

**INFORME N°001-2024-MJTH-DDFB-OTI**

A : **MIN. RICARDO JOSÉ YNOUYE ARÉVALO**
Jefe de la Oficina General de Apoyo a la Gestión Institucional.
Líder de Gobierno y Transformación Digital

ING. ERICK MANUEL BOCANEGRA VILLANUEVA
Jefe de la Oficina de Tecnologías de la Información
Secretario Técnico del Comité de Gobierno y Transformación Digital

DE : **ING. MARTHA JACKELINE TITO HERVIAS**
Especialista en Transformación Digital

ING. DENNIS DARÍO FERNÁNDEZ BANCES
Especialista en Gobierno y Transformación Digital

ASUNTO : Segundo Informe Semestral del año 2023 sobre la supervisión técnica
Del avance del cumplimiento de los proyectos del Plan de Gobierno Digital
2023-2025 del MRE

FECHA : 10 de enero de 2024

En el marco de la implementación del Plan de Gobierno Digital 2023-2025 del Ministerio de Relaciones Exteriores (PGD), como parte de las actividades referidas a supervisar el avance del cumplimiento de los objetivos y proyectos del PGD, desde el punto de vista técnico, se informa lo siguiente:

I. ANTECEDENTES

- 1.1. El 08 de mayo de 2018, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) con Resolución Ministerial N.º 119-2018-PCM, resuelve que cada entidad debe constituir un Comité de Gobierno Digital con la finalidad de contribuir al cumplimiento de sus objetivos y planes institucionales, que permitan mejorar la prestación de servicios públicos digitales de cara a la ciudadanía. El Comité se constituye en el mecanismo de gobernanza digital responsable de DIRIGIR, EVALUAR y SUPERVISAR, por un lado, el proceso de transformación digital y Gobierno Digital en la entidad, y, por otro lado, el uso actual y futuro de las tecnologías digitales acorde a los cambios tecnológicos, en la regulación y el enfoque estratégico.
- 1.2. El 18 de marzo de 2019, el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) conformó el Comité de Gobierno Digital, mediante Resolución Ministerial N.º 0196-2019/RE.
- 1.3. El 22 de marzo de 2019, mediante Resolución Ministerial N.º 087-2019-PCM, se dispuso modificaciones en los miembros mínimos del Comité, entre otros.
- 1.4. El 13 de setiembre de 2019, con Resolución Ministerial N.º 0633-2019/RE, se modifica el Comité de Gobierno Digital en el MRE y funciones, en cumplimiento de la Resolución Ministerial N.º 087-2019-PCM. El Comité de Gobierno Digital en el MRE, se conforma de la siguiente manera:
 - ✓ El/la Ministro/a de Ministerio de Relaciones Exteriores o su representante. (preside)
 - ✓ El Líder Gobierno Digital. (El Jefe/a de la OGI)
 - ✓ Un representante de la Secretaría General.



- ✓ El/la Jefe/a de la Oficina de Tecnologías de la Información. (secretaría técnica)
 - ✓ El/la Jefe/a de la Oficina General de Apoyo a la Gestión Institucional o su representante.
 - ✓ El/la Jefe/a de la Oficina General de Recursos Humanos o su representante.
 - ✓ El/la Director/a de la Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares o su representante.
 - ✓ El/la Jefe/a de la Oficina de Gestión Documental y Archivo.
 - ✓ El/la Jefe/a de la Oficina General de Comunicación o su representante.
 - ✓ El/la Oficial de Seguridad de la Información.
 - ✓ El/la Jefe/a de la Oficina General de Asuntos Legales o su representante.
 - ✓ El/la Jefe/a de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto o su representante.
- 1.5. El 26 de enero de 2023, con Resolución Ministerial N.º 0069-RE-2023 se aprobó el Plan de Gobierno Digital 2023-2025 del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- 1.6. El 21 de julio de 2023, con memorándum OTI014472023 de la Oficina de Tecnologías de la Información (OTI), en su calidad de Secretaría Técnica del Comité de Gobierno Digital, presenta el Informe de supervisión correspondiente al semestre Nro. 01 del año 2023 del Plan de Gobierno Digital 2023-2025 a Secretaría General del Ministerio de Relaciones Exteriores.

