**Proyecto: Evaluación y propuesta de mejora del Procedimiento para la gestión de proyectos informáticos**

**Informe de Resultados de Pilotos**

**2019**

**Elaborado por Dharma Consulting para INSI - SUNAT**

**08/01/2019**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CONTROL DE VERSIONES** | | | | | |
| ***Versión*** | ***Hecha por*** | ***Revisada por*** | ***Aprobada por*** | ***Fecha*** | ***Motivo*** |
| 1.0 | AV/IP | AV |  | 08/01/2019 | Ejecución de Pilotos |

CONTENIDO

[1. INTRODUCCIÓN 3](#_Toc534705858)

[2. RESUMEN EJECUTIVO 4](#_Toc534705859)

[3. OBJETIVOS DEL PILOTO 6](#_Toc534705860)

[4. ALCANCE DEL PILOTO 7](#_Toc534705861)

[4.1 Proyectos incluidos en el Piloto 7](#_Toc534705862)

[4.2 Personas participantes en el Piloto 7](#_Toc534705863)

[4.3 Revisiones de Procedimientos 7](#_Toc534705864)

[4.4 Revisiones de Formatos 7](#_Toc534705865)

[5. RESULTADOS FINALES DEL PILOTO 9](#_Toc534705866)

[5.1 Reporte de Avance Tradicional y Ágil 10](#_Toc534705867)

[5.2 Consumo de horas 13](#_Toc534705868)

[6. CONCLUSIONES 15](#_Toc534705869)

[7. RECOMENDACIONES 16](#_Toc534705870)

[8. ANEXOS 17](#_Toc534705871)

# INTRODUCCIÓN

El presente informe ha sido preparado por Dharma Consulting para la División de Gestión de Proyectos de Sistemas – INSI, como parte del desarrollo del paquete de trabajo “4.4 Informe de Resultados Piloto” del proyecto “Evaluación y propuesta de mejora del Procedimiento para la gestión de proyectos informáticos” dentro de sus obligaciones contractuales.

El Informe de Resultados de Pilotos toma como base la información recopilada durante la ejecución de los proyectos piloto utilizando la versión aprobada del 06 de diciembre del Procedimiento de Gestión de Proyectos, Procedimiento de Gestión Ágil de Proyectos, Procedimiento de Gestión de Cambios y Procedimiento de Gestión de Adquisiciones en los proyectos piloto que fueron seleccionados por el Equipo Núcleo del proyecto.

El desarrollo del informe inicia con la explicación de los objetivos del piloto, su alcance, resultados finales, las conclusiones y recomendaciones respectivas, y finalmente como anexos incluye a las bitácoras por fecha de todas las sesiones de los pilotos, la Matriz de observaciones y las observaciones que se encuentran fuera de alcance del proyecto.

Las actividades de los proyectos piloto se realizaron en las siguientes fechas:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividad** | **Duración** | **Comienzo** | **Fin** | **Estado** |
| Identificación de Proyectos Piloto | 11 días | lun 16/07/18 | lun 10/12/18 | Realizado |
| Piloto Procedimiento Tradicional | 107 días | lun 30/07/18 | jue 03/01/19 | Realizado |
| Piloto Procedimiento de Gestión Ágil | 106 días | mié 01/08/18 | vie 04/01/19 | Realizado |
| Informe de la Ejecución del Piloto | 2 días | lun 07/01/19 | mar 08/01/19 | Realizado |

Los pilotos se realizaron en las oficinas de INSI y el procesamiento de los entregables de consultoría se realizó en las oficinas de Dharma Consulting.

# RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe es el paquete de trabajo “4.4 Informe de Resultados Piloto” del proyecto “Evaluación y propuesta de mejora del Procedimiento para la gestión de proyectos informáticos” desarrollado para la División de Gestión de Proyectos de Sistemas – INSI. Este informe explica el objetivo del piloto, su desarrollo, las conclusiones y recomendaciones respectivas.

El objetivo principal del piloto es probar el Procedimiento de Gestión de Proyectos, Procedimiento de Gestión Ágil de Proyectos, Procedimiento de Gestión de Cambios y Procedimiento de Gestión de Adquisiciones en los proyectos reales seleccionados.

