



FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE TI
BASADA EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK, MENTA PERÚ S.A.C

Línea de investigación:
Ingeniería de software, simulación y desarrollo de TICs

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

Autora

Ruiz Wong, Iris Renatha

Asesor

Aparicio Montenegro, Pablo Roberto

ORCID: 0000-0001-6034-9536

Jurado

Paredes Paredes, Pervis

Enciso López, Jossy Carlot

Vidal Retamozo, Eduardo Silvano

Lima - Perú

2025



DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE TI BASADA EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK, MENTA PERÚ S.A.C.

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1 Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC 1%
Trabajo del estudiante

2 www.coursehero.com 1%
Fuente de Internet

3 hdl.handle.net 1%
Fuente de Internet

4 Submitted to Universidad Francisco de Vitoria 1%
Trabajo del estudiante

5 996eac14-f799-403d-93c6-4ba1ea3cf2f0.filesusr.com 1%
Fuente de Internet

6 www.slideshare.net 1%
Fuente de Internet

7 www.uci.ac.cr 1%
Fuente de Internet

Submitted to University of Sydney



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE TI
BASADA EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK, MENTA PERÚ S.A.C

Línea de investigación:

Ingeniería de software, simulación y desarrollo de TICs

Experiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas

Autora:

Ruiz Wong, Iris Renatha

Asesor:

Aparicio Montenegro, Pablo Roberto

ORCID: 0000-0001-6034-9536

Jurado:

Paredes Paredes, Pervis

Enciso López, Jossy Carlot

Vidal Retamozo, Eduardo Silvano

Lima - Perú

2025

Dedicatoria

Este trabajo monográfico se lo dedico muy especialmente a mi hijo; Matías, por ser mi motor, mi motivación e inspirarme a crecer y ser mejor cada día.

ÍNDICE

RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Trayectoria del autor	11
1.2. Descripción de la empresa.....	13
1.3. Organigrama de la empresa.....	18
1.4. Áreas y funciones desempeñadas	20
II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA	34
III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA	87
IV. CONCLUSIONES	100
V. RECOMENDACIONES.....	101
VI. REFERENCIAS	102
VII. ANEXOS.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la organización.	18
Figura 2. Diagrama de grupos de procesos del PMI y metodología asociada.	20
Figura 3. Flujograma de proceso de preventa y venta.	22
Figura 4. Flujograma de proceso de anteproyecto.	23
Figura 5. Flujograma de proceso de planificación.	24
Figura 6. Flujograma de proceso de ejecución.	25
Figura 7. Flujograma de proceso de seguimiento y control.	25
Figura 8. Flujograma de proceso de cierre.	26
Figura 9. Esfera de la influencia del gerente de proyectos	30
Figura 10. Triángulo de talento PMI.	30
Figura 11. Organigrama de competencias técnicas deseables.	31
Figura 12. Hoja de costes de estimación inicial	34
Figura 13. Descripción de fases preliminares.	36
Figura 14. Cronograma de hitos.	36
Figura 15. Gobierno del proyecto.	37
Figura 16. Descripción de metodología de gestión.	37
Figura 17. Definición de factores de éxito.	38
Figura 18. Ejemplo de acta de reunión.	60
Figura 19. Ejemplo de control de cambios.	62
Figura 20. Leyenda de desviaciones de proyecto.	67
Figura 21. Detalle de uso de horas contratadas.	68
Figura 22. Detalle de uso de horas por cliente.	68
Figura 23. Dashboard de estado de proyecto.	69
Figura 24. Ejemplo de acta de conformidad interna.	74

Figura 25. Ejemplo de acta de conformidad de cliente.	75
Figura 26. Flujograma de gestión administrativa.	83
Figura 27. Definición de fase de proyecto.	86
Figura 28. Definición de aplicaciones críticas.	87
Figura 29. Roadmap de proyecto.	90
Figura 30. Herramientas de monitoreo CA.	90
Figura 31. Metodología de monitoreo proactivo.	91
Figura 32. Análisis de hallazgos.	91
Figura 33. Estado de hallazgos.	92
Figura 34. Acciones correctivas.	93
Figura 35. Monitoreo.	94
Figura 36. Monitoreo de redes.	94
Figura 37. Definición de acciones correctivas.	95

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de riesgos.	37
Tabla 2. Matriz de impedimentos.	37
Tabla 3. Matriz de requerimientos.	37
Tabla 4. Descripción del rol requerido.	40
Tabla 5. Matriz de proveedores.	42
Tabla 6. Matriz de comunicaciones.	43
Tabla 7. Matriz de escalamientos.	44
Tabla 8. Matriz de roles y responsabilidades	44
Tabla 9. Descripción de hitos de pago.	45
Tabla 10. Matriz de descripción de actividades de planificación.	48
Tabla 11. Matriz de descripción de requerimientos funcionales.	49
Tabla 12. Matriz de descripción de requerimientos técnicos.	49
Tabla 13. Matriz de descripción de actividades de ejecución.	50
Tabla 14. Matriz de descripción de actividades de configuración.	51
Tabla 15. Matriz de descripción de actividades de pruebas.	51
Tabla 16. Matriz de descripción de actividades de soporte y puesta en marcha.	52
Tabla 17. Ejemplo de Cronograma base de actividades.	56
Tabla 18. Matriz de gestión de incidentes y requerimientos.	66
Tabla 19. Ejemplo de matriz de gestión de proveedores.	67
Tabla 20. Ejemplo de matriz de seguimiento interno semanal de proyectos.	68
Tabla 21. Matriz de seguimiento de servicios.	69
Tabla 22. Ejemplo de gestión de riesgos e impedimentos.	71
Tabla 23. Matriz de requerimientos de servicio	73

Tabla 24. Matriz de estimaciones por requerimiento.	73
Tabla 25. Matriz de planificación semanal.	78
Tabla 26. Matriz de capacitaciones.	80
Tabla 27. Matriz de vacaciones 1.	81
Tabla 28. Matriz de vacaciones 2.	82
Tabla 29. Matriz de compensaciones fuera de horario.	83
Tabla 30. Definición de entregables.	90
Tabla 31. Modelo operacional.	94

RESUMEN

Como bachiller en ingeniería de sistemas con Diplomado en Gerencia de proyectos y administración de empresas, adicionalmente certificado de profesional en gestión de proyectos (PMP), con experiencia de más de 10 años liderando equipos de tecnología multidisciplinarios en el área de proyectos y servicios de empresas enfocadas en la transformación digital, asegurando la excelencia en la gestión y la operación a través de resolución de problemas, análisis y gestión de riesgos, adecuado seguimiento y control del alcance, tiempo y costos, identificación de oportunidades comerciales, apoyo en toma de decisiones gerenciales, gestión de interesados y liderazgo de equipos de TI, generando ahorros y garantizando la continuidad de proyectos y servicios en relación a clientes estratégicos y en situaciones de cambio constante. Empecé mi carrera profesional como analista CAU (analista de soporte), desarrollando mis habilidades rápidamente para ser gestor de proyectos y viendo directamente proyectos de tecnología de diferentes grados de complejidad. Es así, como hace 4 años y 5 meses, vengo laborando en la empresa MENTA Perú S.A.C, compañía consultora de tecnología con sede en Chile y Perú, encargada de impulsar servicios de transformación digital tanto para empresas de gobierno como empresas privadas. El presente documento, detallará mi experiencia como director de proyectos y la descripción de todo lo que ha conllevado este rol y las funciones asociadas, las cuales se han basado en una metodología desarrollada para mejorar el delivery de servicios y la gestión de proyectos de tecnologías de información enfocada en las buenas prácticas del PMBOK.

Palabras claves: gerencia, proyectos, transformación, digital, gestor, director, metodología, buenas, prácticas, pmbok.

ABSTRACT

As a bachelor's degree in systems engineering with a Diploma in Project Management and Business Administration, additionally certified as a Project Management Professional (PMP), with more than 10 years of experience leading multidisciplinary technology teams in the area of projects and services of companies focused on digital transformation, ensuring excellence in management and operation through problem solving, risk analysis and management, adequate monitoring and control of scope, time and costs, identification of business opportunities, support in managerial decision-making, stakeholder management and leadership of IT teams, generating savings and guaranteeing the continuity of projects and services in relation to strategic clients and in situations of constant change. I began my professional career as a CAU analyst (support analyst), quickly developing my skills to become a project manager and directly seeing technology projects of different degrees of complexity. For the past four years and five months, I've been working at MENTA Perú S.A.C., a technology consulting firm based in Chile and Peru, responsible for promoting digital transformation services for both government and private companies. This document details my experience as a project manager and describes everything that this role and associated functions have entailed. These functions are based on a methodology developed to improve service delivery and IT project management, focused on PMBOK best practices.

Keywords: management, projects, transformation, digital, manager, director, methodology, best practices, pmbok.

I. INTRODUCCIÓN

Objetivo

Visibilizar una metodología de trabajo desarrollada en base a las buenas prácticas del PMBOK versión 6 para gestionar proyectos complejos, de alto impacto y desafiantes en el marco de las tecnologías de la información y el mejoramiento de la productividad, eficiencia y entrega adecuada del delivery.

Justificación

El 40% de las organizaciones tienen baja tasa de éxito en sus proyectos. Asimismo, estos proyectos no generan valor desde la gestión por lo que al culminarlos se visibiliza que no se encuentran alineados a la estrategia del negocio. Desde allí se presentan diferentes situaciones las cuales se traducen en puntos de dolor en los negocios que podrían convertirse en pérdida de clientes, pérdida de dinero y pérdida de competitividad.

Aquí algunos de los casos:

- Se desperdician los recursos por la ineficiente gestión.
- No se cuenta con información ni datos de calidad posteriores para decidir sobre las inversiones o planes de acción que se vayan a dar.
- Las personas se sobrecargan y se cansan de trabajar desordenadamente.
- Nunca se logran las fechas Deadline de los proyectos por las demoras al tener falta de recursos.
- Hay demasiado retrabajo.
- Nos encontramos con sobrecostos constantemente.
- No hay un monitoreo ni un registro de los beneficios de los proyectos.
- Los proyectos no avanzan de la manera en que siempre se espera.

Considerando un enfoque consultivo, en base a portafolios, programas y proyectos, se puede determinar que, para empezar a mejorar estos casos, se debe empezar desde el proyecto en sí y la gestión de este, desde ese punto, se desarrolla esta metodología que posteriormente destaca la finalización de proyectos exitosos y de mucho valor.

1.1. Trayectoria del autor

Mi experiencia laboral en cuanto a mi carrera, inicia en el 2011, como practicante de sistemas en la empresa Mediterranean Shipping Company. Luego de ello, inicié funciones como encargada de sistemas en la empresa ADEMIN S.A.C como responsable de gestionar proyectos internos de infraestructura tecnológica, gestionar requerimientos y solicitudes, gestión logística. Estuve laborando en ese cargo desde el 2012 al 2014.

A continuación, estuve trabajando para la empresa Telefónica Educación Digital Perú, como responsable de proyectos y del área de TI, me encargaba de garantizar la operación de TI, incluyendo proyectos, soporte, innovación y apoyo a la venta, con el objetivo de soportar el crecimiento ágil de la compañía, apoyando la toma de decisiones estratégicas para crecimiento, resolución de conflictos y velando por una adecuada gestión de soporte y coordinación interna para atención de incidencias y problemas, con proyectos que ascienden a s/2 millones. El periodo en el cual realice estas funciones fue desde el 2014 al 2017.

Luego, ingresé como Project manager en la empresa E-Business Distribution Perú S.A.C. en donde era responsable de implementar proyectos y/o servicios de la cartera de clientes en el área de proyectos, gestionando adecuadamente las restricciones del mismo; alcance, tiempo, costos, calidad y recursos, alineada con los intereses de la compañía y estrategias

asociadas a los objetivos de la misma, apoyando en la identificación de nuevas oportunidades de negocio y velando por el cumplimiento de la facturación y pagos según hitos definidos, con proyectos que ascienden a s/4millones.

Por último y como parte de mi trabajo actual, ingresé a la compañía MENTA Perú S.A.C., en donde he desempeñado labores como responsable de garantizar la eficiente y la calidad gestión de proyectos y servicios usando tanto marco de trabajo ágil como tradicional de la cartera de clientes en la Dirección de Servicios, velando por los intereses de la compañía y el cumplimiento de pagos y facturación de acuerdo a hitos definidos, considerando la gestión de nuevas oportunidades de negocio identificadas y teniendo a cargo al equipo de jefes de proyecto y al equipo técnico asignado, con proyectos que ascienden a 18 millones. Adicionalmente, he podido desarrollar un emprendimiento (IWAR SOLUTIONS) el cual tiene 10 años de constituido con el único objetivo de acompañar a emprendedores, Pymes y personas en general en sus procesos de desarrollo digital. Nos enfocamos en implementación de páginas web, e-commerce, e-learning y proyectos personalizados a medida. Adicionalmente, brindamos asesorías, talleres y cursos asociados a la gestión de proyectos y tecnologías. Allí, he desempeñado labores de cofundador en ventas, proyectos y academia. Además, como parte de mi desarrollo profesional, he obtenido diferentes certificaciones como la de Project management profesional, scrum máster certified, itil Foundation v3, managment 3.0, además de haber llevado cursos especializados para mantener mis habilidades actualizadas incluyendo dos especializaciones una en gestión de proyectos y otra en administración de empresas. Eso me ha permitido aportar no solamente en el trabajo sino también en el área de educación en donde he sido voluntaria en varias secciones de gestión de proyectos de diferentes universidades y organizaciones sin fines de lucro, dictando cursos y talleres asociados al tema en cuestión.

1.2. Descripción de la empresa

a. Razón social

MENTA PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

b. RUC

20601251427

c. Reseña histórica

MENTA Group fue fundada en el año 2010 en el país de Chile y posteriormente fue aperturada en Perú en el año 2017. MENTA es una empresa regional con sede en Perú y Chile de consultoría enfocada en transformación digital y optimización continua de procesos con marcas de tecnología aliadas y manejo de equipos de alto desempeño como parte del objetivo estratégico.

d. Trayectoria

Menta muestra como parte de su trayectoria el conocimiento que tiene su equipo en las mejores soluciones de software del mercado, la experiencia en realización de importantes proyectos de telecomunicaciones y principales instituciones estatales del país y la inversión en conocimiento de sus profesionales. MENTA es partner tecnológico de las principales organizaciones del país en la resolución de inquietudes complejas y de valor para la organización

e. Objetivo general

El objetivo está en proveer la mejor estrategia orientada a soluciones TI de los problemas específicos que como marca se necesitan desde monitoreo, API management, robótica hasta desarrollo de software personalizado

f. Misión y visión

MENTA tiene como misión, la entrega de servicios especializados para optimizar el proceso de transformación digital, lo cual aporta en la optimización de metodologías y calidad de información para la toma de decisiones del negocio. Los equipos que la conforman son de alto rendimiento y aportan con experiencia y conocimiento en grandes procesos de innovación, los cuales pueden ser a veces complejos. En ese sentido, el propósito es que, en conjunto con el equipo, las tecnologías y las metodologías diseñadas se pueda aportar a los negocios a seguir creciendo y cumplir objetivos estratégicos. Además, MENTA está equipado de profesionales, con experiencia en múltiples proyectos para el sector privado y gobierno

g. Líneas de solución

MENTA tiene las siguientes soluciones y servicios para ofrecer al mercado, específicamente para el mercado peruano enfocada en los siguientes sectores:

▪ **Gobierno**

Generando aplicaciones móviles como portales orientados a instituciones nacionales de acceso público, con data confidencial de cada ciudadano.

▪ **Banca**

Creando un sistema capaz de brindar atención online bajo una estructura de monitoreo integral de BOTs

▪ **Seguros**

Proveyendo una aplicación de perfilamiento de seguros tomando en consideración el riesgo de cada cliente bajo una implementación de agentes en infraestructura.

- **Empresas de telecomunicaciones**

Implementando un servicio de API factory, con el enfoque en desarrollar canales de venta online, usando componentes on premise y nubes de múltiples fabricantes, replicando la lógica de negocio de sistemas legacy adheridos.

En base a estos sectores, MENTA ha diseñado sus servicios enfocados en lo siguiente:

- **Robotic Process automation**

El uso de estas soluciones aporta en la automatización de tareas repetitivas y demandantes que toman tiempo y dinero pero que se pueden realizar de manera más eficaz para lograr esas operaciones de cliente que demandan más.

MENTA realiza lo siguiente como parte de esta línea de servicio:

- Consultoría en Robotización
- Evaluación de procesos
- BOT factory
- Centro de excelencia RPA

- **API Governance**

Una buena gestión de APIs representa un estándar de seguridad, testing, monitoreo dentro del desarrollo de estas que a su vez funcionan como integradores de aplicaciones tanto webs como móviles lo que permita la comunicación entre 2 de ellas para que en conjunto puedan lograr el funcionamiento completo de una aplicación global.

MENTA realiza lo siguiente como parte de esta línea de servicio:

- Implementación de plataformas API
- API factory
- API management
- **Monitoreo proactivo**

Las plataformas de monitoreo permiten tener una visión global del funcionamiento de las aplicaciones end to end; es decir, desde el front end de la misma con la experiencia de usuario hasta la infraestructura y la base de datos que la soporta.

Con las métricas adecuadas y la visualización de la data más importante, se puede lograr una buena toma de decisiones en situaciones críticas o en procesos de suma importancia para las organizaciones.