II. ANÁLISIS

- 2.1. El portafolio del PGD lo integran proyectos que generarán beneficio directo al ciudadano y proyectos que permitirán la optimización de la gestión institucional. A su vez, los proyectos están categorizados por su ámbito de acción en transformación digital, modernización, continuidad de operaciones, seguridad de la información y gobierno digital.
- 2.2. El PGD aprobado con RM N°0069-2023-RE está conformado por 26 proyectos. Sin embargo, mediante Acta de Reunión N° 14-2023-CGTD se aprobó la desestimación de 1 proyecto de la Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares (DGC), tal como fue informado por la Oficina de Tecnologías de la Información, mediante memorándum OTI014472023, donde se remitió el informe de supervisión del PGD correspondiente al primer semestre del 2023.
- 2.3. Es necesario mencionar que, la Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N.º 005-2018-PCM-SEGDI que aprueba los lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital, señala en el literal c) del Artículo 8 que *“c) La evaluación del cumplimiento del Plan de Gobierno Digital debe realizarse semestralmente, en los meses de julio del año en ejecución y enero del año siguiente”*, en ese sentido, el presente informe abarca la supervisión efectuada a los proyectos del PGD durante el período julio – diciembre del 2023 y con información recibida hasta el 28 de diciembre de 2023.
- 2.4. En cumplimiento a la sección *“7.1 Seguimiento y evaluación”* del PGD, durante el segundo semestre del 2023, se llevaron a cabo las reuniones N.º 15 y N.º 16 del Comité de Gobierno y Transformación Digital (Comité), en donde se informó sobre el avance en la implementación de los proyectos del PGD.
- 2.5. Cabe señalar que la gestión de cada proyecto recae en la dependencia que lo formuló. Así, al inicio del segundo trimestre del 2023, se tuvo la siguiente distribución:

Dependencia	Proyectos por implementar	Proyectos desestimados	Total
DGC	10	1	11



OTI	7		7
GDA	3		3
DGT	1		1
OGC	1		1
OPP	1		1
ORH	1		1
PRI	1		1
Total	25	1	26

Tabla 1: Proyectos por dependencia inicio 2do semestre 2023

2.6. Durante la reunión N.º 15 del Comité de Gobierno y Transformación Digital se aprobó la solicitud de desestimación de 2 proyectos (1 de GDA y 1 de DGC), así como, la incorporación de 4 nuevos proyectos al PGD (2 de OGC y 2 de DGC), tal como consta en el Acta de Reunión N° 15-2023-CGTD. Asimismo, se reportó la finalización de 2 proyectos (1 de OTI y 1 de DGC). Debido a ello, la distribución se actualizó a como se muestra en la Tabla 2:

Dependencia	Proyectos concluidos	Proyectos por implementar	Proyectos desestimados	Total
DGC	1	10	2	13
OTI	1	6		7
GDA		2	1	3
DGT		1		1
OGC		3		3
OPP		1		1
ORH		1		1
PRI		1		1
Total	2	25	3	30

Tabla 2: Proyectos por dependencia Acta de Reunión N° 15-2023-CGTD

2.7. En la reunión N.º 16 del Comité de Gobierno y Transformación Digital se aprobó la solicitud de desestimación de 3 proyectos (2 de DGC y 1 de OGC), así como, la incorporación de 2 nuevos proyectos al PGD (1 de GDA y 1 de OCJ), tal como consta en el Acta de Reunión N° 16-2023-CGTD (en firma). Asimismo, se reportó la finalización de 2 proyectos (1 de OTI y 1 de ORH). Debido a ello, la distribución se actualizó a como se muestra en la Tabla 3:

Dependencia	Proyectos concluidos	Proyectos por implementar	Proyectos desestimados	Total
DGC	1	8	4	13
OTI	2	5		7
GDA		3	1	4
DGT		1		1
OGC		2	1	3
OPP		1		1
ORH	1	0		1
PRI		1		1
OCJ		1		1
Total	4	22	6	32

Tabla 3: Proyectos por dependencia Acta de Reunión N° 16-2023-CGTD



2.8. La OTI, como Secretaría Técnica del Comité dio cumplimiento al encargo que indica que *“La supervisión desde el punto de vista técnico está bajo la responsabilidad de la OTI y desde el punto de vista estratégico está a cargo del Comité.”*, correspondiente a la sección *“7.1 Seguimiento y evaluación”* del PGD. El cual se ve reflejado en los tableros de seguimiento elaborados con información proporcionada por las dependencias responsables de la gestión de los proyectos, a través de los documentos “Ficha de proyecto”, “Ficha de seguimiento mensual”, “Cronograma del proyecto”, “Informe de Cierre” y las reuniones de coordinación.

2.9. Así, junto a las dependencias responsables de la gestión de los proyectos, se ha determinado que, para el cierre de este período, el estado del avance en la implementación del portafolio de proyectos del PGD es el siguiente:

N.º Proyecto	Nombre del Proyecto	Dependencia	Estado del Proyecto
3	Centro de datos de contingencia	OTI	En curso
4	Implementación y revisión interna de cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	OTI	En curso
6	Implementación de las firmas digitales	OTI	En curso
7	Modernización de la plataforma de video conferencia	OTI	Concluido
8	Renovación de equipamiento informático de usuario final	OTI	Concluido
10	Migración de plataforma de desarrollo de aplicaciones	OTI	En curso
12	Modernización del cableado estructurado en las sedes y centro de datos principal	OTI	En curso
13	Implementación del sistema de gestión del conocimiento	GDA	En curso
18	Capacitación en competencias digitales	ORH	Concluido
19	Preservación digital aplicada al Sistema de Gestión Documental implementando la ISO 14721-Modelo OAIS	GDA	En curso
21	Fortalecimiento del Sistema de Gestión de las Comunicaciones	GDA	Desestimado
26	Digitalización de servicios de la Dirección de Privilegios e Inmidades	PRI	En curso
30	Migración del Portal Web Consular a la Plataforma Digital Única gob.pe	DGC	En curso
32	Interoperabilidad entre el Módulo de Gestión de Autoadhesivos Consulares y SUNARP	DGC	Concluido
36	Implementación de un nuevo Sistema de Calidad Migratoria para el Ministerio de Relaciones Exteriores	DGC	Desestimado
37	Soprote de sistemas y hosting del servicio de pasaportes biométricos	DGC	Desestimado
38	Implementación del Sistema del archivo nacional de tratados Embajador Juan Miguel Bákula Patiño y de otros instrumentos internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores	DGT	Reprogramado
39	Integración del Sistema de Actividades Migratorias (SAM) al Módulo de Gestión de Autoadhesivos Consulares (SGAC)	DGC	Reprogramado

