



**METODOLOGIA DE GESTIÓN
DE PROYECTOS INSTITUCIONAL**

Versión 1.0
Enero - 2004

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA
Lima - Perú

INDICE

1.	<i>ALCANCE</i>	3
2.	<i>CONCEPTOS</i>	3
2.1.	<i>MARCO CONCEPTUAL IDEA</i>	3
2.2.	<i>ROLES</i>	5
3.	<i>FASES DEL PROYECTO</i>	9
3.1.	<i>FASE DE INICIO</i>	9
3.1.1	<i>Elaboración de la Formulación del Proyecto</i>	9
3.1.2	<i>Aprobación de la Formulación del Proyecto</i>	10
3.1.3	<i>Reunión de Lanzamiento</i>	10
3.2.	<i>FASE DE DESARROLLO</i>	11
3.2.1	<i>Modelamiento de la solución</i>	11
3.2.2	<i>Construcción de la solución</i>	11
3.2.3	<i>Aprobación interna de la calidad de la solución</i>	11
3.2.4	<i>Certificación de la calidad por parte del usuario</i>	12
3.2.5	<i>Implantación de la Solución</i>	12
3.3.	<i>FASE DE ESTABILIZACIÓN</i>	12
3.3.1	<i>Seguimiento y mejoras a la solución implantada</i>	12
3.3.2	<i>Reunión de Cierre</i>	12
3.4.	<i>FASE DE APRENDIZAJE</i>	13
3.4.1	<i>Evaluación con usuarios finales</i>	13
3.4.2	<i>Reunión de Evaluación con los Participantes del Proyecto</i>	13
3.4.3	<i>Elaboración del Informe Final del Proyecto</i>	13
4.	<i>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</i>	15
4.1.	<i>REUNIONES DE GESTION</i>	15
4.2.	<i>GESTION DE RIESGO</i>	15
4.2.1.	<i>Identificación de Riesgos</i>	16
4.2.2.	<i>Registro y Evaluación de Riesgos</i>	16
4.2.3.	<i>Control y seguimiento del riesgo</i>	16
4.2.4.	<i>Realizar las acciones para mitigar riesgos</i>	17
4.2.5.	<i>Asegurar la ejecución de acciones para mitigar riesgos</i>	17
4.3.	<i>CONTROL DE AVANCE DEL PROYECTO</i>	17
4.4.	<i>GESTION DE CAMBIOS (POR ALCANCE DEL PROYECTO)</i>	17
5.	<i>ANEXOS</i>	19
5.1	<i>FLUJOS DE PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</i>	19
5.2	<i>MATRIZ DE FORMATOS Y ROLES</i>	23

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS INSTITUCIONAL

1. ALCANCE

La presente metodología es aplicable a todos los proyectos de la Institución previamente aprobados por el Comité de Alta Dirección, el mismo que designa al Ejecutivo y al Coordinador del Proyecto.

2. CONCEPTOS

2.1. MARCO CONCEPTUAL IDEA

La Metodología de Gestión de Proyectos (MGP) se basa en el marco metodológico de IDEA (4 fases o estados secuenciales en el tiempo por los que pasa un proyecto a lo largo de su existencia: INICIO, DESARROLLO, ESTABILIZACIÓN y APRENDIZAJE) y prescribe conceptos aplicables a diferentes tipos de proyectos relacionados con la optimización empresarial, expresada desde el punto de vista de proyectos de cambio. Asimismo, establece un lenguaje común y una base conceptual útil para los diversos proyectos de la organización y permite organizar técnicas y conceptos provenientes de diversas fuentes.

Entiéndase por Proyecto al conjunto de actividades planificadas para producir resultados en un tiempo mayor a 20 días hábiles.

IDEA cumple con dos requisitos básicos:

- Simplicidad, porque sólo enfoca aspectos básicos con relación a métodos.
- Adaptabilidad, porque es independiente de las herramientas metodológicas y del software a aplicar.

IDEA también cuenta con dimensiones o tipo de labores del proyecto, no secuenciales en el tiempo, que se ejecutan en paralelo a lo largo de todas las fases del proyecto:

- **GESTIÓN:** Ámbito de acción relativo al liderazgo, administración del proyecto y manejo de aspectos psicosociales. Tiene a su vez dos subdimensiones:

PLANEAMIENTO: Programar y coordinar las actividades, de manera que se realicen tal como fueron proyectadas.

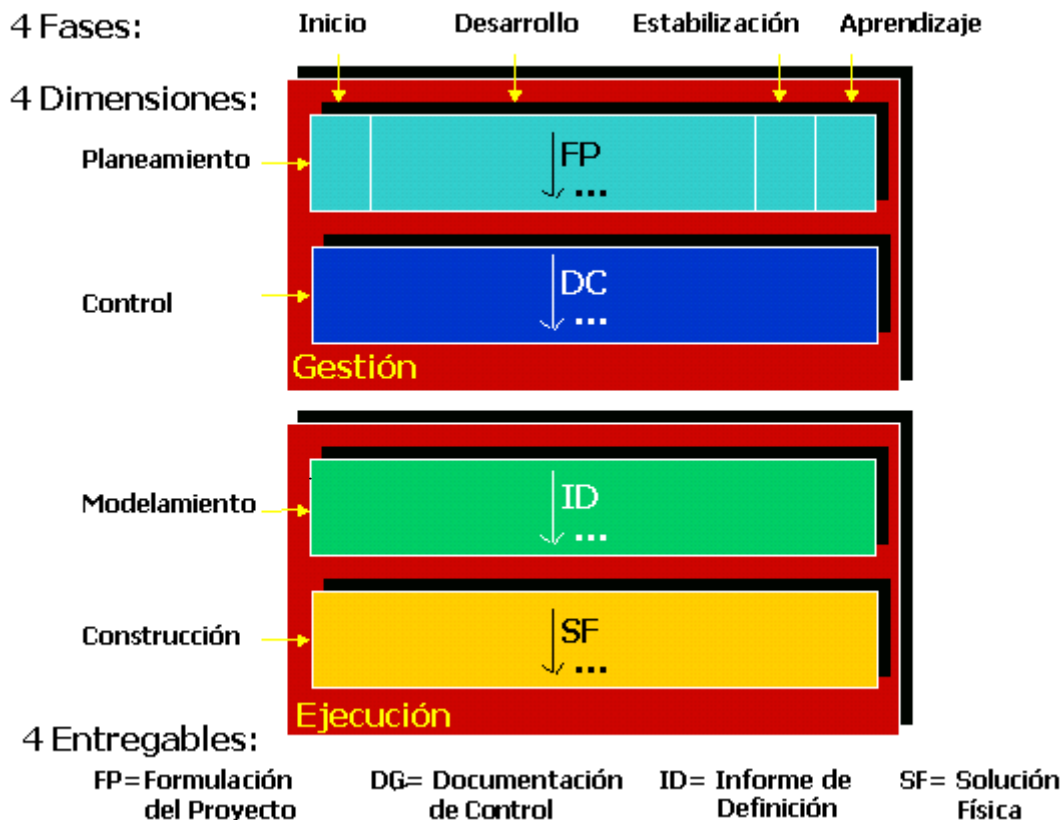
CONTROL : Supervisar y evaluar las actividades planificadas.

