UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial y de Sistemas

IMPLEMENTACION DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS PARA LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA E INNOVACIÓN DIGITAL EN UNA UNIVERSIDAD

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Empresarial y de Sistemas

YRIS GIULIANA ORCOTTOMA ESCALANTE

Asesor:
Diana Sofía Balboa Coronado

Lima – Perú
2018

DEDICATORIA

A mis queridos padres, por estar a mi lado brindándome su amor y apoyo incondicional.

A mis hijos Leonidas y Nicole, quienes son mi constante motivación para seguir superándome.

INTRODUCCIÓN **10**

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA **11**

Generalidades de la Empresa 11

Datos Generales. 11

Nombre o Razón Social de la Empresa. 11

Ubicación de la Empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación). 11

Giro de la Empresa. 12

Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande). 12

Breve Reseña Histórica de la empresa. 12

Organigrama de la Empresa. 12

Misión, Visión y Política. 14

Productos y Clientes. 14

Premios y Certificaciones. 16

Relación de la Empresa con la Sociedad. 17

CAPÍTULO 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **18**

Caracterización del área en que se participó. 18

Antecedentes y definición del problema. 19

Objetivos: General y Específico. 23

Justificación. 24

Alcances y limitaciones. 25

CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO **26**

CAPÍTULO 4 DESARROLLO DEL PROYECTO **37**

Tipo de Investigación. 37

Metodología de la Investigación. 37

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS CRÍTICO Y RESULTADO **38**

CAPÍTULO 6 JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA **40**

CAPÍTULO 7 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA **41**

CONCLUSIONES **52**

RECOMENDACIONES **53**

Referencias **54**

ANEXOS **56**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivo y Funciones de las coordinaciones de la Jefatura de Arquitectura de Negocios 13
Tabla 2: Estudiantes Matriculados 14
Tabla 3: Número de Egresados 14
Tabla 4: Facultades y Carreras 15
Tabla 5: Clasificación por pilar estratégico 41
Tabla 6: Clasificación por tipo de solución 42
Tabla 7: Clasificación por tipo de productos 42
Tabla 8: Clasificación por tipo de software 43
Tabla 9: Clasificación por tipo de proveedor 43
Tabla 10: Clasificación por área origen 43
Tabla 11: Clasificación por tamaño 44
Tabla 12: Evaluación de herramientas de portafolio de proyectos 46

INDICE DE FIGURAS

Fig. 1: Ubicación de la empresa de estudio 11
Fig. 2: Organigrama de la dirección 12
Fig. 3: Mapa de proceso del sistema de calidad 18
Fig. 4: Diagrama de causa de la gestión ineficiente de los proyectos 20
Fig. 5: Tipos de PMO de acuerdo al PMI 29
Fig. 6: Tipos de PMO basado en Gerard M. Hill 30
Fig. 7: Los cinco niveles del modelo de madurez adaptado de Kersner 34
Fig. 8: Marco de aplicación del estándar OPM3 35
Fig. 9: Arquitectura de implementación con balanceo de carga 47
Fig. 10: Arquitectura de 3 capas de la aplicación 48
Fig. 11: Capa de presentación 49
Fig. 12: Capa de negocio y persistencia 50

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Árbol de problemas.....56
Anexo 2: Árbol de Objetivos 57
Anexo 3: Brief de la necesidad 58
Anexo 4: Evaluación de proveedores.....59
Anexo 5: Project Charter del proyecto 64
Anexo 6: Cronograma del proyecto.....66
Anexo 7: Estructura de Desglose del trabajo 67
Anexo 8: Registro de capacitaciones de la herramienta.....68
Anexo 9: Matriz de riesgos del proyecto 69
Anexo 10: Procedimiento de Gestión de Proyectos 70
Anexo 11: Estructura de costos de la herramienta.....73
Anexo 12: Historia de usuario.....74
Anexo 13: Conformidad de la certificación de la herramienta 75
Anexo 14: Checklist del Pase a producción 76
Anexo 15: Checklist del Pase a producción- Actividades de Plataforma 77
Anexo 16: Acta de conformidad.....**¡Error! Marcador no definido.**
Anexo 17: Acta de cierre.....79
Anexo 18: Tabla de controles de IT-Compliance 81

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha visto incrementado el número de alumnos y el número de campus que la Universidad ha implementado para brindar un mejor servicio educativo y una mejor calidad de atención a los alumnos, asimismo el número de carreras ofrecidas también se ha incrementado haciendo más variada la oferta de servicios de educación.

El crecimiento que se ha venido dando a lo largo de los años, ha hecho que se incremente el número de proyectos que se ejecutan para crear, optimizar nuevos y desarrollar mejores servicios a los postulantes, al alumnado, al docente, al egresado, al personal administrativo y al público en general.

En el año 2015, se creó la Dirección de Inteligencia e Innovación Digital (DI2D) la cual fusionó dos antiguas Direcciones: la Dirección de Sistemas y la Dirección de Inteligencia y Nuevas Soluciones. Producto de esta fusión, se produce una reestructuración de las áreas internas que la conformaban y se crea una nueva jefatura que incluiría dentro de sus funciones la Oficina de Proyectos o PMO, la cual tuvo como responsabilidad en una primera etapa, la elaboración del proceso de gestión de portafolio de proyectos y como siguiente etapa, la implementación de una herramienta de gestión de portafolio de proyectos, que se utilizaría primero en la DI2D, para posteriormente ser difundida hacia otras áreas de la universidad.

El proceso de Gestión de portafolio de proyectos fue definido, se capacitó al personal del área de la DI2D y como siguiente etapa se definió la adquisición e implementación de una herramienta para la gestión de Portafolio de proyectos. Este trabajo corresponde precisamente al proyecto de Implementación de una herramienta de gestión de portafolio de proyectos.

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Generalidades de la Empresa

Datos generales.

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) es una entidad educativa privada de nivel superior, ubicada en Lima, Perú.

Nombre o razón social de la empresa.

La razón social es UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS S.A.C.

Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación).

La empresa cuenta con 4 campus universitarios: Monterrico, San Miguel, Villa y San Isidro y además una sede corporativa en el edificio Lima Central Tower situado en Surco.

El trabajo se realizó en el Campus Villa, ubicado en el distrito de Chorrillos.

Dirección: Av. Alameda San Marcos cuadra 2, Distrito de Chorrillos

Teléfono: (511) 313-3333

FIG. 1: UBICACIÓN DE LA EMPRESA DE ESTUDIO

Fuente: Elaboración: propia

Giro de la empresa.

Por la actividad que realiza la organización, el giro de la empresa es el de servicios en el sector Educación, principalmente en Educación Superior.

Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande).

Por el volumen de sus ingresos y por el número de empleados que tiene la organización, se puede indicar que se trata de una empresa grande.

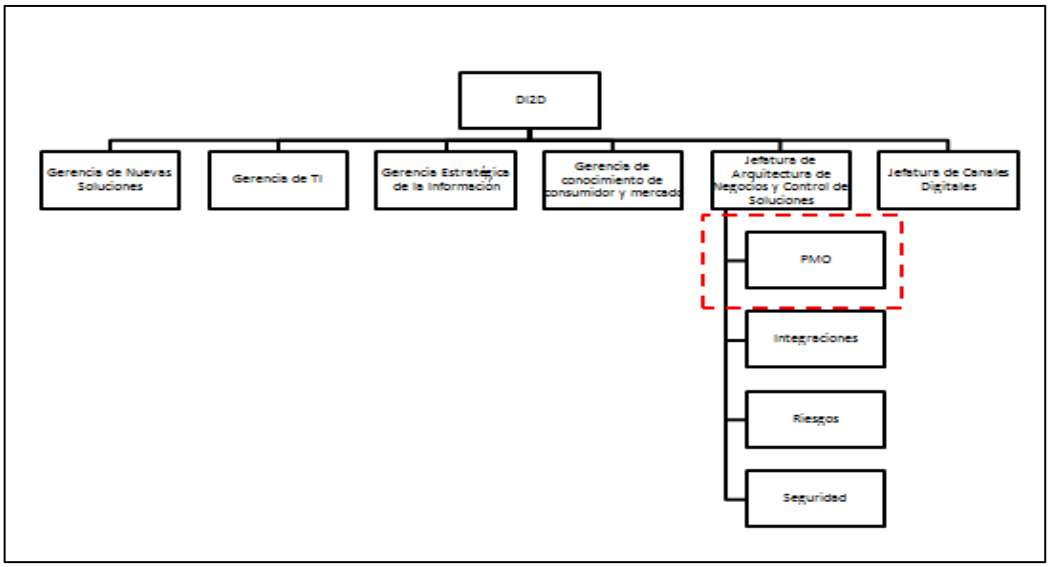
Breve reseña histórica de la empresa.

"La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, inició sus operaciones en el año 1994 con la plena convicción de fomentar la creatividad y la innovación en sus futuros profesionales para que a través de ellos se logre el cambio y la transformación de la nación. La UPC se creó un 5 de enero de 1994 con la Ley 26276, en 1996 crea las carreras universitarias para gente que trabaja, en 1997 se crea la Escuela de Postgrado en la sede San Isidro, y desde el año 2004 forma parte de Laureate International Universities, la cual es una red de instituciones universitarias de distintos países", en el año 2013 se inaugura la sede Villa. En el año 2015 se inician las clases en el nuevo campus de San Miguel y en el año 2016 la UPC recibió la acreditación institucional de WASC". (UPC, Portal Institucional, 2017).

Organigrama de la empresa.

Se presenta un organigrama funcional del área en la cual se desarrolló el proyecto:

FIG. 2: ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN



Fuente: Elaboración: propia.

TABLA 1: OBJETIVO Y FUNCIONES DE LAS COORDINACIONES DE LA JEFATURA DE ARQUITECTURA DE NEGOCIOS

Coordinación	Objetivo
Integración	Integrar las aplicaciones de la universidad para que intercambien información siguiendo las normas, políticas y las mejores prácticas establecidas, de manera que se eviten errores y reprocesos.
Riesgos	Realizar un seguimiento al equipo durante el ciclo de vida de un proyecto o solución hasta su puesta en producción, con la finalidad de identificar riesgos y proponer acciones de mitigación para los mismos. Asegurar el balance de los controles y procesos de TI hacia la implementación de nuevas soluciones de TI, con el propósito de buscar agilidad sin descuidar la confiabilidad; en términos de seguridad, de nuestras soluciones. Incrementar la probabilidad de éxito de los proyectos, en términos de eficiencia y efectividad, y reducir la probabilidad y el impacto de la materialización de los riesgos propios de un proyecto. Aseguramiento de la ejecución de controles y normativas de TI alineadas a las Políticas Globales de Lauréate.
PMO	Establecer los lineamientos necesarios para la ejecución eficiente de los Proyectos de la Dirección, utilizando para ello las mejores prácticas de las metodologías de Gestión de Proyectos existentes. Asimismo se encarga de realizar el acompañamiento y monitoreo de los proyectos durante su ciclo de vida con la finalidad de mantenerlos alineados a los objetivos de la organización.

Seguridad de Información	Velar por la Seguridad de la Información (prevención de ataques, control del spam, control de antivirus, firewalls, ingeniería social, evaluación de vulnerabilidades, etc.) para asegurar su confidencialidad, integridad y disponibilidad. Dar soporte a las Auditorías Internas y Externas, para la entrega de información y evidencias de manera oportuna. Liderazgo de Proyectos relacionados a Seguridad de Información.

Fuente: Elaboración propia

Misión, Visión y Política

"Misión: La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas tiene como misión, Formar líderes íntegros e innovadores con visión global para que transformen el Perú."

(UPC, 2018)

"Visión: La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas tiene como visión, Ser líder en la educación superior por su excelencia académica y su capacidad de innovación."

(UPC, 2018)

Productos y Clientes.

La institución ofrece servicios de educación superior tanto a nivel del Pregrado, Postgrado, así como diferentes cursos y talleres. Los clientes son todas aquellas personas que se encuentran en edad de cursar estudios superiores.

TABLA 2: ESTUDIANTES MATRICULADOS

Durante el ciclo 2016-2, la UPC recibió a 51,334 estudiantes:

Pregrado	36,695
EPE:	13,660
Postgrado	2,248

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 3: NÚMERO DE EGRESADOS

La UPC cuenta con más de 25,000 egresados de sus tres programas:

Pregrado	12,177
EPE:	5,214
Postgrado	7,748

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4: FACULTADES Y CARRERAS

FACULTAD	CARRERA
Facultad de Administración en Hotelería y Turismo	Carrera de Hotelería y Administración
	Carrera de Turismo y Administración
	Carrera de Gastronomía y Gestión Culinaria
Facultad de Arquitectura	Carrera de Arquitectura
Facultad de Artes Contemporáneas	Carrera de Música
	Carrera de Artes Escénicas
Facultad de Ciencias de la Salud	Carrera de Medicina
	Carrera de Nutrición y Dietética
	Carrera de Odontología
	Carrera de Terapia Física
Facultad de Ciencias Humanas	Carrera de Traducción e Interpretación Profesional
Facultad de Psicología	Carrera de Psicología
Facultad de Comunicaciones	Carrera de Comunicación Audiovisual y Medios Interactivos
	Carrera de Comunicación e Imagen Empresarial
	Carrera de Comunicación y Marketing
	Carrera de Comunicación y Periodismo
	Carrera de Comunicación y Publicidad
	Carrera de Comunicación y Fotografía
Facultad de Derecho	Carrera de Derecho
Facultad de Diseño	Carrera de Diseño Profesional de Interiores
	Carrera de Diseño Profesional Gráfico
	Carrera de Diseño y Gestión de la Moda
Facultad de Economía	Carrera de Economía y Finanzas
	Carrera de Economía y Negocios Internacionales
	Carrera de Economía Gerencial

Facultad de Educación	Carrera de Educación y Gestión del Aprendizaje
Facultad de Ingeniería	Carrera de Ingeniería Civil
	Carrera de Ingeniería de Gestión Empresarial
	Carrera de Ingeniería de Gestión Minera
	Carrera de Ingeniería de Sistemas de Información
	Carrera de Ingeniería de Software
	Carrera de Ingeniería Electrónica
	Carrera de Ingeniería Industrial
	Carrera de Ingeniería Mecatrónica
	Carrera de Ciencias de la computación
	Carrera de Ingeniería Ambiental
Facultad de Negocios	Carrera de Administración y Agronegocios
	Carrera de Administración y Finanzas
	Carrera de Administración y Marketing
	Carrera de Administración y Negocios del Deporte
	Carrera de Administración y Negocios Internacionales
	Carrera de Administración y Recursos Humanos
	Carrera de Contabilidad y Administración
	Carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento

Fuente: Elaboración Propia

Premios y Certificaciones

A continuación se detallan algunos de los principales reconocimientos obtenidos por la Universidad:

- Universidad #1 en acreditación y #1 en Internacionalidad en el Perú, según ranking de América Economía 2016.
- Se obtiene la acreditación WASC, WASC Senior College and University Commission.

- Universidad #1 en Internacionalidad en el Perú, según el ranking de América Economía 2016.
- La UPC se certificó como Empresa B después de haber completado un riguroso proceso de evaluación realizado por B Lab Estar certificados como Empresa B conlleva cumplir estándares sociales, ambientales, legales y de transparencia.
- Es la tercera universidad con mayor investigación en el Perú, según el ranking Scimago 2017.
- Certificación ISO 9001:2015 de manera integral.

(UPC, Portal Institucional, 2018)

Relación de la Empresa con la Sociedad

Desde su creación hasta la fecha, la universidad participa activamente en diferentes acciones que benefician a las personas y a la sociedad en general.

"Hace más de 18 años, se encarga de fortalecer el sector de educación básica por medio de capacitaciones en innovación y últimas tendencias en innovación que se brinda a los docentes nacionales, en el Congreso Internacional de Educadores, en la actualidad hay más de 9000 docentes capacitados de todo el Perú." (UPC, 2018).

"Desde hace 7 años, reconoce la innovación y el liderazgo de jóvenes emprendedores sociales a través del premio Protagonistas del cambio, hasta el momento se cuenta con 70 ganadores y más de un millón de personas beneficiadas.". (UPC, 2018)

"A través del proyecto Educativo para Escuelas Públicas, está logrando fortalecer la formación de los niños y el desempeño de los docentes de las escuelas públicas que se encuentran cerca a los campus universitarios." (UPC, 2018)

Otra de las principales actividades que la Universidad promueve desde hace más de 22 años y que lo realiza en conjunto con otras empresas corresponde al Premio Creatividad Empresarial, evento en el cual se reconoce a aquellas innovaciones más resaltantes de las instituciones públicas y a las empresas privadas peruanas.

(UPC, 2018)

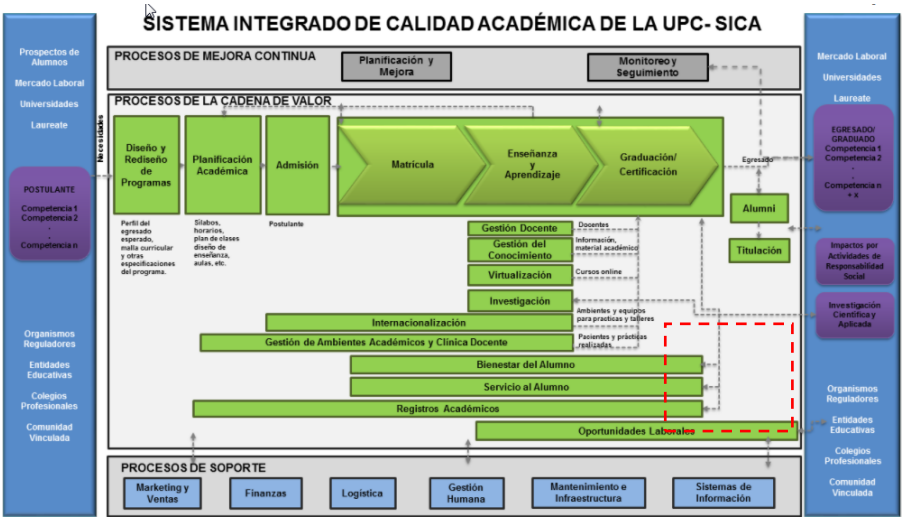
CAPÍTULO 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Caracterización del área en que se participó.

El proyecto se desarrolló en la DI2D la cual se encuentra dentro de los procesos de Soporte de la Institución y se encuentra organizada de la siguiente forma:

- Gerencia de TI: Proyectos de Infraestructura, Calidad, Redes y Telefonía.
- Gerencia Estratégica de la Información: Proyectos de Inteligencia de negocios.
- Gerencia de conocimiento de Mercado y Consumidor, Estudios de Mercado e Investigación.
- Gerencia de Nuevas Soluciones: Proyectos de Implementación de Software.
- Jefatura de Canales Digitales y Distribución, involucra a los proyectos de canales digitales.
- Jefatura de Arquitectura de Negocios y Control de Soluciones: Involucra los Proyectos relacionados al Portafolio de Proyectos, Integración de Soluciones, Gestión de Riesgos y Seguridad de la Información.

FIG. 3: MAPA DE PROCESO DEL SISTEMA DE CALIDAD



Fuente: (UPC, 2017)

Los procesos de la DI2D se encuentran dentro de la sección de procesos de soporte dentro de la Institución Educativa.

Antecedentes y Definición del Problema

Antecedentes.

La Universidad ha tenido un gran crecimiento en los últimos años que se ve reflejado en él número de sus alumnos (de 6,000 alumnos a más de 50,000 alumnos en 10 años), en la cantidad de campus (actualmente se tienen 4 campus) y en la cantidad de carreras (más de 40 carreras).

Producto de este crecimiento es que se reorganizaron algunas de las áreas internas de la Universidad para poder brindar mejores servicios a los alumnos, docentes y personal administrativo.