40	Habilitación de la firma digital en los trámites consulares	DGC	Desestimado
41	Servicio digital para asistencia al connacional	DGC	Reprogramado
42	Interconexión con RENIEC para trámites de DNI	DGC	Reprogramado
43	Digitalización de actuaciones consulares	DGC	En curso
44	Pago en línea de trámites consulares	DGC	Desestimado
45	Integración del Módulo de Envío Virtual de Documentos (EVD) al Módulo de Gestión de Autoadhesivos Consulares (SGAC)	DGC	Reprogramado
46	Difusión de servicios digitales institucionales al ciudadano y al usuario interno	OGC	Desestimado
47	Implementación del Aplicativo de planeamiento y presupuesto	OPP	En curso
48	Modernización de la Plataforma Portal Institucional de Transparencia (PIT)	OGC	Detenido
49	Rediseño y Modernización del Aplicativo del Registro de Solicitudes de Acceso a la Información Pública (SAIP)	OGC	Reprogramado
50	Servicios de Mantenimiento del Sistema de Emisión de Pasaportes Electrónicos	DGC	En curso
51	Reestructuración de la Infraestructura de Hardware, Software, Redes, y Adquisición de los Niveles de Soporte Técnico y Operativo del Sistema de Emisión de Pasaportes Electrónicos del Sistema de Emisión de Pasaportes Electrónicos	DGC	No iniciado
52	Migración del Sistema de Gestión de las Comunicaciones	GDA	En curso
53	Sistema de Expediente Electrónico de Cooperación Judicial Internacional	OCJ	No iniciado

Tabla 4: Estado de los proyectos del PGD de julio a diciembre de 2023

2.10. Agrupando la información consignada en la Tabla 4 por dependencia y estado, obtenemos el siguiente resumen:

Dependencia	Concluido	En curso	Detenido	Reprogramado	No iniciado	Desestimado	Total
DGC	1	3		4	1	4	13
OTI	2	5					7
GDA		3				1	4
OGC			1	1		1	3
DGT				1			1
OPP		1					1
ORH	1						1
PRI		1					1
OCJ					1		1
Total	4	13	1	6	2	6	32

Tabla 5: Resumen dependencia y estado por proyectos

2.11. A continuación, se describe el criterio para determinar si un proyecto se encuentra en estado concluido, en curso, detenido, reprogramado, no iniciado o desestimado:



2.11.1 Proyectos en estado Concluido: de acuerdo con los informes de cierre presentados por los responsables de los proyectos, se cuentan con 4 proyectos en estado Concluido, conforme se aprecia en la Tabla 6:

N.º	Proyecto	Dependencia	Responsable	Inicio Real	Fin Real
7	Modernización de la plataforma de video conferencia	OTI	Marco Tomy Baltazar	26/01/2023	19/10/2023
8	Renovación de equipamiento informático de usuario final	OTI	Wilfredo Gonzales Segovia	01/09/2021	31/08/2023
18	Capacitación en competencias digitales	ORH	Ithel Damián Vilca	30/01/2023	05/12/2023
32	Interoperabilidad entre el Módulo de Gestión de Autoadhesivos Consulares y SUNARP	DGC	Rita Huambachano Santibáñez	13/03/2023	18/09/2023

Tabla 6: Proyectos concluidos

2.11.2 Proyectos en estado En curso: según la información proporcionada por los responsables de los proyectos, tanto en las fichas de seguimiento, como producto de las reuniones sostenidas, existen 13 proyectos con estado En Curso, debido a que se encuentran avanzando en el desarrollo de las actividades consignadas en sus cronogramas o, si bien presentan progreso, se ha identificado un ligero retraso en su ejecución.

2.11.3 Proyectos en estado Detenido: según la información brindada por la dependencia, se cuenta con 1 proyecto con estado Detenido, debido a que no se reportan avances en las actividades consignadas en el cronograma. Al respecto, conforme se acordó en la 16ta reunión del Comité de Gobierno y Transformación Digital, la Oficina General de Comunicación analizará e informará en la próxima reunión del Comité el curso del referido proyecto.

2.11.4 Proyectos en estado Reprogramado: según la información proporcionada por los responsables de los proyectos, 6 proyectos postergan el inicio de su implementación para el 2024, con lo cual su estado pasa a ser Reprogramado.