MENTA realiza lo siguiente como parte de esta línea de servicio:

- Consultoría en monitoreo
- Definición de procesos a monitorear
- Implementación de plataformas
- Monitoreo management
- **Automatización de negocio**

En la era de transformación digital, la automatización de negocio significa una ventaja competitiva, mejora en procesos, tiempos y costos por lo que contar con una buena estrategia para realizar esta transición es de suma importancia.

MENTA realiza lo siguiente como parte de esta línea de servicio:

- Elaboración de modelos financieros
- Elaboración de procesos de negocio

h. Certificaciones

MENTA como empresa y como equipo multidisciplinario cuenta con las siguientes certificaciones:

- Microsoft Azure
- Oracle
- Scrum Máster Certified
- Juniper
- ITIL
- IBM cloud
- IBM proceso automation
- IBM Analytics services
- PMP
- Citrix
- BOT aspirant automation
- IBM Robotic Process automation
- IBM api connect
- Cloud for Dara Collect
- Elastic Certified
- Professional Certified Developer RPA
- Dynatrace
- Microsoft Azure Administrator

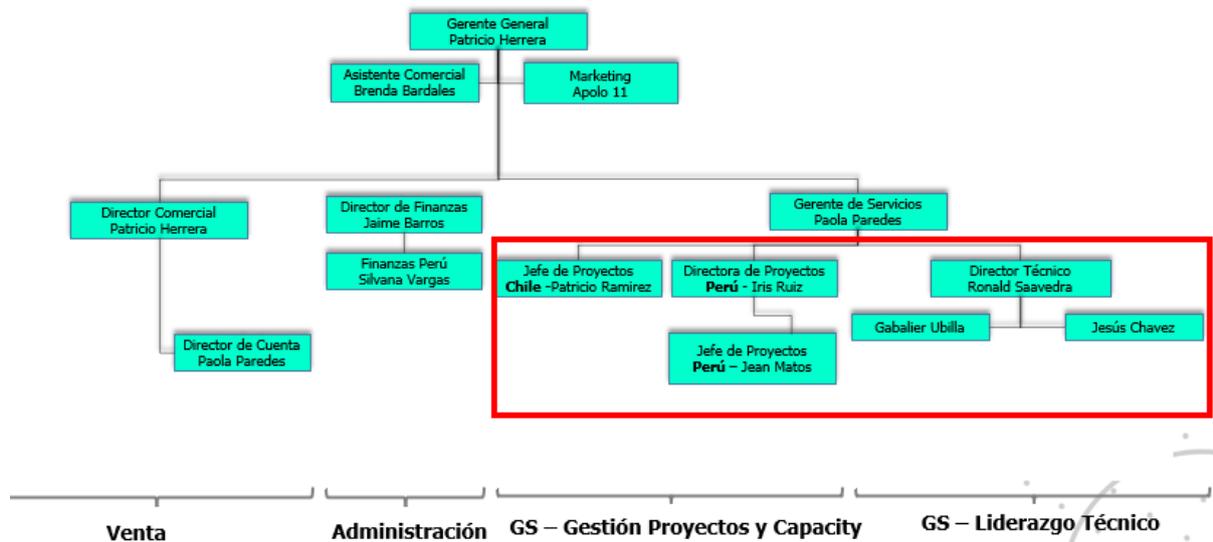
i. Clientes

- ENTEL
- SUNAT
- LA TINKA
- RENIEC
- RIMAC
- FinancieraOH
- La Positiva
- COFOPRI

1.3. Organigrama de la empresa

Figura 1

Organigrama de la institución



Gerencia General

Área Encargada de la toma de decisiones, decisiones estratégicas, comerciales y financieras en conjunto con las otras áreas que soportan toda la operación.

Asistencia comercial

Área encargada de las gestiones de la gerencia, comerciales y administrativas asociadas a personal, licitaciones, equipamiento, eventos.

Marketing

Área encargada de la estrategia de exposición de la empresa, elaboración de contenido digital, manejo de redes sociales, página web, piezas gráficas y asociados.

Dirección comercial

Área encargada de las estrategias de ventas, las iniciativas, oportunidades, acuerdos y alianzas comerciales, levantamiento de requerimientos, necesidades y aportes de valor. Adicionalmente, coordinación de reuniones técnicas, pruebas de concepto y cierre de negocios.

Dirección de finanzas

Área encargada de los procesos administrativos, pago de planillas, recibo por honorarios, gestión logística, de adquisiciones, facturación y gestión de seguros y afp.

Dirección de Servicios

Área encargada del delivery de proyectos y servicios, entrega oportuna y de valor de los negocios ganados, aseguramiento de la calidad, apoyo a las ventas, generación de valor, gestión de riesgos de portafolio e identificación de nuevas oportunidades y cierre de estas.

Dirección de proyectos

Área encargada de la ejecución exitosa de proyectos y servicios, desde el anteproyecto hasta el cierre de estos con un enfoque consultivo y uso de la metodología creada para la empresa.

Dirección técnica

Área encargada de asegurar la calidad de los entregables técnicos asociados a los productos ofrecidos, implementación adecuada de estos, capacitación de personal, búsqueda de tendencias tecnológicas en el mercado, apoyo a la venta, resolución de incidentes e impedimentos asociados al área y visión de negocio enfocada en tecnología.

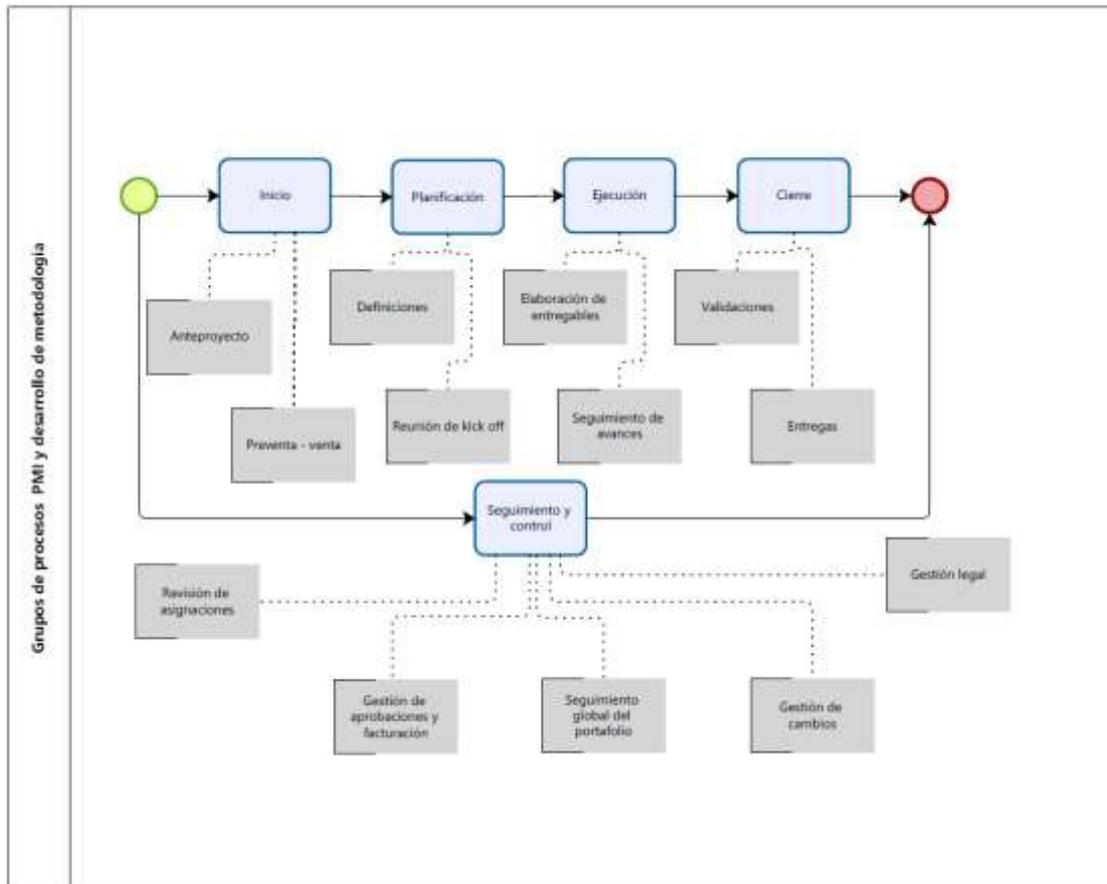
1.4. Áreas y funciones desempeñadas

a) Proceso general de venta y gestión de proyectos/Servicios

En base a las buenas prácticas del PMBOK v6 y la experiencia del equipo de dirección de servicios, dirección de proyectos y dirección técnica, se desarrolló una metodología que permite tener claridad de los pasos a seguir para lograr el éxito de los proyectos, la satisfacción del cliente y la satisfacción del equipo. Desde allí, detallaremos cada uno de los puntos del flujo en base a los grupos de proceso del PMI:

Figura 2

Diagrama de grupos de procesos del PMI y metodología asociada



Objetivos de la metodología:

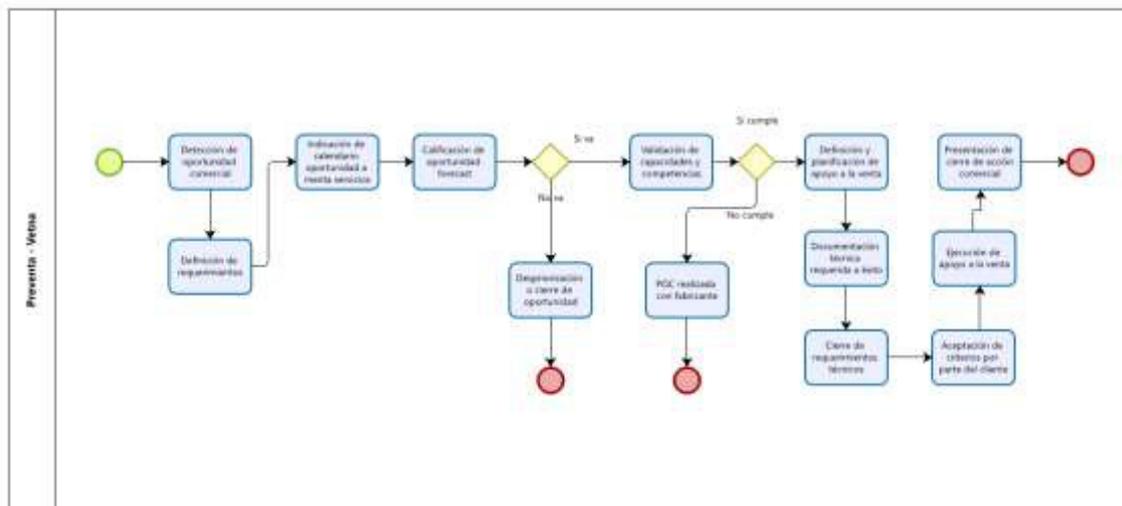
- Entregar en forma, tiempo y calidad los servicios o proyectos ejecutados generando valor al cliente.
- Hacer eficiente el uso de los profesionales en sus diversos roles y especialidades sin alterar las asignaciones comprometidas facturables en los diversos proyectos vigentes.
- Incorporar de manera orgánica las labores de apoyo a la venta en el capacity de servicios.
- Tal como en el delivery de los servicios, poder generar una planificación de capacidad en base a las HH de apoyo a la venta disponibles en el equipo de servicios.
- Tener visibilidad comercial para la planificación de los entrenamientos en coherencia con los procesos de venta vigentes semestre a semestre.

- Canalizar de forma ordenada las solicitudes comerciales de apoyo a la venta y pruebas de concepto.

Preventa / Venta

Figura 3

Flujograma de proceso de preventa y venta



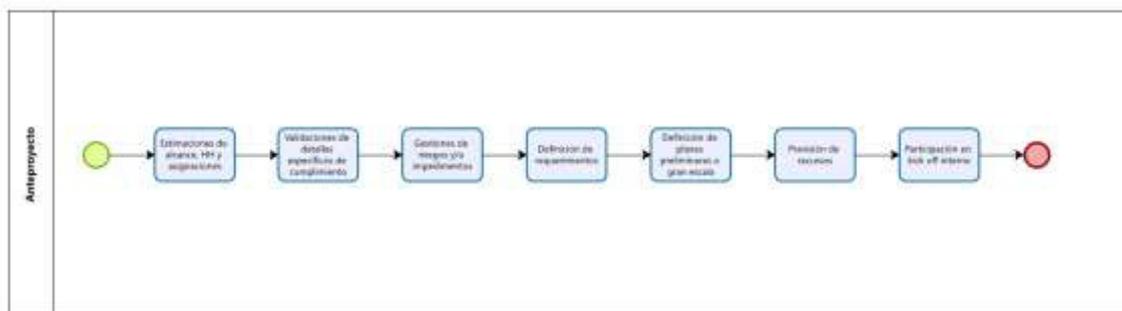
- Todo apoyo a la venta debe ser solicitada en primera instancia con el fabricante. De informar éste un tiempo de respuesta muy largo, avanzar con el equipo de Servicios MENTA o en su defecto luego de validadas las capacidades y competencias, avanzar con un proveedor experto.
- El shadowing, según corresponda, será planificado y provisto por el equipo de Servicios MENTA.
- Oportunidades de negocio que involucren servicios o productos no ofertados en el portafolio de servicios de MENTA deben ser trabajadas únicamente con el proveedor o externos que garanticen el éxito del negocio en base a la experiencia de este.

- Todo apoyo a la venta debe iniciar con una presentación del alcance, características, objetivos y detalle del producto o servicio ofertado.
- Las Herramientas de apoyo a la venta en primera instancia deben ser consideradas como presentaciones, pilotos, demos, propuestas técnicas que pueden ser elaboradas tanto por el fabricante o por el equipo de servicios.
- Las pruebas de concepto deben ser solicitadas generalmente para cierre y tomando en cuenta la evaluación previa del negocio.

Anteproyecto

Figura 4

Flujograma de proceso de anteproyecto

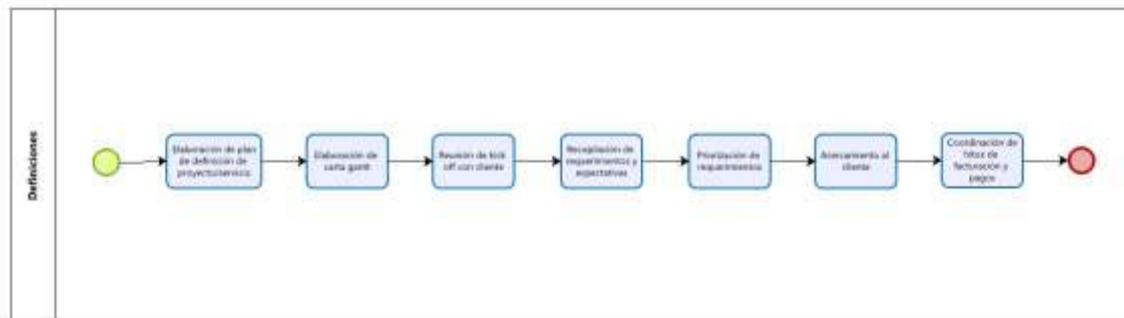


- La gestión de proyectos en la etapa de anteproyecto es de suma importancia para integrar todas las partes tanto la parte comercial como la parte técnica y así, adelantar cualquier fallo que pudiera existir o riesgos en etapa temprana.
- Se debe considerar horas de trabajo de la gestión dentro de lo que se requiere para estimaciones y gestión adelantada.
- La comunicación entre la parte que vende y ejecuta es un factor de éxito para la calidad del proyecto y el valor que se pueda entregar.

b) Planificación

Figura 5

Flujograma de proceso de planificación

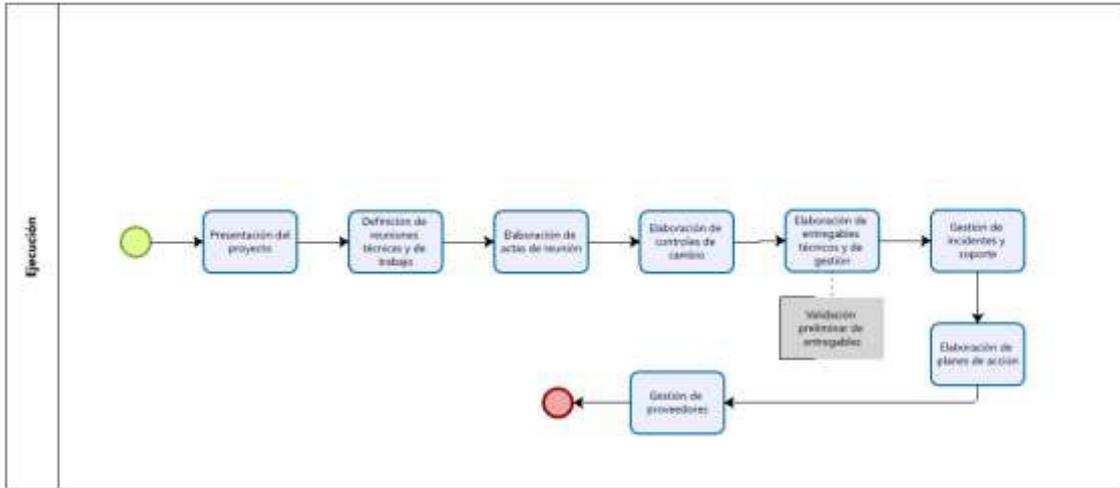


- El gestor del proyecto es responsable de liderar todas las planificaciones necesarias para llevar a cabo el proyecto de la mejor manera, involucrando al director técnico y al equipo de gestión. Asimismo, coordinando con el equipo comercial y el equipo de finanzas.
- El plan de definición es parte del trabajo realizado por el gestor en esta etapa el cual involucra varios aspectos como son los referentes a alcance, tiempo, hitos de pago, comunicaciones, supuestos, restricciones y recursos tanto humanos como los requeridos para el proyecto.
- Asimismo, como parte de la planificación se realiza la carta Gantt para identificar rutas críticas, tiempos, predecesoras y responsables.
- De igual manera, se gestiona la reunión de kick off con el cliente en donde se recopilar requerimientos y expectativas para posteriormente ser priorizadas.
- Por último, se trabaja en la relación inicial con el cliente y la coordinación de hitos de facturación y pagos.