- **EJECUCIÓN:** Ámbito relativo a la materialización de la solución. Tiene a su vez dos subdimensiones:

MODELAMIENTO: Representación de la solución que se espera construir.

CONSTRUCCIÓN: Concretar físicamente la solución.

Para efectos de una adecuada gestión del Proyecto, se debe considerar por lo menos 4 ENTREGABLES (FORMULACIÓN DEL PROYECTO, DOCUMENTACIÓN DE CONTROL, INFORME DE DEFINICIÓN Y SOLUCIÓN FÍSICA) los mismos que se desarrollan en forma paralela a lo largo de las cuatro fases del proyecto, debiendo entenderse que se encuentran en permanente proceso de maduración. Este proceso de maduración puede manejarse en términos de versiones de cada entregable; es decir, se pueden establecer momentos en el tiempo, asociados usualmente a Actividades, Tareas y/o Hitos de control del proyecto, en lo que tendremos la versión “n” de cada entregable. Asimismo, estos entregables y sus versiones estarán almacenados en un repositorio de documentos especialmente diseñado para garantizar la accesibilidad por todos los integrantes del proyecto.



1. **Formulación del Proyecto**, documento que oficializa las definiciones básicas relativas al proyecto: Alcances, plazos, costos, participantes, riesgos y calidad (ver F1-FORMULACION DEL PROYECTO). Es elaborado por el Coordinador del Proyecto con el apoyo de todos los participantes del Proyecto.
2. **Informe de Definición**, documento que oficializa la descripción relativa a la solución y especifica la funcionalidad que será puesta a disposición de los usuarios. Incluye aspectos relacionados al modelamiento del negocio, de requerimientos y tecnológico (ver F2-INFORME DE DEFINICION). Es elaborado por el Equipo de Trabajo con el apoyo de todos los participantes del Proyecto.

Los documentos mencionados en los numerales precedentes se elaboran en la fase de Inicio y constituyen los primeros entregables del Coordinador del Proyecto, los mismos que van madurando a medida que se avanza en el proyecto.

3. **Documentación de Control**, está formada por los siguientes documentos o formatos que se utilizan a lo largo del proyecto o que indican el término de una fase:

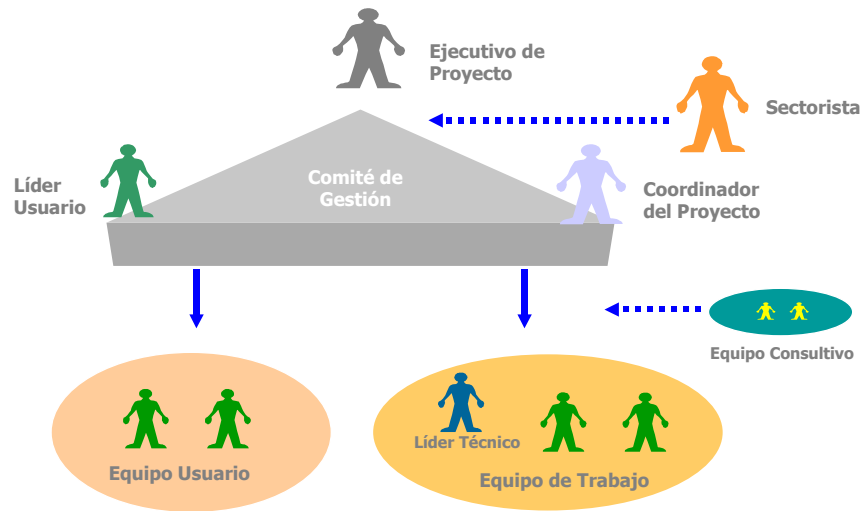
- **Reporte de Gestión** (ver F3-REPORTE DE GESTION) adoptado para establecer el orden y la eficacia durante la Reunión de Gestión (control de avance), la misma que se utiliza de Agenda y Acta de Reunión.
- **Definición de Cambios** (ver F4-DEFINICION DE CAMBIOS) utilizado cuando surgen requerimientos nuevos o necesidades de cambio respecto a la última versión del Informe de Definición y sirve de herramienta de negociación sobre cambios en el alcance.
- **Informe de Riesgo** (ver F5-INFORME DE RIESGO) utilizado para alertar sobre riesgos cuando las acciones propuestas para mitigarlos no son llevadas a cabo tal como se acordó y tal como consta en el Reporte de Gestión.
- **Informe de Avance Mensual** (ver F6-INFORME DE AVANCE MENSUAL) utilizado para informar mensualmente los avances a la Alta Dirección.
- **Informe Final del Proyecto** (ver F7-INFORME FINAL DEL PROYECTO) utilizado para medir los resultados del proyecto en términos de mejoras para la institución y registrar experiencias para proyectos futuros o mejoras al proceso.

4. **Solución Física**, es la materialización del Informe de Definición.

2.2. ROLES

Una vez definido los participantes del proyecto, se les asigna un ROL (definición que agrupa actividades afines) a desempeñar. Se puede asignar a una persona más de un rol a la vez, dependiendo del tamaño del proyecto y de las características del mismo.