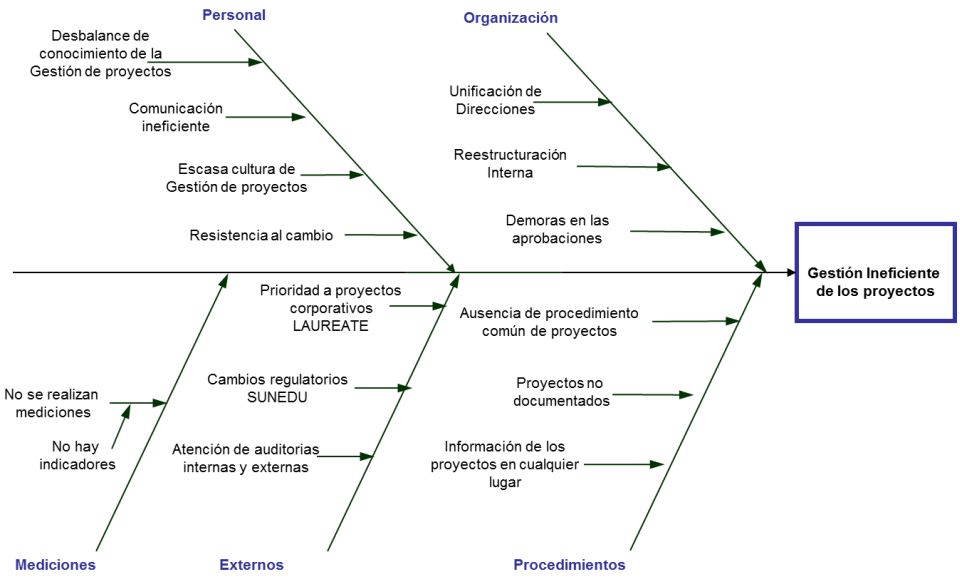
La Dirección de Inteligencia e Innovación Digital (DI2D) se formó a mediados del año 2015, como ya se había mencionado como una fusión de dos direcciones, cada una de ellas con funciones, responsabilidades y formas de trabajo diferentes, el área cuenta con alrededor de 120 profesionales, de las cuales aproximadamente 40 personas cumplían un rol de responsable de Proyecto.

Definición del problema.

Durante los primeros meses de la creación de la nueva Dirección, se necesitaba conocer los diferentes tipos de proyectos que se desarrollaban dentro de cada una de las áreas internas, cómo era que se gestionaban los proyectos, y con qué nivel de conocimiento se encontraba el equipo en lo que correspondía a la gestión de proyectos.

Para ello se estableció un plan para conocer el estado actual de la reciente Dirección a nivel de la gestión de proyectos, como resultado de esa evaluación, se obtuvo un conocimiento más cercano sobre la realidad del área la cual describiremos en la siguiente figura:

FIG. 4: DIAGRAMA DE CAUSA DE LA GESTIÓN INEFICIENTE DE LOS PROYECTOS



Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en la ilustración tenemos varias causas principales que nos ocasionaban una gestión ineficiente en los proyectos como por ejemplo: La organización en sí, los procedimientos, el personal, entidades externas, y mediciones.

A nivel de la organización, encontramos la siguiente situación:

- Una reciente unificación de direcciones, las cuales tenían esquemas de trabajo diferentes.
- Restructuración interna, sumado a la unificación de las direcciones, internamente se realizó un proceso de reestructuración lo que generó un primer momento de confusión y revisión de las funciones y responsabilidades de cada uno de los equipos internos.
- Un punto en la cual coincidieron los responsables fue en las excesivas demoras en entregar las aprobaciones para iniciar los proyectos, para aprobar los presupuestos y para los temas contractuales.

A nivel de los procedimientos, se determinó que:

- Ausencia de un procedimiento común en la gestión de los proyectos, cada equipo trabajaba con metodologías diferentes, algunos sin metodologías, sin formatos ni plantillas comunes. Existía un gran número de proyectos que no tenían claramente definido el alcance, los proyectos siempre se retrasaban

con respecto a la planificación inicial, el alcance cambiaba y el tiempo de los proyectos era modificado en cualquier momento sin que hubiera un responsable por la aceptación de los cambios, ni se conocían cuántas veces se modificaba la fecha final de un proyecto.

Los proyectos tampoco estaban clasificados bajo ningún criterio por lo que no se sabía por ejemplo a qué pilares estratégicos se estaba dando prioridad de atención y qué áreas usuarias internas se beneficiaban más con la implementación de los proyectos que se ejecutaban dentro de la Dirección.

Algunos de los equipos trabaja los proyectos utilizando una metodología de proyectos que había sido heredada de Laureate, la cual consideraba información y documentación excesiva para los proyectos lo que había generado que poco a poco se fuera desestimando por ser muy engorrosa.

Otro de los problemas que se encontró fue que no existía una visibilidad del total de los proyectos ni del estado real de los mismos, la Dirección tenía que solicitar la información de estado de los proyectos a sus Gerentes y Jefes y éstos a su vez a sus Jefes de proyectos, lo que no permitía tener la información de la situación en el momento que la solicitaban lo que ocasionaba que no se pudieran tomar decisiones oportunas de los proyectos.

Adicionalmente se detectó que muchas de las iniciativas de los proyectos se quedaban olvidadas en los buzones de correo o en los equipos de alguno de los líderes puesto que no existía un inventario o repositorio de las mismas, lo que hacía que muchas veces se perdieran o se desestimarán algunas iniciativas que mejorarían los servicios y productos a los alumnos.

- Existían proyectos que tenían poca o ninguna documentación, lo cual era riesgoso en la etapa de las auditorías porque podría existir el riesgo de que se generen observaciones o no conformidades debido a la falta de documentación en proyectos críticos.

- No existía un repositorio de los proyectos, en la mayoría de casos, la poca documentación que existía se encontraba en los equipos de los responsables de los proyectos, lo que representaba un problema al momento de que el

personal cesaba porque la información de los proyectos se perdía y en los periodos de auditorías se generaban demoras para obtener la información de los proyectos ya que o no existía o nadie sabía dónde se encontraban en algunos casos más extremos, la documentación se preparaba en último momento y se solicitaban aprobaciones de último minuto sobre los mismos.

A nivel del Personal, se observó lo siguiente:

- Algunos equipos tenían un buen conocimiento y dominio de la gestión de sus proyectos, otros en cambio tenían poco conocimiento de la gestión de proyectos lo que se reflejaba en el retraso en el cumplimiento de sus proyectos.

- También se evidenció la poca comunicación que existía entre los diferentes equipos, lo que en muchos casos generaba re trabajos y demoras en tareas no coordinadas ni gestionadas correctamente, tales como estimaciones poco realistas en la atención de tareas realizadas por otros equipos.

- Muchos de los términos asociados a la gestión de proyectos no eran dominados por el personal de la Dirección.

- La diversidad de los proyectos y equipos, sobre todo en aquellos que no trabajaban con una metodología de gestión de proyectos, generó mucha resistencia en un principio cuando se iniciaba el proceso de implementación de una metodología de gestión de proyectos para la Dirección.

A nivel de causas externas, teníamos:

- En algunos casos, Laureate podía solicitar la priorización de sus proyectos, por lo que algunos proyectos en etapa de implementación se detenían o se des priorizaban para atender a los proyectos de Laureate.

- Por temas regulatorios, se podían modificar la priorización de los proyectos, estos cambios debían atenderse con máxima prioridad.

- Las auditorías internas y externas demandaban muchas horas de atención en la entrega de evidencias y en las sesiones de revisión, se observó que con

cada auditoría, el personal destinaba demasiado tiempo a brindar información a los auditores lo que generaba retrasos en el avance de los proyectos.

A nivel de mediciones, se detectó:

- Que no se realizaban mediciones, no se habían establecido indicadores en la gestión de los proyectos, ni tampoco en los proyectos, por lo que no se sabía si los proyectos se estaban gestionando eficientemente en términos de alcance, tiempo, costo y calidad.

Al tener toda esta información es que se formula la siguiente pregunta ¿cómo podemos hacer para gestionar adecuadamente los proyectos de la Dirección y que éstos cumplan con el alcance, tiempo, calidad y costos para los que fueron definidos? ¿Cómo podemos hacer para poder brindar nuevos y mejores servicios o productos a nuestros principales clientes, los alumnos? (Ver anexo 1: árbol de problemas).

Ante esta problemática es que se plantea la implementación de un proceso de gestión de portafolio para los proyectos de la dirección, una vez que el proceso fue elaborado y difundido al área, se formuló la siguiente pregunta ¿cómo podemos hacer aún más eficiente el proceso? ¿Cómo podemos brindar la información del estado real del portafolio en línea desde cualquier lugar o dispositivo?, es por ello que se toma la decisión de adquirir una herramienta que pueda soportar al proceso definido, que pueda tener la información en línea de los proyectos y pueda ayudar a los gerentes de proyecto en la gestión de sus proyectos.

Objetivos: General y Específico

Objetivo General: El objetivo general es mejorar la Gestión del portafolio de los proyectos que se desarrollan dentro de la dirección.

Objetivos Específicos:

- Implementar una herramienta para automatizar la gestión del portafolio de proyectos de la dirección.
- Tener visibilidad del 100% del estado de las Iniciativas y de los proyectos para la toma de decisiones de acuerdo a la estrategia de la Universidad.
- Gestionar el 100% del Portafolio de Proyectos Digitales de la UPC, mediante el uso de las mejores prácticas de la Gestión de Portafolio, Programas y Proyectos.

- Reducción del 80% del número de horas destinado a la elaboración de los informes y entregables de los proyectos, al término del primer año de implementada la herramienta.

Justificación.

Los proyectos que se realizan en la DI2D contribuyen de manera significativa en los pilares y objetivos estratégicos de la Universidad, permitiendo la implementación de soluciones innovadoras, optimizaciones en procesos existentes y automatización de procesos core del negocio.

El promedio de proyectos ejecutados en la Dirección en el año 2015 era aproximadamente de 54 proyectos distribuidos entre pequeños, medianos y grandes, adicionalmente a las tareas y requerimientos que cada área atendía de acuerdo a su demanda.

Existen alrededor de 40 personas que cubren el rol de responsables de proyectos.

Existía una falta de visibilidad del estado de los proyectos debido a la falta de controles centralizados.

Algunos equipos consumían muchas horas/hombre para la elaboración de documentación exhaustiva con formatos heredados que no correspondían a la realidad de los proyectos de la Dirección y que luego se quedaban en los equipos de los responsables del proyecto.

Algunos de los responsables de proyectos no controlaban correctamente el alcance de los mismos, lo que ocasionaba que los proyectos se extendieran considerablemente de tiempo e incrementaran en algunos casos el presupuesto planificado.

Debido a todos los puntos expuestos es que se inició un proceso de transformación en el área, definiendo primero procesos de gestión de portafolio de proyectos para posteriormente implementar la herramienta que permita automatizar este proceso, el objetivo del presente trabajo justamente corresponde a la implementación de una herramienta de gestión de portafolio de proyectos.

Alcances y Limitaciones

El alcance de este trabajo solo corresponde a la implementación de una herramienta de gestión de portafolio de proyectos. Previamente se llevó a cabo un proceso de capacitación interna en gestión de proyectos y se estableció un proceso común para todos los equipos, éstos pasos previos no forman parte del alcance de este trabajo.

La implementación de la herramienta de gestión de portafolio de proyectos tuvo las siguientes actividades:

- Elaboración del requerimiento del proyecto.
- Análisis de las herramientas de gestión de portafolio de proyectos (Project Portfolio Management) existentes en el mercado.
- Convocatoria a las empresas proveedoras para la presentación de su producto.
- Evaluación y selección de la herramienta.
- Implementación de herramienta de gestión de portafolio de proyectos (PPM) seleccionada.
- Capacitación de la herramienta al personal de la dirección.

Como limitaciones principales del proyecto tenemos:

- Presupuesto limitado para la adquisición de una herramienta PPM por no formar parte del core del negocio.

Los riesgos principales identificados al inicio del proyecto fueron:

- Las demoras provenientes de las áreas internas para contar con las aprobaciones administrativas para iniciar el proyecto.
- La resistencia al cambio de los equipos participantes para adecuarse al nuevo proceso de Gestión de Portafolio de proyectos de la DI2D y a la herramienta
- Algunos cambios corporativos por parte de Laureate, SUNEDU podrían impactar en las prioridades del negocio.
- Retrasos en la implementación de la herramienta por parte del proveedor y demoras en las respuestas debido a la localización geográfica y a la diferencia horaria.

CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO

Cuando nace un área que se va a dedicar a la administración del portafolio de proyectos de una organización o área de TI en particular, es indispensable conocer cuáles serán las funciones y responsabilidades que tendrá, así como también los procedimientos que seguirá para el cumplimiento de sus objetivos y el de toda la organización.

Las organizaciones educativas en particular necesitan entregar productos de valor que generen ventajas diferenciales a los actuales estudiantes y para lograr este objetivo se apoyan directamente sobre proyectos tecnológicos.

De acuerdo a la Reglamentación de la Ley General de Educación Nº 28044, “la Educación Superior es la segunda etapa del Sistema Educativo que consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología a fin de cubrir la demanda de la sociedad y contribuir al desarrollo y sostenibilidad del país. Para acceder a la Educación Superior se requiere haber concluido los estudios correspondientes a la Educación Básica”. (MINEDU, 2018).

A mediados del año 2014 se informaba en los medios que el crecimiento en el rubro de Educación superior, había sido exponencial para esos años, se indicaba que mientras en el año 2000 habían 72 universidades, en el año 2013 el número de universidades había crecido a 140, según los datos de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR). (GESTIÓN, 2018).

El crecimiento exponencial de las Instituciones de Educación Superior no aseguraba que los servicios que se estaban brindando a los jóvenes fuese de calidad, es por ello que en el año 2015, se creó la Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU), “que nace específicamente para proteger el derecho de los jóvenes a una educación universitaria de calidad y de esta manera, mejorar sus competencias profesionales.” (SUNEDU, 2018).

La SUNEDU, “es la responsable del licenciamiento del servicio educativo superior universitario. Siendo un organismo adscrito al Ministerio de Educación, que se encarga también de verificar el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad y fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados a través del marco legal

son destinados hacia fines educativos y al mejoramiento de la calidad". (SUNEDU, 2018).

Según un reporte de RPP, en febrero del año 2018 sólo 30 instituciones de las actuales 147 universidades existentes en el país contaba con la licencia de funcionamiento institucional, luego de que se hiciera la verificación del cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad (CBC). (RPP, 2018).

La universidad del presente caso, cuenta con el licenciamiento otorgado por la SUNEDU, lo que garantiza que cumple con las Condiciones Básicas de Calidad en la enseñanza superior.

Es por ese compromiso con la sociedad, de ofrecer servicios de calidad, lo que hace que la institución se preocupe por agilizar la entrega de mejores productos y servicios a sus estudiantes, docentes, empleados y público en general, esto refuerza la idea de realizar de forma más eficiente, la gestión de sus proyectos para asegurar la entrega de los mismos dentro del tiempo, el costo planificado y con la calidad requerida.

La gestión de proyectos ha sido investigada amplia y exhaustivamente y es lo que se pretende compartir en esta sección para comprender su importancia. La Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos (PMI, 2013), se refirió a la gestión de proyectos como: "La aplicación conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. La Guía del PMBOK® identifica ese subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. "Generalmente reconocido" significa que los conocimientos y prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad. "Buenas prácticas" significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos".

Así como los proyectos requieren de buenas prácticas, también se requiere del equipo humano que pueda realizar la administración eficiente del portafolio de proyectos aplicando las buenas prácticas del PMBOK, la oficina de administración de proyectos o PMO por sus siglas en inglés, es entonces el área encargada de establecer los lineamientos necesarios para la ejecución eficiente de los Proyectos de la Dirección, utilizando para ello las mejores prácticas de las metodologías

existentes. Asimismo, se encarga de realizar el acompañamiento y monitoreo de los proyectos durante su ciclo de vida con la finalidad de mantenerlos alineados a los objetivos de la organización.

De esta forma se entregará a la Dirección, la visibilidad de los proyectos que se desarrollan de forma que se puedan tomar las acciones preventivas o correctivas según corresponda.

Para conocer y entender los diferentes marcos de trabajo de la PMO podemos mencionar el resultado que el PMI obtuvo en su informe Pulso de la Profesión ™ PMO: Marcos de Trabajo del 2013, realiza una investigación para conocer y entender la situación de las PMO en las organizaciones, en el documento nos presenta cinco marcos de trabajo (PMI, 2013):

- "PMO de unidad organizativa-PMO de unidad de negocios-PMO de división-PMO de departamento", en la cual se destaca el de brindar servicios comunes a una unidad específica de la organización, que incluyen también la gestión de la cartera de proyectos, el gobierno y la gestión de las personas. De la investigación realizada, se indica que existen un 54% de organizaciones que cuentan con este tipo de PMO, siendo el de mayor puntaje.

- "PMO para un proyecto-oficina de proyectos-oficina de programas", en la cual se proporcionarán servicios a un proyecto, programa o portafolio específico por un tiempo limitado, que puede otorgar soporte al responsable principal del proyecto en la elaboración de informes y otras actividades que requiera el proyecto/programa o portafolio. Este tipo de PMO se encuentra en un 31% de las organizaciones encuestadas.

- "PMO de respaldo-servicios-controles de proyecto", en la cual se entregan los procesos que mejoren la gestión de los proyectos, programas y portafolios. Este marco de trabajo es el segundo mejor posicionado, cuenta con un 44% de participación.

- "PMO mundial estratégica/corporativa-de cartera para toda la empresa u organización", una de las de más alto nivel en los marcos de trabajo existentes, cuya función es la de alinear los proyectos/programas y portafolio de proyectos a

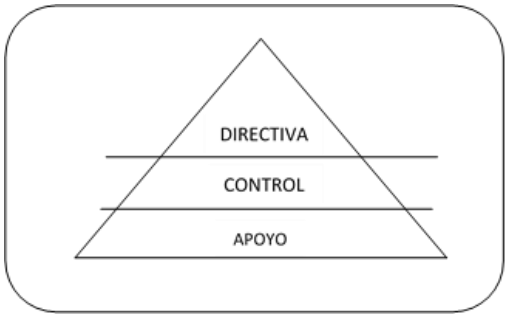
los objetivos de la organización y asegurar el cumplimiento de los beneficios de los mismos. Con una participación del 39% en las organizaciones entrevistadas, se convierte en el tercer marco de trabajo utilizado por las organizaciones.