c) **Ejecución**

Figura 6

Flujograma de proceso de ejecución

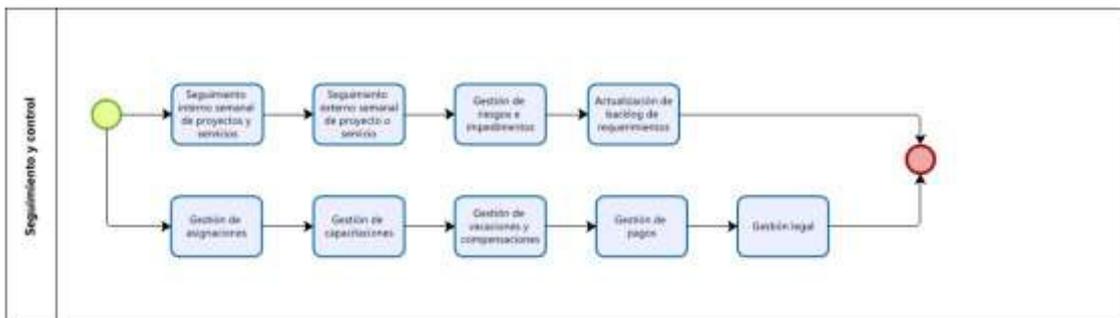


- La ejecución del proyecto le corresponde al personal parte del equipo técnico. En ese sentido, el liderazgo lo lleva el responsable del proyecto y los escalamientos el director técnico.

d) **Seguimiento y control**

Figura 7

Flujograma de proceso de seguimiento y control

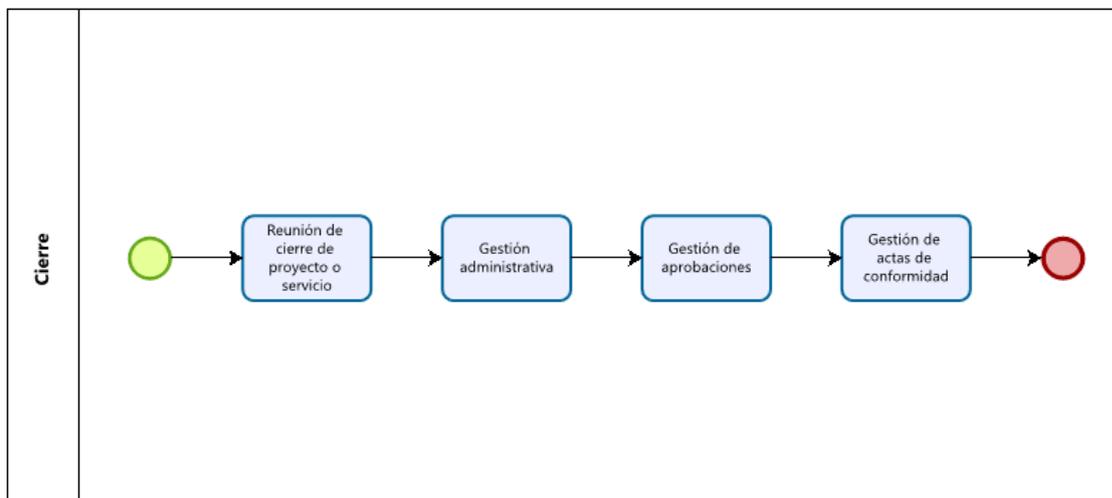


- La fase de seguimiento y control involucra todas las actividades asociadas al cumplimiento de las actividades del proyecto, pero también a la buena gestión del portafolio que se encuentra integrado con las actividades de los servicios o proyectos que se están llevando a cabo.

e) Cierre

Figura 8

Flujograma de proceso de cierre



- El cierre está asociado a aprobaciones de entregables, conformidades, validaciones y gestión administrativa para la entrega formal de hitos y cierre de proyectos que involucra una retrospectiva, lecciones aprendidas y pases a soporte.

Rol del gerente de proyectos en el portafolio, programas y proyectos

Roles y funciones – Etapa de Preventa y Venta y KO Interno

Gerencia de Servicios:

- En base a la necesidad del cliente y solución planteada por el AM, diseñar la solución y preparar la propuesta técnica levantando información con cliente. Para esto, asigna

Especialista de Servicios o Preventa, según corresponda a la solución a ofertar y capacidad MENTA.

- Generar entregables del proceso de Preventa para AM: propuesta técnica, HH que asocia el proyecto/servicio, estimación preliminar de la duración del proyecto/servicio y requerimientos que debe cumplir el cliente para su ejecución.
- El Gerente de Servicios es quien aprueba los entregables antes mencionados, validando que los alcances técnicos, compatibilidad de productos, esfuerzos de implementación y servicios ofertados, están correctamente dimensionados.
- El proceso de venta finaliza cuando se entrega el proyecto/servicio ganado a todos los involucrados, en el KO interno que deberá coordinar internamente, con el apoyo administrativo que requiera.

Roles y funciones del Gerente de proyectos - Etapas desde Planificación a Cierre del Proyecto/Servicio

- Dar inicio interno oficial del proyecto/servicio, con claridad en la necesidad del cliente y la alineación entre ésta y la solución que se implementará, detectando e informando los Gaps identificados al inicio o transcurso del proyecto/servicio.
- Formalizar documentos de planificación: PDP y Carta Gantt antes del inicio del proyecto/servicio. De esta forma, asegurar el acotar el alcance a lo definido y firmado por las partes. La duración del proyecto/servicio y costos asociados.
- Verificar la disposición de todos los requerimientos para el Kick Off Cliente, asegurando que la convocatoria y tópicos a exponer estarán completos.
- Gestionar en forma oportuna los requerimientos del proyecto/servicio, según información de la propuesta técnica y líder técnico de la solución con anticipación (dos

semanas antes o más); asimismo realizar seguimiento de avance diario con el líder y/o equipo técnico de MENTA sobre la Gantt el proyecto/servicio. De esta forma, asegurar cada semana que el proyecto/servicio se está realizando en plazo con el avance esperado y recursos destinados para su ejecución.

- Coordinar y realizar junto al equipo de trabajo Menta y el cliente, la reunión de seguimiento formal (semanal) de avances del proyecto/servicio según procedimiento y documentar en la respectiva minuta. De esta forma, asegurar que ambas partes están alineadas/informadas sobre el avance del proyecto/servicio.
- Coordinar y realizar junto al equipo de trabajo Menta y el cliente, la reunión de seguimiento formal (semanal) de avances del proyecto/servicio según procedimiento y documentar en la respectiva minuta. De esta forma, asegurar que ambas partes están alineadas/informadas sobre el avance del proyecto/servicio.
- Gestionar oportunamente los controles de cambios, asegurando el mantener o anticipar las fechas de hitos de facturación asociados.
- Ser el canal de comunicación formal y único entre el cliente y Menta, para todo tipo de información.
- Velar por los intereses del cliente y de MENTA, levantando oportunamente cualquier situación que ponga en riesgo a alguna de las partes o al proyecto/servicio.
- Cerrar el proyecto/servicio con un resultado satisfactorio para el cliente. En caso de insatisfacción, antes del cierre del proyecto/servicio debe escalar internamente y en forma oportuna para tomar las acciones necesarias para llegar a un cierre 100% satisfactorio para el equipo del cliente (sponsor y contrapartes del proyecto/servicio).
- Para el cierre interno del proyecto/servicio, deberá incorporar al Account Manager del Proyecto/Servicio a la reunión de cierre, permitiendo que entregue feedback del resultado final al equipo de Ventas.

- Nuestros roles y fases, se basan en las buenas prácticas del PMBOK, en base a eso se han diseñado las metodologías que se usan en la compañía, mezclando eso con el marco de trabajo ágil en temas de adaptabilidad según lo requerido por nuestro entorno.
- Miembros y Roles
 - Debemos conocer cada uno de los roles y cada uno de los miembros del equipo.
- Responsabilidad por el equipo
 - Tener en cuenta que somos responsables de cada actividad que realiza el equipo.
- Conocimientos y habilidades
 - Es de suma importancia los conocimientos y habilidades para el rol, de esa manera aseguramos un proyecto exitoso.

Figura 9

Esfera de influencia del gerente de proyectos

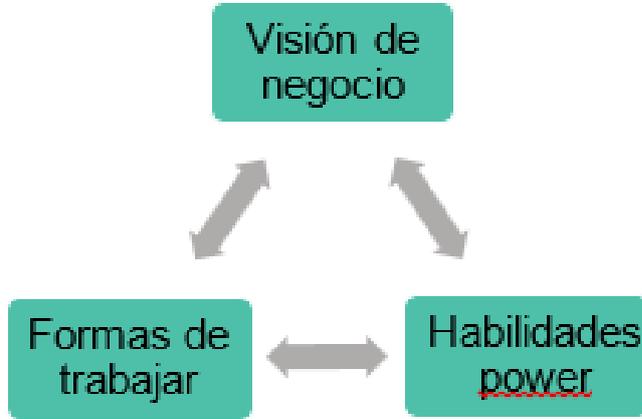


Desarrollo de capacidades

La malla de capacitaciones como líderes de proyecto se basa en el triángulo de talento del PMI, en donde especificamos las áreas que se van a desarrollar:

Figura 10

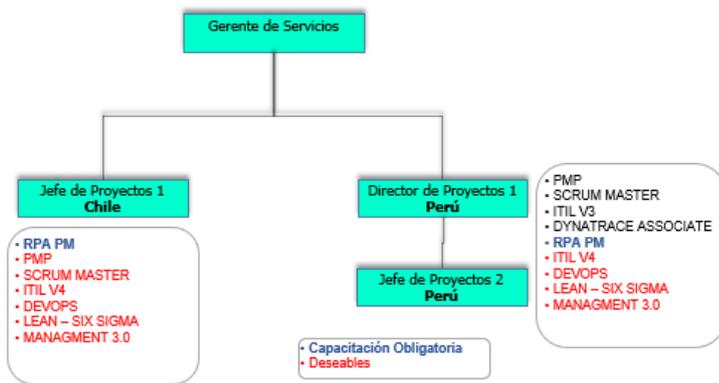
Triángulo de talento del PMI



Esto incluye, las brechas de cada uno de los gestores de proyecto asociados a la gerencia de servicios los cuales podrían variar de la siguiente manera:

Figura 11

Organigrama de competencias técnicas deseables



Habilidades power y liderazgo

MENTA se caracteriza por la estructuración de sus funciones para lograr un proyecto de excelencia, en ese sentido enfoca esfuerzos en sus líderes para que cuenten con las siguientes habilidades:

- Trato con las personas

Es importante manejar los comportamientos y las motivaciones de las personas del equipo.

Además, el esfuerzo por ser y preservar ser un buen líder.

- Cualidades y habilidades

Visión, optimismo, colaboración, manejo de conflictos y relaciones, comunicación, respeto, integridad, empatía y ser un aprendiz siempre.

- Política, poder y obtención de resultados

Considerar los siguientes adjetivos como parte del líder MENTA: posicional, informativo, referente, situacional, personal, relacional, experto, orientado a recompensas, halagador, trabajo bajo presión, manejo de la culpa, persuasivo, evasivo y coercitivo. Algunos de los valores adicionales para poder manejar de manera adecuada equipos de alto rendimiento y proyectos de alto impacto:

- Proactividad
- Sentido de urgencia
- Poder de negociación
- Empatía
- Conciencia de poder
- Empoderamiento

- Trabajo en equipo

Todos estos valores se asocian a ser un agente de cambio que dentro de las situaciones que se presenten pueda generar disrupción y nuevas formas de hacer las cosas.

Gestión de proyectos

MENTA cuenta con 3 tipos líneas de negocio que diferenciar para la gestión en específico para los cuales se tienen en cuenta los siguientes puntos

- Proyectos

Cierre de hitos, formalidades, documentación

- Servicios

Cumplimiento de niveles de servicio, gestión ágil y documentación

- Híbridos (proyectos y servicios)

Cumplimiento de entregables e hitos (Equipo/cliente) y transición adecuada de proyecto a continuidad operacional

Gestión de las comunicaciones

En base a la experiencia y la operación, uno de los pilares base del éxito de la operación se basa en la comunicación. En ese sentido, definimos las 5C como parte del delivery:

- **CORRECTO** (gramática y ortografía correctas) Aumenta la credibilidad.
- **CONCISO** (expresión concisa y eliminación del exceso de palabras) Reduce oportunidades de malinterpretación.

- CLARO (propósito y expresión claros dirigidos a las necesidades del lector) Garantiza necesidades e intereses de la audiencia.
- COHERENTE (flujo de ideas coherente, lógico) Uso de marcadores de introducción y resumen de ideas.
- CONTROLADO (flujo controlado de palabras e ideas) Se pueden utilizar gráficos y resúmenes

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA

Como parte de la metodología de la organización y parte de mis funciones, a continuación, detallo las actividades asociadas a cada fase en la que he podido participar:

2.1. Anteproyecto

- **Apoyo en estimación de alcance, HH para el equipo y asignaciones según corresponda por expertiz y disponibilidad.**

La estimación de alcance, horas hombre y asignaciones asegura la calidad de los proyectos y servicios que se van a implementar.

Figura 12

Hoja de costes de estimación inicial

Servicios de registradores						
Red	Coste (000)	Cantidad	Coste total (000)	Margen	Presupuesto	
Gerente de Proyectos	32.2	6	287.8	88%	544.8	Proyecto
Consultor	27.9	5	27.9	88%	68.7	
Gerente de Proyectos	32.2	0	0.0			Servicio
Consultor	27.9	0	0.0	88%	0.0	
			288.7		718.3	

Servicios de terceros					
Concepto	Coste (000)	Cantidad	Coste total (000)	Margen	Presupuesto
Servicios de terceros	8.8	1	8.8	88%	9.7
			0.0		9.7

Servicios propios					
Concepto	Coste (000)	Cantidad	Coste total (000)	Margen	Presupuesto
Trabajo de especialidad	4.8	2	9.7	88%	11.1
10 Cliente	288.8	1	288.8	88%	377.8
Seguros	0.0	1	0.0	88%	5.8
Cata Fianza contra garantía	0.0	1	0.0	88%	8.8
			288.7		388.8

Gastos de Trabajo - Proyecto					
Especialidad	Días en Proyecto	Días en Gastos	Coste de trabajo por día	Total en días	Total
Consultor	6	8.05	28	6.3	18
Gerente de Proyectos	1	1	28	80.0	18.7
				Total en \$M	37

- **Validación de detalles específicos para determinar que el contenido de lo requerido se pueda cumplir según lo definido e iniciar gestión de impedimentos y/o riesgos si fuera el caso y prevenir situaciones de mayor impacto al momento de la ejecución.**
- La gestión de riesgos e impedimentos iniciales te da una visión general de cómo abordar el proyecto y lograr los objetivos de este, de una manera más unificada.

Tabla 1*Matriz de riesgos*

Riesgos	Impacto / Probabilidad	Acciones de Mitigación
Ejemplo: Existencia de políticas, que entren en conflicto con los alcances del proyecto.	Alto	Describir como se mitigará

Tabla 2*Matriz de impedimentos*

Prioridad	Incidente/Problema	Descripción	Plan de acción	Estado	Deadline	Impacto	Justificación
(Alta - rojo, media - amarillo, baja - verde)							

- **Levantamiento de requerimientos asociados a la gestión.**

El levantamiento inicial de requerimientos aporta en definición técnica de lo que se va a hacer y cómo se va a hacer para cumplir con los requerimientos asociados al cliente y generar el valor que espera según sus expectativas.