2.11.5 Proyectos en estado No iniciado: de acuerdo con las fichas de proyectos y cronogramas remitidos por las dependencias, DGC y OCJ cuentan con 2 proyectos que se encuentran en estado No Iniciado, debido a que su fecha de inicio está programada para el 2024.

2.11.6 Proyectos en estado Desestimado: para este período, el Comité aprobó la solicitud de desestimación de 2 proyectos durante la 15ta reunión del Comité, y, 3 proyectos durante la 16ta reunión del Comité, con el sustento que se visualiza en la Tabla 7:



N.º	Proyecto	Unidad Organizativa	Responsable	Anotaciones
21	Fortalecimiento del Sistema de Gestión de las Comunicaciones	GDA	Yolanda Gabriela Bisso Drago	Como acuerdo de la 15ta reunión del Comité de Gobierno y Transformación Digital, se aprobó la solicitud de desestimación remitida mediante Memorándums GDA034952023 y GDA035212023, donde la dependencia indicó que la falta de recursos y la carga laboral propia de esa Oficina, no permitían realizar el seguimiento y desarrollo del proyecto.
44	Pago en línea de trámites consulares	DGC	Rita Huambachano Santibáñez	Como acuerdo de la 15ta reunión del Comité de Gobierno y Transformación Digital, se aprobó la solicitud de desestimación remitida mediante Memorándum CON015942023, donde la dependencia informó que este proyecto se integraba con el proyecto 43, al ser parte del alcance de este último.
36	Implementación de un nuevo Sistema de Calidad Migratoria para el Ministerio de Relaciones Exteriores	DGC	Carla del Castillo	Como acuerdo de la 16ta reunión del Comité de Gobierno y Transformación Digital, se aprobó la solicitud de desestimación remitida mediante Memorándum CON015362023, donde DGC indicó que factores externos, que no pueden ser controlados por TRC, impiden el cumplimiento de tiempos y metas propuestas para el inicio de los trabajos informáticos respectivos.
37	Soporte de sistemas y hosting del servicio de pasaportes biométricos	DGC	José Quelopana	Como acuerdo de la 16ta reunión del Comité de Gobierno y Transformación Digital, se aprobó la solicitud de desestimación remitida mediante los Memorándums DGC012872023 y DGC019922023, donde la dependencia indicó que, debido a cambios tecnológicos recientes, obsolescencia de equipos, la nueva vigencia de los pasaportes, entre otros hechos, determinaron la revisión y modificación del proyecto.
46	Difusión de servicios digitales institucionales al ciudadano y al usuario interno	OGC	Martín Abarca Valverde	Como acuerdo de la 16ta reunión del Comité de Gobierno y Transformación Digital, se aprobó la solicitud de desestimación remitida mediante Memorándum OGC005492023, donde OGC manifestó que debido a que hasta ese momento sólo habían concluido 2 proyectos del PGD, vio conveniente someter el proyecto a un proceso de revisión y reformulación a cargo de esa oficina.

Tabla 7: Proyectos desestimados

2.12. Cabe mencionar que los 5 proyectos desestimados en este período, junto al proyecto desestimado en el primer semestre del 2023, ya no forman parte del PGD, por lo que, al cierre del segundo semestre del 2023, el portafolio del PGD lo integran 26 proyectos de DGC, OTI, GDA, DGT, OGC, ORH, OPP, OCJ y PRI. Así también, dado que 4 proyectos han sido concluidos, para el siguiente semestre se realizará la supervisión a 22 proyectos del PGD.

2.13. Asimismo, se precisa que la supervisión de los proyectos se complementa con las Fichas de Seguimiento, cronograma y la matriz de seguimiento para el cumplimiento de metas físicas y financieras del portafolio de proyectos, que se encuentran anexos al presente documento, los mismos que recogen la información brindada en memorándums e informes de avances, presentado por los responsables de los Proyectos a la Secretaría Técnica del Comité de Gobierno Digital del MRE.

2.14. Por otro lado, conforme se ha informado, tanto en las reuniones del Comité, como mediante los Memorándums de informe de supervisión de avances, existen limitaciones y



factores que ponen en riesgo el éxito de los proyectos del PGD. Al respecto, se ha elaborado una propuesta de registro de riesgos relacionados con la implementación del PGD, el cual fue comunicado mediante Informe Técnico N.º 001-2023-MJTH-OTI, anexo al memorándum OTI013372023:



Código	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Causa	Prioridad	Estrategia de respuesta	Responsable	Disparador	Estado
R1	Ante la ausencia de un marco de trabajo institucionalizado para la gestión de proyectos en la entidad, el MRE está expuesto a la falta de estructura y guía para la definición de proyectos, así como, instrumentos de planificación, ejecución y control, lo cual incrementaría la probabilidad de ocurrencia de riesgos referidos a alineación estratégica, gestión del alcance, poca eficiencia en la programación de proyectos, inadecuada gestión de riesgos, comunicación deficiente, falta de mejora continua, entre otros.	Framework	Muy probable	Importante	Extremo	Ausencia de un marco de trabajo para la gestión de proyectos	1	MITIGAR: Definir, comunicar y difundir el marco de trabajo referido a la gestión de proyectos de la institución, con sus correspondientes proceso, procedimientos y directiva.	SGG	Reunión trimestral del CGTD	Mitigación activada
R2	Sin un marco de trabajo para la gestión de proyectos, se puede incurrir en falta de alineación entre los objetivos del proyecto, los objetivos de gobierno digital y los objetivos organizacionales, esto daría lugar a proyectos que no contribuyen eficazmente a los resultados deseados y no agregan valor a la organización.	Framework	Posible	Importante	Medio	Ausencia de un marco de trabajo para la gestión de proyectos	3	MITIGAR: Definir, comunicar y difundir el marco de trabajo referido a la gestión de proyectos de la institución, con sus correspondientes proceso, procedimientos y directiva.	SGG	Reunión trimestral del CGTD	Mitigación activada
R3	La ausencia de un marco de trabajo puede llevar a una definición poco eficiente del alcance del proyecto y a una falta de claridad sobre qué se debe lograr. Esto puede ocasionar una mala asignación de recursos, un aumento en los cambios de alcance durante la ejecución del proyecto, aumento en los costos, retrasos en la entrega y a proyectos que no cumplen con las expectativas y los requisitos iniciales.	Framework	Posible	Importante	Medio	Ausencia de un marco de trabajo para la gestión de proyectos	3	MITIGAR: Definir, comunicar y difundir el marco de trabajo referido a la gestión de proyectos de la institución, con sus correspondientes proceso, procedimientos y directiva.	SGG	Reunión trimestral del CGTD	Mitigación activada



Código	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Causa	Prioridad	Estrategia de respuesta	Responsable	Disparador	Estado
R4	Sin un marco de trabajo para la gestión de proyectos, se puede dar lugar a una falta de enfoque en la identificación, evaluación y tratamiento a los riesgos del proyecto, resultando en la falta de anticipación y respuesta adecuada a los riesgos, lo que aumenta la probabilidad de que los eventos inciertos impacten negativamente en el proyecto y desaprovechar las posibles oportunidades.	Framework	Posible	Importante	Medio	Ausencia de un marco de trabajo para la gestión de proyectos	3	MITIGAR: Definir, comunicar y difundir el marco de trabajo referido a la gestión de proyectos de la institución, con sus correspondientes proceso, procedimientos y directiva.	SGG	Reunión trimestral del CGTD	Mitigación activada
R5	La falta de un marco de trabajo que incluya buenas prácticas en la gestión de proyectos podría afectar la planificación de las actividades a realizar y su correcta secuenciación, generando retrasos en el cronograma y dificultades para cumplir con los plazos establecidos.	Framework	Posible	Importante	Medio	Ausencia de un marco de trabajo para la gestión de proyectos	3	MITIGAR: Definir, comunicar y difundir el marco de trabajo referido a la gestión de proyectos de la institución, con sus correspondientes proceso, procedimientos y directiva.	SGG	Reunión trimestral del CGTD	Mitigación activada
R6	La ausencia de un marco de trabajo que incorpore buenas prácticas para el control de calidad puede resultar en la falta de seguimiento y verificación de los entregables del proyecto, aumentando el riesgo de errores y defectos en los resultados del proyecto, lo que puede afectar la calidad final y la satisfacción de los interesados.	Framework	Posible	Importante	Medio	Ausencia de un marco de trabajo para la gestión de proyectos	3	MITIGAR: Definir, comunicar y difundir el marco de trabajo referido a la gestión de proyectos de la institución, con sus correspondientes proceso, procedimientos y directiva.	SGG	Reunión trimestral del CGTD	Mitigación activada
R7	Sin un marco de trabajo que promueva la comunicación efectiva y la colaboración entre los miembros del equipo del proyecto y las partes interesadas, puede haber una falta de flujo de información, una comunicación deficiente y una coordinación inadecuada. Esto puede llevar a malentendidos, conflictos y retrasos en la toma de decisiones, lo que afecta la ejecución exitosa del proyecto.	Framework	Posible	Importante	Medio	Ausencia de un marco de trabajo para la gestión de proyectos	3	MITIGAR: Definir, comunicar y difundir el marco de trabajo referido a la gestión de proyectos de la institución, con sus correspondientes proceso, procedimientos y directiva.	SGG	Reunión trimestral del CGTD	Mitigación activada