- “PMO Centro de excelencia-Centro de competencia”, cuya finalidad es maximizar la capacidad de la organización a través de la implementación de mejores procesos, estándares y herramientas que maximicen el trabajo de los responsables de los proyectos. Este marco de trabajo se hace presente en el 35% de las organizaciones encuestadas

De acuerdo al Project Management Institute (PMI, 2017) podemos encontrar estos 3 tipos de PMO en las organizaciones, cada una varía de acuerdo al grado de control y la influencia que tiene directamente sobre los proyectos dentro de la organización, es así que tenemos:

- La PMO de apoyo, con un nivel de control limitado, solo se encarga de la administración de plantillas, mejores prácticas, y de acceso a la información y a las lecciones aprendidas de los proyectos (PMI, 2017).
- La PMO de control, cuenta con un nivel de control moderado, brinda un soporte a los proyectos y exige el cumplimiento en la adopción de metodologías de la dirección de los proyectos, el uso de formatos, plantillas y de herramientas y de la obtención de las conformidades necesarias. (PMI, 2017)
- La PMO Directiva, asume el control directo de los proyectos, cuenta con el nivel más alto de control de los proyectos y es la encargada de la asignación de los directores de proyecto y éstos a su vez, le reportan los avances a este tipo de PMO. (PMI, 2017)

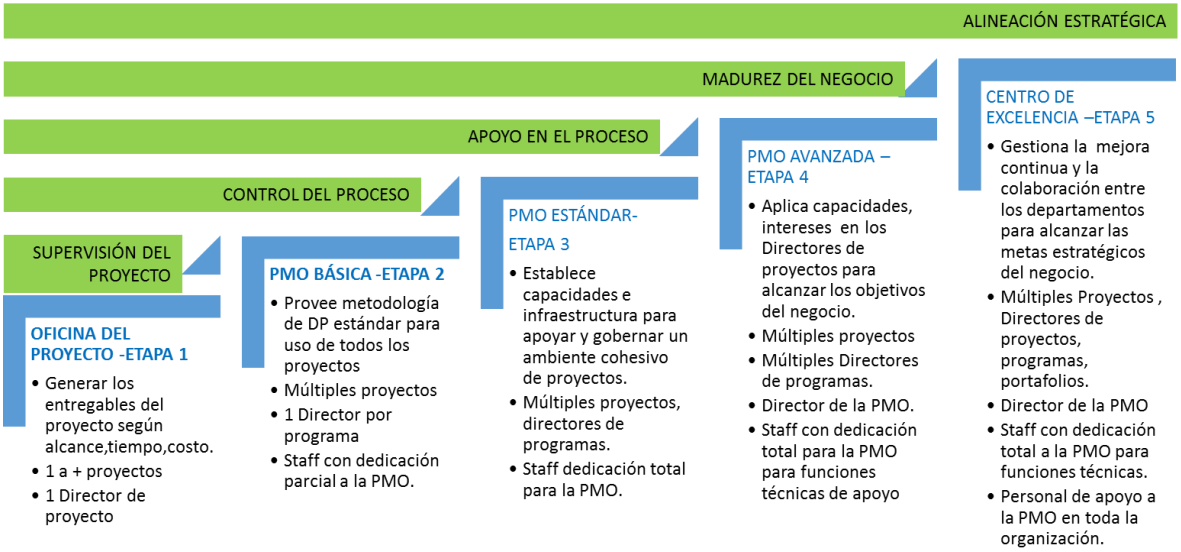
FIG. 5: TIPOS DE PMO DE ACUERDO AL PMI



Fuente: Elaboración propia

Otros autores como Gerard M. Hill realizan la clasificación de los tipos de PMO de acuerdo a los estados en los que se encuentra:

FIG. 6: TIPOS DE PMO BASADO EN GERARD M. HILL



Fuente: The Complete Project Management Office Handbook

De acuerdo a lo indicado en (Hill, 2014) tenemos los siguientes tipos de PMO:

- Etapa 1- Oficina de proyectos, cuyo enfoque se encuentra en los proyectos a nivel individual y se busca el cumplimiento de los objetivos del proyecto, se enfoca en la supervisión y reporte de los proyectos para en base a ello poder tomar alguna decisión.
- Etapa 2- PMO Básica, en esta etapa se definen estándares y metodología para ser utilizados por todos los proyectos, se mide el desempeño de los proyectos y sus desviaciones, en esta etapa la PMO ya es aceptada por las unidades de negocio y se encarga de velar por el cumplimiento de la metodología.
- Etapa 3. PMO Estándar, en este nivel establece la capacidad e infraestructura para dirigir un proyecto coordinando sinergias con otros equipos, coordina con los interesados y se van introduciendo en forma paulatina herramientas de control y colaboración, se le reconoce como Soporte o Apoyo al proceso.
- Etapa 4 PMO Avanzada, en este nivel se busca el logro de los objetivos de la organización utilizando para ello una dirección integrada de los proyectos y programas. Se maneja un presupuesto propio y existe un director PMO y un staff dedicado, se reconoce como la etapa de la madurez del negocio.

- Etapa 5 Centro de excelencia, como etapa final a este nivel se gestiona la mejora continua y la colaboración a todo nivel para el logro de los objetivos del negocio, es una unidad que puede brindar soporte y guía a PMOs más pequeñas, este nivel también es reconocido como el nivel en el que se logra el alineamiento estratégico.

Otros tipos de PMO según (Casey & Peck, 2001) son:

- Estación Meteorológica, en este tipo de PMO se monitorea el avance y se informan los sucesos más importantes de los proyectos sin tener una influencia directa ni autoridad sobre los proyectos.
- Torre de Control, esta PMO ejerce una guía a los responsables de los proyectos en cuanto a los procesos relacionados con la gestión de proyectos, se establecen estándares, asegura su uso y fomenta la mejora de los mismos, tiene un grado intermedio de autoridad para asegurar el cumplimiento de los estándares.
- Pool de recursos en este tipo podemos encontrar un alto grado de autoridad y control sobre los proyectos, en este nivel es necesario contar con un staff experto de recursos que aseguren el desarrollo exitoso de los proyectos.

La clasificación de los tipos de PMO que nos indica (Crawford, 2006), es la siguiente:

- PMO de Control de proyectos, aquella que establece los procesos básicos que se aplicarán a los proyectos.
- PMO de Unidad de Negocio, se difunde la aplicación de los procesos hacia otras áreas y se controla eficientemente los recursos.
- PMO Estratégica, es aquella que más consolidada, puede aplicar procesos, administrar los recursos y una gestión más alineada a los objetivos de la organización.

En la metodología @PMO Value Ring basado en la Madurez de la PMO, la PMOGA (PMO Global Alliance) define tres tipos de PMO: la estratégica, la táctica y la operativa. (PMOGA, 2018) y establece el anillo de valor en 8 pasos (Salinas, 2018):

- Definir los servicios de la PMO, en base a las necesidades de los interesados, establecer las funciones que más se adecúen a la organización.
- Equilibrar la combinatoria de servicios de una PMO, encontrar las funciones de la PMO que den valor a sus interesados.

- Diseñar procesos de PMO, Definir procesos de PMO, utilizando las mejores prácticas y recomendaciones.
- Definir KPIs de PMO, demostrar el valor de la PMO a través de los indicadores de rendimiento de los proyectos.
- Evaluar al personal y las competencias necesarias, crear planes de desarrollo para los equipos.
- Identificar la madurez de las PMO y establecer su hoja de ruta, analizar la madurez actual de la PMO y planificar su desarrollo.
- Calcula el ROI de PMO, acorde con la realidad de la organización, definir el retorno financiero de la PMO.
- Y finalmente, controlar el desempeño de la PMO, a través de la definición de tableros de control que permitan evaluar el desempeño de los proyectos alineados a los objetivos de la organización.

Asimismo es importante poder definir claramente a qué se denomina proyecto. De acuerdo a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK) en su quinta edición, se dice que “un proyecto es un esfuerzo temporal para la creación de un producto, servicio o resultado único, el final del proyecto se alcanza cuando se logren los objetivos del proyecto, cuando éstos ya no pueden ser cumplidos o cuando ya no existe la necesidad que dio origen a la creación del proyecto.” (PMI, 2013)

Otra definición de proyecto, también podemos encontrar en la Guía para la formulación de proyectos de la Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, que se refiere a un proyecto como “Un conjunto de actividades por realizarse en un tiempo determinado con una combinación de recursos humanos, físicos, financieros y con costos definidos, orientados a producir un cambio en una entidad, a través de la concretización de las metas establecidas” (Hidalgo, 2018)

Se puede también considerar un grupo de proyectos relacionados o subprogramas y denominarlos como programa de proyectos. En orden ascendente podemos coleccionar programas y proyectos y crear un portafolio de proyectos, cuyo propósito será el de maximizar los objetivos estratégicos de la organización.

Todo proyecto es la consecuencia de una Iniciativa aprobada, entonces una iniciativa viene a ser cualquier idea, nuevo emprendimiento, nuevo plan, proyecto, tarea o un conjunto de tareas que busca satisfacer una necesidad y que permite alcanzar el logro de uno o varios objetivos estratégicos de la Institución.

El único responsable del Proyecto, es el Project Manager, quien se encargará de la dirección, coordinación, gestión, liderazgo y el apoyo a los integrantes del equipo desde que el proyecto empieza hasta que finaliza. El responsable del proyecto debe asegurar que se cumplan los objetivos que dieron origen al proyecto.

Otro de los roles que podemos considerar es el de Sponsor, quien es la persona que provee los recursos y apoyo para la ejecución del proyecto.

Otro de los roles importantes que existen dentro de la gestión de proyectos es el de Stakeholder, el cual le corresponde a todo usuario que se ve impactado en forma positiva o en forma negativa con el desarrollo del proyecto. Es necesaria su identificación temprana para minimizar los riesgos del Proyecto, y asegurar que el proyecto cumpla con satisfacer las necesidades solicitadas dentro del alcance.

También participa el rol de Project Champion que será el promotor del proyecto, es la persona que sirve de intermediaria entre el equipo del proyecto, la alta Dirección y los usuarios.

Un punto importante en este análisis es poder garantizar un crecimiento sostenido en el tiempo y que busquemos llegar a un nivel de excelencia en cuanto a la gestión de proyectos se refiere, estos niveles han sido cuidadosamente descritos dentro del modelo de madurez de gestión de proyectos. (Kerzner, 2001)

- Nivel 1: Lenguaje Común, En su nivel más básico, se indica que en este nivel, la organización reconoce que la administración de proyectos es importante y que debe existir un buen entendimiento del conocimiento referido a la gestión de proyectos el cual debe estar seguido de una terminología común para todos. (Kerzner, 2001)

- Nivel 2: Procesos comunes, Como segundo paso, la organización toma conciencia de la necesidad de establecer procesos comunes para conseguir el

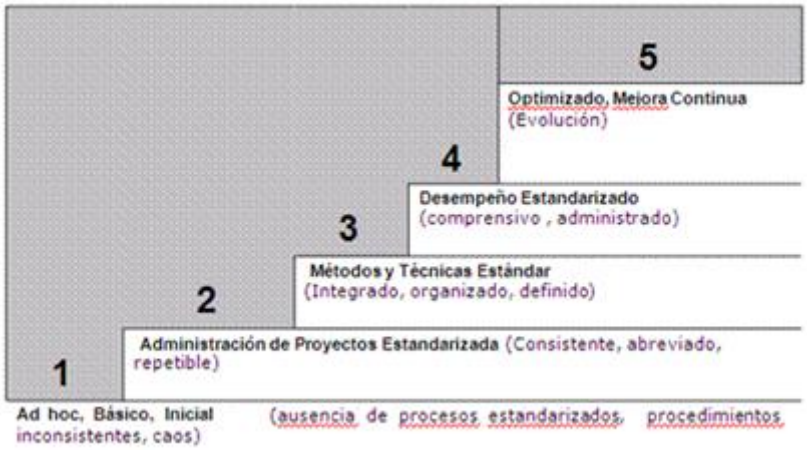
éxito en los proyectos y que a su vez, estos sean replicados en nuevos proyectos. (Kerzner, 2001)

- Nivel 3: Metodología Singular, Para llegar a este nivel de madurez, la organización ha reconocido el efecto poderoso que resulta de la combinación de varias metodologías, siendo la principal la gestión de proyectos. (Kerzner, 2001)

- Nivel 4: Benchmarking, en este punto la organización reconoce que debe existir una mejora en los procesos para asegurar la supervivencia y mantener una ventaja competitiva. (Kerzner, 2001)

- Nivel 5: Mejoramiento continuo, en este último nivel, la organización evalúa la información obtenida en el nivel previo y decide si ésta se llegará a convertir en una metodología única de la organización. (Kerzner, 2001).

FIG. 7: LOS CINCO NIVELES DEL MODELO DE MADUREZ ADAPTADO DE KERZNER



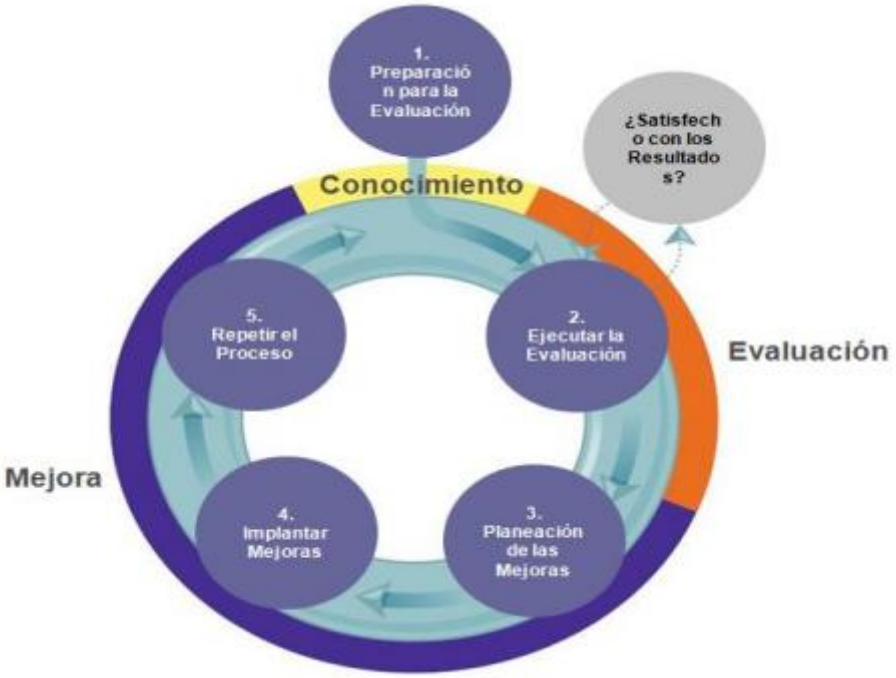
Fuente: (Kerzner, 2001)

Asimismo Kerzner indica, “todas las organizaciones marchan a través de un proceso de madurez, y este proceso de madurez debe preceder la excelencia. La curva de aprendizaje de la madurez se mide con el paso de los años”. (Kerzner, 2001).

Otra de los estándares referidos a modelo de madurez en la gestión de proyectos, es el que propone el PMI, conocido como OPM3®, en este estándar se busca ayudar a las organizaciones a entender su grado de madurez en función de las mejores

prácticas. Su principal fortaleza consiste en el alineamiento de los proyectos con la estrategia organizacional, Tiene 3 elementos principales: Conocimiento, Medición y Mejora.

FIG. 8: MARCO DE APLICACIÓN DEL ESTÁNDAR OPM3



Fuente: Figura obtenida desde el Portal PMI (PMI, 2018)

- Conocimiento, como primer paso la organización debe dedicar esfuerzo y tiempo para estudiar y entender todos los conceptos que existen en OPM3, de esta manera se integran los conocimientos tanto de la gestión de proyectos de la organización con los componentes y el funcionamiento de OPM3. (PMI, 2018)

- Evaluación, el siguiente paso es realizar la evaluación del grado de madurez que tiene la organización, y para realizar esta evaluación se hace necesaria la comparación del estado actual de la organización con las características que se describen en OPM3, esta fase contempla las actividades de: establecimiento del plan de evaluación, definición del alcance, llevar a cabo la evaluación e iniciar el cambio dentro de la organización. (PMI, 2018)

- Gestión del cambio, una vez que se haya elaborado el plan, la organización debe implementar el plan que incluye todas las actividades necesarias para avanzar en el camino de la madurez en la gestión de proyectos.

- Ejecución de las mejoras, en base al trabajo previo realizado, se establece un plan de mejoras y se aplican, todo ello con miras a la evolución de la madurez.

- Repetición del proceso, una vez culminada la ejecución de las mejoras se realiza una nueva ejecución de todo el proceso.

CAPÍTULO 4 DESARROLLO DEL PROYECTO

Tipo de Investigación

De acuerdo a la Clasificación de Dankhe (1986) quién divide los tipos de investigación en exploratorios, descriptivos, correlaciónales y explicativos, el siguiente proyecto corresponde a un tipo de investigación descriptiva, ya que su finalidad es describir cómo se realizaba la gestión del portafolio en la DI2D para en base a ello formular algunas oportunidades de mejora.

Metodología de la Investigación

La metodología utilizada durante la Implementación de la herramienta de gestión de Portafolio de proyectos, ha sido la Guía de los fundamentos para la Gestión de Proyectos (Guía del PMBOK) en su quinta edición.

Asimismo, se ha revisado documentación asociada a los diferentes modelos de maduración de la gestión de portafolio de proyectos tales como: OPM3, Kerzner y la PMOGA @PMO Value Ring basado en la madurez de la PMO.

Así como también las definiciones de los diferentes tipos de PMO basados en Casey & Peck, la clasificación que realizó Hill y la de Crawford respectivamente.

Instrumentos de la Investigación.

Los instrumentos utilizados para la Implementación de la Herramienta de gestión de portafolio de proyectos han sido de acuerdo a los siguientes enfoques:

Enfoque cualitativo:

- Entrevistas con los Gerentes, Jefes, Dirección, Jefes de Proyecto.
- Revisión de documentos de gestión de proyectos utilizados
- Reuniones de trabajo con los responsables de proyectos
- Observación de la gestión de proyectos de las diferentes áreas de la Dirección.

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS CRÍTICO Y RESULTADO

La universidad ha tenido un gran crecimiento en los últimos años que se ve reflejado en él número de alumnos. La cantidad de iniciativas y proyectos que se desarrollan para generar nuevos y mejores servicios y productos a la Institución, hace que sea difícil de manejar de manera manual la información del portafolio de proyectos de la Dirección.

La Dirección de Inteligencia e Innovación Digital nacida en el año 2015, tuvo que pasar por una primera etapa de uniformización de los criterios de trabajo que permitió definir un proceso común de gestión de proyectos que combinó las buenas prácticas del PMBOK y las metodologías ágiles.

La primera etapa del proyecto que consistió en la definición de los procesos de “Atención de Iniciativas digitales”, “Gestión de Proyectos digitales” y “Gestión de Portafolio” permite que se pueda realizar la implementación de una herramienta de gestión de portafolio de proyectos.

El proceso de evaluación de alternativas de herramientas de gestión de portafolio de proyectos se llevó a cabo invitando a diferentes proveedores a exponer las características funcionales y técnicas de su producto.

Se evaluaron los siguientes productos:

- CA PPM de CA Technologies
- Instantis de Oracle
- Project Online de Microsoft
- TALAIA OpenPPM.

Un punto importante fue analizar el tipo de solución que se utilizaría:

- On Demand, que correspondía a la entrega de licencias por medio de subscripción anual, bajo un modelo SaaS, el cual es un entorno de alojamiento físico muy seguro con acceso al sistema protegido por firewall y conexiones cifradas en SSL para proteger sus datos valiosos. Para garantizar que el sistema esté disponible y funcionando a niveles óptimos, se proporciona varios puntos de redundancia, backups de datos diarios y soporte técnico en cualquier momento. La actualización de nuevas versiones deben estar incluidos en el servicio.

- On Premise, entrega de licencias a perpetuidad, en la cual la empresa se encarga de la habilitación de los servidores de Aplicación, Bases de Datos y Mantenimiento del Servicio de la herramienta que se debe instalar.

De acuerdo a la evaluación del proveedor, la evaluación funcional y técnica del producto y el costo de la herramienta, se seleccionó a TALAIA OpenPPM, debido a que fue la que obtuvo la mejor puntuación de entre todas las herramientas revisadas.

CAPÍTULO 6 JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA

La cantidad de iniciativas y proyectos actuales no permite realizar un control eficiente de manera manual.

Actualmente, debido a que los controles son manuales, hay una falta de visibilidad de los problemas y el estado de salud general del portafolio de proyectos.

Se pierden muchas horas/hombre realizando reportes, informes y resúmenes del estado del portafolio de proyectos de la Dirección.

No se cuenta con un proceso de atención de Iniciativas que permita registrarlas y poder convertirlas en potenciales proyectos digitales para la Universidad. Ello conllevaba a la pérdida de oportunidades por no registrar iniciativas que podrían significar potenciales proyectos para la Universidad.

Se destina incorrectamente los recursos y esfuerzos a proyectos que no se encuentran alineados a los pilares de la institución, así como existe un uso ineficiente de las horas disponibles de los miembros del proyecto.

Otra de las razones para la implementación de la solución es no hacer uso efectivo del presupuesto asignado a cada uno de los proyectos.

Los proyectos terminan después del tiempo planificado y sin completar el alcance esperado o con un alcance totalmente diferente al definido inicialmente pero sin ningún registro de los cambios de alcance que se dieron durante el proyecto.

La implementación del proyecto nos permitirá tener una visibilidad 360º de los proyectos a nivel del portafolio, por lo que mejorará el enfoque empresarial y la colaboración entre los miembros de la Dirección.

Otro importante logro que se conseguirá con el proyecto es la disminución de horas destinadas a las labores administrativas de gestión del proyecto.