Tabla 3*Matriz de requerimientos*

EPIC	SPRINT	PRIORIDAD	Requerimientos	FECHAS	Owner	INFORME	COMENTARIOS

- **Definición de planes preliminares**

Los planes preliminares aportan a tener una definición más clara antes de la reunión de kick off con el cliente e inicio de actividades, dentro de estos, se define lo siguiente:

- Detalle de la necesidad del cliente
- Detalle de la solución propuesta
- Detalle de los alcances

Figura 13

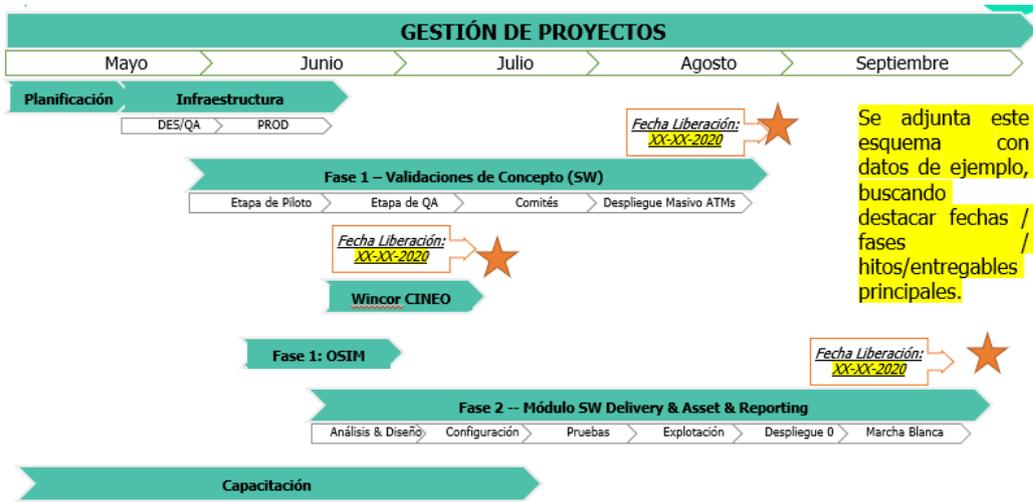
Descripción de fases preliminares



- Definición de roadmap (cronograma de hitos)

Figura 14

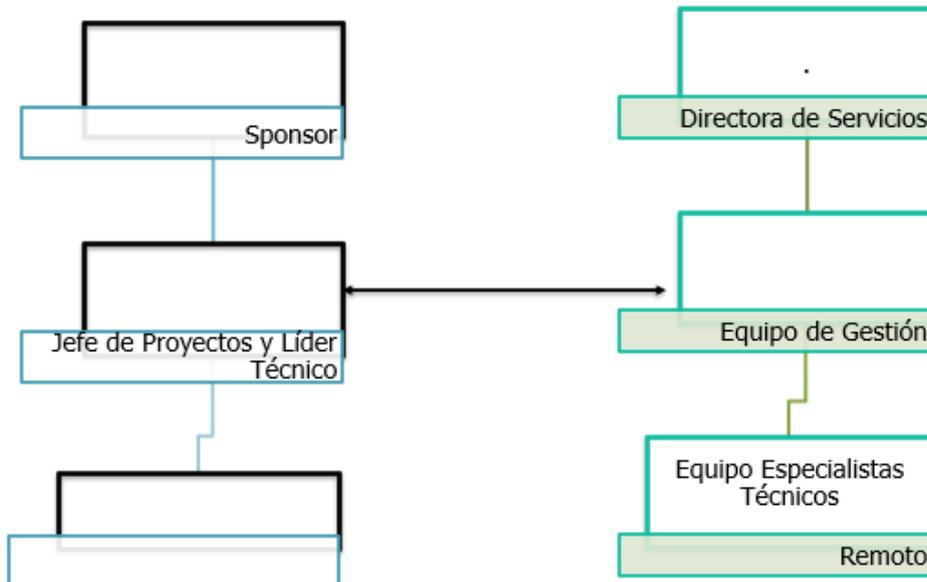
Cronograma de hitos



- Organigrama

Figura 15

Gobierno del proyecto



- Definición de metodología de gestión

Figura 16

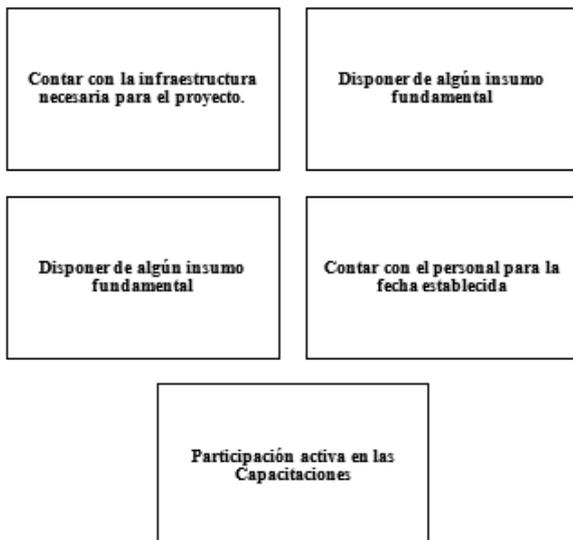
Descripción de metodología de gestión



- Factores críticos de éxito

Figura 16

Descripción de factores de éxito



Previsión de recursos humanos

La previsión de los recursos que van a participar en el equipo del proyecto, genera un mayor control sobre las asignaciones y tareas que van a realizar.

Tabla 4

Descripción del rol requerido

Título del puesto		
Nombre del Profesional		
Fecha de nacimiento		
País de Ciudadanía/Residencia		
Educación:		
Grado	Estudios realizados	Institución
GRADO ACADÉMICO		
ESPECIALIZACIONES		
CERTIFICACIONES		
OTROS ESTUDIOS		

Experiencia profesional:

Periodo	Entidad/Empresa	País	Resumen

- **Coordinaciones previas a adquisiciones en cuanto a personal e infraestructura o componentes físicos si fuera necesario.**

Tener conocimiento e información respecto a las adquisiciones que serán parte del proyecto, incluyendo las negociaciones, alcances, contratos, agiliza el tiempo en que van a interactuar con la fase específica del proyecto.

Tabla 5

Matriz de proveedores

Estadus	Nro.	Ítem	Cantidad	Proveedor	Propuesta N°	Obs	Condiciones	Prioridad	Subtotal	IGV	Total Soles	Total dólares
								Total	0.00	0.00	0.00	0.00

2.2. Inicio

La reunión de kick off interno, aporta en la alineación de expectativas e información tanto del área comercial, finanzas y el área de delivery para aterrizar alcances. Esta reunión incluye lo siguiente Incluye lo siguiente:

- Necesidad del Cliente y expectativa
- Solución Propuesta
- Alcances
- Evaluación de los Recursos
- Cronograma
- Condiciones Comerciales
- Hitos de Pago
- Riesgos y consideraciones especiales
- Contactos en el cliente

Dentro de estas reuniones se mantienen las siguientes actividades:

- Revalidación de alcance, tiempo, costos, % de margen, posibles riesgos e impedimentos.
- Validación de acuerdos previos para el cierre de negocio que se tuvieron con el cliente.
- Recepción de necesidades claras y objetivos del cliente para alinear valor con meta del proyecto y generar ventajas competitivas.
- Recepción de información y datos de contacto incluyendo organigrama por parte del cliente.

2.3. Planificación

- **Elaboración de plan de definición del proyecto y/o servicio.**

El plan de definición de proyecto/servicio es un documento formal, el cual incluye todo lo que se realizará en este incluyendo alcances y acuerdos previos con el cliente, este documento da inicio a la ejecución una vez firmado. La siguiente información se encuentra en este documento:

- Introducción
- Objetivos
- Gestión de las comunicaciones

Tabla 6

Matriz de comunicaciones

Tipo	Frecuencia	Contenido	Participantes	Entregable
Seguimiento	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de avance del proyecto y desviaciones. - Revisión de riesgos, issues identificados y Planes de mitigación. - Coordinación de próximas actividades. - Aceptación y firma de Hitos. 	Jefes de proyecto de ambas partes.	Reporte de Avance. Minuta de reunión.
Ejecutiva	On Demand	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación ejecutiva del estado del Servicio. - Principales Issues y/o Riesgos. 	Comité Ejecutivo	Presentación Minuta de reunión

Emergencia	On Demand	- Evaluación de issues que se presenten para el correcto desarrollo del Proyecto.	Comité Ejecutivo	Minuta de reunión
------------	-----------	---	------------------	-------------------

- Escalamientos

Tabla 7

Matriz de escalamientos

Nombre	Cargo	Correo
MENTA		
[CLIENTE]		

- Roles y responsabilidades

Tabla 8*Matriz de roles y responsabilidades*

Rol	Responsabilidades
Comité Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> ● Participa de las reuniones ejecutivas, de inicio y de cierre del Servicio. Está relacionado e informado del estado del Servicio. ● Responsable de revisar y aprobar los cambios que impacten en los alcances, plazos y costos del Servicio.
Jefe de Proyectos de [CLIENTE]	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderar el control de la ejecución de las actividades planificadas para este Servicio y que son responsabilidad de [CLIENTE], solicitar cambios y otorgar la conformidad a los entregables generados en el transcurso del servicio. Posee la autorización para firmar controles de cambios por [CLIENTE]. ● Junto al jefe de Proyectos de MENTA, debe identificar riesgos, clasificarlos (priorizarlos), determinar su probabilidad de ocurrencia e impacto en el Servicio si éste efectivamente ocurre y realizar seguimiento de los planes de acción acordados para mitigarlos. ● [CLIENTE] ha designado como jefe de Proyectos a [NOMBRE].
Jefe de Proyectos MENTA	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderar el control de la ejecución de las actividades planificadas para este servicio y que son responsabilidad de MENTA. ● Supervisar que la calidad de los entregables se cumpla y realizar las gestiones necesarias para superar situaciones que puedan paralizar el normal desarrollo de las actividades. ● Es responsable de gestionar la formalización de los controles de cambios, firma de estos y de supervisar la satisfacción de [CLIENTE] por los servicios entregados. ● Identificar riesgos, clasificarlos (priorizarlos), determinar su probabilidad de ocurrencia e impacto en el Servicio si éste efectivamente ocurre y realizar seguimiento de los planes de acción acordados para mitigarlos. ● Por MENTA, el jefe de Proyectos será [NOMBRE].
Consultores MENTA	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecutar todas las actividades técnicas que conforman el proyecto, incluyendo el análisis y revisiones específicas con el fin de cumplir con los alcances, calidad, hitos y plazos acordados con [CLIENTE].
Especialistas [CLIENTE]	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecutar todas las actividades técnicas que conforman el proyecto por el lado de [CLIENTE].
Usuarios [CLIENTE]	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecutar y realizar pruebas necesarias respecto a las actividades requeridas que conforman el proyecto por el lado de [CLIENTE].

- Condiciones de pago

Tabla 9

Descripción de hitos de pago

Descripción
Hito 1:

- Controles de cambio

Los Controles de Cambios al servicio serán gestionados a través del formulario de Control de Cambios de acuerdo con la Metodología de Gestión de Proyectos de **MENTA**, a través de los jefes de Proyectos de ambos equipos. Cada jefe de Servicio convocará y dirigirá las reuniones que sean necesarias para aprobar o rechazar la solicitud de cambios, donde el resultado final será la decisión tomada en conjunto con respecto al cambio. En el caso de que el cambio solicitado sea aprobado, se indicará la oportunidad en que el mismo se adoptará y se procederá al ajuste del plan de trabajo en caso de que aplique.

- Gestión de riesgos

La Gestión de los Riesgos del Servicio deberán realizarse de acuerdo con la Metodología de Gestión de Proyectos de **MENTA**. Cabe destacar que dicha gestión incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en el proyecto.

- Domicilio y jurisdicción
- Lugar de trabajo
- Horario de trabajo
- Seguridad
- Gestión del alcance
- Alcance
- Metodología

Para la implementación propuesta se propone el siguiente criterio metodológico que incluye la estructura de gestión y la estructura técnica:

Preparación: asegurar disponibilidad del proyecto, facilitar transición suave desde el ciclo de ventas al compromiso de entrega y comprender las expectativas del cliente. Todos los artefactos del proyecto deben ser reunidos y la configuración de los sistemas internos en preparación para el uso por los recursos asignados al proyecto en fases futuras.

Planificación: subir a bordo a nuestro equipo de proyecto y del Cliente mediante la realización de las actividades para reunir información, desarrollar un cronograma del proyecto, y completar el plan de gestión de proyectos. Los equipos de proyecto colaboran para llevar a cabo una reunión formal de inicio del proyecto mediante la presentación y la confirmación de criterios críticos de compromiso.

Diseño: foco en personas, procesos y requisitos de la tecnología del Cliente y el diseño de la arquitectónica de la solución BMC Remedy. El equipo de proyecto realiza actividades importantes, como la medición del impacto en la disrupción en la organización del Cliente que las soluciones implementadas tendrán sobre el negocio del cliente y documentar sus requisitos de negocio en forma de un Documento de Diseño de la Solución.

Construcción: asegurar los procesos de calidad pertinentes utilizados en el diseño y la ejecución de este compromiso se ajustan con los entregables establecidos en el SOW y los

estándares de calidad del proyecto incluyendo la documentación de la construcción de la solución utilizando el Documento de Diseño de la Solución revisado y aceptado por el Cliente.

Validación: probar para confirmar que la solución construida está de acuerdo con el Documento de Diseño de la Solución. Esta fase se centra en las pruebas de los componentes del sistema con base en el plan de pruebas. La Validación asegura que las necesidades y expectativas del cliente se han cumplido o superado.

Despliegue: dejar la solución totalmente configurada y chequeada en el ambiente de producción, satisfaciendo requisitos técnicos y de negocio del cliente.

Transición: coordinar actividades que aseguren que el equipo del proyecto deja el proyecto y el cliente entiende cómo operar con un mínimo de soporte.

- Etapas

Etapa I: Planificación del Proyecto

Tabla 10

Matriz de descripción de actividades de planificación

Actividades
<p>De responsabilidad de MENTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lanzamiento formal del proyecto ● Definición del equipo de trabajo ● Recepción de los procesos estándar de CANVIA ● Presentación formativa, inducción en los productos a implementar ● Desarrollar el documento de Plan de Proyecto
<p>De responsabilidad de [CLIENTE]:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Revisar y participar en el diseño del PDP, hasta consensuar su contenido y proceder con su firma.

<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar con el planeamiento y organización de la reunión inicial “Kick-Off” del proyecto, con las partes interesadas, la cual puede ser realizada en oficinas de [CIENTE] o de MENTA, según acuerdo previo.
Entregables
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Definición del Proyecto firmado por ambas partes. • Documento de Prerrequisitos de Hardware y Arquitectura. • Entrega de la documentación para la carga de datos fundacionales

Etapa II: Requerimientos Funcionales y Técnicos

MENTA procederá a verificar la disposición de los requerimientos funcionales que serán solicitados en el transcurso del proyecto, también se verificarán los requisitos técnicos confirmados en el documento Prerrequisitos Técnicos y Arquitectura. Estos deberán ser provistos en las fechas comprometidas para el inicio del proyecto.

Requerimientos Funcionales

Tabla 11

Matriz de descripción de requerimientos funcionales

Actividades
De responsabilidad de MENTA:
De responsabilidad de [CLIENTE]:
Entregables

Requerimientos Técnicos

Tabla 12

Matriz de descripción de requerimientos técnicos

Actividades
De responsabilidad de MENTA:
De responsabilidad de [CLIENTE]:
Entregables

Etapa III: Ejecución Instalación e Inducción

MENTA procederá a realizar las instalaciones de los componentes para la solución sobre infraestructura dispuesta para tal efecto, en los ambientes definidos.

Tabla 13

Matriz de descripción de actividades de ejecución

Actividades
De responsabilidad de MENTA:
De responsabilidad de [CLIENTE]:

Entregables

Etapa IV: Configuración

MENTA procederá a realizar las instalaciones de los componentes para la solución sobre infraestructura dispuesta para tal efecto, en los ambientes definidos.

Tabla 14

Matriz de descripción de actividades de configuración

Actividades
De responsabilidad de MENTA:
De responsabilidad de [CLIENTE]:
Entregables

Etapa de Pruebas.

En esta fase se realizarán las actividades requeridas para probar y desplegar la solución en los ambientes que considera.

Tabla 15

Matriz de descripción de actividades de pruebas

Actividades
De responsabilidad de MENTA:
De responsabilidad de CANVIA:
Entregables

Etapa de Capacitación y Puesta en Marcha

En esta fase se realizarán las actividades requeridas para probar y desplegar la solución en los ambientes que considera.

Tabla 16

Matriz de descripción de actividades de soporte y puesta en marcha

Actividades
De responsabilidad de MENTA:
De responsabilidad de CANVIA:
Entregables

Soporte y Marcha Blanca

[SI APLICA]

- **Gestión del tiempo del proyecto**
 - Criterios de éxito
 - Responsabilidad del cliente

Designar:

Un representante para el proyecto quien actuará en todos los aspectos relacionados con el mismo, del mismo modo que MENTA designará su responsable de proyecto. Toda comunicación relacionada con el mismo deberá dirigirse a los representantes de las partes.

Asegurar:

La disponibilidad de los recursos asignados.

El acceso a las instalaciones o el acceso remoto vía VPN al personal de MENTA, según sea requerido.

La disponibilidad de soporte y operación de equipos y programas durante el transcurso del proyecto.

La entrega de toda la información requerida por MENTA para la realización de las tareas en tiempo y forma.

Disponer:

Acordar la metodología y el cronograma de trabajo a aplicar con el responsable de MENTA.

- Supuestos y restricciones

El cumplimiento en término de la estimación de tiempo presentada estará sujeto a los siguientes supuestos:

Logística

CLIENTE gestionará áreas de trabajo, teléfonos, acceso a Internet, armarios para archivos y otras instalaciones razonables de oficina requeridas para la ejecución del proyecto. Además, se proporcionará soporte administrativo para la programación de entrevistas con los usuarios claves, formalización de documentos y copia de material. También queda bajo la exclusiva responsabilidad de [CLIENTE] garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para la instalación del producto (servidores, bases de datos, conectividad, etc.)

Recursos

[CLIENTE] designará al personal requerido de acuerdo con la Organización del Proyecto establecido en la presente propuesta, los cuales deberán proveer la información solicitada por MENTA, y deberán resolver todos los inconvenientes relacionados al proyecto dentro de un tiempo razonable según la criticidad de estos y los tiempos del proyecto. Será indispensable la participación y colaboración de personal de [CLIENTE] en el equipo de trabajo para lograr que los resultados se produzcan en tiempo, forma y de acuerdo con los costos establecidos. Las demoras en la provisión de recursos modificarán el calendario establecido al inicio del proyecto y la fecha de finalización.