Código	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Causa	Prioridad	Estrategia de respuesta	Responsable	Disparador	Estado
R8	Debido a cambios políticos, regulatorios o decisiones institucionales, puede ocurrir una reestructuración de prioridades, lo que provocaría la reasignación de recursos y un cambio en la dirección estratégica de los proyectos, lo que afectaría la continuidad y la entrega oportuna de los resultados.	Normativo	Posible	Menor	Bajo	Cambios políticos, regulatorios o decisiones institucionales de priorizar la implementación de otros proyectos	4	ACEPTAR: El riesgo será monitoreado.	SGG OGI OTI	Monitoreo mensual, revisión de la ficha de seguimiento e indicadores	En evaluación
R9	Frente a la falta de claridad en los requisitos del proyecto, puede ocurrir un alcance mal definido o ambiguo, lo que provocaría modificaciones frecuentes en los objetivos del proyecto, un aumento en los costos y retrasos en la entrega final.	Personal	Posible	Moderado	Medio	Adición de funciones y funcionalidad sin considerar los efectos sobre el tiempo, los costos y los recursos	3	MITIGAR: Establecer un proceso de gestión de cambios que permita documentar y evaluar los cambios en los requisitos del proyecto. Este proceso debe incluir la identificación, evaluación, aprobación o rechazo de los cambios y la comunicación de los cambios a todas las partes interesadas.	SGG OGI OTI	Monitoreo mensual, revisión de la ficha de seguimiento e indicadores	En evaluación
R10	Ante la falta de disponibilidad del financiamiento adecuado, podría ocurrir un retraso en la implementación de proyectos clave, lo que provocaría incumplimiento de los plazos establecidos e incluso desestimación o reprogramaciones de proyectos.	Administrativos	Probable	Importante	Alto	Disponibilidad oportuna del presupuesto	2	MITIGAR: Realizar una planificación financiera y coordinación anticipada con las áreas respectivas. Evaluar factibilidad de obtener financiamiento externo.	SGG OPP OGI OTI	Monitoreo mensual, revisión de indicadores	En evaluación



Código	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Causa	Prioridad	Estrategia de respuesta	Responsable	Disparador	Estado
R11	La falta de experiencia o competencias del responsable del equipo y/o del equipo de proyecto se refleja en la ausencia de conocimiento especializado, resultando en una mala planificación, decisiones incorrectas y calidad deficiente en la ejecución del proyecto.	Personal	Probable	Importante	Alto	Ausencia de conocimiento especializado en gestión de proyectos	2	MITIGAR: Fortalecer las capacidades de los responsables de proyectos y sus equipos de trabajo. Evaluar factibilidad de acompañamiento de la OTI y/o contratación de servicios especializados.	SGG OGI OTI	Monitoreo mensual, revisión de indicadores	Materializado
R12	El seguimiento a proveedores o contratistas es crucial a fin de evitar incumplimientos de los plazos o una mala calidad en los entregables, lo que ocasionaría retrasos en el proyecto e insatisfacción de los usuarios o beneficiarios.	Administrativos	Probable	Moderado	Medio	Incumplimiento del proveedor o contratista	3	MITIGAR: Supervisar de cerca el progreso de los proveedores o contratistas en relación con los plazos y la calidad de los entregables. Definir métricas y criterios de evaluación claros para medir el desempeño de los proveedores o contratistas.	SGG OGI OTI	Monitoreo mensual, revisión de indicadores	Materializado
R13	Debido a eventos imprevistos, como desastres naturales o situaciones de crisis, puede incurrir en interrupción en la ejecución del proyecto, lo que provocaría retrasos significativos y la necesidad de reasignar recursos para atender la emergencia.	Situaciones de emergencia	Probable	Catastrófico	Extremo	Situaciones de crisis o desastres naturales materializados	1	MITIGAR: Desarrollar un plan de respuesta ante eventos imprevistos que incluya medidas específicas para mitigar los riesgos identificados. Establecer protocolos de acción claros y procedimientos de emergencia para abordar diferentes escenarios. Elaborar un plan de continuidad del negocio que defina	Comité de Continuidad Operativa	Monitoreo mensual, revisión de indicadores	En evaluación



Código	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Causa	Prioridad	Estrategia de respuesta	Responsable	Disparador	Estado
								las acciones y responsabilidades específicas en caso de interrupciones en la ejecución del proyecto. Esto implica identificar las actividades críticas, establecer planes de contingencia y asignar recursos para garantizar la continuidad operativa.			
R14	Sin un plan de contingencia no se tendría la capacidad para responder eficazmente a un desastre natural o situaciones de crisis, lo cual podría ocasionar la interrupción en la ejecución de los proyectos	Situaciones de emergencia	Probable	Importante	Alto	Situaciones de crisis o desastres naturales materializados	2	MITIGAR: Establecer un plan de contingencia detallado que defina las acciones y los procedimientos a seguir en caso de desastres naturales o situaciones de crisis. Este plan debe incluir la identificación de riesgos, los protocolos de respuesta, las comunicaciones, las asignaciones de responsabilidades y los recursos necesarios.	Comité de Continuidad Operativa	Monitoreo mensual, revisión de indicadores	En evaluación