CAPÍTULO 7 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Como se había indicado previamente, el primer paso consistió en la implementación de un lenguaje común para todos y ello se tradujo en la implementación de la metodología de gestión portafolio de Proyectos para la DI2D, en la cual se consideraron las siguientes actividades por fases del proyecto. Se indica en modo de resumen las fases y las actividades ejecutadas en cada una de ellas:

Fase Inicio.

- Levantamiento de requerimiento.
- Análisis de los hallazgos.

Fase de Planificación.

- Definición del cronograma de actividades y tiempos.
- Planificación de los Interesados.
- Planificación de Comunicaciones y Capacitaciones.

Fase de Ejecución.

- Definición de las características del Portafolio

  Los proyectos pueden clasificarse de acuerdo al Pilar Estratégico al que pertenecen, la clasificación se puede ver en el siguiente cuadro:

TABLA 5: CLASIFICACIÓN POR PILAR ESTRATÉGICO

Pilar Estratégico	Descripción
Efectividad y Eficacia	Proyectos que buscan promover una mejora o automatización en algún proceso del negocio relacionado a: • Consolidación del modelo Multi-campus • Análisis de información • Satisfacción del alumno • Cumplimiento SOX • Excelencia en los procesos. • Cumplimiento de regulaciones • Laureate • Portafolio eficiente
Excelencia Académica	Proyectos que promueven el desarrollo de la Excelencia Académica a través de: • Educación de calidad. • Acreditación de nuestros programas y de la institución. • Estrategia de Internacionalización. • Promover la investigación.

	• Plataforma educativa de vanguardia. • Empleabilidad, Alumni. • Alianzas estratégicas.
Expansión	Proyectos que promueven el crecimiento de la organización. • Expansión Geográfica. • Construcción y Posicionamiento de la marca UPC. • Relanzamiento de la estrategia comercial. • Innovación. • Reducción del Attrition.
Universidad Digital	Proyectos orientados a: • Implementación de cursos blended para pregrado y EPE. • Lanzamiento de programas online. • Servicios digitales en todos los campus. • Gestión de indicadores y tableros de control online.

Fuente: Elaboración propia

Los proyectos pueden clasificarse de acuerdo al tipo de solución en:

TABLA 6: CLASIFICACIÓN POR TIPO DE SOLUCIÓN

Tipo de Solución	Descripción
Soluciones de Negocio	Soluciones que son diseñadas para ayudar al crecimiento o a la mejora de los procesos principales (core) de la Universidad.
Soluciones de Gobierno de TI	Proyectos que son diseñados para la mejora de los procesos internos de la DI2D.

Fuente: Elaboración propia

Los proyectos pueden clasificarse por su tipo en:

TABLA 7: CLASIFICACIÓN POR TIPO DE PRODUCTOS

Tipo de Proyecto	Área
Proyectos de SW	Proyectos cuyo propósito será generar un entregable lógico. En su mayoría, los proyectos de este tipo provienen de la Gerencia de Nuevas Soluciones y de la Gerencia Estratégica de la Información.
Proyectos de HW	Proyectos cuyo propósito está relacionado a equipamiento, Hardware. En su mayoría provienen de la Gerencia de TI.
Investigación /Estudio	Proyectos cuyo propósito será generar un entregable de investigación de mercado, estudios analíticos BI, o de gobierno de DI2D. En su mayoría provienen de la Gerencia de Conocimiento de Consumidor y Mercado, de la Gerencia Estratégica de la Información y de la Jefatura de Arquitectura.

Aquellos proyectos relacionados a software, pueden clasificarse de acuerdo al tipo de software que se entregue como resultado final del proyecto:

TABLA 8: CLASIFICACIÓN POR TIPO DE SOFTWARE

Tipo de SW	Descripción
Software a medida	Proyectos que involucran el desarrollo de un software a la medida de las necesidades y requerimientos del usuario.
Software estándar o enlatado	Proyectos que involucran la adquisición y/o adaptación de un software genérico a las necesidades de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Los proyectos pueden ser clasificados de acuerdo al personal que lo implementa en:

TABLA 9: CLASIFICACIÓN POR TIPO DE PROVEEDOR

Recurso Humano	Descripción
Interno	Proyectos que son implementados íntegramente por personal de la DI2D.
Proveedor	Proyectos que son implementados íntegramente por personal externo (proveedores) y un líder de la DI2D.
Mixto	Proyectos que son implementados en forma conjunta entre el personal de DI2D y proveedores.

Fuente: Elaboración propia

Los proyectos pueden clasificarse por su área TI origen en:

TABLA 10: CLASIFICACIÓN POR ÁREA ORIGEN

Área TI	Descripción
GTI	Gerencia de TI
GEI	Gerencia Estratégica de la Información
GCM	Gerencia de conocimiento del consumidor y mercado.
GNS	Gerencia de Nuevas Soluciones
JAN	Jefatura de Arquitectura de Negocios y Control de Soluciones
JCD	Jefatura de Canales Digitales y Distribución

Fuente: Elaboración propia

Los Proyectos pueden ser: Pequeños, Medianos y Grandes. La clasificación se determinará dependiendo del esfuerzo que se deba ejecutar para el desarrollo del mismo.

TABLA 11: CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO

Clasificación	Pequeño	Mediano	Grande
Costo	< $50,000	$50,000 - $250,000	> $250,000
Duración	< 3 meses (mínimo 2 meses)	< 6 meses	> 6 meses

Fuente: Elaboración propia

- Diseño del proceso de Gestión de Iniciativas
- Diseño del proceso de Gestión de Portafolio de Proyectos de la DI2D.
- Diseño del proceso de Gestión de Proyectos DI2D.
- Diseño del proceso de Gestión de Proveedores
- Diseño del proceso de Seguimiento al Portafolio, Programas y Proyectos de la DI2D.
- Capacitación al personal de la DI2D.

Fase de Cierre

- Obtención del acta de conformidad
- Obtención del acta de cierre.

Completada la definición de la metodología del portafolio de proyectos y con el diseño de los procesos realizado, la siguiente fase comprende la Implementación de la herramienta de gestión de portafolio de Proyectos, en la cual se consideraron las siguientes actividades por fase:

Fase Iniciación

Definición del requerimiento del proyecto.

Se preparó un documento que contenía la necesidad a cubrir y éste fue enviado a las empresas proveedoras de herramientas de Gestión de Portafolio de Proyectos (PPM) para que definieran una prueba de concepto y realizarán la presentación de sus productos y servicios. (Ver anexo 3).

Evaluación de herramientas PPM.

Para poder evaluar correctamente la herramienta en primera instancia se debía conocer cuáles eran las herramientas que más se adecuaban a la necesidad de la Institución.

Para ello se invitó a la empresa Oracle, con su producto Instantis, a la empresa ITGS con su producto CA PPM, a Microsoft con el producto Microsoft Project Professional y a la empresa SM2 Baleares con el producto TALAIA Open PPM. (Ver anexo 4).

Selección de la herramienta PPM.

Luego de varias reuniones de trabajo, pruebas de concepto y revisiones de las características funcionales y técnicas de los diferentes productos, se decidió optar por la alternativa que cumplía con las mejores condiciones en cuanto a funcionalidad y precio. (Ver anexo 4).

TABLA 12: EVALUACIÓN DE HERRAMIENTAS DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Resumen Puntaje Proveedores proyecto Implementación de Herramienta de Gestión de Iniciativas y Portafolio de Proyectos

		CA PPM	ORACLE INSTANTIS	MICROSOFT PROJECT	TALAIA
Criterios de Evaluación	Pond.	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación
Evaluación del Proveedor	30%	2.2	1.7	1.9	1.6
Evaluación Requerimiento Funcional	50%	2.3	2.1	1.5	2.0
Evaluación Características generales	20%	2.9	1.7	1.4	2.4
Nota Evaluación Técnica	60%	2.4	1.9	1.6	2.0
Nota por Costo Solución	40%	0.9	0.8	2.8	3.4
Nota Global Solución		1.8	1.4	2.1	2.5

Puntaje	
0	No cumple
1	Cumple, con observaciones
2	Cumple los requerimientos
3	Cumple con valor agregado

Fuente: Elaboración Propia

Elaboración del acta de constitución.

Con la herramienta seleccionada, el proceso continúa con la elaboración del documento de Acta de constitución del proyecto (ver Anexo 4), en el cual se presenta la necesidad del proyecto y se solicita formalmente el presupuesto para dicha implementación. Este documento pasó por la revisión de un equipo técnico de la Dirección, y posteriormente por la Dirección, con la aprobación de esta última instancia se obtiene el requisito para el inicio formal del proyecto. (Ver Anexo 5).

- Revisión detallada del requerimiento.
- Identificación de los principales interesados del proyecto.
- Definición de los recursos del proyecto.
- Definición de los riesgos del proyecto.

Fase de Planificación.

- Elaboración del cronograma de actividades del proyecto. (Ver anexo 6).
- Planificación de los riesgos. (Ver anexo 9).
- Planificación del alcance. (Ver anexo 7).
- Planificación de las capacitaciones y comunicaciones. (Ver anexo 8).
- Definición de Historia de Usuario. (Ver anexo 12).

Fase de Ejecución

- Análisis y Configuración de la herramienta. En base a la información entregada al proveedor se establecieron las configuraciones necesarias en la herramienta.

- Habilitación de ambiente de marcha blanca. La implementación consideraba dos entornos de trabajo, uno inicial alojado en los ambientes del proveedor para iniciar las capacitaciones y la marcha blanca del proyecto y un entorno de producción on-premise que consideraba el balanceo de la carga utilizando F5.

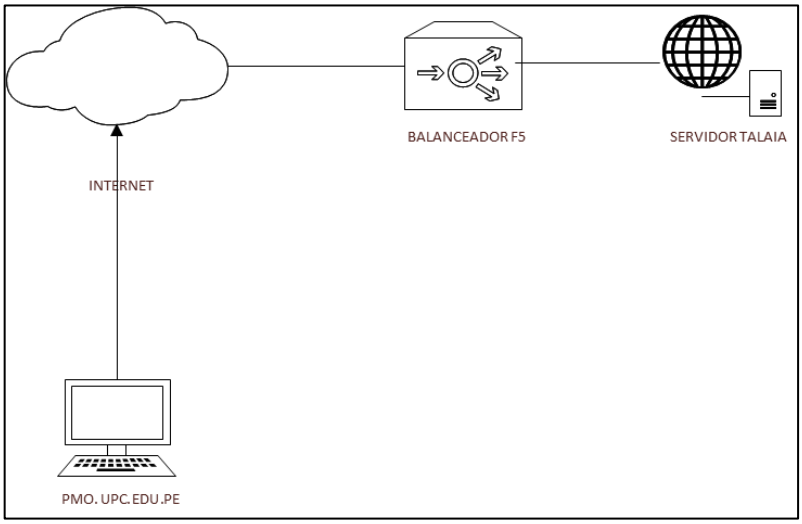
- Carga inicial de proyectos en curso. Cuando el entorno pre-productivo se encontró listo, se realizó la carga de los proyectos que en ese instante se encontraban en curso. Con esta carga inicial de proyectos, empezaron las capacitaciones y un periodo de marcha blanca en la cual los responsables de proyecto empezaron a conocer la herramienta y a gestionar los proyectos con ella.

- Preparación de la infraestructura on premise.y balanceo de carga.

  A continuación se describe el nivel de seguridad que se definió para esta implementación en entorno de producción.

  Se estableció que la aplicación sea accedida a través de un balanceador de carga F5 configurado y optimizado para permitir una adecuada distribución de la carga de trabajo y que provea escalabilidad y operación continua del mismo.

FIG. 9: ARQUITECTURA DE IMPLEMENTACIÓN CON BALANCEO DE CARGA



Fuente: Elaboración propia

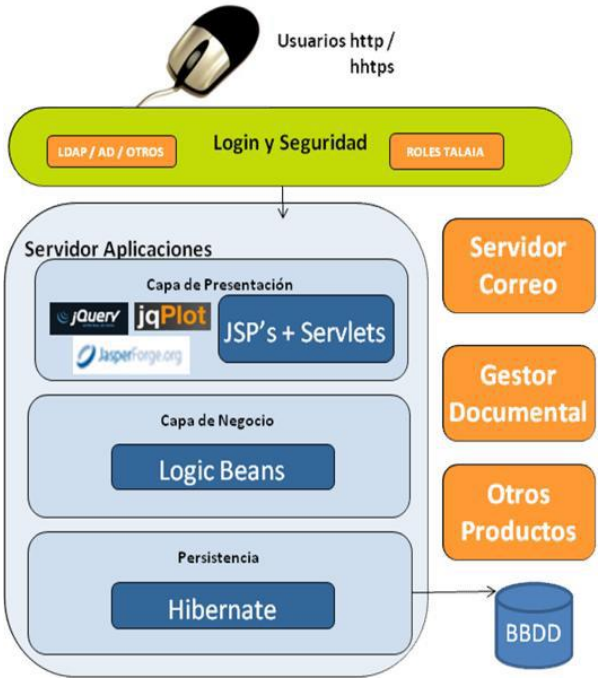
A continuación se detalla las características principales de la herramienta:

- Arquitectura Java en 3 capas
- Multiplataforma
- Cross-Browser
- Zero footprint web browser
- Low bandwith
- Open source
- Notificación usando e-mail
- Móvil

Además se integra perfectamente con:

- MS Project
- LDAP/AD/Cas
- Redmine
- Jira
- Colabora

FIG. 10: ARQUITECTURA DE 3 CAPAS DE LA APLICACIÓN



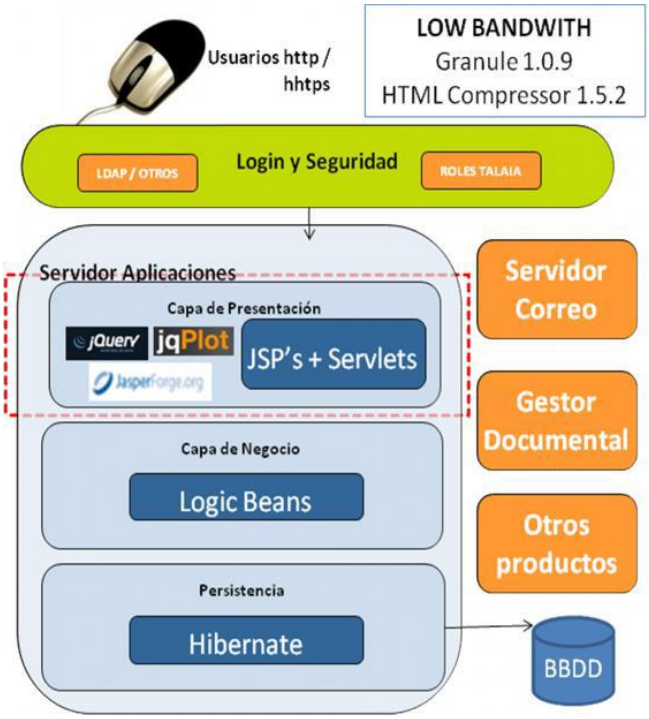
Fuente: Documentación técnica del producto, TALAIA

La capa de presentación tiene las siguientes características:

- Estándares W3C: XHTML, CSS
- Modelo Vista Controlador (MVC) basado en JSP + Servlet + LogicBean
- jQuery

- JasperReports
- JQPlot

FIG. 11: CAPA DE PRESENTACIÓN



Fuente: Documentación técnica del producto, TALAIA

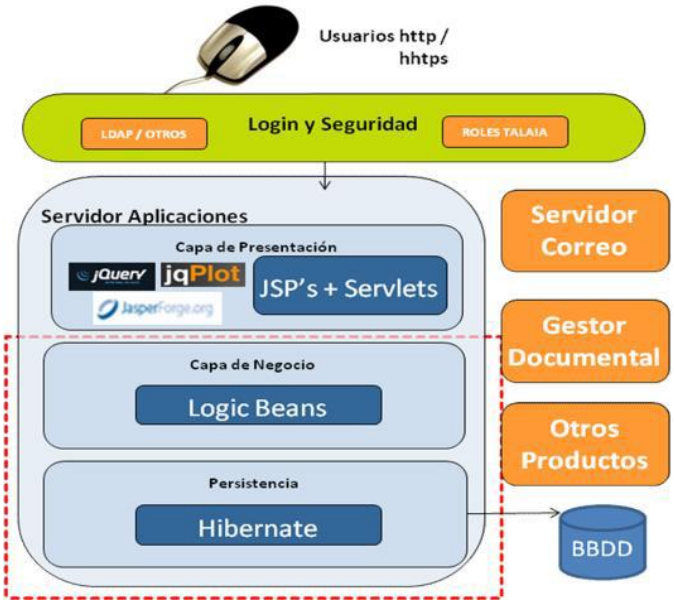
La capa de negocio y Persitencia tiene las siguientes características:

- Reglas de Negocio: Logic Beans
- Persistencia: Hibernate que es una herramienta de mapeo objeto-relacional para Java que nos permite facilitar el mapeo de los atributos entre una base de datos relacional y el modelo de objetos de una aplicación

BBDD certificadas. La herramienta es compatible con:

- Oracle 10x o superior
- MySql 5x o superior
- MariaDB 5x o superior

FIG. 12: CAPA DE NEGOCIO Y PERSISTENCIA



Fuente: Documentación técnica del producto, TALAIA.

- Control de costos. La propuesta enviada por el proveedor incluía las configuraciones, el soporte y las capacitaciones. (Ver anexo 11).

- Certificación de la herramienta. En base al documento de Historia de Usuario, al documento de evidencia de prueba, el equipo de certificación se encarga de elaborar el Plan de pruebas y realiza posteriormente la certificación del producto, al final cuando las pruebas son exitosas se envía el resultado de la certificación al dueño del proceso y se solicita su conformidad a las pruebas realizadas. (Ver anexo 13).

- Capacitación de la herramienta.
  La capacitación se realizó en tres etapas:
  Primera etapa en dos grupos de sesiones, capacitaciones a los responsables de los proyectos, se identificaron a los primeros Early Adopters entre las personas que demostraron tener mayor conocimiento de los temas asociados a la gestión de proyectos. En esta etapa también se levantaron requerimientos y se definieron las configuraciones a realizar.
  Segunda etapa, capacitaciones a los responsables de proyectos: nuevamente en dos grupos de sesiones, con las configuraciones realizadas la carga previa de proyectos se tenía lista la herramienta para su despliegue y pase a producción.

Tercera etapa, se brindó capacitación a los responsables de la administración de la herramienta, al equipo de la PMO.

- Pase a producción.
  Luego de haber completado las actividades del proyecto, de haber cerrado los riesgos, de haber completado los controles de it-compliance para la implementación de soluciones y de una exitosa marcha blanca inicial se procedió con el pase a producción, para ello se entregó la documentación requerida para el pase (Ver anexo 14) y se coordinaron las acciones entre el área de Plataforma y el proveedor, todo ello documentado en el Plan de actividades de pase (Ver anexo 15).

Fase de Seguimiento y control

- Seguimiento al avance del proyecto.
- Identificación y monitoreo de los riesgos. (Ver anexo 9).
- Cumplimiento de controles de TI. (Ver anexo 18).
- Seguimiento a las capacitaciones.(Ver anexo 8).
- Entrega de informes de estado del proyecto.

Fase de Cierre del Proyecto

- Obtención de las conformidades. (Ver anexo 16).
- Cierre del proyecto. (Ver anexo 17).

CONCLUSIONES

La implementación de la herramienta de gestión de portafolio de proyecto se pudo realizar debido a que previamente se realizó un periodo de capacitaciones al personal de la dirección y al posterior establecimiento de una metodología común de proyectos. Sin estas bases la implementación de la herramienta no habría funcionado.

Antes de seleccionar una herramienta de gestión es preciso evaluar las características funcionales y técnicas del producto, establecer una serie de criterios que puedan medir objetivamente si el producto aplica a la realidad de la organización.

El proyecto se completó con éxito en abril del año 2017, cubriendo la gestión de todos los proyectos en curso de la DI2D y el ingreso de las iniciativas de proyectos.

El Seguimiento periódico del proyecto con el proveedor y demás interesados del proyecto permitió detectar defectos y solicitar las correcciones en forma oportuna.