Proyecto

Las estimaciones de esfuerzo y costos resultantes están en relación directa con los entregables descritos en la presente propuesta, y cualquier alteración en la composición de los componentes definidos en el alcance de la presente propuesta deberá tratarse de manera particular.

Cambios en el alcance: Cualquier situación o condición que modifique los aspectos centrales de la propuesta y que impacten en el cronograma, equipo de trabajo o entregables del proyecto, serán considerados “cambios en el alcance”. Entre otros, serán considerados cambios en el alcance los siguientes:

- Ampliación del equipo de consultores para reemplazar recursos de CANVIA que no estén disponibles.
- Extensiones del cronograma producidas por modificaciones de fechas clave por parte de CANVIA y/o indisponibilidad de recursos (humanos y materiales) en el momento requerido por el proyecto
- Demoras en las tomas de decisiones con impacto en el proyecto en alguna de las instancias que implique modificaciones al cronograma.
- Los problemas del proyecto serán resueltos en tiempo y forma por el equipo del proyecto y/o el gerente de [CLIENTE] (ej.: problema normal: 24hs por miembros del equipo o individualmente por los gerentes; problemas complejos: 1 semana por el equipo de proyecto y/o gerente ejecutivo).
- La falta de solución rápida de los problemas puede tener impacto en el tiempo de desarrollo del proyecto y /o los costos de este.
- El cliente será responsable de toda actividad técnica requerida para asegurar Aprovechamiento de HW, SW y licenciamiento de tecnología BMC o de otros fabricantes.
- Este proyecto excluye la implementación de otros módulos o terceras partes distintas a las detalladas en esta propuesta.
- MENTA hará entrega de lo producido descrito en el Alcance, para ser utilizados en real, culminando en dicho punto la fase de implementación. Esta entrega tendrá como significado la aceptación de estos por parte de [CLIENTE].
- El personal de MENTA debe contar con acceso a líneas telefónicas, Internet y Skype.

- El conocimiento y entendimiento de los supuestos mencionados anteriormente son importantes para establecer el marco del proyecto. Previo a su inicio, estos supuestos deben ser confirmados y aceptados por ambas partes.
- La estimación de esfuerzo requerido para la implementación propuesta se basa en los supuestos mencionados anteriormente. De no cumplirse éstos, las figuras finales pueden variar en forma considerable.
- La documentación se restringirá únicamente a la indicada en esta propuesta y en el formato de documentación de MENTA, a menos que se defina algo distinto y de común acuerdo con el cliente, lo cual puede implicar esfuerzo y cargo adicional.

Aceptación del Plan de gestión del proyecto

Mediante la firma de este documento, se acuerda entre [CLIENTE] y MENTA que el contenido del Plan de gestión de proyectos – [NOMBREPROYECTO], cubre todos los aspectos requeridos para cumplir con los objetivos de éste. Es importante destacar que, una vez firmado el documento, cualquier cambio que se requiera deberá pasar por el proceso de Control de Cambios indicado en el presente documento.

Elaboración de carta Gantt

La elaboración inicial de la carta Gantt, sirve como línea base para iniciar la ejecución y realizar el seguimiento adecuado de cómo va avanzando el proyecto según lo que va sucediendo todas las semanas, a continuación, un ejemplo de carta Gantt:

Tabla 17

Ejemplo de cronograma base de actividades

Automatización de Actividades para Abonos en CTA de Ahorros (Moneda Nacional)						
Nombre de tarea	Duración	% completado	% planificado	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
RPA - BN - 2022 v2 04022022	33.75 días	41%	56%	jue 13/01/22	mar 1/03/22	
Planificación del Proyecto	3.13 días	97%	100%	jue 13/01/22	mar 18/01/22	
Elaborar Plan de proyecto	2 días	100%	100%	jue 13/01/22	vie 14/01/22	MENTA
Realizar kickoff Ejecutivo	1 hora	100%	100%	lun 17/01/22	lun 17/01/22	MENTA/BN
Revisar y aprobar PDP	1 día	90%	100%	lun 17/01/22	mar 18/01/22	BN
Hito Aceptación: Aprobación Planificación de Proyecto	0 días	90%	100%	mar 18/01/22	mar 18/01/22	
Requisitos	5.5 días	99%	100%	mar 18/01/22	mar 25/01/22	
Habilitar acceso hacia las aplicaciones del proceso (sistemas involucrados BN)	5 días	100%	100%	mar 18/01/22	mar 25/01/22	BN
Habilitar credenciales para el robot (BN)	5 días	100%	100%	mar 18/01/22	mar 25/01/22	BN

Validación de requerimientos	0.5 días	90%	100%	mar 25/01/22	mar 25/01/22	MENTA
Hito Aceptación: Habilitación de RQs	0 días	90%	100%	mar 25/01/22	mar 25/01/22	
Desarrollo del Proyecto (Menta)	16.5 días	24%	63%	vie 21/01/22	mar 15/02/22	
Levantamiento del proceso - Abono Cuentas	4 días	100%	100%	vie 21/01/22	jue 27/01/22	
Grabar y capturar Proceso	2 días	100%	100%	vie 21/01/22	mar 25/01/22	MENTA
Documentar el Proceso (PDD)	2 días	100%	100%	mar 25/01/22	jue 27/01/22	MENTA
Hito Aceptación: Aprobación del PDD	0 días	100%	100%	jue 27/01/22	jue 27/01/22	
Automatización del proceso en RPA (2)	12.5 días	0%	51%	jue 27/01/22	mar 15/02/22	
Acción 1: Verificación de la Ejecución Automática de la recepción de	2 días	0%	100%	jue 27/01/22	lun 31/01/22	MENTA

transferencias devueltas						
Acción 2: Ejecución manual del proceso de "Recibir Devoluciones"	2 días	0%	100%	lun 31/01/22	mié 2/02/22	MENTA
Acción 3: Efectuar Abonos a Cuentas de Ahorros MN por transferencias devueltas MN	2 días	0%	100%	mié 2/02/22	vie 4/02/22	MENTA
Acción 4: Extracción de totales en emulación	2 días	0%	19%	vie 4/02/22	mar 8/02/22	MENTA
Acción 5: Generación de Archivo Excel con resultados de Abonos realizados	2 días	0%	0%	mar 8/02/22	jue 10/02/22	MENTA
Acción 6: Envío de Correo de Notificación a la Sección Sistema de Pagos	1 día	0%	0%	jue 10/02/22	vie 11/02/22	MENTA
Acción 7: Consultar directorio	0.5 días	0%	0%	vie 11/02/22	lun 14/02/22	MENTA

de agencia y envío de correo						
Documentar operación del proceso automatizado (TDD)	1 día	0%	0%	lun 14/02/22	mar 15/02/22	MENTA
Hito Aceptación: Archivo con resultado de Abonos realizados	0 días	0%	0%	mar 15/02/22	mar 15/02/22	
Despliegue en el PRD	7 días	0%	0%	mar 15/02/22	jue 24/02/22	
Afinar código (errores encontrados)	5 días	0%	0%	mar 15/02/22	mar 22/02/22	MENTA
Pase a producción - pruebas	2 días	0%	0%	mar 22/02/22	jue 24/02/22	
Capacitación	0.5 días	0%	0%	mar 22/02/22	mar 22/02/22	
Realizar Workshop de las actividades automatizadas	0.5 días	0%	0%	mar 22/02/22	mar 22/02/22	MENTA
Hito Aceptación:	0 días	0%	0%	mar 22/02/22	mar 22/02/22	

Puesta en producción OK							
Apoyo en Marcha Blanca	5 días	0%	0%	mar 22/02/22	mar 1/03/22		
Apoyo en soporte Post y Atención de Consultas	5 días	0%	0%	mar 22/02/22	mar 1/03/22	MENTA	
Cierre de Proyecto	0.13 días	0%	0%	mar 1/03/22	mar 1/03/22		
Reunión de cierre de proyecto	1 hora	0%	0%	mar 1/03/22	mar 1/03/22	MENTA/BN	
Hito Aceptación: Cierre de Proyecto	0 días	0%	0%	mar 1/03/22	mar 1/03/22		

Elaboración de presentación de kick off con el cliente

La presentación incluye toda la información inicial definida y completada en el proceso de inicio.

Recopilación de requerimientos si fuera el caso (directo con el cliente).

El proceso de recopilación involucra las matrices definidas en la fase de inicio como parte del backlog de requerimientos.

Priorización de requerimientos (estimación, orden, responsables)

Dentro de la matriz definida inicialmente, se puede realizar estimaciones de horas hombre para definir fechas de entrega, orden de cada uno de los requerimiento y responsabilidades para realizar seguimiento.

Primeros acercamientos al cliente para coordinaciones de reuniones.

En estos encuentros se revalida toda la información recopilada e incluyendo nuevamente expectativas para lograr lo que se requiere.

Confirmación de fechas e hitos de facturación validados en propuesta comercial para posterior coordinación con el área de finanzas.

Esta actividad es de suma importancia para determinar fechas en donde se generarán facturas y entrará dinero para que en coordinación con el área de finanzas se puedan armar flujos de caja.

2.4. Ejecución

Participación en reunión de kick off con el cliente.

La reunión de kick off da el inicio a la ejecución una vez se hayan revisado todas las planificaciones y requerimientos.

Presentación de proyecto

La presentación del proyecto involucra todos los puntos definidos en la planificación para dar inicio a la ejecución del proyecto.

Gestión de firma de plan de definición de proyecto

La firma del plan de definición de proyecto, asegura que el proyecto ha comenzado en ejecución para que empiecen a correr los hitos tanto de tiempo como de facturación.

Definición de reuniones técnicas y de trabajo

Las reuniones técnicas y de gestión, se definen al inicio de la ejecución a medida que se necesite se van a agendando de acuerdo con el plan de comunicaciones detallado.

Elaboración de actas de reunión

Las actas de reunión son importantes para evidenciar acuerdos adicionales en la ejecución, lo cual hace que el proceso de hacer seguimiento sea mucho más formal.

Figura 18

Ejemplo de acta de reunión

ACTA DE REUNIÓN		
INFORMACIÓN DEL SERVICIO		
Minuta Nro.	01	
Proyecto	Servicio 082339 – automatización de procesos	
Jefe de Proyecto SUNAT	Luis Lavado	
Jefe de Proyecto MENTA	Iris Ruiz	
Fecha de la Reunión	08.02.2022	
Lugar de la Reunión	TEAMS	
Hora de Inicio – Término	03:00pm – 04:00pm	
Participantes	Empresa	Correo Electrónico
Luis Lavado	BN	llavado@bn.com.pe
Gino Vergara	BN	gvergara@bn.com.pe
Gulsella Onairam	BN	gonairam@bn.com.pe
Jorge Torres	BN	jtortes@bn.com.pe
Jesus Chavez	Menta	jchavez@imenta.net
Iris Ruiz	Menta	iruiz@imenta.net
TEMAS TRATADOS		
AGENDA		
<ul style="list-style-type: none"> Revisión de detalles y especificaciones para automatización de proceso. 		
1. Datos de prueba		
<ul style="list-style-type: none"> Se realizará una extracción de datos de producción a desarrollo para poder simular y realizar las pruebas respectivas. Estos datos serán históricos y una cantidad considerable. 		
Responsable: Banco de la Nación		
Fecha: 11.02.2022		
2. Escenario y casos de uso (Días hábiles y feriados)		
<ul style="list-style-type: none"> Se enviará un ejemplo resumen de cómo se realizará la definición de estos casos. Se define trabajar en un archivo excel que contenga el listado de días festivos y que se puedan tomar para que el robot tenga en cuenta. Este listado debe contener información del año en cuestión. Se debe considerar un compartido o un sftp para colocar el archivo y el área pueda actualizar los registros según corresponda. Actualmente se tiene un espacio compartido que se puede reutilizar. Para el comportamiento del robot en días feriados o fines de semana, se debe considerar que se realizará 1 intento a los 5min, a la 30min y luego llegaría una notificación de que el robot no proceso nada. Se enviarán algunas fechas tentativas para realizar pruebas hasta que se tenga el documento definitivo, antes del pase a producción. 		
Responsable: BN		
Fecha: 28.02.2022		

Elaboración de controles de cambio

Los controles de cambio se trabajan de acuerdo con las líneas base definidas en la planificación para formalizar cambios que se justifiquen modificando el alcance, tiempo, costos y fechas de facturación.

Figura 19

Ejemplo de control de cambios

Información del Requerimiento de Cambios

INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE	
Nombre del solicitante:	MENTA
Nombre Cliente:	Pilar Nicho
Fecha:	29-05-2020
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
El presente control de cambio es presentado por MENTA con el fin de formalizar la solicitud de cambio que propone la transferencia de horas pendientes asociadas al proyecto a la bolsa de horas de continuidad operacional con el fin de concluir con las actividades una vez que el cliente lo solicite.	
Las horas pendientes por fase según el Plan de Definición del Proyecto son las siguientes:	
1. Fase 1	
1.1. Análisis y diseño	
Actividades	Duración
Definición de Aplicaciones	32HH
Levantamiento de información disponible en plataforma de monitoreo actual	16HH
Análisis y validación de información obtenida	8HH
Validar información técnica	8HH
Elaborar informe de análisis y diseño	16HH
E2: informe de análisis y diseño	0HH
Total horas pendientes	48HH
2. Fase 2	
2.1. Ejecución	
Actividades	Duración
Definir Host Groups	2HH
Instalar y configurar - Infraestructura Dynatrace (ActiveGates)	4HH
Instalar OneAgent - Full Stack	16HH
Instrumentar apps móviles (iOS y Android)	8HH
Configurar agentes en la aplicación	4HH
Validar comportamiento del agente instalado	2HH
Configuración de Zonas	16HH
Definir Zonas	4HH
Definir plataforma a configurar	8HH
Creación y Configuración de Zonas (por Zona)	4HH
Real User Monitoring (RUM)	27HH
Definir/Configurar - Aplicación	2HH
Definir/Configurar - Framework	2HH
Validar - Monitoreamiento RUM	4HH
Definir/Configurar - User Tag	3HH
Definir/Configurar - Key User Actions	3HH
Definir/Configurar - Reglas de nombres de Acciones de Usuario (por aplicación)	8HH
Definir/Configurar - Custom user action	2HH
Definir/Configurar - Conversion Goal	3HH
Elaborar documento de instalación y configuración de agentes	8HH
Elaborar matriz de usuarios y roles configurados	8HH
E4: documento de instalación y configuración de agentes	0HH
E5: matriz de usuarios y roles configurados	0HH
E6: APP Hogar monitoreada en la plataforma	0HH
Total horas pendientes	69HH
Justificación:	
Teniendo en consideración que Telefónica del Perú, como parte de su estrategia tiene pensado lanzar una nueva aplicación la cual incluya funcionalidades de APP hogar y APP mi movistar, la cual será desplegada en agosto y está en proceso de construcción, la prioridad de monitoreo estaría enfocada en esta nueva app "App convergente". Sin embargo, para no retrasar el uso de la solución cuya vigencia de licencias ya ha iniciado, se acuerda que las HH (horas hábiles) equivalentes a las actividades del proyecto arriba mencionadas como Parte de fase 1 y 2, podrán ser utilizadas a través de la Bolsa de Horas de continuidad operacional, agregándose a este servicio un total de 117 horas., las cuales pueden ser consumidas a lo largo de la vigencia definida al igual que las 288 horas ya adquiridas teniendo una nueva cantidad de horas de 405HH, que deberán ser utilizadas bajo la misma metodología de gestión de servicios declarada en el plan de proyecto.	
Cada asignación deberá ser comunicada por parte de TELEFÓNICA al equipo de MENTA para:	
<ul style="list-style-type: none"> Definir los requerimientos que TELEFÓNICA deberá disponer previamente. Confirmar que la ejecución de las actividades se enmarca en las HH disponibles del servicio. Acordar las fechas de su entrega, según la disposición de los requerimientos (técnicos, de equipos de trabajo u otros). 	

ANÁLISIS DE IMPACTO EN EL PROYECTO	
Alcance	<p>Con Impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se modifica el alcance del proyecto como servicio, para que las HH sean utilizadas inicialmente en la aplicación PORTAL PUBLICO, siendo después estas usadas en la nueva APP convergente. Ya no se estaría haciendo uso del servicio para la APP mi movistar ni para la APP Hoqar. <p>Plan de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisión de nuevo alcance, reunión técnica de validación, estimación y análisis de compatibilidad, dimensionamiento y actividades asociadas.
Tiempo	<p>Sin Impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las HH podrán ser utilizadas a lo largo de la vigencia del servicio. En este contexto: Abril-2020 a Diciembre-2020.
Recursos	<p>Sin Impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se asignarán los recursos necesarios y comprometidos inicialmente para el servicio.
Hitos de Facturación	<p>Con impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al estar el hito de facturación asociado al termino de implementación del proyecto, se requiere realizar el cambio para que la facturación se realice al 2 de Junio del 2020. <p>Plan de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisión de cambio de facturación debido a cambio de alcance de proyecto a horas de servicio.