Código	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Causa	Prioridad	Estrategia de respuesta	Responsable	Disparador	Estado
R15	Si bien cada proyecto cuenta con un responsable asignado por el área, existen proyectos desarrollados in-house, es decir, que cuentan con su equipo de proyecto que lo integran personal del MRE. En ese sentido, frente a un eventual escenario de fuga de talentos, no se podría avanzar al ritmo planificado.	Personal	Posible	Moderado	Medio	Fuga de talento	3	ACEPTAR: El riesgo será monitoreado.	SGG	Monitoreo mensual, revisión de indicadores	Asumido (Sin capacidad de mitigación real)
R16	La ausencia, temporal o permanente, de personal clave podría ocasionar una desviación en el cronograma, aumento de costos, afectar la calidad del producto o, en su defecto, la cancelación del proyecto.	Personal	Posible	Moderado	Medio	Escasez de recursos	3	ACEPTAR: El riesgo será monitoreado.	SGG	Monitoreo mensual, revisión de indicadores	Asumido (Sin capacidad de mitigación real)
R17	En los proyectos software, el diseño de las interfaces de usuario deberían considerar la inclusión digital, propiciando un diseño minimalista, centrado en el ciudadano, a fin de que aliente el uso del producto, caso contrario, puede resultar en una mala experiencia de usuario o en la falta de adopción del producto, con lo cual no se cubriría el problema o necesidad que aborda el proyecto.	Producto	No es probable	Importante	Medio	Diseño de interfaces poco amigable o complejo de ser usado	3	MITIGAR: Instar a las áreas a llevar a cabo reuniones con los usuarios para definir y aprobar los prototipos de las aplicaciones software, así como, que realicen pruebas de usabilidad con los usuarios para evaluar la eficacia del diseño y obtener comentarios para mejorarlo.	SGG OGI OTI	Monitoreo mensual, revisión de indicadores	En evaluación
R18	En caso no se implementen adecuados controles de seguridad de la información, se podría dar paso a brechas de seguridad que, frente a amenazas que exploten o aprovechen esas vulnerabilidades, cause daño, pérdida de confianza de los usuarios y/o posibles consecuencias legales.	Tecnología	Probable	Moderado	Medio	Ausencia de controles de seguridad de la información	3	MITIGAR: Implementar controles de seguridad de la información, coordinación estrecha con el Oficial de Seguridad y Confianza Digital, realizar pruebas de penetración y evaluaciones de seguridad, elaborar	Comité de Gobierno y Transformación Digital	Monitoreo mensual, revisión de indicadores	En evaluación



Código	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Causa	Prioridad	Estrategia de respuesta	Responsable	Disparador	Estado
								un plan de respuesta a incidentes de seguridad.			
R19	La disponibilidad de los interesados o stakeholders del proyecto será de vital importancia, de no contar con su participación oportuna, provocará una disminución en la calidad del producto a entregar.	Administrativos	Probable	Importante	Alto	Indisponibilidad de las partes interesadas	2	MITIGAR: Identificar y comprometer a los interesados clave desde el inicio del proyecto, establecer expectativas claras y definir los requisitos de participación de las partes interesadas, esto permitirá que puedan planificar su tiempo y comprometerse con el proyecto, y, elaborar un plan de comunicación.	SGG	Monitoreo mensual, revisión de indicadores	En evaluación
R20	La falta de pruebas exhaustivas conlleva a la presencia de errores o defectos en el producto, lo que provocaría una baja calidad y funcionamiento incorrecto o inestable.	Producto	Posible	Importante	Medio	Pruebas poco exhaustivas	3	MITIGAR: Elaborar el plan de pruebas de aceptación del usuario	SGG OGI OTI	Monitoreo mensual, revisión de indicadores	En evaluación

Tabla 8: Propuesta de registro de riesgos relacionados con la implementación del PGD

2.15. Considerando que hay riesgos que se han materializado (R11, R12, R15 y R16), es importante que el Comité revise, evalúe y apruebe la propuesta de registros de riesgos de la Tabla 8 y priorice el tratamiento de riesgos descrito en la columna “Estrategia de respuesta” de la referida Tabla, con especial énfasis en aquellos que tengan nivel de riesgo “Extremo” y “Alto”, como se aprecia en la siguiente matriz de calor:



Matriz de Calor		IMPACTO				
PROBABILIDAD	Muy probable				R1	
	Probable			R12 R18	R14 R10 R11 R19	R13
	Posible	R8	R9 R15 R16	R7	R2 R3 R4 R5 R6 R20	
	No es probable				R17	
	Muy improbable					
		Leve	Menor	Moderado	Importante	Catastrófico

Extremo
Alto
Medio
Bajo

Ilustración 1: Matriz de Calor del registro de riesgos propuesto

- 2.16. Dado que, a propuesta de la OGI, el Comité aprobó la elaboración de la directiva para la gestión de los proyectos que integran el portafolio del PGD, los riesgos relacionados con la ausencia de un marco de trabajo para la gestión de proyectos podrían ser mitigados una vez que se difunda y aplique la citada directiva.
- 2.17. Cabe resaltar que la OTI, como Secretaría Técnica del Comité, aplica buenas prácticas en gestión de proyectos que propone el Project Management Institute (PMI) a través del Project Management Body of Knowledge (PMBOK). El PMBOK proporciona un marco de referencia y un conjunto de buenas prácticas que se pueden adaptar y aplicar según la naturaleza de los proyectos y las necesidades de la organización.