Los proyectos incluidos en el piloto fueron:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Piloto** | **Proyecto** | **Jefe de Proyecto Informático** |
| Tradicional | FAST Gestión de Riesgos Aduaneros y Seguridad de la Carga | James Sullca |
| Intercambio de Datos Vehicular entre Aduanas Perú y Chile | Deysi Pastor |
| Actualización de módulo liberación de fondos para incorporar nuevos requisitos | Lizeth Flores |
| Actualización de Sistema RUC para incorporar nuevos tipos de documentos de identidad para extranjeros | Augusto Pelagio |
| Servicio de Intermediación Electrónica | Daniel Espinoza |
| Software Biblioteca Institucional | Roberto Marín |
| Ágil | FAST SALIDA - Material de Uso Aeronáutico | Víctor Trujillo |

Al finalizar los Pilotos se identificaron 20 observaciones provenientes del Equipo Núcleo del Proyecto, 17 observaciones provenientes de la División de Gestión de Procesos, y 157 de los Jefes de Proyecto Informáticos. Estas observaciones deberán ser evaluadas por el Equipo Núcleo del Proyecto.

Como resultado de los Pilotos se formularon las siguientes conclusiones:

* Se culminaron las sesiones de los pilotos desarrollando todo el alcance planificado para el piloto de acuerdo a la disponibilidad del personal seleccionado.
* Se consumieron un total de 40.5 horas, lo cual es 4.5 horas menos de los programado; sin embargo, se desarrollaron las revisiones de los procedimientos y formatos en su totalidad.
* Se registraron todos los comentarios de los participantes en las Bitácoras, a través de los cuales se obtuvieron observaciones sobre los procedimientos y formatos desarrollados, los cuales fueron registrados en la Matriz de Observaciones, también se obtuvieron otro tipo de observaciones cuyo desarrollo se encuentra fuera de alcance del proyecto.
* Durante el desarrollo de los pilotos, se recopilaron observaciones de otras fuentes tales como el Equipo Núcleo y la División de Gestión de Procesos, las cuales también fueron registradas en la Matriz de Observaciones.
* Hubo una adecuada participación de los Jefes de Proyecto Informáticos.

Además, se realizan las siguientes recomendaciones:

* El Equipo Núcleo del Proyecto deberá evaluar las observaciones formuladas por los participantes de los piloto a fin de realizar la actualización de los procedimientos y formatos antes del inicio del Taller de Capacitación y Entrenamiento.
* El Equipo Núcleo del Proyecto deberá evaluar las observaciones que se encuentran fuera de alcance del proyecto.
* Formalizar el uso de los procedimientos definidos para la gestión de proyectos tradicional y ágil en la División de Gestión de Proyectos de Sistemas
* Proseguir con la Implementación de los Procedimientos para la gestión de proyectos tradicional y ágil en la División de Gestión de Proyectos de Sistemas.

# OBJETIVOS DEL PILOTO

El objetivo principal del piloto es probar el Procedimiento de Gestión de Proyectos, Procedimiento de Gestión Ágil de Proyectos, Procedimiento de Gestión de Cambios y Procedimiento de Gestión de Adquisiciones en los proyectos reales seleccionados. Los resultados de la aplicación de los procesos de gestión de proyectos y gestión ágil de proyectos se deben plasmar en los formatos especificados para los proyectos de enfoque tradicional (Clase A, B, C y D) y de enfoque ágil, respectivamente.

Los objetivos secundarios o derivados del objetivo principal son los siguientes:

1. Verificar que los procedimientos definidos son los correctos, o en su defecto especificar qué debería añadirse, modificarse o eliminarse en cada uno de estos.
2. Verificar que los formatos en los cuales se deben plasmar los resultados de la ejecución de los procesos de gestión de proyectos son los correctos, o en su defecto especificar que formatos deberían añadirse, modificarse, unirse, dividirse, o eliminarse.
3. Verificar que los roles y responsabilidades definidos para la gestión de proyectos y gestión ágil de proyectos, son adecuados para la realidad de los proyectos, estructura actual, y dotación de personal actual de la División de Gestión de Proyectos de Sistemas.