La elaboración de la Matriz de controles de auditoria, sirvió para poder identificar acciones a ejecutar con las áreas de Plataforma y Mesa de ayuda respectivamente, así como solicitar y documentar todas las autorizaciones solicitadas durante el ciclo de vida del proyecto.

Se realizaron capacitaciones permanentes de la herramienta, que no solo fueron dadas por el proveedor sino también por personal interno del proyecto de acuerdo a las necesidades de los equipos de la Dirección. Es por ello que se logró capacitar al 95% de Project managers de la Dirección. Lo que impulsó que un gran número de líderes y responsables de proyecto empezarán a utilizar un lenguaje común de proyectos.

Se promovió la cultura de gestión de proyectos en el área.

RECOMENDACIONES

Realizar un proceso permanente de mejora continua, revisando cada una de las fases de los proyectos y promover mejoras al proceso de gestión de proyectos actual.

Reforzar permanentemente el conocimiento de la herramienta y el beneficio que se obtiene para la mejora de los proyectos de la Dirección.

Recopilar las oportunidades de mejora que se detecten en la herramienta versus otras herramientas similares e incorporar nuevas funcionalidades en la herramienta.

Difundir hacia otras áreas del negocio, la aplicación de la metodología de proyectos y el uso de la herramienta de gestión de portafolio de proyectos.

Considerar en una siguiente etapa, la aplicación e incorporación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos.

REFERENCIAS

Casey, W., & Peck, W. (2001). Choosing the right PMO setup. *PM Network 15(2)*, 40-47.

comercio, e. (20 de 01 de 2018). *el comercio*. Obtenido de economía: www.elcomercio.pe

Crawford, J. (2006). *Optimizing Human Capital with Strategic Project Office.* Estados Unidos: Auerbach Publishers Inc.

GESTIÓN. (28 de Enero de 2018). *El número de universidades en el Perú se duplicó en solo 13 años*. Obtenido de https://gestion.pe/economia/numero-universidades-peru-duplico-13-anos-64883

Hidalgo, U. A. (21 de Diciembre de 2018). *Guía para la formulación de proyectos.* Obtenido de http://sgc.uaeh.edu.mx/planeacion/images/pdf/Guia_elaboracion_proyectos.pdf

Hill, G. M. (2014). *The Complete Project Management Office Handbook, Third Edition.* Boca Raton, FL: Taylor & Francis Group.

Kersner. (2001).

Kerzner, H. (2001). *Strategic planing for project management using a project management maturity model.* John Wiley & Sons, Inc.

MINEDU. (28 de Enero de 2018). *Normatividad*. Obtenido de Reglamentos: http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/EducacionCalidadyEquidad.pdf

PMI. (2013). Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos Quinta Edición. En P. M. Inc.. Pennsilvania, EEUU.

PMI. (2013). *GUIA DE LOS FUNDAMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (Guía del PMBOK) Quinta Edición.* Newtown Square, Pensilvania 19073-3299 EE.UU.: Project Management Institute, Inc.

PMI. (23 de Diciembre de 2013). *Pulso de la Profesión. PMO: Marcos de Trabajo.* EEUU: Project Management Institute. Obtenido de Pulso de la Profesión. PMO: Marcos de Trabajo: https://www.pmi.org/-

/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-frameworks.pdf?sc_lang_temp=es-ES

PMI. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Sexta Edición.* Pennsylvania EEUU: Project Management Institute, Inc.

PMI. (23 de Diciembre de 2018). *The past, the present and the future of OPM3*. Obtenido de https://www.pmi.org/learning/library/past-present-future-opm3-8259

PMOGA. (24 de Diciembre de 2018). *The PMO Value Ring*. Obtenido de http://www.pmovaluering.com/en/features/#tab-0ec1b133-4212-7

RPP. (28 de Enero de 2018). *rpp*. Obtenido de actualidad: http://rpp.pe/peru/actualidad/sunedu-estas-son-las-universidades-que-cuentan-con-licencia-de-funcionamiento-noticia-1027076

Salinas, R. (24 de Diciembre de 2018). *¿Que es el anillo de valor de la PMO? (PMO Value Ring*. Obtenido de https://medium.com/@RogerT800/qu%C3%A9-es-el-anillo-de-valor-de-la-pmo-pmo-value-ring-7709c45c7e16

SUNEDU. (28 de Enero de 2018). *SUNEDU*. Obtenido de HISTORIA: https://www.sunedu.gob.pe/historia/

UPC. (12 de 11 de 2017). *Portal Institucional*. Obtenido de Quiénes Somos/Historia: http://www.upc.edu.pe/quienes-somos/historia

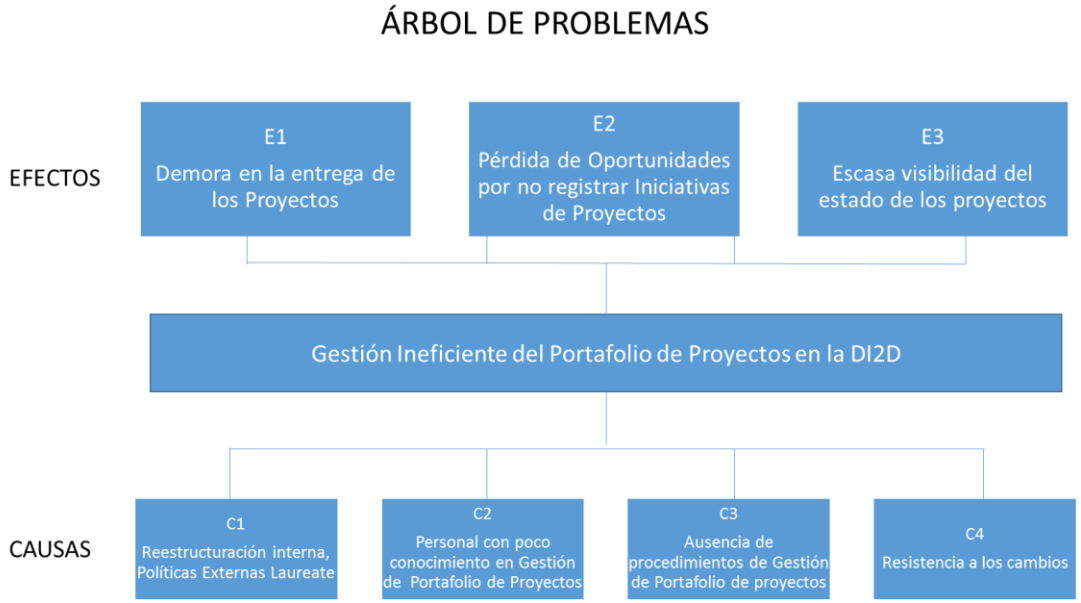
UPC. (17 de Diciembre de 2017). *Sistema Integrado de Calidad Académica UPC.* Obtenido de SICA: http://sica.upc.edu.pe

UPC. (07 de Enero de 2018). *Creatividad Empresarial*. Obtenido de https://creatividadempresarial.upc.edu.pe/

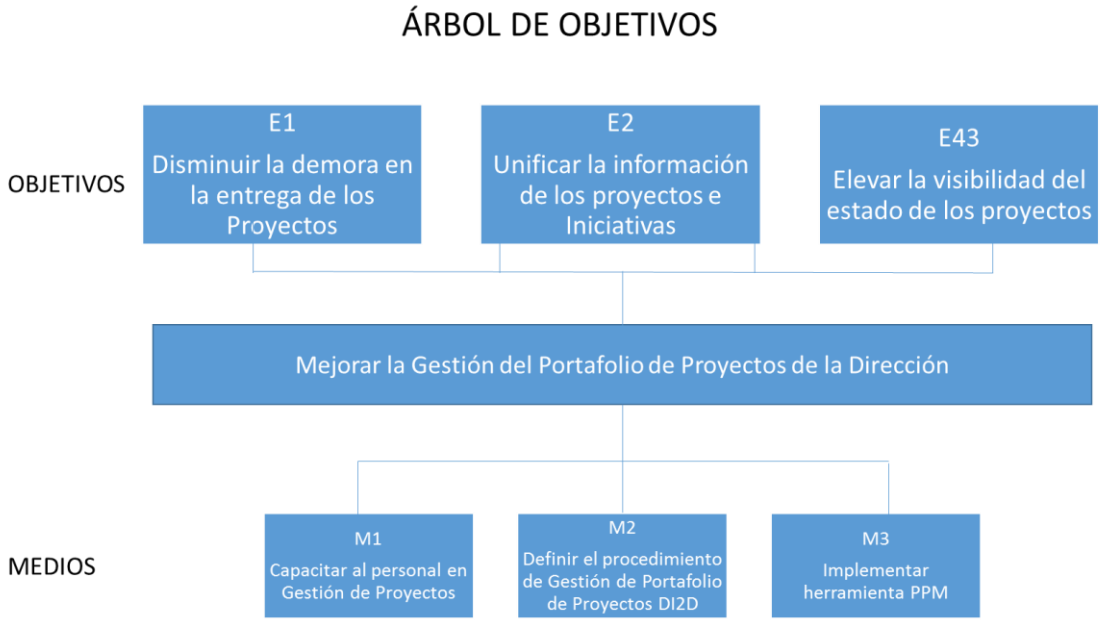
UPC. (13 de 01 de 2018). *Portal Institucional*. Obtenido de ADN UPC: http://www.upc.edu.pe/adn-upc

ANEXOS

ANEXO 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS



ANEXO 2: ÁRBOL DE OBJETIVOS



ANEXO 3: BRIEF DE LA NECESIDAD

BRIEF DE LA NECESIDAD

PROYECTO:	**IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA DE GESTION DE INICIATIVAS Y GESTION DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS.**
Nombre del cliente:	**Yris Orcottoma Escalante**
Área Solicitante:	Dirección de Inteligencia e Innovación Digital Jefatura de Arquitectura de Negocios y Control de Soluciones.

ANTECEDENTES

La Dirección de Inteligencia e Innovación Digital(DI2D) requiere la Implementación de una herramienta que le permita realizar una correcta Gestión del ciclo de vida de un producto, partiendo desde su conceptualización (Gestión de las Iniciativas), Implementación (Gestión del Proyecto) hasta finalmente realizar una evaluación de los indicadores de éxito del mismo.
La herramienta debe poder administrar el Portafolio de los proyectos de la Dirección y brindar una visibilidad completa del estado de las Iniciativas, de los Proyectos y del Portafolio de los mismos.

La Dirección de Inteligencia e Innovación Digital se formó a mediados del año pasado producto de la fusión de la Dirección de Sistemas y de la Dirección de Inteligencia y Nuevas Soluciones, ambas direcciones contaban con funciones y modos de trabajo totalmente distintos, por lo que en los primeros meses se ha tratado de uniformizar algunos criterios de trabajo para poder tener un nuevo modelo de gestión de proyecto único que combine las buenas prácticas del PMBOK y las metodologías ágiles.

Los productos que desarrolla la dirección están agrupados de acuerdo a sus gerencias:

a. Gerencia de TI Proyectos de Infraestructura, Calidad, Redes y Telefonía
b. Gerencia de BI, Proyectos de Inteligencia de negocios
c. Gerencia de conocimiento de Mercado y Consumidor, Estudios de Mercado e Investigación
d. Gerencia de Nuevas Soluciones, Proyectos de Implementación de Software.
e. Jefatura de Arquitectura de Negocios y Control de Soluciones. Involucra los Proyectos relacionados al Portafolio de Proyectos, Integración de Soluciones, Gestión de Riesgos y Seguridad de la Información.

En cuanto a la Gestión del Portafolio de Proyectos, actualmente se realiza de forma manual utilizando algunas herramientas en excel para la generación de cuadros de mando para la Dirección.

No se cuenta con un proceso de Atención de Iniciativas.

OBJETIVO GENERAL

1. Implementar una herramienta que permita atender la gestión de Iniciativas.
2. Implementar una herramienta que permita realizar la gestión de Proyectos y del Portafolio de Proyectos.
3. La herramienta debe poder evaluar el cumplimiento de los indicadores de éxito del proyecto y del producto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Gestión de las Iniciativas:
El proceso de gestión de Iniciativa debe considerar las siguientes etapas:
a. Registro, debe permitir el registro de la iniciativa tanto de un usuario interno como de uno externo.
b. Evaluación, debe contemplar realizar una validación de las viabilidades: Conceptual, Operacional, Técnica, Mercado, Económica, así como también realizar la evaluación de la oportunidad de la Iniciativa; es decir si se debe ejecutar en el año en curso o si se programará para el siguiente año.
c. Selección, debe permitir elegir las iniciativas con mejor calificación obtenida en el punto anterior.
d. Priorización, debe poder asignar una priorización a cada una de las iniciativas seleccionadas, seguidamente debe ser evaluada por el equipo de la DI2D para ratificar o actualizar el orden de la priorización.

A continuación se muestra el proceso de Gestión de Iniciativas propuesto:

ANEXO 4: EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Proveedor: IT SOLUTIONS GROUP

Criterios de Evaluación	Pond.	Nota (Escala 0-3)	Evaluación	Observaciones
Evaluación del Proveedor	30%	2.2	1.00	
Características	30%	2.3	0.7	
Antiguedad de la empresa en el negocio		2		
Relación y cantidad de clientes		2		
Referencias de clientes de la solución y del soporte brindado		2		
Representación en mercado Peruano		3		*Empresa con soporte de la empresa implementadora y de la empresa*
Experiencia	30%	2.0	0.6	
Experiencia en el mercado Peruano en soluciones similares		2		
Experiencia y certificación del personal		2		
Relación de clientes con Proyectos Similares		2		
Propuesta	40%	2.3	0.9	
Entrega descripción detallada de Solución (arquitectura de la solución)		3		*Ejecución de Prueba de Concepto con el entendimiento claro del requerimiento.*
Requerimientos detallados de plataforma tecnológica		2		
Describe claramente servicios de mantenimiento y soporte		2		
Describe propuesta económica detallada		2		
Evaluación Requerimiento Funcional	50%	2.3	1.00	
Funcionalidad 1	20%	2.5	0.5	
Funcionalidades Gestión de Iniciativas				
Asesoría y Consultoría		2		
Configuración de atributos		2		
Elaboración del proceso de atención de gestión de iniciativas		3		
Gestión de las Iniciativas, Registro, Evaluación, Selección y Priorización de las Iniciativas		3		
Funcionalidad 2	30%	2.0	0.6	
Gestión de Proyectos				
Cumple con la metodología de Proyectos PMBOK y gestión ágil		2		
Clasificación de los proyectos según tipo: Desarrollo, Infraestructura,Estudios		2		
Contiene procedimientos , procesos, roles, grupos de seguridad		2		
Maneja la gestión de riesgos de los proyectos		2		
Evaluación de cumplimiento de los indicadores de éxito por proyecto		2		
Funcionalidad 3	30%	2.0	0.6	
Gestión de Portafolios				
Administración del Portafolio de proyectos		2		
Brindar visibilidad de los proyectos en linea		2		
Validar el cumplimiento de los entregables de los proyectos		2		
Administración de las lecciones aprendidas		2		
Evaluación del cumplimiento de los indicadores de éxito por portafolio		2		
Funcionalidad 4	20%	3.0	0.6	
Confiabilidad y alta disponibilidad				
Alojamiento seguro, sistema protegido con firewall y conexiones cifradas en SSL		3		
Procedimiento de Backup/Restore del servidor de grabaciones		3		
Respaldo técnico de fabricante		3		
Actualización de nuevas versiones incluidas en el servicio		3		
Evaluación Características generales	20%	2.9	1.00	
Generales	50%	2.8	1.4	
Experiencia del Usuario -Usabilidad		3		
Plazo de la implemantción adecuada		3		
Considera soporte de SW		3		*180 Horas de soporte Post Implementació*
Acepta formas de pago UPC		2		
Evolución del Producto	30%	3.0	0.9	
Facilidad para incorporar nuevos servicios (crecimiento futuro)		3		
Aspectos económicos	20%	3.0	0.6	
Protección de la Inversión (inversión adicional sin reemplazo, para ampliar cantidad o funcionalidades)		3		

Puntaje	
0	No cumple
1	Cumple, con observaciones
2	Cumple los requerimientos
3	Cumple con valor agregado

Proveedor: ORACLE

Criterios de Evaluación	Pond.	Nota (Escala 0-3)	Evaluación	Observaciones
Evaluación del Proveedor	**30%**	**1.7**	*1.00*	
Características	**30%**	**1.5**	*0.5*	
Antiguedad de la empresa en el negocio		2		
Relación y cantidad de clientes		2		
Referencias de clientes de la solución y del soporte brindado		1		*No es la empresa directamente, es un partner. Serían 3 empresas Oracle (Chile), Metacontrol (Chile), Bencorp (Perú)*
Representación en mercado Peruano		1		*No es la empresa directamente, es un partner. Serían 3 empresas Oracle*
Experiencia	**30%**	**1.3**	*0.4*	
Experiencia en el mercado Peruano en soluciones similares		0		
Experiencia y certificación del personal		2		
Relación de clientes con Proyectos Similares		2		
Propuesta	**40%**	**2.0**	*0.8*	
Entrega descripción detallada de Solución (arquitectura de la solución)		2		
Requerimientos detallados de plataforma tecnológica		2		
Describe claramente servicios de mantenimiento y soporte		2		
Describe propuesta económica detallada		2		
Evaluación Requerimiento Funcional	**50%**	**2.1**	*1.00*	
Funcionalidad 1	**20%**	**2.3**	*0.5*	
Funcionalidades Gestión de Iniciativas				
Asesoría y Consultoría		2		
Configuración de atributos		2		
Elaboración del proceso de atención de gestión de iniciativas		2		
Gestión de las Iniciativas, Registro, Evaluación, Selección y Priorización de las Iniciativas		3		
Funcionalidad 2	**30%**	**2.0**	*0.6*	
Gestión de Proyectos				
Cumple con la metodología de Proyectos PMBOK y gestión ágil		2		
Clasificación de los proyectos según tipo: Desarrollo, Infraestructura,Estudios		2		
Contiene procedimientos , procesos, roles, grupos de seguridad		2		
Maneja la gestión de riesgos de los proyectos		2		
Evaluación de cumplimiento de los indicadores de éxito por proyecto		2		
Funcionalidad 3	**30%**	**2.0**	*0.6*	
Gestión de Portafolios				
Administración del Portafolio de proyectos		2		
Brindar visibilidad de los proyectos en linea		2		
Validar el cumplimiento de los entregables de los proyectos		2		
Administración de las lecciones aprendidas		2		
Evaluación del cumplimiento de los indicadores de éxito por portafolio		2		
Funcionalidad 4	**20%**	**2.0**	*0.4*	
Confiabilidad y alta disponibilidad				
Alojamiento seguro, sistema protegido con firewall y conexiones cifradas en SSL		2		
Procedimiento de Backup/Restore del servidor de grabaciones		2		
Respaldo técnico de fabricante		2		
Actualización de nuevas versiones incluidas en el servicio		3		
Evaluación Características generales	**20%**	**1.7**	*1.00*	
Generales	**50%**	**1.8**	*0.9*	
Experiencia del Usuario- Usabilidad		3		
Plazo de la implemantción adecuada		2		
Considera soporte de SW		2		
Acepta formas de pago UPC		0		*El contrato debe ser por 3 años*
Evolución del Producto	**30%**	**2.0**	*0.6*	
Facilidad para incorporar nuevos servicios (crecimiento futuro)		2		
Aspectos económicos	**20%**	**1.0**	*0.2*	
Protección de la Inversión (inversión adicional sin reemplazo, para ampliar cantidad o funcionalidades)		1		
Puntaje		**0**	**No cumple**	
		1	**Cumple, con observaciones**	
		2	**Cumple los requerimientos**	
		3	**Cumple con valor agregado**	