Roles



ROL: Ejecutivo de Proyecto (EPR)

Persona de rango ejecutivo, preferentemente del área para la cual se está desarrollando la solución y cuya presencia otorga importancia al proyecto. Tiene las siguientes funciones:

- Aprobar el documento Formulación del Proyecto de la fase de Inicio.
- Participar en los momentos claves como el inicio y término de cada fase o cuando el Coordinador del Proyecto estime conveniente convocar su participación.
- Proponer al Líder Usuario y Equipo Usuario como participantes del Proyecto.
- Proponer, junto con el Coordinador del Proyecto, al Equipo Consultivo.
- Resolver los casos de controversia que se puedan generar en el Comité de Gestión sobre la base de la opinión institucional (Alta Dirección)
- Promover la participación de los usuarios.

ROL: Líder Usuario (LUS)

Persona que conoce al detalle la operatividad y funcionalidad del área del usuario solicitante. Es propuesto por el Ejecutivo del Proyecto y designado por el Jefe de unidad organizacional donde labora. Tiene las siguientes funciones:

- Participar activamente en todas las fases del Proyecto.
- Actuar como intermediario entre el Coordinador del Proyecto y los usuarios.
- Definir y centralizar requerimientos de los usuarios.
- Aprobar los entregables dirigidos a los usuarios finales que elabora el Equipo de Trabajo a lo largo del proyecto.

ROL: Coordinador del Proyecto (CPR)

Persona responsable del éxito del proyecto. Tiene la visión y la experiencia necesaria para coordinar los esfuerzos y organizar las actividades realizadas por los integrantes de un grupo de trabajo enfocados en el desarrollo de una solución. Tiene las siguientes funciones:

- Velar por el éxito y cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto.
- Organizar y gestionar las diversas variables del proyecto: Participantes, costos, plazos, riesgos y calidad.
- Establecer Hitos de control del proyecto.
- Verificar la ejecución del proyecto.
- Proponer al Líder Técnico y Equipo de Trabajo como participantes del Proyecto.
- Proponer, junto con el Ejecutivo del Proyecto, al Equipo Consultivo.
- Convocar al Líder Técnico en las Reuniones de Gestión, cuando existan cambios en el alcance del proyecto.
- Motivar al personal del proyecto.
- Resolver conflictos.
- Generar acciones preventivas y correctivas.
- Definir y organizar las actividades.

El Coordinador del Proyecto debe realizar las siguientes actividades de manera continua:

- a) Convocar y dirigir reuniones semanales (o de acuerdo con la periodicidad que se considere conveniente para el proyecto) con el Comité de Gestión del proyecto (Coordinador del Proyecto y Líder Usuario) para informar el avance del proyecto, mencionando posibles riesgos, problemas y acciones a tomar para mitigarlos.
- b) Convocar y dirigir reuniones semanales (o de acuerdo con la periodicidad que se considere conveniente para el proyecto) con el Equipo de Trabajo para:
 - Identificar riesgos, problemas y pendientes, así como controlar plazos, costos y avance.
 - Hacer seguimiento a los responsables de las actividades definidas en el Cronograma de acuerdo con los plazos establecidos.

En ambas reuniones se utiliza el Formato F3-REPORTE DE GESTIÓN.

- c) Comunicar vía correo electrónico a los participantes del Proyecto las actualizaciones de los documentos: Formulación del Proyecto, Informe de Definición y Documentos de Control.
- d) Informar mensualmente a la Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento sobre el avance del proyecto a través del Formato F6-INFORME DE AVANCE MENSUAL.

ROL: Sectorista (SEC)

Persona designada por la Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento que tiene como funciones:

- Facilitar el desarrollo de los proyectos.
- Apoyar a los Coordinadores de proyectos en la elaboración de los Informes de avance.
- Informar a la Alta Dirección sobre la situación del Plan Institucional.
- Generar información que permita medir el avance del desarrollo de los proyectos respecto al logro de los resultados esperados.
- Apoyar al Coordinador del proyecto en la adopción de acciones preventivas y correctivas necesarias para asegurar el logro de los resultados.

ROL: Comité de Gestión (CGE)

Conformado por el Coordinador del Proyecto, Líder Usuario, Ejecutivo del Proyecto y Sectorista (opcional). Adicionalmente podrán incorporarse otros participantes que se requieran dependiendo de la naturaleza del proyecto. Tiene las siguientes funciones:

- Participar en las Reuniones de Gestión, en las cuales se comunica el avance y situación del proyecto. En estas reuniones se utiliza el Formato F3-REPORTE DE GESTIÓN.
- Aprobar las versiones del documento Formulación del Proyecto.

ROL: Equipo Consultivo (ECO)

Apoya al Equipo de Trabajo y al Coordinador del Proyecto con determinado conocimiento especializado que resulte de utilidad para lograr los objetivos del Proyecto. Son propuestos por el Ejecutivo del Proyecto, junto con el Coordinador del Proyecto, y designados por el Jefe de la Unidad Organizacional donde laboran. Este rol es opcional.

ROL: Equipo Usuario (EUS)

Pertencen al área usuaria directamente comprometida con el proyecto, pudiendo ser cualquier unidad organizacional de SUNAT. Son propuestos por el Ejecutivo del Proyecto y designados por el Jefe de la Unidad Organizacional donde laboran. Tiene las siguientes funciones:

- Participar activamente en todas las fases del proyecto.
- Formular y/o solicitar los requerimientos que van a ser desarrollados por la solución.
- Validar los entregables dirigidos a los usuarios finales que elabora el Equipo de Trabajo a lo largo del proyecto.

ROL: Líder Técnico (LTE)

Persona con conocimiento especializado tecnológico o normativo. Es propuesto por el Coordinador del Proyecto y designado por el Jefe de Unidad Organizacional donde labora. Es tutor del resto del Equipo de Trabajo y ayuda a solucionar problemas tecnológicos o normativos. Tiene las siguientes funciones:

- Validar las definiciones tecnológicas o normativas que se efectúen en la fase del desarrollo del proyecto.
- Asegurar la calidad del software, procedimientos y/o circulares.
- Gestionar la disponibilidad de los recursos tecnológicos, de corresponder.
- Determinar plazos y conocer a detalle el avance del proyecto.
- Estimar tiempos para determinar plazos adicionales ante cambios en el alcance del proyecto.