# ALCANCE DEL PILOTO

* 1. Proyectos incluidos en el Piloto

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Proyecto** | **Tipo de Gestión** | **Clase** |
| FAST Gestión de Riesgos Aduaneros y Seguridad de la Carga | Tradicional | A |
| Intercambio de Datos Vehicular entre Aduanas Perú y Chile | Tradicional | B |
| Actualización de módulo liberación de fondos para incorporar nuevos requisitos | Tradicional | B |
| Actualización de Sistema RUC para incorporar nuevos tipos de documentos de identidad para extranjeros | Tradicional | C |
| Servicio de Intermediación Electrónica | Tradicional | C |
| Software Biblioteca Institucional | Tradicional | D |
| FAST SALIDA - Material de Uso Aeronáutico | Ágil | - |

* 1. Personas participantes en el Piloto

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre** | **Rol en el Piloto** |
| James Sullca | Jefe de Proyecto Informático |
| Deysi Pastor | Jefe de Proyecto Informático |
| Lizeth Flores | Jefe de Proyecto Informático |
| Augusto Pelagio | Jefe de Proyecto Informático |
| Daniel Espinoza | Jefe de Proyecto Informático |
| Roberto Marín | Jefe de Proyecto Informático |
| Víctor Trujillo | Scrum Master |
| Ingrid Pizarro | Facilitador |
| Luis Lucero | Facilitador |

* 1. Revisiones de Procedimientos

Los procedimientos revisados durante la ejecución de los pilotos fueron los siguientes:

* Procedimiento de Gestión de Proyectos.
* Procedimiento de Gestión Ágil de Proyectos.
* Procedimiento de Gestión de Cambios.
* Procedimiento de Gestión de Adquisiciones.
  1. Revisiones de Formatos

Se realizó la revisión de los formatos de acuerdo al procedimiento al que pertenecen:

| **Procedimiento** | **Formato** |
| --- | --- |
| Gestión de Proyectos | FOR010 - Acta de Constitución del Proyecto |
| FOR020 - Registro de Interesados |
| FOR030 - Clasificación de Interesados |
| FOR040 - Enunciado del Alcance del Proyecto |
| FOR050 - Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) |
| FOR060 - Diccionario EDT |
| FOR070 - Cronograma del Proyecto |
| FOR080 - Costos y Equipo del Proyecto |
| FOR090 - Matriz de Actividades de Calidad |
| FOR100 - Organigrama del Proyecto |
| FOR110 - Matriz RACI |
| FOR120 - Matriz de Mecanismos de Comunicación |
| FOR130 - Registro de Riesgos |
| FOR140 - Acta de Reunión |
| FOR150 - Registro de Problemas |
| FOR160 - Informe de Estado |
| FOR180 - Acta de Aceptación de Cierre |
| FOR190 - Lección Aprendida |
| Gestión Ágil de Proyectos | FOR010 - Acta de Constitución del Proyecto. |
| FOR015 - Acta de Incepción del Proyecto |
| FOR020 - Registro de Interesados. |
| FOR130 - Registro de Riesgos. |
| FOR230 - Backlog del Producto |
| FOR070 - Cronograma del Proyecto. |
| FOR240 - Log de Retrospectiva |
| FOR190 - Lección Aprendida |
| FOR180 - Acta de Aceptación de Cierre |
| Gestión de Cambios | FOR170 - Solicitud de Cambio |

# 

# RESULTADOS FINALES DEL PILOTO

Inicialmente, se realizó la selección de los siguientes proyectos piloto:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Proyecto** | **Tipo de Gestión** | **Clase** | **Jefe de Proyecto Informático** |
| Intercambio de Datos Vehicular entre Aduanas Perú y Chile | Tradicional | B | Deysi Pastor |
| Mejoras al proceso de fraccionamiento tributario Artículo 36° del C.T. | Tradicional | C | Narda Bautista |
| FAST SALIDA / Rancho de Nave | Ágil | - | Víctor Trujillo |

Sobre estos, en la primera semana de agosto del 2018 se realizó la primera parte del piloto con la versión de los procedimientos desarrollados en el Entregable 1 presentado en el mes de julio. En esta primera parte, se consumieron 15 horas de las 60 horas programadas para los pilotos. Sin embargo, se acordó suspender los pilotos a fin de que el Equipo Núcleo realice la revisión del Entregable 1.