Proveedor: GESTIÓN Y SISTEMAS

Criterios de Evaluación	Pond.	Nota (Escala 0-3)	Evaluación	Observaciones
Evaluación del Proveedor	**30%**	**1.9**	*1.00*	
Características	**30%**	**1.8**	*0.5*	
Antiguedad de la empresa en el negocio		2		
Relación y cantidad de clientes		2		
Referencias de clientes de la solución y del soporte brindado		1		
Representación en mercado Peruano		2		
Experiencia	**30%**	**2.0**	*0.6*	
Experiencia en el mercado Peruano en soluciones similares		2		
Experiencia y certificación del personal		2		
Relación de clientes con Proyectos Similares		2		
Propuesta	**40%**	**2.0**	*0.8*	
Entrega descripción detallada de Solución (arquitectura de la solución)		2		
Requerimientos detallados de plataforma tecnológica		2		
Describe claramente servicios de mantenimiento y soporte		2		
Describe propuesta económica detallada		2		
Evaluación Requerimiento Funcional	**50%**	**1.5**	*1.00*	
Funcionalidad 1	**20%**	**1.5**	*0.3*	
Funcionalidades Gestión de Iniciativas				*Funcionalidades que no viene de caja incurren en tiempo y costos por desarrollos*
Asesoría y Consultoría		2		
Configuración de atributos		2		
Elaboración del proceso de atención de gestión de iniciativas		1		
Gestión de las Iniciativas, Registro, Evaluación, Selección y Priorización de las Iniciativas		1		
Funcionalidad 2	**30%**	**1.4**	*0.4*	
Gestión de Proyectos				*Funcionalidades que no viene de caja incurren en tiempo y costos por desarrollos*
Cumple con la metodología de Proyectos PMBOK y gestión ágil		1		
Clasificación de los proyectos según tipo: Desarrollo, Infraestructura,Estudios		2		
Contiene procedimientos , procesos, roles, grupos de seguridad		1		
Maneja la gestión de riesgos de los proyectos		2		
Evaluación de cumplimiento de los indicadores de éxito por proyecto		1		
Funcionalidad 3	**30%**	**1.2**	*0.4*	
Gestión de Portafolios				*Funcionalidades que no viene de caja incurren en tiempo y costos por desarrollos*
Administración del Portafolio de proyectos		1		
Brindar visibilidad de los proyectos en linea		2		
Validar el cumplimiento de los entregables de los proyectos		1		
Administración de las lecciones aprendidas		1		
Evaluación del cumplimiento de los indicadores de éxito por portafolio		1		
Funcionalidad 4	**20%**	**2.0**	*0.4*	
Confiabilidad y alta disponibilidad				
Alojamiento seguro, sistema protegido con firewall y conexiones cifradas en SSL		2		
Procedimiento de Backup/Restore del servidor de grabaciones		2		
Respaldo técnico de fabricante		2		
Actualización de nuevas versiones incluidas en el servicio		2		
Evaluación Características generales	**20%**	**1.4**	*1.00*	
Generales	**50%**	**1.8**	*0.9*	
Experiencia del Usuario -Usabilidad		1		
Plazo de la implemantción adecuada		2		
Considera soporte de SW		2		*Se incluye Bolsa de 50 horas adicionales post implementación*
Acepta formas de pago UPC		2		
Evolución del Producto	**30%**	**1.0**	*0.3*	
Facilidad para incorporar nuevos servicios (crecimiento futuro)		1		*Nuevos serviicos involucran tiempos de desarrollo adicionales*
Aspectos económicos	**20%**	**1.0**	*0.2*	
Protección de la Inversión (inversión adicional sin reemplazo, para ampliar cantidad o funcionalidades)		1		
Puntaje		**0**	**No cumple**	
		1	**Cumple, con observaciones**	
		2	**Cumple los requerimientos**	
		3	**Cumple con valor agregado**	

Proveedor: SM2 BALEARES

Criterios de Evaluación	Pond.	Nota (Escala 0-3)	Evaluación	Observaciones
Evaluación del Proveedor	30%	1.6	1.00	
Características	30%	1.3	0.4	
Antiguedad de la empresa en el negocio		2		
Relación y cantidad de clientes		2		
Referencias de clientes de la solución y del soporte brindado		1		
Representación en mercado Peruano		0		*Proveedor no domiciliado, partner en MÉXICO*
Experiencia	30%	1.3	0.4	
Experiencia en el mercado Peruano en soluciones similares		0		
Experiencia y certificación del personal		2		
Relación de clientes con Proyectos Similares		2		
Propuesta	40%	2.0	0.8	
Entrega descripción detallada de Solución (arquitectura de la solución)		2		
Requerimientos detallados de plataforma tecnológica		2		
Describe claramente servicios de mantenimiento y soporte		2		
Describe propuesta económica detallada		2		
Evaluación Requerimiento Funcional	50%	2.0	1.00	
Funcionalidad 1	20%	2.3	0.5	
Funcionalidades Gestión de Iniciativas				
Asesoría y Consultoría		2		
Configuración de atributos		2		
Elaboración del proceso de atención de gestión de iniciativas		2		
Gestión de las Iniciativas, Registro, Evaluación, Selección y Priorización de las Iniciativas		3		
Funcionalidad 2	30%	1.8	0.5	
Gestión de Proyectos				
Cumple con la metodología de Proyectos PMBOK y gestión ágil		1		
Clasificación de los proyectos según tipo: Desarrollo, Infraestructura,Estudios		2		
Contiene procedimientos , procesos, roles, grupos de seguridad		2		
Maneja la gestión de riesgos de los proyectos		2		
Evaluación de cumplimiento de los indicadores de éxito por proyecto		2		
Funcionalidad 3	30%	2.0	0.6	
Gestión de Portafolios				
Administración del Portafolio de proyectos		2		
Brindar visibilidad de los proyectos en linea		2		
Validar el cumplimiento de los entregables de los proyectos		2		
Administración de las lecciones aprendidas		2		
Evaluación del cumplimiento de los indicadores de éxito por portafolio		2		
Funcionalidad 4	20%	2.0	0.4	
Confiabilidad y alta disponibilidad				
Alojamiento seguro, sistema protegido con firewall y conexiones cifradas en SSL		2		
Procedimiento de Backup/Restore del servidor de grabaciones		2		
Respaldo técnico de fabricante		2		
Actualización de nuevas versiones incluidas en el servicio		2		
Evaluación Características generales	20%	2.4	1.00	
Generales	50%	2.3	1.1	
Experiencia del Usuario -Usabilidad		3		
Plazo de la implemantción adecuada		2		
Considera soporte de SW		2		
Acepta formas de pago UPC		2		
Evolución del Producto	30%	3.0	0.9	
Facilidad para incorporar nuevos servicios (crecimiento futuro)		3		
Aspectos económicos	20%	2.0	0.4	
Protección de la Inversión (inversión adicional sin reemplazo, para ampliar cantidad o funcionalidades)		2		
Puntaje		0	No cumple	
		1	Cumple, con observaciones	
		2	Cumple los requerimientos	
		3	Cumple con valor agregado	

Resumen Puntaje Proveedores

Criterios de Evaluación	Pond.	IT SOLUTIONS GROUP Evaluación	ORACLE Evaluación	GESTIÓN Y SISTEMAS Evaluación	SM2 BALEARES Evaluación
Evaluación del Proveedor	*30%*	**2.2**	**1.7**	**1.9**	**1.6**
Características generales	*30%*	2.3	1.5	1.8	1.3
Experiencia	*30%*	2.0	1.3	2.0	1.3
Propuesta	*40%*	2.3	2.0	2.0	2.0
Evaluación Requerimiento Funcional	*50%*	**2.3**	**2.1**	**1.5**	**2.0**
Funcionalidad 1 - Gestión de Iniciativas	*20%*	2.5	2.3	1.5	2.3
Funcionalidad 2 - Gestión de Proyectos	*30%*	2.0	2.0	1.4	1.8
Funcionalidad 3 - Gestión de Portafolios	*30%*	2.0	2.0	1.2	2.0
Funcionalidad 4 - Confiabilidad y Seguridad	*20%*	3.0	2.0	2.0	2.0
Evaluación Características generales	*20%*	**2.9**	**1.7**	**1.4**	**2.4**
Generales	*50%*	2.8	1.8	1.8	2.3
Evolución Producto	*30%*	3.0	2.0	1.0	3.0
Aspectos economicos	*20%*	3.0	1.0	1.0	3.0
Nota Evaluación Técnica	**60%**	**2.4**	**1.9**	**1.6**	**2.0**
Costos de solución total		**141,600**	**149,226**	**50,740**	**29,500**
Nota Evaluación Económica	**40%**	**0.9**	**0.8**	**2.8**	**3.4**
Nota Final		**1.8**	**1.4**	**2.1**	**2.5**

Puntaje		
	0	No cumple
	1	Cumple, con observaciones
	2	Cumple los requerimientos
	3	Cumple con valor agregado

ANEXO 5: PROJECT CHARTER DEL PROYECTO

PROJECT CHARTER LITE JAN-2016-011-MPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE INICIATIVAS Y PORTAFOLIO DE PROYECTOS -TALAIA

Breve descripción: Implementar una herramienta que permita la gestión de las Iniciativas y Proyectos del Portafolio de la DI2D.

Necesidad del Negocio: Optimizar la gestión de Iniciativas y Portafolio de proyectos de la DI2D.

Alcance: Realizar una correcta gestión del ciclo de vida de un producto digital, partiendo desde su conceptualización (Gestión de las Iniciativas), Implementación (Gestión del Proyecto) hasta finalmente realizar una evaluación de los indicadores de éxito del mismo.

Objetivos:

1. Tener visibilidad del 100% del estado de las Iniciativas y de los proyectos para la toma de decisiones de acuerdo a la estrategia de la Universidad.
2. Centralizar y gestionar el 40% de las iniciativas digitales de la UPC para obtener un producto o servicio alineado a los objetivos estratégicos de la Universidad, durante el año 2016.
3. Gestionar el 100% del Portafolio de Proyectos Digitales de la UPC, mediante el uso de las mejores prácticas de la Gestión de Portafolio, Programas y Proyectos.
4. Reducción del 50% del número de horas destinado a la elaboración de los informes y entregables de los proyectos, al término del primer año de implementada la herramienta.

Proceso	Admisión	Matrícula	Servicio al Alumno	Finanzas	Otros (indicar cuál)
Marcar con X					Gestión del Portafolio de Proyectos DI2D

CRONOGRAMA

Inicio	5 Días
Planificación	10 días
Ejecución	70.Días
Cierre	10 días
Total Planificado	95 días

PRESUPUESTO

Hardware / Software	$
Consulting / Outsourcing	$ 29,500
Internal work	
Planning	$
Budget Total	$ 29,500

Objetivos Estratégicos de la Organización	
Learning Process	
Experiencia Académica	
E2 - Eficiencia y Eficacia	X

Roles y responsabilidades:

- Project Manager: Yris Orcottoma Escalante
- Project Champion: José Valverde Tarazona
- Project Sponsor: Clery Neyra
- Key Stakeholders: José Carlos Aliaga, Luis Miranda,Giuliana Montañez, Jimmy Pérez

Factores críticos de éxito

- Disponibilidad de los stakeholders y usuarios PMs para asistir a las capacitaciones y levantamiento de requerimientos.
- Contar con la documentación correspondiente a la metodología, formatos e informes para realizar la parametrización correcta de la herramienta.
- Realizar el monitoreo de los avances del proyecto de acuerdo e informar cualquier desviación del mismo con respecto a la fecha de puesta en producción.

Dependencias

- El HW debe estar listo en la segunda semana de diciembre para la instalación de la herramienta.
- El proveedor realizará el despliegue de la herramienta e informará y documentará el proceso de restauración y backup del mismo.
- El periodo de certificación no debe excederse para alcanzar la fecha del pase a producción programada.
- Factores externos que alteren las fechas programadas.

Restricciones

No se debe exceder ni el presupuesto ni el tiempo asignado al proyecto.

PROJECT CHARTER LITE JAN-2016-011-IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE INICIATIVAS Y PORTAFOLIO DE PROYECTOS -TALAIA

OBJETIVOS

Objetivos: Costo, Tiempo, Alcance, Calidad	Criterios de Aceptación
El proyecto debe estar implementado y en uso durante el Q1 del 2017.	La herramienta TALAIA debe estar desplegada en producción, debe contener las Iniciativas y los nuevos proyectos.
El proyecto no debe exceder el costo planificado, que asciende a USD $ 29,500.	No debe realizarse un incremento en el presupuesto salvo se requiera implementar funcionalidades no cubiertas que sean imprescindibles para la Dirección.
El proyecto debe permitir la visibilidad del estado de las Iniciativas y del Portafolio de proyectos al 100%	La herramienta debe mostrar el estado de las Iniciativas y del Portafolio de proyectos de la DI2D.
La herramienta debe generar a partir de la información almacenada al menos el 60% de los documentos de gestión de acuerdo a la metodología	La herramienta de acuerdo al tipo de proyecto: a. Hardware, generará aproximadamente el 50% de los documentos de gestión. b. Software, generará aproximadamente el 50% de los documentos de gestión. c. Estudio/Investigación/Assessment, generará aproximadamente el 80% de los documentos de gestión.

RIESGOS

Riesgos	Causa	Acción a Tomar
Que exista retrasos en la Implementación de la Herramienta.	Incumplimiento de los plazos indicados por el proveedor, u otros interesados del proyecto.	Mitigar, realizar el seguimiento a las actividades planificadas, alertar y elevar los retrasos del proyecto.
Que las capacitaciones programadas no cuenten con la asistencia esperada.	Falta de disponibilidad de los miembros de la Dirección debido a la atención de la operativa o por actividades propias de los proyectos que lideran.	Mitigar: - Se grabarán y compartirán las capacitaciones. - El equipo PMO de la DI2D brindará soporte a las consultas que se tengan con la herramienta.
Que exista resistencia al cambio	Debido a que los equipos aún están en proceso de adaptación al trabajo de acuerdo a una metodología única de gestión de portafolio.	Mitigar: - Se han programado capacitaciones al inicio y al finalizar el proyecto. - El proyecto cuenta con el auspicio de la dirección, se trabajará en conjunto con los gerentes para una adecuada gestión del cambio al equipo DI2D.

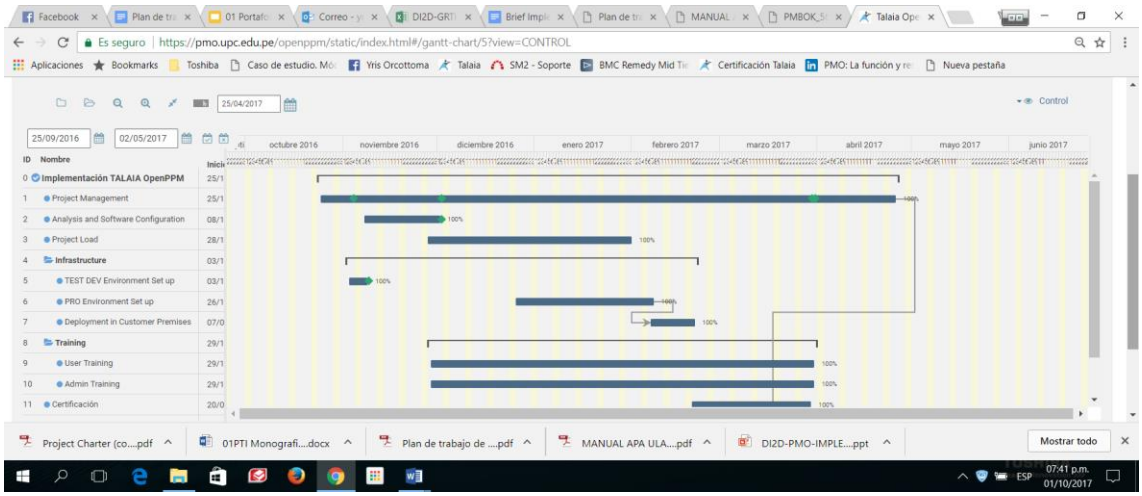
PROJECT CHARTER LITE JAN-2016-011-IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE INICIATIVAS Y PORTAFOLIO DE PROYECTOS -TALAIA

INFORMACION PMO Información a ser completada por la PMO				
Gerencia	--	Producto		SW
Jefatura	Arquitectura de Negocios y Control de Soluciones	Presupuesto (Incluir IGV)	OPEX 2016	USD $ 4,206
Código	JAN-2016-011		CAPEX 2016	USD $ 25,294
Área Usuaria	DI2D	Impacto	Prospecto	
Pilar Estratégico	E2		Alumno	
Solución	Gobierno de TI		Docente	
Tipo Software	SW enlatado		Administrativo	X
Equipo de RRHH	Proveedor		Padre de Familia	
Nombre del Proveedor	SM2 Baleares S.A. Navintha Consulting SA de CV			
Tamaño	Mediano	Fecha de Inicio Planificada		NOV-2016
Tipo	Seguridad & Continuidad	Fecha Fin Planificada		MAR-2017

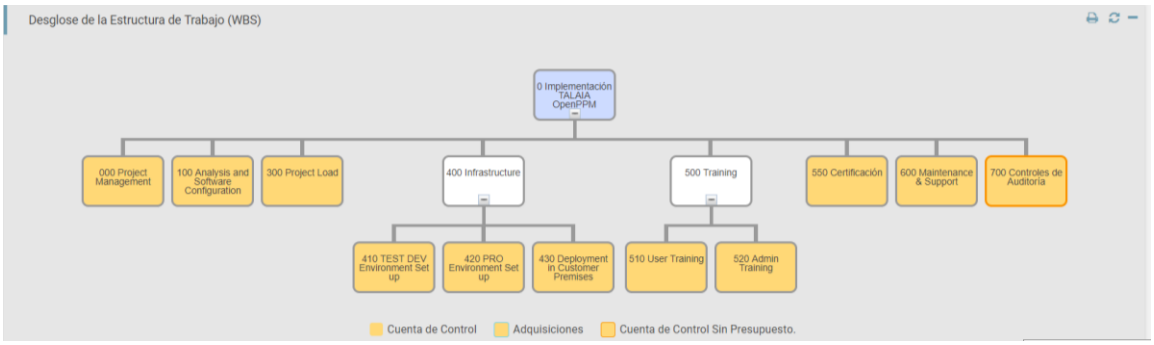
JCA

José F. Valverde

ANEXO 6: CRONOGRAMA DEL PROYECTO



ANEXO 7: ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO



ANEXO 8: REGISTRO DE CAPACITACIONES DE LA HERRAMIENTA

CONTROL DE ASISTENCIA

Lugar y Fecha:	Martes 29/11/16 Campus Villa A-109
Tema:	Herramienta de Gestión de Portafolio de Proyectos y Gestión de Iniciativas Takeia
Hora inicio:	11:00 am
Hora fin:	12:30 pm
Expositor:	Carlos García Foil

PARTICIPANTES

Nombres y Apellidos	Hora	Firma
Luis Almeyda	11:10	
José Gil	11:06	
Julio Vilca	11:08	
Denys Rondón	11:13	
Yris Orcotoma	11:00	
Claudia Bravo	11:00	
Sandra Avalos	11:04	
Edwin Suárez	11:05	
Oscar Rodríguez	11:04	
José Francisco Miranda T.	11:04	
Carlos Cárdenas Salas	11:06	
Cindy Vargas Maldonado	11:13	
Diana Acosta Pizarro	11:13	
Alejandro Zúñiga Villa	11:13	
Ariel Méndez Luna	11:13	