ROL: Equipo de Trabajo (ETR)

Equipo encargado de desarrollar la solución. Son propuestos por el Coordinador del Proyecto y designados por el Jefe de Unidad Organizacional donde laboran. Tiene las siguientes funciones:

- Modelar y construir la solución.
- Apoyar a los usuarios en el uso de la solución, así como en la corrección y/o realización de mejoras.
- Dedicar al proyecto el tiempo asignado por el Coordinador del Proyecto.
- Elaborar la documentación relacionada a la tarea asignada.

3. FASES DEL PROYECTO

3.1. FASE DE INICIO

3.1.1 Elaboración de la Formulación del Proyecto

Como resultado de la Formulación del Plan Institucional, el Comité de Alta Dirección designa, para cada proyecto, al Ejecutivo de Proyecto y al Coordinador del Proyecto para formular de manera detallada lo que será el desarrollo de la solución.

El Coordinador del Proyecto elabora el documento detallado de la Formulación del Proyecto a través del cual:

- Se define el alcance del proyecto expresando la problemática que este proyecto pretende solucionar (Justificación del Proyecto) y el cambio que se espera luego de terminado el proyecto (Objetivos del Proyecto)
- Se identifica a los participantes del proyecto de acuerdo a los roles definidos en el ítem 2.2. Para dicho efecto el Coordinador del Proyecto realiza reuniones previas con los Jefes de las áreas involucradas con el proyecto a fin de que faciliten la identificación de los participantes más idóneos para formar su equipo de trabajo.

- Se establecen plazos, estimando la duración de las actividades que se llevarán a cabo durante el proyecto, los mismos que se plasman en un cronograma general de actividades iniciales (tiempos y responsables de las mismas). Para ello, se requiere la participación del Líder Usuario, Equipo Usuario y Equipo de Trabajo quienes estiman las fechas en las actividades que le corresponden (utilizar Anexo 2 de Formulación del Proyecto)
- Se calcula los costos del proyecto incluyendo el costo de los recursos humanos dedicados al mismo (utilizar Anexo 3 de Formulación del Proyecto)
- Se identifican riesgos y situaciones que puedan generarse durante el proyecto y que afectarían alguno de los parámetros del proyecto (alcance, plazo, costo, participantes, calidad) y las acciones concretas que permitan mitigarlos o neutralizarlos.
- Se establecen las condiciones de calidad, especificando los criterios que verifiquen que la solución cumple las necesidades establecidas por el usuario con las debidas garantías de calidad. Estos criterios se establecen de manera general al inicio del proyecto, ya que se cuenta con un modelamiento inicial de las necesidades del usuario y de la solución a construir y se va actualizando a medida que se obtiene un mayor nivel de detalle. La calidad de un proyecto busca asegurar el cumplimiento de normas y procedimientos, así como de estándares de construcción. Al establecer los Hitos de Control en el Proyecto se asegura la calidad del mismo.

El documento Formulación del Proyecto puede tener varias versiones a lo largo del proyecto si es que la maduración de conceptos hace necesario su variación.

3.1.2 Aprobación de la Formulación del Proyecto

Para la aprobación de la Formulación del Proyecto, el Coordinador del Proyecto envía electrónicamente el documento a los participantes del proyecto con la finalidad que sea revisado en un plazo determinado y se espera que éstos comuniquen las observaciones que crean convenientes a fin de llegar a una nueva versión de consenso. De no recibir observaciones en dicho plazo, se dará por entendido que el documento refleja la conformidad de quienes lo recibieron.

La aprobación del documento Formulación del Proyecto se oficializa con la conformidad del Ejecutivo del Proyecto y sirve como un contrato cuyo propósito es comprometer al Coordinador del Proyecto, y a todos los participantes con los términos de la Formulación del Proyecto.

3.1.3 Reunión de Lanzamiento

El Coordinador del Proyecto convoca a todos los participantes del proyecto con el fin de:

- Exponer, a través de una presentación gráfica, las definiciones iniciales y aspectos relevantes de la Formulación del Proyecto y el Informe de Definición.
- Asegurar que exista concordancia entre los participantes acerca de las premisas del proyecto (objetivos, plazo, costo, participantes, riesgos y calidad).
- Comprometer a los participantes del proyecto.
- Formalizar el Inicio del Proyecto.

Para dicho efecto, el Ejecutivo de Proyecto dará inicio a la presentación del Proyecto.

3.2 FASE DE DESARROLLO

A continuación se detallan las actividades de la fase de Desarrollo genéricas para todo tipo de proyecto. Para proyectos que involucren desarrollo de sistemas de información se deberá utilizar la Metodología de Desarrollo de Sistemas de Información (MDSI)

3.2.1 Modelamiento de la solución

El Equipo de Trabajo elabora el esquema de solución que dará soporte a los requerimientos de los usuarios y actualiza el Informe de Definición.

Una vez concluido el esquema de solución, el Coordinador del Proyecto convoca a los participantes del proyecto y presenta el esquema planteado por el Equipo de Trabajo.

3.2.2 Construcción de la solución

El Equipo de Trabajo construye la solución considerando los requerimientos y definiciones del Informe de Definición.

El Coordinador del Proyecto -con el apoyo del Líder Técnico- controla que el Equipo de Trabajo construya la solución tomando como base las normas, procedimientos y/o estándares definidos.

El Coordinador del Proyecto da la conformidad para la entrega de la primera versión de la solución actualizando el Informe de Definición con la solución construida.

3.2.3 Aprobación interna de la calidad de la solución

El responsable de realizar las verificaciones (integrante del equipo de trabajo), asegura la calidad de la solución (software, procedimientos y/o circulares, entre otros) hasta antes que sea utilizada por el usuario.

De encontrar observaciones en la solución lo reporta al Líder Técnico o a la persona designada para la corrección y/o realización de mejoras, la cual tiene que ser realizada en el menor tiempo y con las garantías de calidad necesarias.