En el mes de diciembre, una vez realizada la presentación del Entregable 1 con las observaciones levantadas, se reanudó la ejecución de los pilotos con la distribución de las 45 horas restantes en los 7 proyectos piloto nuevos seleccionados.

1. 1. Reporte de Avance Piloto Tradicional y Ágil
      1. Reporte de Avance Piloto Tradicional

| **Procedimiento** | **Avance Planificado** | **Cumplimiento del Avance Planificado** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Clase A** | **Clase B** | **Clase B** | **Clase C** | **Clase C** | **Clase D** |
| G. Riesgos | Inter. Pe - Ch | Act. Modulo | Act. RUC | Serv. Inter | Soft Bibl. Inst |
| Gestión de Proyectos | FOR010 - Acta de Constitución del Proyecto | R | T | T | T | T |  |
| FOR020 - Registro de Interesados | T | T | T |  |  |  |
| FOR030 - Clasificación de Interesados | R |  |  |  |  |  |
| FOR040 - Enunciado del Alcance del Proyecto | T | T | T |  |  |  |
| FOR050 - Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) | T | T | T | T | T |  |
| FOR060 - Diccionario EDT | T |  |  |  |  |  |
| FOR070 - Cronograma del Proyecto | R | T | T | T | T | T |
| FOR080 - Costos y Equipo del Proyecto | T |  |  |  |  |  |
| FOR090 - Matriz de Actividades de Calidad | R |  |  |  |  |  |
| FOR100 - Organigrama del Proyecto | T | T | T | T | T |  |
| FOR110 - Matriz RACI | T | T | T |  |  |  |
| FOR120 - Matriz de Mecanismos de Comunicación | T | T | T |  |  |  |
| FOR130 - Registro de Riesgos | R | T | T | T | T | T |
| FOR080 - Costos y Equipo del Proyecto | R |  |  |  |  |  |
| FOR140 - Acta de Reunión | R | T | T | T | T | T |
| FOR150 - Registro de Problemas | R | T | T | T | T | T |
| FOR160 - Informe de Estado | R | T | T | T | T | T |
| FOR180 - Acta de Aceptación de Cierre | R | T | T | T | T |  |
| FOR190 - Lección Aprendida | R | T | T | T | T |  |
| Gestión de Cambios | FOR170 - Solicitud de Cambio | R | T | T | T | T | T |
| Gestión de las Adquisiciones | Planificar la Adquisición |  |  |  |  | T | T |
| Efectuar la Adquisición |  |  |  |  | T | T |
| Controlar la Adquisición |  |  |  |  | T | T |
| Cerrar la Adquisición |  |  |  |  | T | T |

|  |
| --- |
| Leyenda |
| T=Terminado |
| E = En Proceso |
| P = Pendiente |
| R = Retirado del Piloto |

* + 1. Reporte de Avance Piloto Ágil

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Procedimiento** | **Avance Planificado** | **Cumplimiento del Avance Planificado** |
| Material de uso aeronáutico |
| Procedimiento de Gestión Ágil de Proyectos | FOR010 - Acta de Constitución del Proyecto | No aplica ya que es un proyecto híbrido |
| FOR015 - Acta de Incepción del Proyecto | T |
| FOR020 - Registro de Interesados | T |
| FOR130 - Registro de Riesgos | T |
| FOR230 - Backlog del Producto | T |
| FOR070 - Cronograma del Proyecto | T |
| FOR240 - Log de Retrospectiva | T |
| FOR190 - Lección Aprendida | T |
| FOR180 - Acta de Aceptación de Cierre | T |
| Gestión de Cambios | FOR170 - Solicitud de Cambio | T |