ANEXO 9: MATRIZ DE RIESGOS DEL PROYECTO

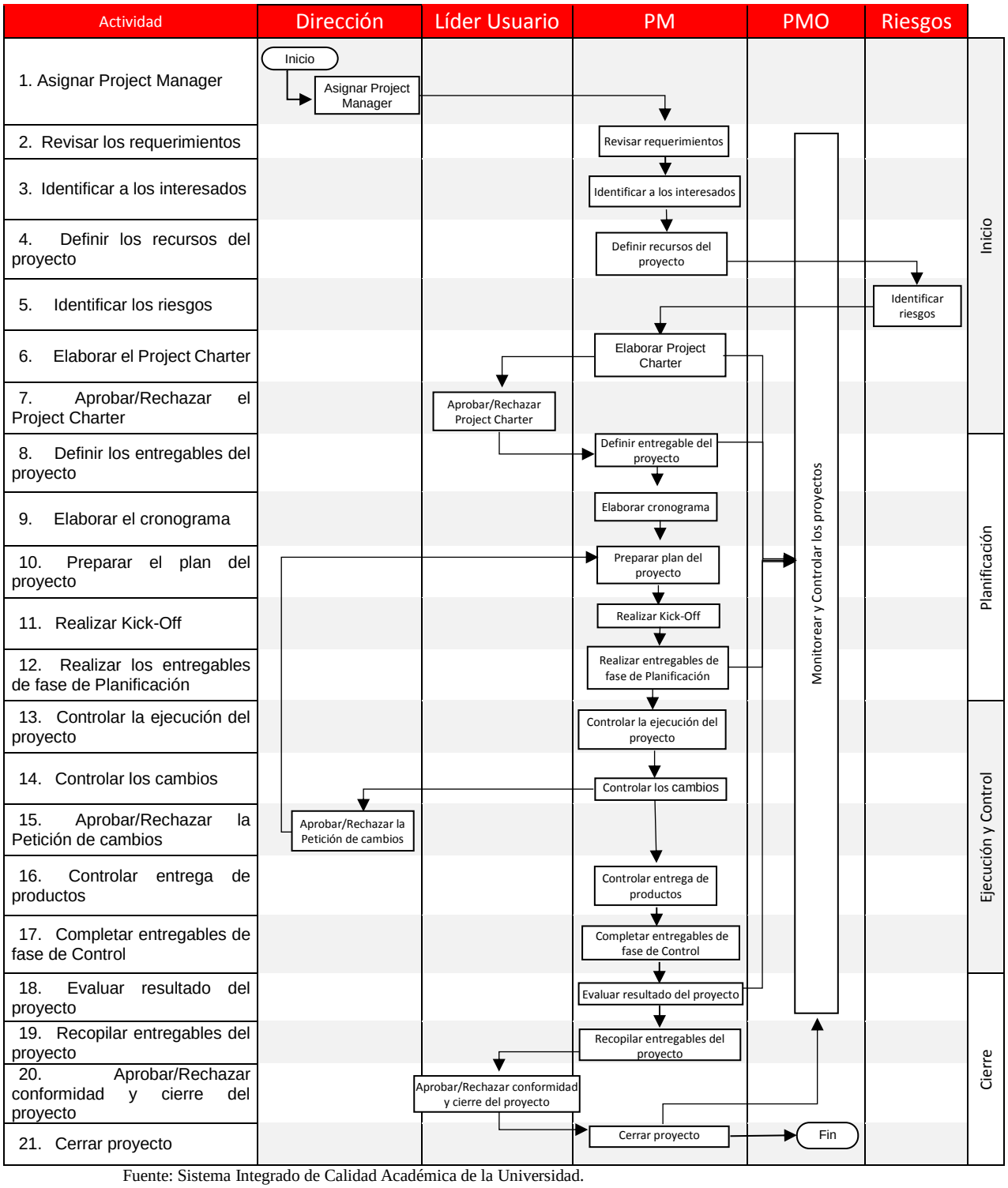
UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Formato Matriz de Riesgos en Proyectos	
Fecha de Aprobación: 15.08.2016	N° Documento: DI2D-GRTI-PO-12	No. de Versión: 1

Id del Proyecto

Nombre del Proyecto IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE INICIATIVAS Y PORTAFOLIO DE PROYECTOS TALAIA

FECHA DE REGISTRO DD/MM/YYYY	CÓDIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	IMPACTO (1)	PROBABILIDAD (2)	NIVEL DE RIESGO (3)	TRATAMIENTO DEL RIESGO (4)	PLAN DE ACCIÓN (5)				ESTADO (6)				
							ACTIVIDAD A REALIZAR	RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACI	FECHA INICIO IMPL.	FECHA FIN IMPL. DD/MM/YY		Seg #01 07/Feb	Seg #02 17/Mar	Seg #03 27/Mar	Seg 004 04/Abr
1/19/2016	01	Que exista retrasos en la Implementación de la Herramienta.	Alto	Baja	Medio	Reducir	-Solicitar la cuenta genérica - Crear el acceso VPN - Asegurar que Plataforma entregue los ambientes de acuerdo a lo solicitado.	Proveedor/Yris Orcotoma	11/1/2016	3/30/2017	Cerrado	El proveedor solicitó cambio de la versión del SO del servidor.	Se mantiene abierto hasta completar implementación.	Se mantiene abierto hasta completar implementación.	29-Marzo se realizó el despliegue en la fecha.
1/19/2016	02	Retraso en la preparación de los ambientes productivos solicitados al área de Plataforma.	Alto	baja	Medio	Evitar	-Los equipos fueron adquiridos con anterioridad, se ha solicitado al área que solo realice la preparación del ambiente con el sistema operativo.	Equipo de Plataforma	1/9/2017	1/25/2017	Cerrado	06-Feb se confirma la versión actualizada del SO.	No aplica	No aplica	No aplica
1/19/2016	03	Que durante la certificación se encuentren incidencias graves que no permitan el pase a producción de la herramienta	Medio	Baja	Bajo	Transferir	- Considerar el tiempo para la certificación y la regresión en caso de error.	Proveedor	2/15/2017	2/28/2017	Cerrado			Se cierra. La certificación se completó satisfactoriamente.	No aplica
1/19/2016	04	Que no se cuente con disponibilidad de los recursos de certificación.	Medio	Baja	Bajo	Reducir	- Validar con el área de certificación las fechas y alcance de la certificación.	Yris Orcotoma	2/15/2017	2/28/2017	Cerrado		Verificar disponibilidad del certificador por problemas	Se cierra. La certificación se completó	No aplica
1/19/2016	05	Que las capacitaciones programadas no cuenten con la asistencia esperada.	Bajo	Baja	Bajo	Reducir	- Se buscarán alternativas mediante formato de video o preparación de cartillas de las capacitaciones. - El equipo PMO de la DI2D brindará soporte a las consultas que Se tengan con la herramienta.	Yris Orcotoma	11/27/2016	3/31/2016	Cerrado			Se mantiene hasta completar las capacitaciones programadas con el proveedor.	31-Marzo, se completaron las capacitaciones planificadas.
1/19/2016	06	Que el proveedor no pueda realizar el despliegue de la solución debido a demoras en la generación del acceso	Alto	Baja	Medio	Reducir	-Realizar el seguimiento a las actividades para alertas desfases.	Yris Orcotoma	2/1/2017	2/15/2017	Cerrado	El acceso VPN fue brindado el 26-enero	No aplica.	No aplica.	
1/19/2016	07	De pérdida de información debido a problemas en la migración de la información al ambiente de producción	Alto	Baja	Medio	Reducir	-Preparar un plan de migración y rollback. Pasos en verificación de integridad pasos en caso de fallo.	Proveedor	2/28/2017	3/30/2017	Cerrado			Se mantiene hasta completar la implementación.	29-Marzo, se ejecutó el despliegue de acuerdo a lo programado.
2/7/2017	08	Implementación de controles de TI, previo a la salida a producción.	Alto	Media	Alto	Reducir	Elaborar matriz de estado de controles vs TALAIA	Yris Orcotoma	2/7/2017	3/30/2017	Cerrado			Se mantiene hasta el cierre de los controles de auditoría.	Se entregó Matriz de controles de Auditoría, se envió mayor detalle a Dirección sobre los roles a aprobar.

ANEXO 10: PROCEDIMIENTOS DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS



Fuente: Sistema Integrado de Calidad Académica de la Universidad.

TÍTULO: GESTIÓN DE INICIATIVAS
CÓDIGO: DI2D-PMO-004

VERSIÓN 01

ENTRADAS			PROCESO GESTIÓN DE INICIATIVAS	SALIDA		
PROVEEDOR	ENTRADA	REQUISITOS		SALIDA	REQUISITOS	CLIENTE
Usuarios Internos/Externos	Brief de iniciativas	Debe contener los objetivos, antecedentes, público objetivo y factores del éxito.	Registro de iniciativas	Registro de iniciativas	Debe contener los nombres de las iniciativas, fecha, nombre del que presentó la iniciativa y doc. adjunto. Si requirió presupuesto o no y las observaciones en caso de ser rechazado.	- Dirección de Inteligencia e Innovación Digital - PMO
			Evaluación de iniciativas			
			Selección de iniciativas			
			Priorización de iniciativas			
			Aprobación de iniciativas			

RECURSOS	
PROVEEDOR	RECURSO
Sharepoint	Repositorio de registro de iniciativas

INDICADORES			
NOMBRE	FÓRMULA	INDICADORES	
Porcentaje de iniciativas aprobadas	$\frac{\text{Cantidad de iniciativas aprobadas}}{\text{Cantidad total de iniciativas presentadas}} \times 100$	Mayor a 50% Entre 40% y 50% Menos de 40%	▶ ▲ ◀
Porcentaje de iniciativas aprobadas de la gerencia	$\frac{\text{Cantidad de iniciativas aprobadas de la Gerencia}}{\text{Cantidad total de iniciativas presentadas por Gerencia}} \times 100$	Mayor a 50% Entre 40% y 50% Menos de 40%	▶ ▲ ◀

TÍTULO: CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE AUDITORÍA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS
CÓDIGO: DI2D-PMO-001

VERSIÓN 01

ENTRADAS			PROCESO AUDITORÍA	SALIDA		
PROVEEDOR	ENTRADA	REQUISITOS		SALIDA	REQUISITOS	CLIENTE
PMO	Maestro de Portafolio	Debe contener la cantidad de proyectos, estado de proyecto y tipo de producto por proyecto	Seleccionar Proyectos cerrados y en curso a auditar.	Informe Mensual de Portafolio	**Para los proyectos cerrados:** -Si la documentación está completa deben informarse el % de proyectos con documentación completa. -Si la documentación está incompleta debe informarse el % y listado de proyectos con documentación pendiente. **Para proyectos en curso:** -Si la documentación de fase está completa debe indicarse % de proyectos con documentación completa de acuerdo a fase. -Si la documentación de fase está incompleta debe indicarse % y listado de proyectos con documentación pendiente.	Dirección de Inteligencia e Innovación Digital
Project Managers	Documentación de proyectos	- Deben tener el formato comunicado por PMO. - Deben contar de ser necesario con la aprobación respectiva	Ejecutar auditoría.	PMO Maestro de Auditorías Internas	Debe contener la cantidad de proyectos, estado de auditoría y porcentaje de documentación entregada.	PMO
			Informar proceso.			

RECURSOS	
PROVEEDOR	RECURSO
Sharepoint	Repositorio de documentación de proyectos

INDICADORES			
NOMBRE	FÓRMULA	INDICADORES	
Porcentaje de proyectos cerrados auditados	$\frac{\text{Cantidad de proyectos cerrados auditadas}}{\text{Cantidad de proyectos cerrados}} \times 100$	Mayor a 80% Entre 70% y 80% Menos de 70%	▶ ▲ ◀
Porcentaje de proyectos en curso auditados	$\frac{\text{Cantidad de proyectos en curso con documentación de fase completa}}{\text{Cantidad de proyectos en curso}} \times 100$	Mayor a 50% Entre 40% y 50% Menos de 40%	▶ ▲ ◀
Porcentaje de proyectos con documentación completa por Gerencia	$\frac{\text{Cantidad de proyectos que completan los entregables requeridos por gerencia}}{\text{Cantidad total de proyectos de la Gerencia}} \times 100$	Mayor a 80% Entre 70% y 80% Menos de 70%	▶ ▲ ◀

TÍTULO: CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES
CÓDIGO: DI2D-PMO-002

VERSIÓN 01

ENTRADAS		
PROVEE	**ENTRA**	**REQUISITOS**
Project Managers	Formatos de evaluación completos	Debe llenarse una vez finalizado el proyecto, en el caso de proyectos en curso medianos / grandes cada semestre.
PMO	Maestro de Portafolio de	Debe contener la cantidad de proyectos, estado de proyecto, tipo de RRHH y nombre de proveedor.

PROCESO EVALUACIÓN DE
Planificación de evaluación
Ejecución de evaluación
Comunicación de resultados de evaluación

SALIDA		
SALIDA	**REQUISITOS**	**CLIENTE**
Informe de Evaluación de desempeño de proveedores	-Debe considerar los proyectos evaluados en el semestre (Finalizados durante semestre de evaluación y medianos / grandes en curso). -Debe contener los indicadores de desempeño de proveedores.	Dirección de Inteligencia e Innovación Digital y Project Managers
Informe de Project Managers que enviaron la evaluación	Debe contener nombre, qué proyectos gestionaron y la fecha de su evaluación	Dirección de Inteligencia e Innovación Digital y Project Managers

RECURSOS	
PROVEEDOR	**RECURSO**
Sharepoint	Repositorio de Evaluaciones de desempeño de proveedores

INDICADORES		
NOMBRE	**FÓRMULA**	**INDICADORES**
Porcentaje de proveedores que obtienen resultado de desempeño mayor / igual a "Bueno"	$\frac{\text{Cantidad de proveedores con desempeño bueno y excelente}}{\text{Cantidad total de proveedores que participan en proyectos}} \times 100$	Mayor a 80% Entre 70% y 80% Menos de 70%
Porcentaje de Project Managers que completaron la evaluación	$\frac{\text{Cantidad de Project Managers que completaron la evaluación}}{\text{Cantidad de Project Managers a los que se les solicitó la evaluación}} \times 100$	Mayor a 80% Entre 70% y 80% Menos de 70%

TÍTULO: CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS
CÓDIGO: DI2D-PMO-003

VERSIÓN 01

ENTRADAS		
PROVEE	**ENTRAD**	**REQUISITOS**
Project Managers	Informes de avance de proyectos	- Deben ser completados por el project manager a totalidad y enviados cada semana
PMO	Maestro de auditorías internas	- Debe contener la cantidad de proyectos, estado de auditoría y porcentaje de documentación entregada.

PROCESO MONITOREO Y
Recolección de información
Análisis de información
Ejecución de monitoreo
Comunicación
Control de proyectos de portafolio

SALIDA		
SALIDA	**REQUISITOS**	**CLIENTE**
Maestro de Auditorías	-Debe contener la cantidad de proyectos, estado de auditoría y porcentaje de documentación entregada.	PMO
Informe semanal de estado de portafolio	- Debe resumir información del portafolio e indicar los porcentajes de cumplimiento de entregas de informes de avance de proyectos.	Dirección de Inteligencia e Innovación Digital
Informe de negocio quincenal	- Debe contener el status de los proyectos, estos deben estar clasificados según criterios de portafolio .	
Maestro de Portafolio de Proyectos	-Debe contener la cantidad de proyectos, estado de proyecto y tipo de producto por proyecto, PM, fecha inicio/fin planificada y real de proyectos, impacto y descripción	PMO Dirección

RECURSOS	
PROVEEDOR	**RECURSO**
Sharepoint	Repositorio de documentación de proyectos

INDICADORES		
NOMBRE	**FÓRMULA**	**INDICADORES**
Porcentaje de Proyectos de la Dirección que cumplen con la entrega de informes	$\frac{\text{Cantidad total de proyectos que cumplen con la entrega de informes semanales de la Dirección}}{\text{Cantidad total de proyectos en curso de la Dirección}} \times 100$	Mayor a 80% Entre 70% y 80% Menos de 70%
Porcentaje de Proyectos por Gerencia que cumplen con la entrega de informes semanales	$\frac{\text{Cantidad de proyectos que cumplen con la entrega de los informes semanales por Gerencia}}{\text{Cantidad total de proyectos en curso de la Gerencia}} \times 100$	Mayor a 80% Entre 70% y 80% Menos de 70%
Porcentaje de Hallazgos resueltos por Gerencia	$\frac{\text{Cantidad total de hallazgos resueltos por Gerencia}}{\text{Cantidad total de hallazgos informados por Gerencia}} \times 100$	Mayor a 60% Entre 50% y 60% Menos de 50%

ANEXO 11: ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA HERRAMIENTA

Concepto del gasto	Mes de ejecución del gasto	Proveedor	Num.Factura	Monto (S/.) inc. Impuestos	REFERENCIA PROYECTO	COMENTARIOS	Monto USD Inc. Impuestos	Monto USD sin Impuestos
Implantación de herramienta de gestión de portafolio de proyectos Talaia OpenPPM	SETIEMBRE 2016	NAVINTHA CONSULTING, S.A. DE C.V. (RUC NCO141119DN1)		34,400	Proyecto Implementación de herramienta de gestión de portafolio de proyectos	40% pago inicial implantación	10,118	8,574.28
Implantación de herramienta de gestión de portafolio de proyectos Talaia OpenPPM	DICIEMBRE 2016	NAVINTHA CONSULTING, S.A. DE C.V. (RUC NCO141119DN1)		51,600	Proyecto Implementación de herramienta de gestión de portafolio de proyectos	60% pago final implantación	15,176	12,861.42
Entrenamiento Talaia OpenPPM	ENERO 2017	NAVINTHA CONSULTING, S.A. DE C.V. (RUC NCO141119DN1)		14,300	Proyecto Implementación de herramienta de gestión de portafolio de proyectos	100% entrenamiento	4,206	3,564.31
				100,300			29,500	25,000

ANEXO 12: HISTORIA DE USUARIO

C32

Documento Detallado de Requerimientos y Especificaciones Funcionales	
Nro. de Solicitud	
Titulo	Implementación de herramienta de gestión de iniciativas y portafolio de
Usuario Solicitante	Clery Neyra
Área	Dirección de Inteligencia e Innovación Digital

HISTORIAL DEL REQUERIMIENTO

ID del Módulo	ID Versión	Nro. Requerimiento	Prioridad del usuario	Rol	Característica / Funcionalidad	Razón / Resultado	Impacto Otros	Estado	CA01	CA02	CA03	CA04	CA05	CA06	CA07	CA08
PM	1	1	1	Project Manager	Necesito ver cada etapa del proyecto/tarea, realizar la planificación, ejecución y control de los proyectos en curso	Con la finalidad de poder realizar la gestión del proyecto durante su ciclo de vida y tener visibilidad de las		EN ESPERA	**Titulo:** Login Contexto: Ingresa nombre de red y el mismo nombre se ingresa como contraseña para acceder a Talaia.	**Titulo:** Visualización de las etapas del proyecto. **Contexto:** Dar clic en el símbolo Ver (View) y acceder al detalle de las etapas del proyecto.	**Titulo**: Gestión de Inicio de proyecto **Contexto**: Ingresar a la pestaña Iniciación, visualizar los datos de inicio del proyecto e ingresar y modificar los	**Titulo:** Carga de enlaces de documentación **Contexto:** Dar clic en la pestaña documentación de "etapa" y agregar enlace	**Titulo:** Integración del MS Project a Talaia **Contexto**: Ir a la pestaña Plan y dar clic en el botón "Importar Línea Base MS Project", ingresar	**Titulo:** Creación de EDT **Contexto**: Ir a la pestaña Plan y adicionar las actividades del proyecto. Asignar cuales serán cuentas de	**Titulo:** Ingreso de hitos del proyecto **Contexto:** Ir a la pestaña plan e ingresar los hitos del proyecto o de realizar la importación del EDT	**Titulo:** Definición de entregables. **Contexto:** Ir a la pestaña plan y en la sección **Evento:** Cuando se v a reportar a Usuarios y
Sp	1	3	1	Sponsor	Necesito tener visibilidad de los proyectos y de la salud y estado de avance.	Con la finalidad de tener una visión general del portafolio según gerencias/ jefaturas y de la		EN ESPERA	**Titulo:** Visualización de proyectos **Contexto:** Visualizar en la pantalla inicial, los proyectos según sus fases y los informes de	**Titulo:** Visualización de la fase de proyecto **Contexto:** Visualizar en cada proyecto, lo gestionado en cada fase						
PgM	1	2	1	Program Manager	Necesito visualizar los programas que gestiono y los proyectos en dichos programas	Con la finalidad de gestionar el portafolio		EN ESPERA	**Titulo:** Visualización de iniciativas **Contexto:** Visualizar en la pantalla de iniciativas, aquellas que están en	**Titulo:** Visualización de proyectos **Contexto:** Visualizar en la pestaña proyectos, las fases de los mismos y los	**Titulo:** Visualización y edición de los programas asignados **Contexto:** Visualizar los programas en la pantalla inicial y hacer	**Titulo:** Visualización de lecciones aprendidas **Contexto**: Visualizar en la pestaña de Lessons Learned, lo ingresado por los PMs				
PC	1	4	1	Project Champion	Necesito visualizar las iniciativas, programas y sus respectivos proyectos asignados.	Con la finalidad de gestionar el portafolio		EN ESPERA	**Titulo:** Visualización y aprobación de iniciativas **Contexto:** Visualizar en la pantalla de iniciativas, aquellas que	**Titulo:** Visualización de proyectos **Contexto:** Visualizar en la pestaña proyectos, las fases de los mismos y los	**Titulo:** Visualización de programas asignados **Contexto**: Visualizar los pestaña programas **Evento:** Cuando el	**Titulo:** Visualización y edición de aprobación de horas **Contexto**: Ir a la pestaña de aprobación de horas y visualizar las				

ANEXO 13: CONFORMIDAD DE LA CERTIFICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

ARCHIVO MENSAJE

Ignorar | Correo no deseado | Eliminar | Responder | Responder a todos | Reenviar | Reunión | MI | Más | Mover | Reglas | OneNote | Acciones | Marcar como no leído | Categorizar | Seguimiento | Traducir | Buscar | Relacionadas | Seleccionar | Zoom

Eliminar | Responder | Mover | Etiquetas | Edición | Zoom

jueves 23/03/2017 03:04 PM

James Gabriel Gonzales Oriundo

Talaia: Informe de Certificación

Para Clery Luz Neyra Vera; Jose Francisco Valverde Tarazona

CC Fernando Jesus Santos Fernandez; Claudia Alejandra Bravo Matallana; Yris Giuliana Orcottoma Escalant

Para: Clery Luz Neyra Vera; Jose Francisco Valverde Tarazona
CC: Fernando Jesus Santos Fernandez; Claudia Alejandra Bravo Matallana; Yris Giuliana Orcottoma Escalant
Asunto: Talaia: Informe de Certificación

Buen día Clery,

Se ha culminado con la ejecución de los casos de prueba de Talaia. A continuación, el cuadro de resumen:

Total de Casos de Prueba	92	Cantidad de Casos de Prueba totales identificados.
Total OK	92	Cantidad de Casos de Prueba sin errores.
Total KO	0	Cantidad de Casos de Prueba con errores.
Total Bloqueados	0	Cantidad de Casos de Prueba Bloqueados.