Gestión de entregables técnicos y de gestión (informes, documentos, software funcionando, hardware funcionando)

Las entregas técnicas se realizan sustentadas con documentos detallados en donde se traspasa todo lo que se realizó a detalle para información del cliente. Estos documentos incluyen lo siguiente:

- Antecedentes
- Objetivos
- Hardware y Software base de la solución
- Hardware
- Gabinetes, suministros de energía y cableado estructurado
- Servidores
- Tarjetas
- Software
- Redhat
- Vmware
- Anexos – Guías de remisión

Gestión de incidentes, soporte y requerimientos según corresponda

Como parte de las implementaciones, servicios y continuidad operacional, se realiza seguimiento de los incidentes, el soporte y los requerimientos, utilizando una plantilla de seguimiento para medir SLA's, cumplimientos, criticidad, causas raíz y resolución.

Tabla 18

Matriz de gestión de incidentes y requerimientos

N ro .	Ti po	Descri pción	Est ado	Causa Raíz/Res olución	Tiem po de Asign ación	Tiempo de Incumpl imiento de Asignaci ón	Tie mpo de Solu ción	Tiempo de Incumpl imiento de Solución	Criti cidad	Esca lado a Fáb rica	SLA1 Objet ivo Tiem po de Asign ación	SLA 2 Obj etiv o Tie mpo de Solu ción

Validación preliminar de entregables.

La validación de los entregables se realiza en reuniones de trabajo, revisiones con la dirección técnica y validación previa con el cliente antes de aprobación para levantar observaciones, probar y realizar planes para pases a producción.

Gestión de proveedores

La gestión de proveedores, se determina por la comunicación constante con este equipo de trabajo, el seguimiento a sus entregables, a los montos a pagar, los porcentajes de entrega de productos y servicios, la calidad, las conformidades y los estados de compra, como definimos a continuación:

Tabla 19

Ejemplo de matriz de gestión de proveedores

Proveedor	DESCRIPCIÓN GENERAL	ITEM	MONTOS	MOTOS/s/ sin Igv	OC	PRODUCTO		SERVICIOS		Estado	ACTADECONFORMIDAD - Servicios	ENTREGAFACITURA	FECHA DE PAGO	ESTADO DE COMPRA
						%	Fecha de entrega	%	Fecha de entrega					
QDT CON SULT ING	SAN ISIDRO - GABINETES, ENERGIZADO Y CABLEADO	1		S/1 5,5 51. 50	17/ 01/ 20 20	100 %	28/ 02/ 20 20	100 %	13/ 03/ 20 20	CO MPL ETA DO	ACE PTA DO	13/04 /2020	FACTURA VENCIDA	POR COBRAR
QDT CON SULT ING	SURCO - GABINETES, ENERGIZADO Y CAB	2		S/1 0,9 58. 50	17/ 01/ 20 20	100 %	2/0 3/2 02 0	100 %	3/0 7/2 02 0	CO MPL ETA DO		POR FACITURAR	POR FACTURAR	POR FACTURAR

	LEA DO													
QDT CON SULT ING	WILS ON - CAB LEA DO EST RUC TUR ADO	3		S/9 45. 00	17/ 01/ 20 20	-	-	100 %	6/0 7/2 02 0	CO MPL ETA DO		POR FAC TUR AR	POR FACT URAR	POR FAC TUR AR

2.5. Seguimiento y Control

Seguimiento interno semanal de proyectos

Realizando el seguimiento semanal de proyectos y servicios, se actualizan los dashboards de seguimiento para conocimiento y transparencia de todos en MENTA. Es así como se mantiene una matriz para proyectos y otra para servicios.

- Proyectos

Tabla 20

Ejemplo de matriz de seguimiento interno semanal de proyectos

Nr o.	Cierr e de Nego cio	Nomb re Proye cto	% Avan ce Real	% Avanc e Espera do (Proje ct)	% Desviac ión	Fech a Inicio Vige nte	Fecha Térmi no Vigen te	Observaci ones de Proyecto en Seguimien to	Hit os de Pag o	Equip o de Proye cto	Avan ce de la Sema na
----------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	--	---------------------	------------------------------------	-------------------------------------	---	-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

Figura 21

Detalle de uso de horas contratados



Figura 22

Detalle de uso de horas por cliente



Seguimiento con cliente semanal de proyectos

El seguimiento semana con el cliente, permite revisar impedimentos, avances y riesgos que pudieran estar sucediendo para resolverlo en conjunto y avanzar para cumplir con los objetivos del cliente.

Figura 23

Dashboard de estado de proyecto

Estado del Proyecto – Semana del 14 de Marzo 2022



Concepto	% Completado	Resumen Ejecutivo		
Proyecto general	88%	<ul style="list-style-type: none"> - Pruebas en Desarrollo y afinamiento - Gestión de documentación 		
Avance a la fecha	96%			
Desviación	8%			
Fecha de Inicio Vigente	14.01.2021			
Fecha de Término Vigente	Cierre de Proyecto: 24.03.2022			
Actividades relevantes del periodo		Pendientes relevantes		
<ul style="list-style-type: none"> • Avances en automatizaciones (real99% vs planificado100%) • Pruebas (real100% vs planificado100%) • Despliegue en producción (real82% vs planificado100%) • Afinamiento de bot, con observaciones levantadas. • Avance en elaboración de documentación para segundo entregable. 		<ul style="list-style-type: none"> • Pase a producción (prueba en UAT) • Elaboración de documentación - segundo entregable. • Workshop - presentación de proceso 		
<p>Stopper impedimentos para avanzar con las actividades del proyecto, impacto directo en avance (retrasos evidenciados en % de desviación), Riesgo situación futura que podría impactar en el proyecto.</p>				
Categorización	Descripción	Impacto	Responsable	Fecha Límite
Stopper	Pruebas en UAT Prueba en certificación para pasar a producción.	Tiempo de cierre de proyecto.	Banco de la Nación	21.03.2022
Riesgo	Inestabilidad en aplicativos asociados Caída constante de sistemas asociados al bot.	Errores constantes en generación de cartas y corrección manual de los mismos (tiempo).	Banco de la Nación	03.2022
Riesgo	Cambio de alcance en pruebas Requerimientos de alcance fuera del tiempo de ejecución	Rebasa en pase a producción (tiempo).	Banco de la Nación	18.03.2022

Gestión de riesgos e impedimentos según lo que se vaya avanzando.

La gestión de riesgos e impedimentos van de la mano con el entendimiento técnico de cada una de las fases y actividades asociadas al proyecto. A continuación, se define un ejemplo de ello:

Tabla 22

Ejemplo de gestión de riesgos e impedimentos

Categorización	Descripción	Impacto	Responsable	Fecha Límite
Stopper	Pruebas en UAT Prueba en certificación para pasar a producción.	Tiempo de cierre de proyecto.	Banco de la Nación	21.03.2022
Riesgo	Inestabilidad en	Errores constantes en	Banco de la Nación	03.2022

	aplicativos asociados Caída constante de sistemas asociados al bot.	generación de cartas y corrección manual de los mismos (tiempo).		
Riesgo	Cambio de alcance en pruebas Requerimientos de alcance fuera del tiempo de ejecución	Retraso en pase a producción (tiempo).	Banco de la Nación	18.03.2022

Elaboración de planes de acción para riesgos e impactos.

Una vez se han definido los impactos, las fechas de estos y los riesgos o impedimentos, se definen planes de acción para mitigar, transferir, accionar o evitar. Estos planes son definidos por riesgos positivos y negativos (amenazas y oportunidades).

Seguimiento de avances y pendientes en el equipo de trabajo y en el cliente

Los seguimientos diarios con el equipo se hacen diarios, con reuniones de seguimiento de 15 minutos o 30 minutos máximo.

Actualización de backlog de requerimientos

El backlog de requerimientos se actualiza de acuerdo con la cantidad de horas y avances semanales. Aquí detallamos las matrices asociadas como ejemplos

Tabla 23

Matriz de requerimiento de servicio

Resumen de Servicios								
	Servicio	Spri	Total en Horas	Horas estimadas	Horas Usadas	Horas faltantes	Horas Disponibles	
	1	1	185	185	107	0	-43	
		2			121	0		
	2	1	100	46	43	3	0	
		2		59	-	124		
		3		TBD	-	TBD		

Tabla 24

Matriz de estimaciones por requerimiento

S P r i o r i d a d a n d a t	Pri o r i d a d		Estimación de esfuerzo por HH
---	-----------------------------------	--	-------------------------------

1	1	i t e m	RQ	Solic itante	Al ca nc e	T o t a l	Est ad o	Res ulta do	Co mie nzo	Fin	Nombres de los recursos
1	2	1	Separación de Zonas por Aplicación (Web Corporativa / Pago de Pensionistas / Fenix)	Jorge Knutzen	Si	21	Ap rob ad o	Co mpl etad o	jue 19/ 12/ 19	vie 27/ 12/ 19	Raquel Acero [50%]
	3	2	Diseño y creación del dashboards Fenix (perfil App e Infraestructura)	Jorge Knutzen	Si	14	Ap rob ad o	Co mpl etad o	lun 30/ 12/ 19	jue 2/0 1/2 0	Raquel Acero
	4	3	Diseño y creación del dashboards Siteds (perfil App e Infraestructura)	Jorge Knutzen	Si	14	Ap rob ad o	Co mpl etad o	jue 2/0 1/2 0	lun 6/0 1/2 0	Raquel Acero
	5	4	Diseño y creación del dashboards Tedef (perfil App e Infraestructura)	Jorge Knutzen	Si	14	Ap rob ad o	Co mpl etad o	lun 6/0 1/2 0	mié 8/0 1/2 0	Raquel Acero
	6	5	Diseño y creación del dashboards Web Corporativa (perfil App e Infraestructura)	Jorge Knutzen	Si	14	Ap rob ad o	Co mpl etad o	mié 8/0 1/2 0	jue 9/0 1/2 0	Raquel Acero
	7	6	Creación y configuración de Zona nueva para Siteds	Jorge Knutzen	Si	16	Ap rob ad o	Co mpl etad o	jue 9/0 1/2 020	jue 9/0 1/2 020	Raquel Acero
							Ap rob ad o	Co mpl etad o	vie 10/ 01/	vie 10/ 01/	Raquel Acero

										201	201	
										2	2	

2.6. Cierre

Participación en reunión de cierre interno del proyecto y/o servicio

La participación en las reuniones de cierre de suma importancia para evidenciar el excelente trabajo realizado, el valor como equipo, la calidad y la alineación de alcances con expectativas, estos son algunos tópicos que se manejan en estas reuniones:

- Objetivo del proyecto o servicio
- Alcances implementados
- Entregables del proyecto o servicio
- Factores de éxito del proyecto o servicio
- Lecciones aprendidas
- Soporte y continuidad

Gestión de aprobación final de entregables para emisión de facturas.

En esta fase, gestionamos la aprobación del proyecto en sí, considerando la gestión y la implementación técnica dependiendo del proyecto.

Seguimiento a pagos posteriores luego de facturación.

Una vez se logre la aprobación y la facturación, es importante estar pendiente de las fechas de pago para realizar seguimiento considerando eso como etapa final.

Actas de conformidad a proveedor

Las actas de conformidad respaldan el trabajo realizado por los proveedores y los pagos que se deben realizar hacia estos.

Figura 24

Ejemplo de acta de conformidad interna



ACTA DE CONFORMIDAD DE SERVICIO

Datos Cliente

Nombre: Irís Renatha Ruiz Wong N° Orden de Compra: 0003-2020
 Subdirección/Gerencia/Infatura: Servicios

Datos del Proveedor

Razón Social del proveedor del servicio: QDT CONSULTING SAC

Información del Servicio

Descripción del Servicio brindado (Servicio, imputación, monto, porcentaje de pago):
Suministro de cableado estructurado y gabinetes de datos, servicios de instalación DATA CENTER SUNAT SAN JUDRO.

Porcentaje de pago 100%.

Mes(es) y año del servicio prestado: Mar-20 Calidad del servicio:
 Excelente: Bueno:
 Regular: Malo:

Importe por el cual se da conformidad: 35,551.50
 Moneda: PEN

Los abajo firmantes hacen constar por el presente documento que los servicios prestados por el proveedor, amparado por esta ACTA DE ACEPTACIÓN, se han ejecutado de acuerdo a lo contratado.

* La firma y sello del presente documento es obligatorio e indispensable para proceder con la facturación de la Orden de Compra, así como la presentación física y escaneada del acta.
 * Es responsabilidad de los firmantes de la presente acta validar y asegurar que el servicio se prestó con la calidad, cantidad y oportunidad solicitados.

Comentarios/Observaciones adicionales
Falta certificación y etiquetado de cables, se estará retomando una vez se reinicien las actividades.



Nombre: RAFAEL OSORIO JIMÉNEZ
 Fecha: 15/04/2020



Nombre: IRIS RENATHA RUIZ WONG
 Fecha: 03/04/2020

La presente acta se impide que el servicio prestado no podrá ser motivo de posterior observación que no haya podido ser detectado al momento.

Acta de conformidad a cliente

Las actas de conformidad a cliente, aseguran que el trabajo que se ha realizado ha terminado, que se han aceptado formalmente todas las actividades del proyecto y se ha cumplido con las

expectativas de estas. La firma de estas actas es parte del procedimiento de cierre y de facturación. Aquí, detallamos un ejemplo:

Figura 25

Ejemplo de acta de conformidad interna



Annotator: M. R. 485, of 301-B
Date: 02/07/2019
+51 1 6339582
mentagroup.net

MINUTA / ACTA DE ACEPTACIÓN

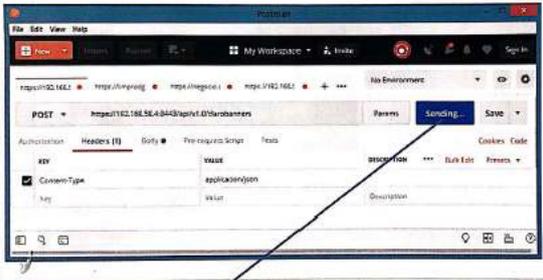
INFORMACIÓN DEL SERVICIO	
Proyecto	Implementación de API Managment
Jefe de Proyecto Cliente	Felipe Carpio
Jefe de Proyecto MENTA	Iris Ruiz Wong
Fecha de validación	07.02.19

Implementación API Developer portal

El presente documento acredita que se ha culminado con la implementación de API Developer Portal. A continuación, se evidencian los resultados de la instalación:

1. Evidencia Prueba API

Mientras no se resuelva el problema asociado al nombre de la máquina del Gateway (limprodgw.claro.com.pe) no será posible testear las apis desde portal, ya que el parámetro "API Proxy URL" del Proxy creado en Portal hace referencia a dicho nombre. Cuando testeamos las APIS desde postman o SoapUI indicando en la URI la IP en vez del nombre de la máquina, las APIS responden. Las siguientes imágenes muestran evidencia de Debug con respuesta de una API:





Planificación de asignaciones

Como parte de una buena estructura y metodología de delivery, se realizan gestiones de asignación del equipo para determinar la carga laboral y expertiz según las actividades que se vayan realizando. En ese sentido, se realiza semanalmente en base a una sesión de trabajo tanto del equipo de gestión como el líder técnico

Tabla 25

Matriz de planificación semanal

Co nsu ltor es	Semana 31.08.2020					Semana 07.09.2020					Semana 14.09.2020				
	PRO YEC TOS	A P O Y O A L A V E N T A	CAPA CITA CION ES	H H	Asi gna ció n	PRO YEC TOS	A P O Y O A L A V E N T A	CAPA CITA CION ES	H H	Asi gna ció n	PRO YEC TOS	A P O Y O A L A V E N T A	CAPA CITA CION ES	H H	Asi gna ció n
	36	4	0	4	100	38	2	0	4	100	38	2	0	4	100
				0	0%				0	0%				0	0%
	30	0	10	4	100	30	0	10	4	100	30		10	4	100
				0	0%				0	0%				0	0%
	33	7	0	4	100	33	7	0	4	100	33	7	0	4	100
				0	0%				0	0%				0	0%
	21	13	6	4	100	33	3	4	4	100	40	0	0	4	100
				0	0%				0	0%				0	0%
	30	6	4	4	100	33	3	4	4	100	40	0	0	4	100
				0	0%				0	0%				0	0%

	17	19	4	4	100	28	8	4	4	100	40	0	0	4	100
				0	%				0	%				0	%
	23	0	17	4	100	23	0	17	4	100	23		17	4	100
				0	%				0	%				0	%
	30	0	10	4	100	30	0	10	4	100	30		10	4	100
				0	0%				0	0%				0	0%
				0	0%				0	0%				0	0%
				0	0%				0	0%				0	0%
Tot al gen eral	220	49													

Planificación de capacitaciones

Parte del ADN de MENTA incluye personal especializado por la planificación de las capacitaciones va de la mano con las iniciativas y oportunidades de negocio abiertas, las alianzas y los proyectos que están a punto de cerrar. En ese sentido, se determinan la cantidad de cursos, con las certificaciones y la duración para asignación del equipo según corresponda

Tabla 26

Matriz de capacitaciones

FABRICANTE	TIPO	DESCRIPCION	DURACION (horas)

Dynatrace	Curso	Get Started with Dynatrace		2.6
	Curso	RUM for SaaS Vendor Experience		0.5
	Curso	Using Dynatrace		2.5
	Curso	Configuring Dynatrace		2.4
	Curso	Deploying Dynatrace		1
	Curso	Digital Experience Management		1
	Curso	Dynatrace APIs		0.5
	Curso	Dynatrace Product Extensions		0.5
	Webinars	Dynatrace ONE Webinars		4.6
	Certificación	Certificación Dynatrace Associate	Examen Teórico Dynatrace Associate	40
Certificación	Dynatrace Certified Professional	Examen Teórico Dynatrace Profesional	40	