|  |
| --- |
| Leyenda |
| T=Terminado |
| E = En Proceso |
| P = Pendiente |

* 1. Consumo de horas
     1. Consumo de horas por día

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proyecto Piloto** | **Horas consumidas por día** | | | | | | | | | | | | | | |
| **11 - dic** | **12 - dic** | **13 - dic** | **14 - dic** | **17 - dic** | **18 - dic** | **19 - dic** | **20 - dic** | **21 - dic** | **26 - dic** | **27 - dic** | **28 - dic** | **02 - ene** | **03 - ene** | **04 - ene** |
| FAST Gestión de Riesgos Aduaneros y Seguridad de la Carga |  |  |  |  | 1.5 |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |
| Intercambio de Datos Vehicular entre Aduanas Perú y Chile | 2 | 1 | 2 |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Actualización de módulo liberación de fondos para incorporar nuevos requisitos |  |  | 2 |  |  | 2 |  |  |  |  |  | 1.5 |  |  |  |
| Actualización de Sistema RUC para incorporar nuevos tipos de documentos de identidad para extranjeros |  |  |  | 2 |  |  | 2 |  | 1 |  |  |  |  |  |  |
| Servicio de Intermediación Electrónica |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 | 1 | 2 |  | 2 |  |
| Software Biblioteca Institucional |  | 1 |  | 1 |  |  | 1 |  |  |  | 1 |  |  |  |  |
| FAST SALIDA - Material de Uso Aeronáutico |  |  |  | 2 |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  | 3.5 |
| **Sub-total por día** | 2 | 2 | 4 | 5 | 4.5 | 2 | 5 | 0 | 1 | 4 | 2 | 3.5 | 0 | 2 | 3.5 |

* + 1. Consumo de horas total

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Piloto** | **Horas programadas** | **Total Horas consumidas** | **Observaciones** |
|
| FAST Gestión de Riesgos Aduaneros y Seguridad de la Carga | 5 | 3.5 | Se utilizó 1.5 horas menos de lo programado. |
| Intercambio de Datos Vehicular entre Aduanas Perú y Chile | 8 | 8 | Se utilizó el total de horas programadas. |
| Actualización de módulo liberación de fondos para incorporar nuevos requisitos | 8 | 5.5 | Se utilizó 2.5 horas menos de lo programado. |
| Actualización de Sistema RUC para incorporar nuevos tipos de documentos de identidad para extranjeros | 6 | 5 | Se utilizó 1 hora menos de lo programado. |
| Servicio de Intermediación Electrónica | 6 | 7 | Se utilizó 1 hora más de lo programado. |
| Software Biblioteca Institucional | 4 | 4 | Se utilizó el total de horas programadas. |
| FAST SALIDA - Material de Uso Aeronáutico | 8 | 7.5 | Se utilizó 0.5 horas menos de lo programado. |
| **TOTAL** | **45** | **40.5** |  |

# CONCLUSIONES

Se presentan las siguientes conclusiones:

* Se culminaron las sesiones de los pilotos desarrollando todo el alcance planificado para el piloto de acuerdo a la disponibilidad del personal seleccionado.
* Se consumieron un total de 40.5 horas, lo cual es 4.5 horas menos de los programado; sin embargo, se desarrollaron las revisiones de los procedimientos y formatos en su totalidad.
* Se registraron todos los comentarios de los participantes en las Bitácoras, a través de los cuales se obtuvieron observaciones sobre los procedimientos y formatos desarrollados, los cuales fueron registrados en la Matriz de Observaciones, también se obtuvieron otro tipo de observaciones cuyo desarrollo se encuentra fuera de alcance del proyecto.
* Durante el desarrollo de los pilotos, se recopilaron observaciones de otras fuentes tales como el Equipo Núcleo y la División de Gestión de Procesos, las cuales también fueron registradas en la Matriz de Observaciones.
* Hubo una adecuada participación de los Jefes de Proyecto Informáticos.

# RECOMENDACIONES

Se presentan las siguientes recomendaciones:

* El Equipo Núcleo del Proyecto deberá evaluar las observaciones formuladas por los participantes de los piloto a fin de realizar la actualización de los procedimientos y formatos antes del inicio del Taller de Capacitación y Entrenamiento.
* El Equipo Núcleo del Proyecto deberá evaluar las observaciones que se encuentran fuera de alcance del proyecto.
* Formalizar el uso de los procedimientos definidos para la gestión de proyectos tradicional y ágil en la División de Gestión de Proyectos de Sistemas
* Proseguir con la Implementación de los Procedimientos para la gestión de proyectos tradicional y ágil en la División de Gestión de Proyectos de Sistemas.

# ANEXOS

Anexo 1: Bitácoras de Pilotos

Anexo 2: Matriz de Observaciones

Anexo 3: Observaciones fuera de alcance