El informe de pruebas detallado puede ser descargado del siguiente enlace:

https://www.dropbox.com/s/6iy59n0glk8jknh/I-01-Talaia_Casos%20de%20Prueba.xls?dl=1

Quedo atento a cualquier consulta.

ANEXO 14: CHECKLIST DEL PASE A PRODUCCIÓN

UPC
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

CONTROL DE CAMBIOS - PLAN DE RETORNO

Punto de control para aplicar Plan de Retorno: Miércoles 29 de Marzo

Duración del Plan de Retorno: 8 horas

# (No.) de	Descripción de actividades	Hora Inicio	Hora Termino		Responsable de ejecución	Area	Tel./Ext. Localizador	Punto c
1	Desconectar los servidores del ambiente de desarrollo	08:00 AM	08:30 AM	OK 10:30	Coord. Sm2		7345	
3	- Contar con el export de la bd del ambiente de desarrollo: https://upc.talaia-openppm.com/openppm/projects - Contar con los archivos de la v.6.1.2 de Talaia	08:30 AM	09:00 AM	OK 08:00	Coord. Sm2			
4	Realizar el despliegue de la v.6.1.2 en entorno de producción	09:00 AM	11:00 AM		Coord. Plataforma de servidores / Coord. BD	Plataforma / Base de Datos.	7345	
5	Pruebas de conectividad.	11:00 AM	11:30 AM		Coord. Plataforma de servidores / Coord. BD	Plataforma / Base de Datos.	7345	
6	Proceso de restauración y backup	11:30 AM	01:00 PM		Coord. Plataforma de servidores / Coord. BD	Plataforma / Base de Datos.		
7	Realizar despliegue definitivo	02:00 PM	03:00 PM			Plataforma / Base de Datos.		
8	Pruebas de conectividad.	03:00 PM	03:30 PM		SM2/UPC			
9	Configuración y pruebas de integración con AD	03:30 PM	05:00 PM		SM2/UPC		7345	
11	Configuración y pruebas de notificación	03:30 PM	05:00 PM		SM2/UPC			
13	Pruebas de Certificación	03:00 PM	05:30 PM		Analista de calidad de soluciones TI.	Certificacion		

ANEXO 15: CHECKLIST DEL PASE A PRODUCCIÓN- ACTIVIDADES DE PLATAFORMA

A	B	C	D
	Entregables	**Detalle del entregable**	**Revisión TALAIA21/03/2017**
	Diagrama de arquitectura de la solución	Se debe detallar en el diagrama los componentes de la solución y como se conectan fisicamente con la red de UPC.	- Se cuenta con el documento de arquitectura enviado por el proveedor: "Arquitectura (ESP) v1 1.pdf" - Adicionalmente correo con esquema de Talaia en F5.
	Documento con la información que se asegurará mediante el proceso de backup	Se debe detallar las carpetas, bbdd o información en general que se debe resguargar y que se implementará de acuerdo a la política de seguridad y almacenamiento de información	- Información incluida en el documento de despliegue:" Instalación de Talaia OpenPPM en UPC.doc"
	Información de los ambientes de desarrollo, certificación y producción	Se debe detallar acerca de la existencia de los ambientes de desarrollo, certificación y producción de la solución, De no contar con alguno de los ambientes previos al de producción se debe sustentar y especificar el motivo de la excepción.	- Información de los ambientes de Talaia.xlsx
	Definición del procedimiento de pases a producción	Todos los pases a producción serán ejecutados por el centro de computo de UPC y el proveedor o usuarios finales no tienen acceso por ningún motivo al servidor de producción	'- Información incluida en el documento de despliegue:" Instalación de Talaia OpenPPM en UPC.doc"
	Definición de responsabilidades de administración de la solución	Detallar e identificar las responsabilidades con respecto a administración y soporte de hardware y software de la solución	Incidencias en Hardware: Serán de responsabilidad del equipo de Plataforma. Incidencias en Aplicación Talaia: Serán atendidas por el proveedor a través de los canales indicados.
	Documento con relación de contactos para escalamiento de problemas y niveles de escalamiento de incidentes y requerimientos	Se debe enviar el documento con los niveles de escalamiento, contactos y lo necesarios para el reporte de incidencias o requerimientos, en el caso se cuente con un contrato de soporte. Se debe especificar si la solución cuenta con un tiempo de soporte por garantia para determinar si debe ser renovado y especificar el alcance del mismo.	Se brindará un acceso telefónico y vía web para la atención de defectos, las condiciones están indicadas en la propuesta de TALAIA. Se crearán 2 usuarios que corresponden a la PMO que será el punto de contacto con ellos.
	Evidencia de la existencia de un contrato de soporte y garantia por parte del proveedor con respecto a la solución implementada	Adjuntar el documento (contrato), sino existe un contrato, el área responsable quedará a cargo de los costos de soporte ante fallas que se puedan presentar con respecto a Software, Plataforma solo se responsabiliza por la plataforma de hardware y el siste operativo.	Por tema de presupuesto no se cuenta con contrato con el proveedor. Pero se cuenta con la OC. '- Información incluida en el documento de despliegue:" Instalación de Talaia OpenPPM en UPC.doc" para la ejecución del snapshot.
	Manuales de instalación y configuración	Entrega de manuales de instalación y configuración por parte del proveedor los cuales deben ser validados por el área de plataforma antes de dar conformidad al proveedor.	'- Información incluida en el documento de despliegue:" Instalación de Talaia OpenPPM en UPC.doc"

ANEXO 16; ACTA DE CONFORMIDAD

UPC
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

ACTA DE CONFORMIDAD DEL PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE INICIATIVAS Y PORTAFOLIO DE PROYECTOS-TALAIA

Fecha del Acta (DD/MM/AAAA): 11/04/2017

1. Equipo del Proyecto *(agregar filas según sea necesario)*

Nombre	Rol
Yris Orcottoma Escalante	Project Manager
Jose F. Valverde	Project Champion
Clery Neyra Vera	Sponsor

2. Areas Usuarias *(agregar filas según sea necesario)*

Nombre	Departamento/Área
José Francisco Valverde	Jefatura de Arquitectura de Negocios y Control de Soluciones
Luis Miranda de la Peña	Gerente de Nuevas Soluciones
José Carlos Allaga	Gerente de TI
Jimmy Pérez Tsujita	Gerente de Gestión Estratégica de la Información
Giuliana Montañez	Gerente de conocimiento de Mercado y consumidor
Ursula Sanchez Tejada	Jefatura de Plataforma
Ernesto Barrón Garcia	Coordinador de Calidad de TI (Mesa de Ayuda)

3. Entregables

Entregables	Fecha Atención/ Responsable	Contingencias o Condiciones
Implementación de TALAIA	**29-03-2017**	**Conforme.**
Entregables de Plataforma	**07-04-2017**	**Conforme.**
Entregables de Mesa de Ayuda	**11-04-2017**	**Conforme.**

4. Firmas de Aceptación *(indicar el tipo de Aceptación que se desea obtener)*

Damos constancia que se ha realizado la entrega de la herramienta de gestión de Iniciativas y Portafolio de Proyectos TALAIA. Se ha certificado que el sistema ha sido desarrollado de acuerdo a los objetivos comunicados a la Dirección de Inteligencia e Innovación Digital.

Jose Valverde

Ernesto Barrón

ANEXO 17: ACTA DE CIERRE

UPC
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Dirección de Inteligencia e Innovación Digital
Informe de cierre

Nombre del proyecto		Año del presupuesto	Código interno
Implementación TALAIA OpenPPM		2016	JAN-2016-011
Project Manager	**Programa**		
Yris Orcottome Escalante	ARQ-PMO		
Sponsor	**Cliente**		
Clery Noyra Verá	4- DIID - 4- DIID		
Presupuesto	**BAC (Presupuesto Final)**	**Costo real**	
100,300.00	100,300.00	100,300.00	

Resultados del Proyecto

Puesta en producción del proyecto: 30-Marzo-2017 (Q1).
Presupuesto del proyecto: 100,300 nuevos soles. (cumplimiento de presupuesto).
Visibilidad del 100% del estado del Portafolio de proyectos de la DIID.

Metas logradas

1- Visibilidad del estado 100% de las Iniciativas, proyectos y estudios.
2- Gestionar el 100% de los proyectos de la Dirección.
3- Reducción del 50% de elaboración de documentación adicional al proyecto debido a que la información ahora se encuentra en la misma herramienta y en el repositorio central de los proyectos.

Inicio de la Línea Base de Iniciativa	Inicio real
25/10/2016	25/10/2016
Fin de la Línea Base de Iniciativa	**Finalización real**
07/04/2017	25/04/2017

Hitos	Fecha límite	Fecha real
Kick Off Proyecto	03/11/2016	03/11/2016
Acceso a instancia TALAIA	08/11/2016	08/11/2016
Formación Completada -Fase 1	30/11/2016	01/12/2016
Parametrización Completada	01/12/2016	01/12/2016
Versión Personalizada Validada	01/12/2016	30/03/2017
Formación Completada - Fase 2	25/01/2017	30/03/2017
Go-Live	29/03/2017	29/03/2017

Entregables	Fecha de finalización
301 Requerimientos del Modelo de Gestión de Proyectos	16/03/2017
301 Lista de Proyectos Modelados y Revisados	30/03/2017
601 Despliegue de la herramienta en producción	30/03/2017
511 Tutorial de Usuario	30/03/2017

Resumen Lecciones aprendidas

1- Seguimiento periódico del proyecto con el proveedor, se realizaron reuniones de seguimiento de los pendientes del proyecto. Esto permitió detectar defectos y hacer el seguimiento a los compromisos del proveedor.
2- Luego del primer despliegue en el entorno de producción, se modificó la forma de acceso a la herramienta a través del FS, ello originó que se agregue un tiempo adicional para la configuración del FS. Para proyectos futuros esto debería estar considerado desde la etapa de Planificación del proyecto.
3- se realizó la Planificación y Seguimiento de los riesgos con el equipo de riesgos.
4- Se realizó la Matriz de controles de auditoría que sirvió para identificar acciones a ejecutar con las áreas de Plataforma y Mesa de ayuda respectivamente, así como solicitar y documentar todas las autorizaciones solicitadas durante el ciclo de vida del proyecto.
5- Se preparó la información requerida por Plataforma y Mesa de Ayuda para el pase a producción. La documentación fue elaborada en tiempo y fue validada por los equipos involucrados.

UBA
Universidad Nacional de Buenos Aires

Dirección de Inteligencia e Innovación Digital
Informe de cierre

6- Se programó y ejecutó en fecha el pase a producción de la herramienta TALAIA. Se coordinó la asistencia del equipo de Plataforma, proveedor presencial y líder técnico del proveedor en remoto.
7- Se realizaron capacitaciones permanentes de la herramienta, no solo fueron dadas por el proveedor sino también por personal interno del proyecto de acuerdo a las necesidades de los equipos de la Dirección.

Firma

Project Manager

Sponsor del proyecto

ANEXO 18: TABLA DE CONTROLES DE IT-COMPLIANCE

Item	Description	ITGC -SOX Control #	Considerations	Revisión UPC 27/03/2017	Revisión UPC 11/04/2017
2	Cuentas por defecto	ITGC.01.01.01	Las cuentas por defecto (de fábrica) de los productos hardware y software deben ser deshabilitadas o sus contraseñas deben ser cambiadas. Las cuentas por defecto habilitadas derivadas del proyecto deben ser incorporadas al Control de Cuentas.	Pendientes UPC: - Al término de la implementación, se entregarán a Plataforma la relación de usuarios para que se realice la actualización de las contraseñas. Responsabilidad: UPC - Se solicitará la aprobación formal de las cuentas producción, root, SA, admin se desactivan y se solicitarán crear nuevos cuentas. Responsabilidad: UPC - Luego del pase a producción Plataforma y Bd se convertirán en custodios de las cuentas. Responsabilidad: UPC	07-Abril, Se han entregado los usuarios a Plataforma y se ha validado el documento de despliegue entregado, se convierten en custodios de las cuentas. Cerrado
3	Cuentas genéricas y adicionales	ITGC.01.01.01 ITGC.01.02.04	Las cuentas genéricas y adicionales derivadas del proyecto deben ser aprobadas y catalogadas. Cada cuenta derivada del proyecto debe de tener asignado único responsable. Las cuentas genéricas y adicionales derivadas del proyecto deben ser incorporadas al Control de Cuentas.	cerrado.	Cerrado.
4	Cuentas Privilegiadas	ITGC.01.02.03 ITGC.01.02.04 ITGC.01.02.05	Las cuentas privilegiadas de la aplicación y base de datos son restringidas a sólo ser usadas por personal autorizado. Las cuentas privilegiadas derivadas del proyecto deben ser incorporadas al Control de Cuentas.	Cerrado.	Cerrado.

5	**Creación de cuentas y accesos al Sistema (Aplicación)**	**ITGC.01.02.02** **ITGC.01.02.04**	**La creación de cuentas en el sistema (aplicación) y las asignaciones de sus accesos deben ser autorizadas.** **Considerar la Matriz de Segregación de Funciones para evitar la asignación de accesos incompatibles en el proceso de creación de cuentas y otorgamiento de accesos en la aplicación y en la base de datos.** **Las cuentas del sistema (aplicación) derivadas del proyecto deben ser incorporadas al Control de Cuentas.**	**En espera de la conformidad de Clery para los perfiles creados.**	**11/Abril, se ha enviado a Clery el detalle solicitado sobre lo que puede hacer cada perfil. Cerrado.**
7	**Contraseñas fuertes**	**ITGC.01.02.01**	**Las contraseñas de todas las cuentas derivadas del proyecto (S.O, aplicativo, BBDD y hardware) deben ser fuertes.** **Las cuentas derivadas del proyecto deben incorporarse al Control de Cambio de Contraseñas.**	**Las pruebas de integración con el AD se realizarán en ambiente productivo durante la Implementación.**	**03-Abril, la Integración con LDAP ha funcionado, los usuarios acceden utilizando sus passwords de red. Cerrado.**
10	**Identificación de Aplicativos Críticos**	**ITGC.02.01.05** **ITGC.04.01.01**	**Los Process Owner deben identificar sus aplicativos críticos del sistema para su monitoreo.**	**-No aplica.**	**-No aplica.**
11	**Log de cambios realizados por Aplicativos Críticos**	**ITGC.02.01.05** **ITGC.04.01.01**	**Implementar en el sistema logs en los que se registren los cambios realizados por aplicativos críticos.**	**-No aplica.**	**-No aplica.**
12	**Implementación de Controles sobre los aplicativos críticos**	**ITGC.02.01.05** **ITGC.04.01.01**	**Los cambios realizados por los aplicativos críticos deben ser revisados y validados por sus Process Owner periódicamente.**	**-No aplica.**	**-No aplica.**
13	**Identificación de Información crítica**	**ITGC.02.01.05** **ITGC.04.01.01**	**Los Process Owner deben identificar su información crítica en el sistema para su monitoreo (a nivel de tablas de la base de datos).**	**-No aplica.**	**-No aplica.**

14	**Log de Cambios de data en tablas críticas.**	**ITGC.02.01.05** **ITGC.04.01.01**	**Implementar en el sistema logs en los que se registren los cambios en tablas críticas (insert, delete, updates)**	**-No aplica.**	**-No aplica.**
15	**Implementación de Controles sobre la Información Crítica**	**ITGC.02.01.05** **ITGC.04.01.01**	**Los cambios realizados sobre la información crítica deben ser revisados y validados por sus Process Owner periódicamente**	**-No aplica.**	**-No aplica.**
16	**Ambientes de Pruebas y Pase a Producción**	**ITGC.02.01.02**	**El desarrollo e implementación de un proyecto de sistemas debe desarrollarse y probarse en un ambiente de Pruebas antes de implementarse en Producción.**	**-No aplica.**	**-No aplica.**
17	**Aprobación del Pase a Producción**	**ITGC.02.01.03**	**La aprobación del Director de TI y del Negocio es requerida para la implementación en producción.**	**Cerrado. Se cuentan con las conformidades para la Certificación y para el Pase a Producción.**	**Cerrado.**
22	**Procedimiento de Gestión de Cambios en el sistema y en la base de datos**	**ITGC.02.01.01** **ITGC.02.01.02** **ITGC.02.01.03**	**Se debe tener definido el procedimiento de Control de Cambios para el nuevo sistema (aplicación y base de datos) incluyendo los cambios de emergencia.** **Considerar en el procedimiento:** **- Los cambios deben ser probados en ambientes de test.** **- Los cambios deben ser aprobados por el Director de TI y un Gerente del Negocio antes de implementarse en Producción.** **- Los cambios en producción sólo pueden ser realizados por personal autorizado.** **- El usuario debe dar su conformidad sobre el cambio una vez implementado en producción.** **- Actualizar la documentación relacionada al cambio si amerita.**	**-No aplica.**	**-No aplica.**

26	**Seguridad Lógica de Servidores**	**ITGC.01.02.06**	**El personal de Desarrollo no debe tener acceso a los ambientes de producción.**	**Cerrado.**	**Cerrado.**
27	**Estrategia de Backup y Restore**	**ITGC.03.01.01**	**Los servidores deben de tener implementada una estrategia de backup.** **La ejecución de los backups deben ser monitoreada para asegurar su término satisfactorio.** **Se debe de documentar el procedimiento de backup y restore.** **Los servidores deben ser incorporados al Control de Backups.**	**Cerrado.**	**Cerrado.**
33	**Pruebas de Estrés**	**ITGC.02.01.02**	**Previo a pasar a Producción, Considerar ejecutar pruebas de estrés que simulen la carga real que soportará el sistema en producción.**	**-No aplica.**	**-No aplica.**