III. CONCLUSIONES

- 3.1. Al PGD inicial, conformado por 26 proyectos, se incorporaron 6 nuevos proyectos (4 aprobados mediante Acta de Reunión N° 15-2023-CGTD y 2 con Acta de Reunión N° 16-2023-CGTD). Asimismo, el Comité autorizó la desestimación de 6 proyectos del PGD (1 en el Acta de Reunión N° 14-2023-CGTD, 2 mediante Acta de Reunión N° 15-2023-CGTD, y, 3 a través del Acta de Reunión N° 16-2023-CGTD), por lo que, al cierre del segundo semestre del 2023, el portafolio del PGD lo integran 26 proyectos.
- 3.2. Considerando que 4 proyectos han sido concluidos (2 de OTI, 1 de DGC y 1 de ORH), para el siguiente semestre se realizará la supervisión a 22 proyectos del PGD, bajo la siguiente distribución: DGC (8 proyectos), OTI (5 proyectos), GDA (3 proyectos), OGC (2 proyectos), DGT (1 proyecto), OPP (1 proyecto), OCJ (1 proyecto) y PRI (1 proyecto).
- 3.3. Para el cierre de este período, el estado de los 22 proyectos a supervisar es el siguiente: 13 proyectos en estado “En Curso”, 6 proyectos en estado “Reprogramado”, 2 proyectos en estado “No iniciado” y 1 proyecto en estado “Detenido”.
- 3.4. La OTI, en cumplimiento a su encargo de efectuar la supervisión técnica del avance del cumplimiento de los objetivos y proyectos del PGD, y, en aplicación a las buenas prácticas en gestión de proyectos que propone el PMI a través del PMBOK, ha elaborado y difundido el uso de documentos de gestión, tales como “Ficha de proyecto”, “Cronograma del proyecto”, “Ficha de seguimiento mensual” e “Informe de cierre”. Así también, ha diseñado y actualizado tableros de seguimiento a partir de reuniones de coordinación con las dependencias responsables de la gestión de los proyectos y de los citados documentos de gestión que esas oficinas remiten.
- 3.5. Dado que se han identificado limitaciones y factores que ponen en riesgo el éxito de los proyectos del PGD, es propicio gestionar los riesgos que estén relacionados con la implementación del PGD, para lo cual se ha elaborado una propuesta de registro de riesgos, comunicado mediante el documento Informe Técnico N.º 001-2023-MJTH-OTI, anexo al memorándum OTI013372023.

IV. RECOMENDACIONES

- 4.1. Se recomienda continuar con las reuniones de coordinación con los responsables de los proyectos del PGD. Asimismo, se sugiere que el Comité inste a las diferentes dependencias que cuentan con proyectos en el referido Plan a llenar y remitir oportunamente los documentos “Ficha de seguimiento mensual”, “Cronograma del proyecto”, “Informe de cierre” y demás documentos de gestión que se determinen a la Secretaría Técnica del Comité.
- 4.2. Los responsables de proyectos deben revisar las fichas de sus proyectos, así como, las metas definidas en los planes de trabajo, con la finalidad que efectúen las gestiones para el cumplimiento respectivo o, en su defecto, solicitar la reprogramación de metas ante el



Comité de manera oportuna. Del mismo modo, informar oportunamente sobre los avances a la Secretaría Técnica del Comité.

- 4.3. Es importante el compromiso de todos los miembros del Comité para impulsar y respaldar la asignación de los recursos requeridos en la ejecución de los proyectos del PGD, así como, para aprobar la incorporación de nuevos proyectos debidamente sustentados.
- 4.4. Los responsables de la gestión de los proyectos deben comprometerse a remitir sus avances mensuales por memorándum dirigido a OTI con copia a SGG, adjuntando las fichas de seguimiento respectivas. Asimismo, alertar sobre cualquier situación que pueda afectar el cumplimiento de las metas definidas en el Plan de Trabajo del Proyecto, señalando las acciones de remediación para su oportuna gestión con el Comité, a fin de evitar retrasos en la ejecución de los proyectos.
- 4.5. En caso el cronograma del proyecto tenga variaciones, los responsables de la gestión de los proyectos deberán informar oportunamente a la OTI mediante memorándum, adjuntando la nueva versión del cronograma. Así también, al cierre de sus proyectos, corresponde el envío del informe de cierre, por memorándum.
- 4.6. Se sugiere que todas las iniciativas, o proyectos, que comprendan los ámbitos de tecnologías digitales, interoperabilidad, seguridad digital, gestión de datos, digitalización de procesos, digitalización de procedimientos administrativos y prestación de servicios digitales sean evaluados por el Comité para su incorporación en el portafolio de proyectos del PGD.
- 4.7. Se sugiere que el Comité evalúe y apruebe el registro de riesgos propuesto en la Tabla 8, el cual también fue presentado en el Informe Técnico N.º 001-2023-MJTH-OTI con memorándum OTI013372023, y, priorice el tratamiento de riesgos respectivo.
- 4.8. Hacer de conocimiento de los miembros del Comité y de la Alta Dirección del MRE, el presente informe, en línea con lo establecido en el numeral 7.2.3. de los Lineamientos para la Formulación del Plan de Gobierno Digital – PGD aprobado con Resolución de Secretaría Gobierno Digital N.º 005-2018-PCM-SEGDI.

ANEXOS:

- Fichas de Avance de Proyecto de Gobierno Digital.
- Matriz de seguimiento del cumplimiento de metas físicas y financieras del portafolio de proyectos.

Atentamente,