Finalizadas las verificaciones, el responsable elabora el Informe de Verificación y notifica electrónicamente la aprobación o desaprobación interna de la calidad de la solución (utilizar Anexo 4 de Formulación del Proyecto)

3.2.4 Certificación de la calidad por parte del usuario

Culminada la verificación, el Coordinador del Proyecto convoca al Comité de Gestión y a los responsables del equipo usuario designados para la realización de las validaciones, con el fin de presentar la solución construida.

En dicha reunión se pone a disposición la documentación necesaria para la certificación de la solución como Informe de Definición y Manual de Usuario, de corresponder.

Se procede a realizar las validaciones correspondientes con la finalidad de asegurar que la solución cumpla con los requerimientos establecidos en el Informe de Definición.

Una vez realizada dicha validación y de ser conforme, el responsable de dicha validación y el Líder Usuario suscriben el documento Informe de Validación del Usuario -Anexo 5 de Formulación del Proyecto.

3.2.5 Implantación de la Solución

El Coordinador del Proyecto convoca a una reunión al Comité de Gestión para comunicar que la solución está lista para iniciar las operaciones y formaliza el uso de la solución final por el usuario.

3.3 FASE DE ESTABILIZACIÓN

3.3.1 Seguimiento y mejoras a la solución implantada

El Coordinador del Proyecto y su Equipo de Trabajo realiza el seguimiento de la solución implantada con la finalidad de asegurar que marcha correctamente; para ello estará en contacto con los usuarios más frecuentes de la solución y supervisa su uso. De surgir observaciones producto de su utilización, se realizan las correcciones o mejoras a que hubieran lugar y se actualiza el Manual de Usuario –de corresponder– con las mejoras realizadas.

3.3.2 Reunión de Cierre

Una vez culminado el periodo de estabilización y resueltos todos los incidentes reportados, el Coordinador del Proyecto convocará a una Reunión de Gestión para formalizar la entrega final de la solución al

Líder Usuario y poner a disposición de éste la versión final de la Formulación del Proyecto y el Manual de Usuario (de corresponder).

El detalle de cada uno de los incidentes ocurridos en la fase de estabilización deberá precisarse en el rubro PROBLEMAS / INCIDENTES del FORMATO F3-REPORTE DE GESTIÓN. Asimismo se deberá precisar en el rubro ACUERDOS del FORMATO F3-REPORTE DE GESTIÓN que se ha procedido con la entrega final de la solución y cualquier ajuste adicional será considerado como un nuevo requerimiento.

3.4 FASE DE APRENDIZAJE

3.4.1 Evaluación con usuarios finales

El Coordinador del Proyecto, para asegurar que el resultado de la solución fue el realmente implantado, recoge la apreciación de los usuarios finales a través de los medios correspondientes (áreas de Atención de Usuarios y/o Servicios al Contribuyente) realizando entrevistas y/o encuestas.

3.4.2 Reunión de Evaluación con los Participantes del Proyecto

Luego de recoger la apreciación de los usuarios, el Coordinador del Proyecto convoca a una reunión de evaluación con los Participantes del Proyecto con la finalidad de:

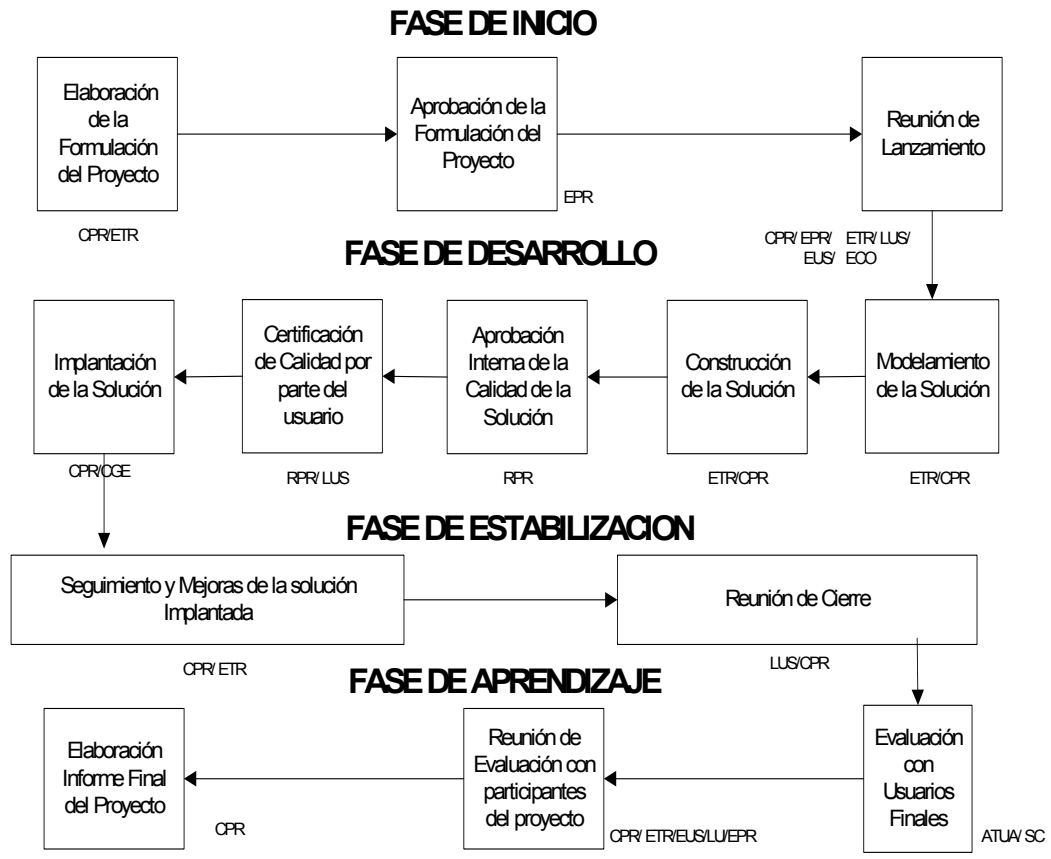
- Exponer las observaciones, recomendaciones y/o sugerencias que hayan sido presentadas por los usuarios finales.
- Asegurar el cumplimiento de la medición de resultados y el consecuente aprendizaje para futuros proyectos.
- Emitir las conclusiones que luego formarán parte del rubro Aprendizaje del Formato F7-INFORME FINAL DEL PROYECTO.