	Certificación	Dynatrace Certified Professional	Examen Práctico Dynatrace Profesional	40
--	---------------	--	---------------------------------------	----

Gestión de vacaciones y compensaciones

La gestión de vacaciones y compensaciones, nos permite definir de manera detallada el apoyo del personal asignado y las horas hombre dependiendo de la prioridad de los proyectos y las fechas de cierre por lo que también es un criterio para la planificación de las asignaciones. A continuación, evidenciamos la matriz de seguimiento de vacaciones:

Tabla 27

Matriz de vacaciones 1

Apellidos y Nombres	Antigü edad	Vacaci ones acumul adas	Vacaci ones utiliza das	Sal do Vac ac	Saldo de vacaciones - proyección medio año	Vacaci ones planific adas	Saldo de vacaciones planificadas - proyección medio año	Vacacion es planifica das ideal
Saavedra Mejia Ronald Enrique	4 años 4 meses 24 días	132,00	72	60, 00	75,00	7	68,00	38,00
Ruiz Wong Iris Renatha	4 años 4 meses 22 días	131,83	81	50, 83	65,83	7	58,83	28,83
Matos Manguinu	1 años 8	52,00	9	43, 00	58,00	0	58,00	28,00

ri	Jean	meses								
Janssen		24 días								

Tabla 28*Matriz de vacaciones 2*

Í	Cód	Emplead	Primer	Ultimo	Fecha	Días	Días	Validad	Va	Ti	Co
t	Emp	o	día de	día de	a de	calendari	habiles	or de	cac	po	me
e	lead		vacacio	vacacio	retor	os de	de	vacacio	ion		nta
m	o		nes	nes	no	vacacione	vacacio	nes	es		rios
						s	nes				
	102	Saavedra Mejia Ronald Enrique	22/07/2 019	26/07/2 019	27/07 /2019	5	5	5	5	Eje	
	102	Saavedra Mejia Ronald Enrique	05/04/2 021	11/04/2 021	12/04 /2021	7	5	7	7	Eje	
	102	Saavedra Mejia Ronald Enrique	26/04/2 021	02/05/2 021	03/05 /2021	7	5	7	7	Eje	
	102	Saavedra Mejia Ronald Enrique	14/06/2 021	30/06/2 021	01/07 /2021	17	13	18	18	Eje	

	104	Ruiz Wong Iris Renatha	30/07/2 019	02/08/2 019	03/08 /2019	4	4	4	4	Eje cut ada s	
	104	Ruiz Wong Iris Renatha	01/11/2 020	26/11/2 020	27/11 /2020	26	19	26	26	Eje cut ada s	
	104	Ruiz Wong Iris Renatha	04/04/2 021	03/05/2 021	04/05 /2021	30	21	29	30	Eje cut ada s	
	102	Saavedra Mejia Ronald Enrique	20/12/2 021	09/01/2 022	10/01 /2022	21	15	21	21	Eje cut ada s	
	107	Matos Manguinu ri Jean Janssen	04/11/2 021	04/11/2 021	05/11 /2021	1	1	1	1	Eje cut ada s	

Asimismo, aquí mostramos la matriz de compensaciones, en donde por cada hora extra trabajada se determina una hora de compensación.

Tabla 29

Matriz de compensaciones fuera de horario

N °	CONSU LTOR	FEC HA	FUERA DE LABORAL HORARIO	COMPEN SACIÓN	SA LD O	MOTIVO
--------	---------------	-----------	-----------------------------	------------------	---------------	--------

			DESDE (HH:MM M)	HASTA (HH:MM)	TOTA L (HH)	FEC HA	H O R A		
1	Raquel Acero	4/05/ 2019	13:00	17:00	04:00	18/0 6/20 19	04 :0 0	00: 00	Incidente Reportado por SUNAT de Monitoreo informix
		20/0 5/20 19	18:00	21:00	03:00	18/0 6/20 19	03 :0 0	00: 00	Avance de Informe e4
		21/0 5/20 19	18:00	21:00	03:00	18/0 6/20 19	01 :0 0	02: 00	Avance de Informe e4
		22/0 5/20 19	18:00	22:00	04:00	24/0 5/20 19	04 :0 0	00: 00	Avance de Informe e4
		29/0 5/20 19	20:00	22:00	02:00		02 :0 0	00: 00	resumen de informe e4
2	Juan Carlos Tofenio	4/05/ 2019	08:00	14:00	06:00	4/06/ 2019	01 :0 0	05: 00	Incidente Reportado por SUNAT de Monitoreo infraestructura
		20/0 5/20 19	18:00	21:00	03:00	7/06/ 2019	03 :0 0	00: 00	Avance de Informe e4
		21/0 5/20 19	18:00	22:00	04:00	31/0 5/20 19	04 :0 0	00: 00	Avance de Informe e4
		23/0 5/20 19	18:00	22:00	04:00	24/0 5/20 19	04 :0 0	00: 00	Avance de Informe e4

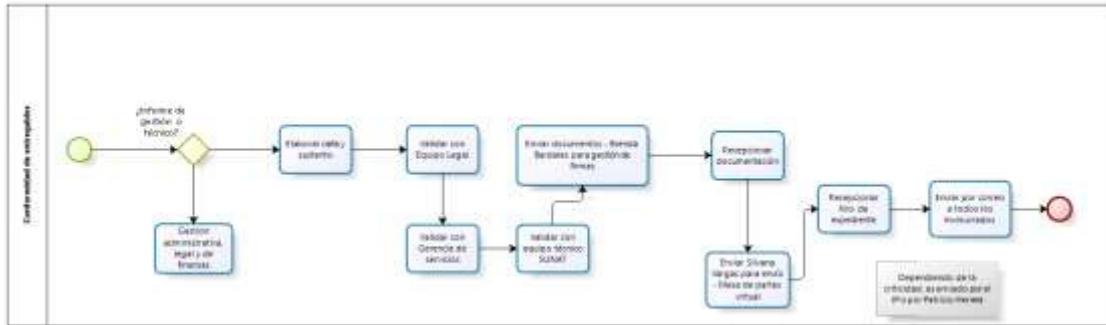
Ronald Saavedra	6/04/ 2019	10:30	14:30	04:00	21/0 6/20 19	04 :0 0	00: 00	CAMBIO DE PARTE SERVIDOR MIRAFLORES
	25/0 4/20 19	18:00	19:00	01:00	28/0 5/20 19	01 :0 0	00: 00	CAMBIO DE POSICION SERVIDOR SAN ISIDRO
	27/0 4/20 19	05:00	06:00	01:00	18/0 6/20 19	01 :0 0	00: 00	APAGADO SERVICIOS SERVIDOR MIRAFLORES
	1/05/ 2019	09:00	19:00	10:00	24/0 6/20 19	08 :0 0	02: 00	MIRACION SERVIDORES VIRTUALES SAN ISIDRO
	21/0 5/20 19	18:00	21:00	03:00	8/07/ 2019	05 :0 0	00: 00	Avance de Informe e4
	23/0 5/20 19	18:00	21:00	03:00	8/07/ 2019	03 :0 0	00: 00	Avance de Informe e4

Gestión administrativa

Dentro de la gestión administrativa sobre todo para procesos con el estado, se determina un flujo en el cual se agregan las validaciones correspondientes, los pasos para enviar un documento formal, la elaboración de cartas asociadas y las notificaciones, los cuales son de suma importancia para lograr entregas a tiempo e información concisa.

Figura 26

Flujograma de gestión administrativa



Gestión de pagos

La gestión de pagos se considera una negociación en conjunto con el área financiera para lograr concesos en cuanto a precios e hitos de facturación tanto para los clientes como para los proveedores.

Gestión legal

La gestión legal, se realiza con el equipo legal que pertenece a un servicio como proveedor dentro de la empresa. Este proceso conlleva a revisiones constantes para alinear la parte técnica con la parte legal para elaborar documentos, determinar escenarios, corroborar riesgos y armar estrategias de respuesta según corresponda.

III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA

3.1 Procesos internos

- Apoyo en definición de metodología de trabajo para agilizar productividad, eficiencia y eficacia en el delivery de los proyectos y/o servicios.
- Aplicación de OKRs para definición de objetivos estratégicos y mejoras según el entorno.
- Aplicación de management 3.0 para mejorar el empoderamiento de los equipos de trabajo y la motivación para así lograr objetivos trazados
- Gestión de relacionamiento con los clientes y los socios de negocio, entendiendo las diferentes culturas, el escalamiento y las necesidades para lograr un ganar/ganar.

3.2 Proyecto: “Adquisición de hardware y software para potenciar la solución de monitoreo y trazabilidad de los servicios tecnológicos de la SUNAT/Dynatrace”

- **Presentación del proyecto**

SUNAT ha establecido en su POI INSI 2018 los objetivos estratégicos de Tecnologías de la Información que permitirán Construir la SUNAT del futuro, Crear la Capacidad Analítica, Operar con Excelencia y Generar Simplificación y productividad. Para cumplir con todos estos objetivos se ha establecido un conjunto de iniciativas estratégicas que requieren un soporte a través de la gestión y monitoreo de su infraestructura (on premise y/o en cloud) que permita contar una gestión preventiva y proactiva a fin de mantener los niveles adecuados de disponibilidad de los servicios al ciudadano.

En ese sentido, se lleva a cabo el proyecto adjudicado relacionado a la LPI N°002-2019-SUNAT/BID “Adquisición de Hardware y Software para potenciar la Solución de Monitoreo y Trazabilidad de los Servicios Tecnológicos de la SUNAT” convocada por la SUNAT.

- **Objetivo general**

Adquirir una solución de monitoreo, con la finalidad de poder mejorar el nivel de servicio de las aplicaciones que son utilizadas por ciudadanos y/o usuarios en general.

- **Objetivos específicos**

Contar con una solución de monitoreo del tipo clase mundial, líder en los últimos 5 años en el cuadrante mágico de Gartner, la cual permita integrar todas las necesidades de monitoreo de las aplicaciones de la SUNAT mediante un único contrato, incluyendo el derecho de actualización a últimas versiones de software, a fin de garantizar el monitoreo continuo de toda la infraestructura de TI de la SUNAT.

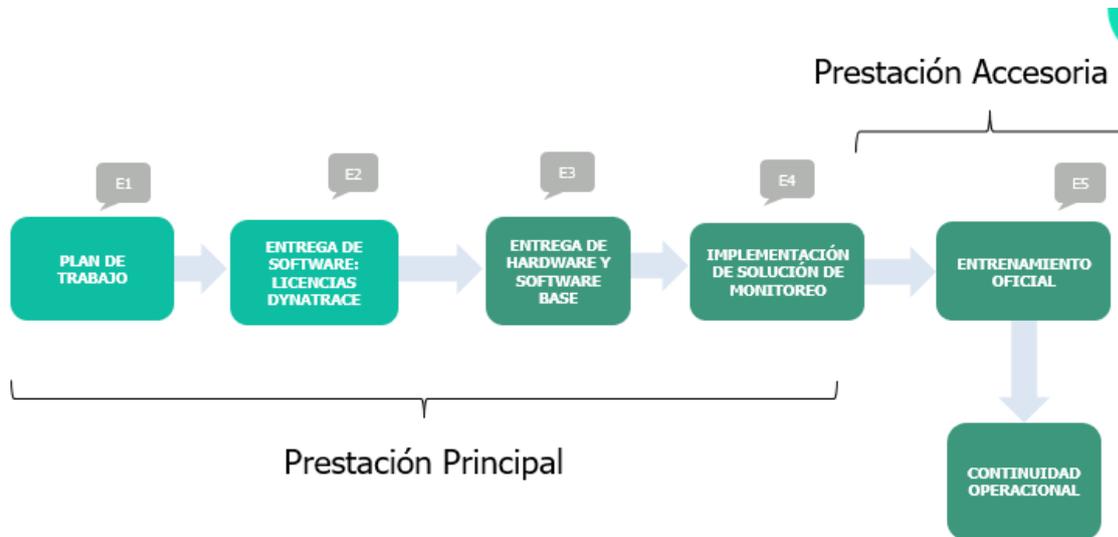
Contar con la Continuidad e Inteligencia Operacional, a fin de garantizar el correcto funcionamiento y explotación de la plataforma de monitoreo, así como prácticas para entender el uso, comportamiento y funcionamiento de los aplicativos y clientes y usuarios de la institución y los servicios de troubleshooting para contar con expertos en la materia que permitan detectar puntos de contención, problemas y/o conflictos que impactan en la experiencia usuario, rendimiento y disponibilidad de las aplicaciones e infraestructura del servicios.

Contar con el servicio de mantenimiento, soporte y asistencia técnica local especializada en la solución para soportar los productos que están implementados en la institución.

- **Roadmap del proyecto**

Figura 27

Definición de fase de proyecto



- **Alcance del proyecto**

- Infraestructura para la plataforma de monitoreo:
 - a. Suministro e instalación del hardware necesario para el correcto funcionamiento de la solución.
 - b. Componentes que garanticen alta disponibilidad y balanceo de carga de modo Activo/Activo.
 - c. Software base para instalación de la solución de monitoreo

- **Solución de monitoreo**

- Reconocida por Gartner en el cuadrante líder APM “Application Performance Monitoring”, en los últimos 5 años.
- Monitoreo de la experiencia real de usuario.

- Monitoreo sintético
- Monitoreo y análisis de aplicaciones Java
- Análisis y determinación de problemas en las transacciones.
- Creación de dashboards y reportes.
- Monitoreo de tecnologías compatibles con infraestructura tecnológica de SUNAT.

- **Aplicaciones por monitorear**

Figura 28

Definición de aplicaciones críticas



- **Acciones relevantes**

Tabla 30

Definición de entregables

Tipo de prestación	Entregable	Descripción	% Completado	Estado de validación - SUNAT
Principal	E1: Entregable 1	Plan de trabajo	100%	Completado
	E2: Entregable 2	Entrega de Software	100%	Completado
	E3: Entregable 3	Entrega de Hardware y software base para la plataforma de monitoreo	100%	Completado
	E4: Entregable 4	Implementación de la Solución de Monitoreo para 5 aplicaciones e Informe Final de esta Fase.	100%	Completado
	E5: Entregable 5	Entrenamiento Oficial – Plan de Capacitación.	100%	Completado
Accesorias	Continuidad Operacional			

- Cierre exitoso de la implementación con hardware y software funcionando a pesar de ser un proyecto complejo, de alto impacto y varias adquisiciones por gestionar. Asimismo, involucraba un alto conocimiento y entendimiento en el manejo de la gestión pública peruana y encontrando varios impedimentos por resolver incluyendo la pandemia. Siendo una entidad con contratos fijos y teniendo un equipo de trabajo retador, se lograron los objetivos de este.

3.3 Proyecto: “Consultoría especializada de monitoreo, diagnóstico e implementación de mejoras en componentes de la SUNAT”

- **Objetivo General**

Servicio de consultoría especializada de monitoreo, diagnóstico e implementación de mejoras en la arquitectura tecnológica que da soporte a cuatro servicios de alta criticidad de la superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) contrato N°029-2018-SUNAT/MSI

- **Objetivo específico 1**

Con este proyecto SUNAT busca el fortalecimiento de la arquitectura informática de la SUNAT a través de la contratación del servicio de consultoría especializada de monitoreo, diagnóstico e implementación a MENTA que da soporte a cuatro servicios que la SUNAT brinda a sus contribuyentes para asegurar la estabilidad operativa y escalabilidad de dichos servicios frente al escenario de crecimiento transaccional proyectado para los tres (3) próximos años.

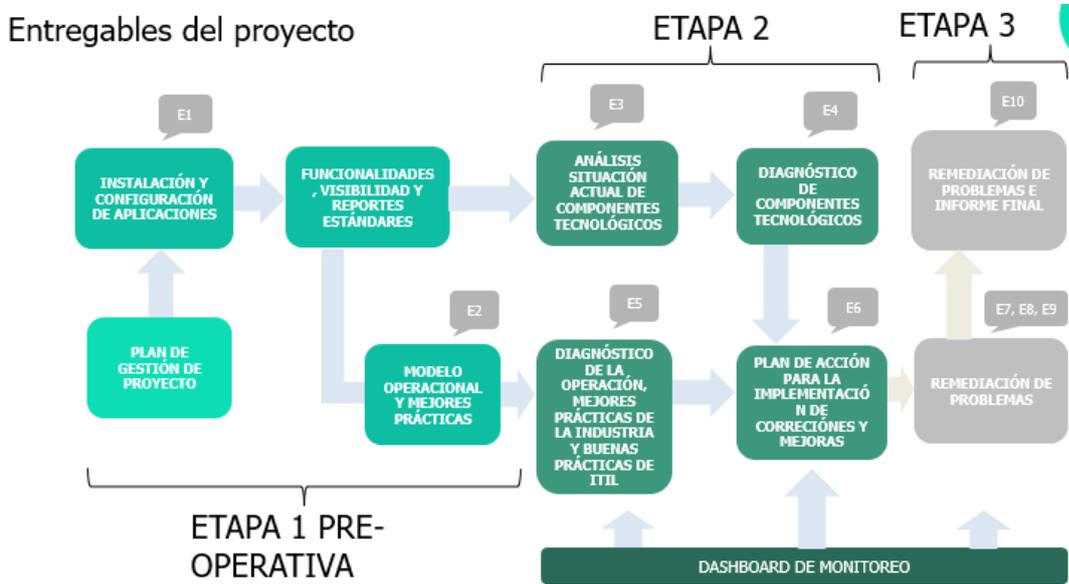
- **Objetivo específico 2**

Con este servicio SUNAT busca de igual forma fortalecer sus procesos de monitoreo preventivo de componentes tecnológicos a fin de asegurar la continuidad y escalabilidad de los servicios que brinda a los contribuyentes.