3.4.3 Elaboración del Informe Final del Proyecto

La finalidad del Informe Final del Proyecto es medir los resultados del proyecto en términos de beneficios para la institución y transferir conocimiento para proyectos futuros o mejoras al proceso.

El Coordinador del Proyecto elabora el documento “Informe Final del Proyecto” (ver F7-INFORME FINAL DEL PROYECTO) que incluye la contribución final del proyecto a los Objetivos Institucionales, los productos terminados y las diversas situaciones por las que pasó el proyecto, así como las soluciones que se dieron a cada una de ellas.

Una vez elaborado el Informe Final del Proyecto, el Coordinador del Proyecto entrega una copia del mismo a la Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento y da por concluido el Proyecto.



4. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS

4.1. REUNIONES DE GESTION

Existen dos tipos de reuniones de gestión: con el Equipo de Trabajo y con el Comité de Gestión.

Reunión de gestión con el Equipo de Trabajo

El Coordinador del Proyecto realiza reuniones de gestión semanales (o de acuerdo con la periodicidad que se considere conveniente para el proyecto) con el Equipo de Trabajo para:

- Informar el avance del proyecto.
- Identificar riesgos, problemas y pendientes.
- Controlar plazos, costos y avance.
- Establecer las acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de lo establecido en la Formulación del Proyecto.
- Recopilar cambios y nuevos requerimientos.

Reunión de Gestión con el Comité de Gestión

El Coordinador del Proyecto realiza reuniones de gestión semanales (o de acuerdo con la periodicidad que se considere conveniente para el proyecto) con el Comité de Gestión del proyecto para informar el avance del mismo, mencionando posibles riesgos, problemas y acciones a tomar para mitigarlos.

En ambos tipos de Reuniones de Gestión, al final se elabora el Reporte de Gestión (ver F3-REPORTE DE GESTION), que sirve como agenda de reunión y luego como acta de reunión, documento que debe especificar los riesgos, problemas, pendientes, acuerdos y aprendizaje, en lo que sea aplicable.

Entiéndase por:

- **Riesgo:** Situación que, de no ser controlada, podría extender el plazo, incrementar el costo, o impedir se cubra el alcance del proyecto.
- **Problema:** Hecho o circunstancia que dificultan el logro los objetivos del proyecto.
- **Pendiente:** Actividad que no aparece en el cronograma y que por su importancia resulta útil analizarlas en una reunión de gestión.
- **Acuerdos:** Definiciones que no implican una asignación de responsabilidad ni plazos pero que es preciso se tomen en cuenta y se evoquen en las próximas reuniones de gestión.
- **Aprendizaje:** Ideas a modo de ayuda memoria que pueden apoyar posteriormente la elaboración del rubro Aprendizaje del Formato F7- INFORME FINAL DEL PROYECTO.

El Coordinador del Proyecto realiza el seguimiento y control de los acuerdos tomados en las Reuniones de Gestión y, de ser necesario, se encarga de la actualización del documento de Formulación del Proyecto.

4.2. GESTION DE RIESGO

La gestión de riesgos permite incorporar el control de riesgos como rutina en las reuniones de control de proyectos, afinar los medios que propicien la toma de acciones rápidas y eficaces y mejorar la fase de aprendizaje.

La planificación de acciones para mitigar riesgos es un paso importante en el proceso de gestión de riesgos. Convierte la información sobre un riesgo en decisiones y acciones. La planificación implica desarrollar acciones para enfrentar los riesgos individuales, establecer prioridades en las acciones para enfrentar un riesgo y crear un plan integrado de administración de riesgos.

El proceso de gestión de riesgos está conformado por lo siguiente:

4.2.1. Identificación de Riesgos

Tanto el Equipo de Trabajo como el Equipo Usuario (a través de su Líder Usuario) pueden reportar al Coordinador del Proyecto las situaciones que se generen en el transcurso del Proyecto y que pueden afectar a alguno de los parámetros del proyecto, tales como, alcance, plazo, costo, participantes; así como de acciones concretas que permitan neutralizarlos.

Asimismo, producto de las reuniones de gestión, podrá identificarse riesgos los cuales, a criterio del Coordinador del Proyecto, serán reportados en las Reuniones del Comité de Gestión.

Las cuatro áreas fundamentales que un Coordinador del Proyecto debe abordar una vez identificado los riesgos son:

- **Investigación.** ¿Conocemos lo suficiente acerca de este riesgo? ¿Necesitamos estudiar más el riesgo para adquirir más información y determinar mejor sus características antes de que podamos decidir qué acción efectuar?
- **Aceptación.** ¿Podemos soportar las consecuencias si el riesgo ocurriera en realidad? ¿Podemos aceptar el riesgo y no aplicar más acciones?
- **Administración.** ¿Puede el Equipo de Trabajo hacer algo para atenuar el impacto del riesgo en caso de que ocurra?
- **Prevención.** ¿Podemos evitar el riesgo realizando determinadas acciones?

4.2.2. Registro y Evaluación de Riesgos

El Coordinador del Proyecto registra los riesgos reportados en el Reporte de Gestión y convoca a una reunión al Comité de Gestión para su evaluación.

El Comité de Gestión evalúa los riesgos reportados, analizando la implicancia de los mismos. Como resultado de la evaluación se establecen las acciones que permita neutralizar o mitigar los riesgos.

4.2.3. Control y seguimiento del riesgo

El Coordinador del Proyecto, para controlar los riesgos detectados, realiza un seguimiento de las acciones tomadas en las Reuniones de Gestión para mitigar o neutralizar los riesgos.

El Coordinador del Proyecto emite el Informe de Riesgo (ver F5-INFORME DE RIESGO), cuando las acciones propuestas para mitigarlos no son llevadas a cabo tal como se acordó y consta en el Reporte de Gestión, con la finalidad de evitar conflictos este documento debe ir dirigido al Ejecutivo del Proyecto o al Líder Usuario.

4.2.4. Realizar las acciones para mitigar riesgos

El Equipo de Trabajo realiza las acciones para mitigar o neutralizar los riesgos previamente identificados.

4.2.5. Asegurar la ejecución de acciones para mitigar riesgos

El Líder Usuario o el Ejecutivo del Proyecto al recibir el Informe de Riesgo de parte del Coordinador del Proyecto, realiza acciones para asegurar la toma de acciones necesarias para mitigar o neutralizar los riesgos previamente identificados.

4.3. CONTROL DE AVANCE DEL PROYECTO

El proceso se inicia con la consulta al Equipo de Trabajo sobre el avance de un proyecto (plazos, costos y alcance) a cargo del Coordinador del Proyecto, consulta que será periódica en tanto dure el proyecto. Con esta consulta se verificará el grado de avance en función a los entregables y plazos comprometidos.

El Coordinador del Proyecto, en coordinación con el Equipo de Trabajo, verifica los avances logrados, actualizando en el cronograma el avance real del proyecto frente al estimado.

Como resultado de la revisión de avance, se pueden encontrar desvíos – generalmente en las fechas– o necesidades de cambios o ajustes, lo cual inmediatamente se coordina con el Líder Usuario, para realizar la actualización respectiva.

Si, como consecuencia del control de avance del proyecto, las fechas establecidas van a modificarse producto del ajuste del cronograma, se actualiza el documento Formulación de Proyecto, cuya aprobación depende del Comité de Gestión.

Otra oportunidad de control se presenta al momento de elaborar una nueva versión del Informe de Definición o de la Formulación del Proyecto.

El Coordinador del Proyecto informa mensualmente sobre el avance del Proyecto a la Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento utilizando el formato Informe de Avance Mensual (ver F6-INFORME DE AVANCE MENSUAL)

4.4. GESTION DE CAMBIOS (POR ALCANCE DEL PROYECTO)

El Equipo Usuario remite los cambios y nuevos requerimientos necesarios para la implementación de la solución al Líder Usuario quien filtra aquellos

que no considere relevantes, define la prioridad de los mismos e informa al Coordinador del Proyecto.

El Equipo de Trabajo remite los cambios y nuevos requerimientos necesarios para la implementación de la solución al Coordinador del Proyecto.

El Coordinador del Proyecto elabora el documento F4-DEFINICION DE CAMBIOS donde define la viabilidad, posibles costos y plazos adicionales solicitados por el Líder Usuario y Equipo de Trabajo. Asimismo, convoca tanto al Comité de Gestión como al Líder Técnico a una Reunión de Gestión en donde se evaluará el documento de Definición de Cambios.

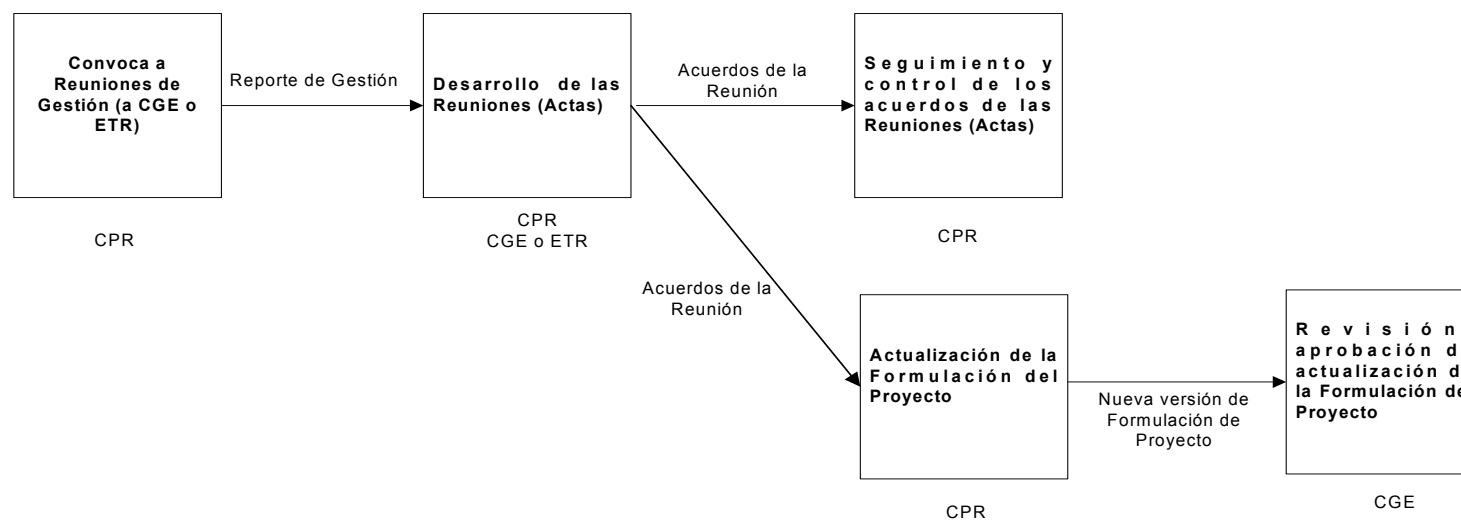
Una vez aprobados los cambios, el Coordinador del Proyecto actualiza la Formulación del Proyecto para que el Equipo de Trabajo ejecute las actividades requeridas con dichos cambios y actualice el Informe de Definición.

Si el cambio aprobado está fuera del alcance inicial del Proyecto, el Coordinador del Proyecto informa dicho cambio a la Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento.