- **Roadmap del proyecto**

Figura 29

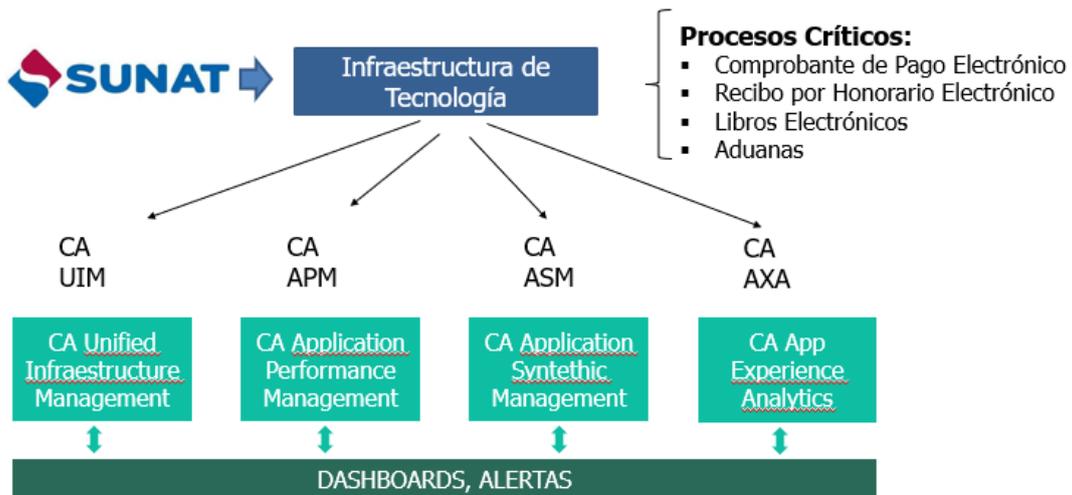
Roadmap de proyecto



- Herramientas de monitoreo

Figura 30

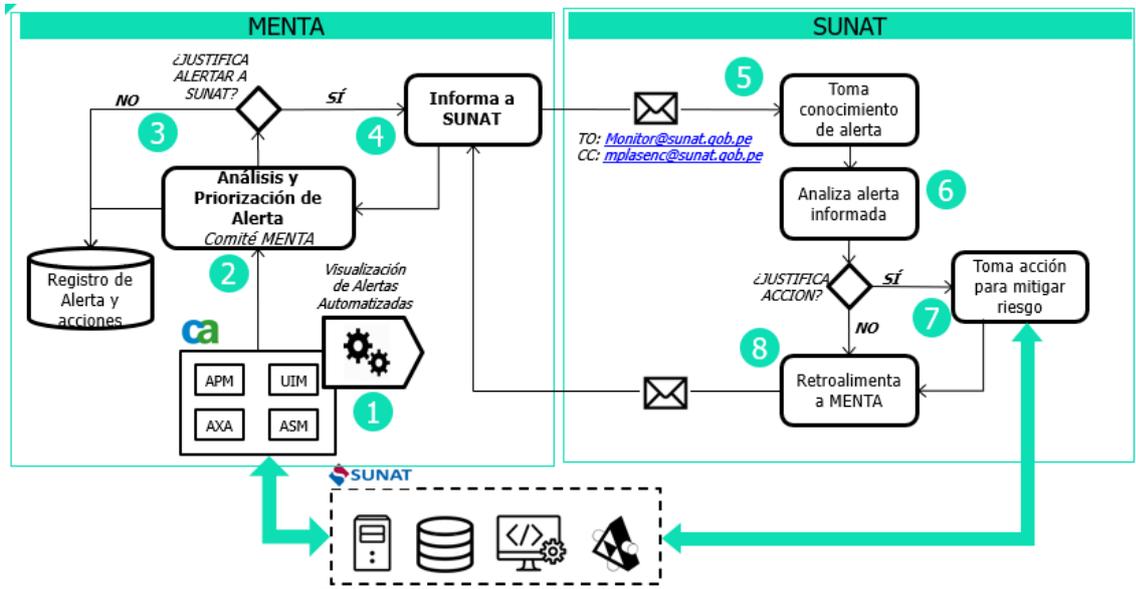
Herramientas de monitoreo CA.



▪ **Monitoreo proactivo**

Figura 31

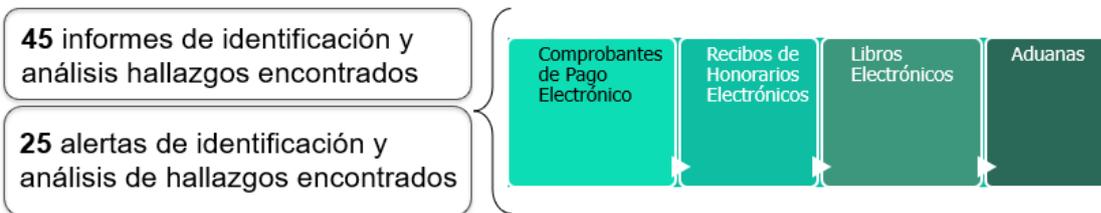
Metodología de monitoreo proactivo



▪ **Identificación y análisis de hallazgos**

Figura 32

Análisis de hallazgos



Componente	Informes y Alertas
Infraestructura de comunicaciones	20
Infraestructura de servidores	17
Aplicaciones	27
Base de Datos	6



Figura 33

Estado de hallazgos

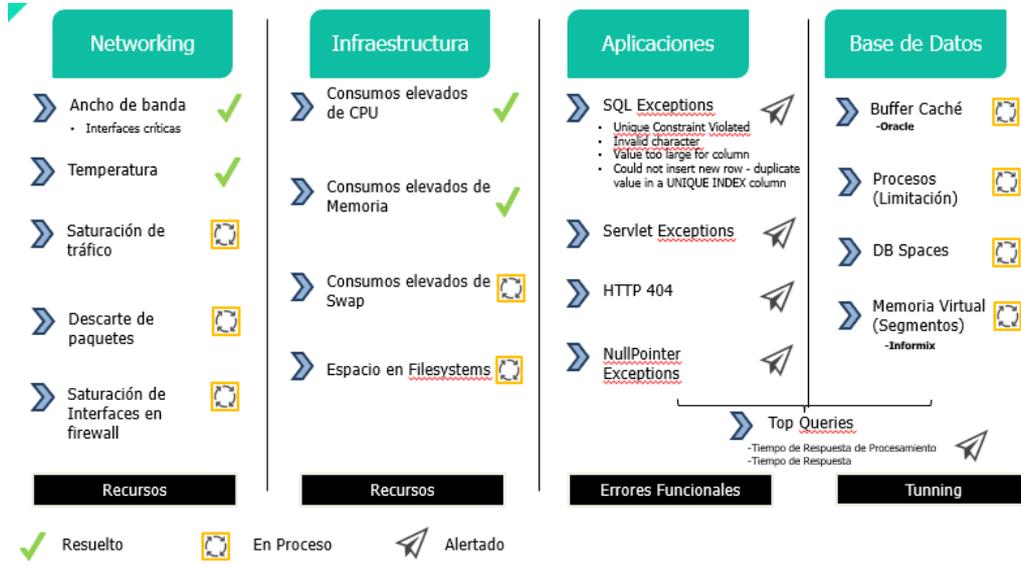


Tabla 31

Modelo operacional

Procesos ITIL	Oportunidades de mejora
Disponibilidad	2
Incidentes	2
Configuraciones	2
Problemas	4
Cambios	6
Eventos	3
Capacidad	6
Continuidad	3

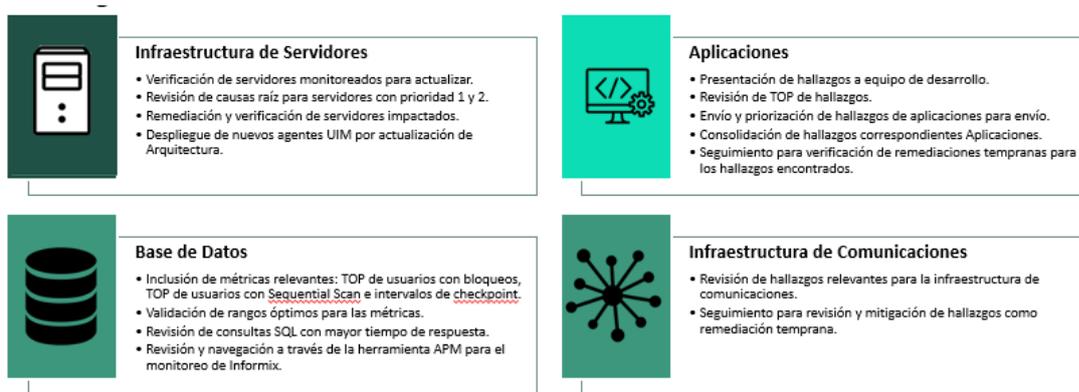
Niveles de Servicio	2
---------------------	---

- Gran parte de las brechas identificadas se relacionan con la gestión de servicio de TI, incluyendo la adopción de buenas prácticas junto a una solución tecnológica que permita conducir eficientemente cada proceso.
- La atención de gran parte de las brechas analizadas requiere la participación de distintas áreas de la organización, así como, una gestión del cambio para la adopción de nuevas prácticas.
- A partir de la gran variedad de tecnologías que se han incorporado en forma constante, se hace necesario el desarrollo de un plan que integre y nivele los procesos, personas y procedimientos en pro de entregar un servicio homogéneo y escalable en el tiempo.

▪ **Acciones correctivas**

Figura 34

Acciones correctivas



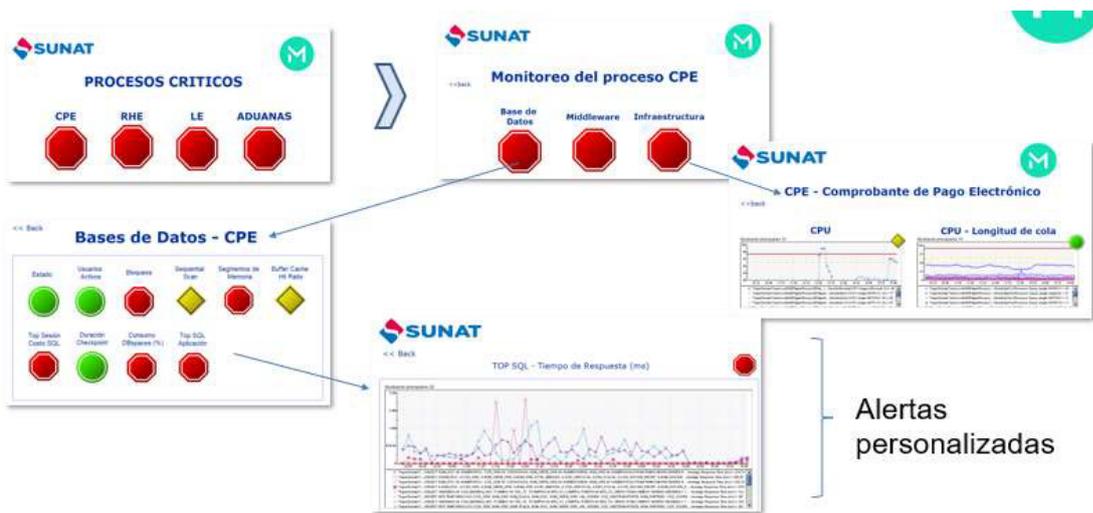
- **Transferencia de conocimiento**

Entrenamientos y workshops dirigidos al equipo de monitoreo en cuanto a acceso, uso de la aplicación, errores, performance y alertas.

- **Dashboard de monitoreo**

Figura 35

Monitoreo



*Actualmente los dashboards se encuentran en la etapa de ajustes de umbrales de acuerdo al contexto y realidad de Sunat. Adicional, se está trabajando en los dashboards de MQ y webservers.

Figura 36

Monitoreo de redes

Siendo el primer proyecto de consultoría que he podido gestionar e incluyendo todos los impedimentos y retos que se presentaron al ser una entidad del estado peruano, se logró culminar con éxito el proyecto, en tiempo, en forma y con aprobaciones exitosas.

IV. CONCLUSIONES

4.1. El uso de una metodología aporta en la buena gestión tanto de proyectos, programas y portafolios generando valor a los objetivos planteados y alineados con los objetivos de la organización, lo cual hace que las inversiones y el retorno de inversión sobre los trabajos realizados sea de mucho valor y atractivo para seguir aplicando.

4.2. El haber logrado cerrar exitosamente proyectos de tecnología con un nivel de riesgo alto y un nivel de impacto mayor en base al desarrollo de una metodología han hecho que pueda consolidar todo lo aprendido para contribuir de la mejor manera con lecciones aprendidas y sugerencias que se han podido utilizar luego como parte de una metodología eficiente de trabajo.

4.3. Se puede concluir que la especialización que he ocupado bajo la carrera de ingeniería de sistemas se enfoca en gestión de proyectos de tecnologías de información.

4.4. Asimismo, la experiencia ha logrado que pueda llevar procesos de operaciones completas de tecnología, delivery y servicios de excelencia, los cuales se atribuyen no solamente a conocimiento sino también a la visión de negocio y las habilidades blandas.

4.5. El trabajo en proyectos complejos, retadores y con equipos grandes y de alto rendimiento han hecho que la experiencia que he podido aportar sea cada vez mayor.

4.6. La experiencia en proyectos ha conllevado a que pueda contribuir en la sociedad estudiantil con conocimiento y habilidades para que también puedan contribuir en la sociedad de la mejor manera.

V. RECOMENDACIONES

5.1. La revisión preliminar de riesgos, impactos, posibles impedimentos y necesidades del cliente es muy importante para lograr el éxito de los proyectos.

5.2. Las necesidades de los clientes deben estar alineadas a lo que se vendió y lo que se va a implementar, incluyendo esto como parte de las tareas de la dirección de proyectos debido a que da pie a que se puedan identificar necesidades nuevas en el camino.

5.3. Gestionar un equipo de alto rendimiento con herramientas de agilidad de acuerdo con las tendencias para lograr mejores resultados en cuanto a cumplimiento de objetivos.

5.4. Para los clientes de gobierno es necesario repasar la ley de contrataciones del estado y los procesos de la gestión pública.

5.5. Usar una metodología de acuerdo con las necesidades de la empresa y sus clientes, mejora la productividad y el éxito de los proyectos.

5.6. Llevar un seguimiento de los programas y del portafolio de la empresa alineado a la gestión de equipos aporta en la generación de valor para lograr objetivos no solamente monetarios sino también asociados a las ventajas en la industria.

VI. REFERENCIAS

- Bainey, K. (2004). *Marco integrado de gestión de proyectos de TI*.
<https://www.pmi.org/learning/library/integrated-it-project-management-framework-8265>
- Bannerman, P. (2008): *Definición del éxito del proyecto*.
<https://www.pmi.org/learning/library/defining-project-success-multilevel-framework-7096>
- Butchtik, L. (2016). *Secretos para dominar la gestión de portafolios, programas y proyectos*. <https://lilianabuchtik.com/productos/libros/>
- Cavarec, Y. (2012). *Revisando la definición de éxito de un proyecto de TI*.
<https://www.pmi.org/learning/library/revisiting-definition-project-success-6320>
- Decker, E. (2014). *People matter: Know your talent..*
<https://www.pmi.org/learning/library/people-matter-know-talent-9295>
- Fatemeh Almasi y Behnam Malmir (2015). *Analyzing and Estimating the project success with a hybrid method based on fuzzy theory and decision making analysis*.
https://www.academia.edu/28770598/Analyzing_and_Estimating_the_project_success_with_a_hybrid_method_based_on_fuzzy_theory_and_decision_making_analysis

- Hardy, L. y Chaudhuri, T. (2001). Successful management of vendors in IT projects. *PM Network*, 15(6), 45–48.
<https://www.pmi.org/learning/library/successful-management-vendors-projects-3509>
- MENTA PERÚ S.A.C. (2023). Nuestros servicios. <https://www.mentasolutions.com>
- Project Management Institute. (2021). *PMBOK (7° ed.)*. Project Management Institute.
- Thurm, M., Riedel, R. y Muller, E. (2016). Success by efficient resource planning in a project based environment. <https://ieeexplore.ieee.org/document/7798070>
- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2020). Guía definitiva de Scrum: Las reglas del juego.
Recuperado de <https://scrumguides.org>
- Sheives, T. y Barton, S. (2011). Éxito de un IT PMO.
<https://www.pmi.org/learning/library/project-management-office-it-success-6234>

VII. ANEXOS

Anexo A: Autorización de la empresa



Declaración jurada

El que suscribe, en representación de MENTA PERÚ SAC, con RUC I° 20601251427 autoriza que la Srta. Iris Renatha Ruiz Wong, identificado con D.N.I. I° 46638495 haga uso de la información presentada en el trabajo monográfico "DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN BASADA EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK PARA LA EMPRESA MENTA PERÚ S.A.C."

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado y para los fines que estime conveniente.

Lima, 26 de febrero del 2024

|


Patricio Eduardo Herrera Tapia
 Patricio Herrera Tapia
 C.E.: 04171926
 Gerente General
 Menta Perú S.A.C.
 Menta Perú SAC