5. ANEXOS

5.1 FLUJOS DE PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS

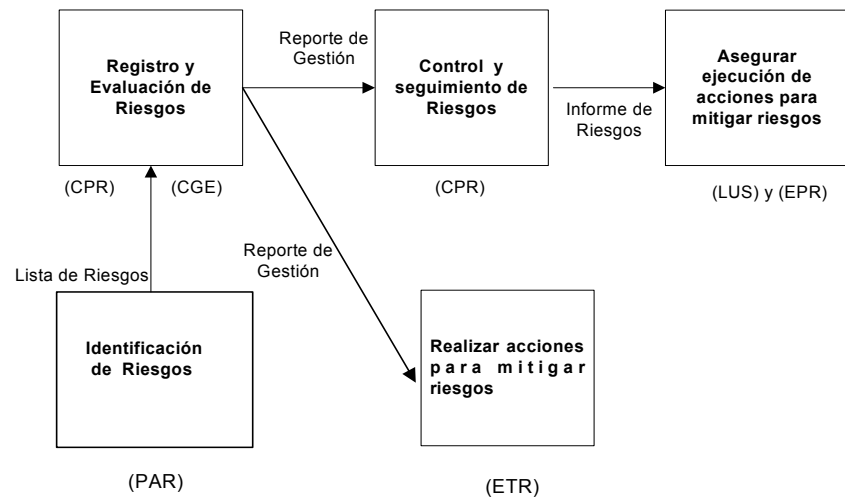
Realización de Reuniones de Gestión



Leyenda:

CPR : Coordinador del Proyecto
ETR : Equipo de Trabajo
CGE : Comité de Gestión

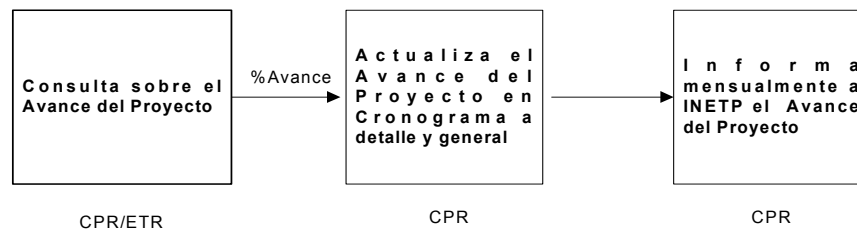
Gestión de Riesgos



Leyenda:

- CPR : Coordinador del Proyecto
- EPR : Ejecutivo del Proyecto
- ETR : Equipo de Trabajo
- LUS : Líder Usuario
- PAR : Participantes

Control de Avance del Proyecto



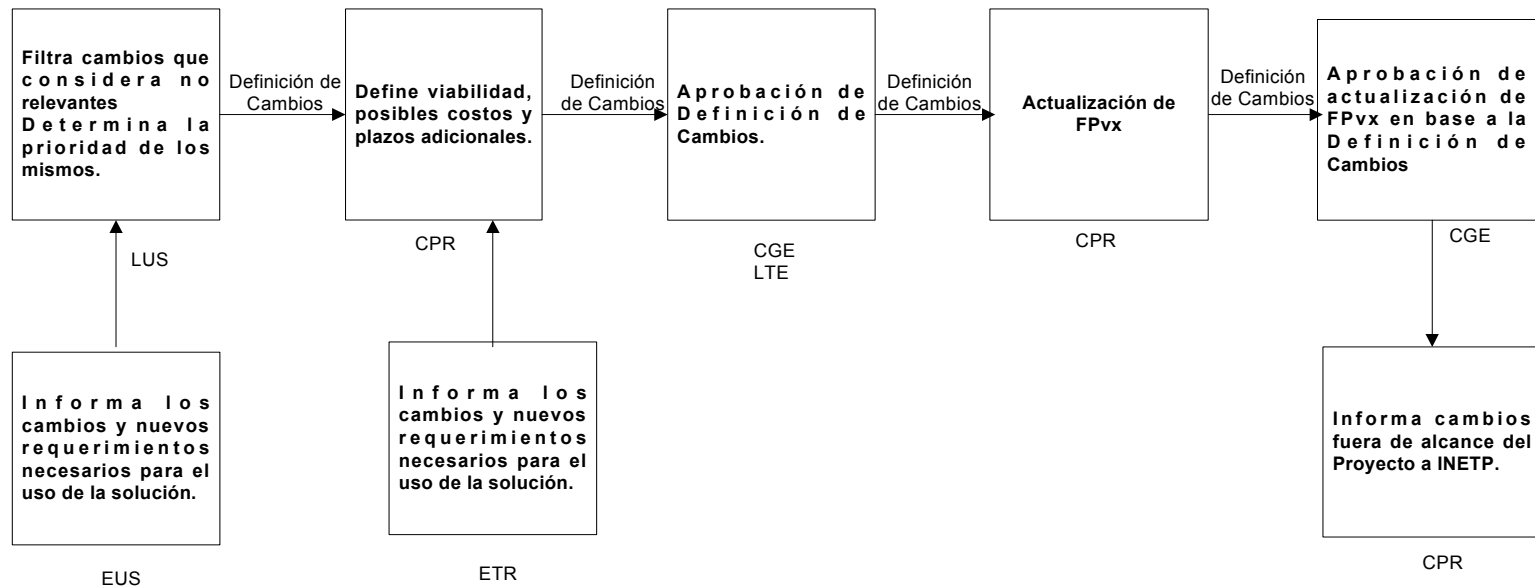
Leyenda:

CPR : Coordinador del Proyecto

ETR : Equipo de Trabajo

INETP : Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento

Gestión de Cambios (Por alcance del Proyecto)



Leyenda:

- CPR : Coordinador del Proyecto
- ETR : Equipo de Trabajo
- EUS : Equipo Usuario
- LUS : Líder Usuario
- CGE : Comité de Gestión

5.2 MATRIZ DE FORMATOS Y ROLES

FORMATOS	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
F1 - Formulación de Proyecto	Coordinador del Proyecto	Equipo de Trabajo, Equipo de Usuarios
F2 - Informe de Definición	Coordinador del Proyecto	Equipo de usuarios
F3 - Reporte de Gestión	Coordinador del Proyecto	Comité de Gestión, Líder Usuario, Ejecutivo del Proyecto
F4-Definición de Cambios	Coordinador del Proyecto	Equipo de usuarios, Equipo de trabajo
F5-Informe de Riesgo	Coordinador del Proyecto	Equipo de Trabajo, Equipo de Usuarios
F6-Informe de Avance Mensual	Coordinador del Proyecto	
F7-Informe Final del Proyecto	Coordinador del Proyecto	Equipo de Trabajo, Equipo de Usuarios