



MGPP

# Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos

Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión  
Oficina Nacional de Planeamiento

Versión 3.1  
Julio 2017

### **Actualización del Modelo de Gobernabilidad**

Los ajustes contenidos en la versión 3.1 son los siguientes:

- Ajuste de roles, responsabilidades y los procedimientos producto de las modificaciones en el ROF.
- Funcionamiento del programa o proyecto independiente como equipo funcional dependiente del Superintendente Nacional Adjunto competente.
- Inclusión de la precisión del motivo de cierre de un programa o proyecto por culminación del ciclo o por una decisión de cancelación.
- Incorporación de disposiciones referidas al alta o baja de código de unidad organizacional vinculada a los programas o proyectos.
- Modificación del procedimiento de transferencia para que opere también en el caso que un proyecto gestionado por la línea forme parte de un Programa o Proyecto Independiente.
- Ajuste del formato del Caso de Negocio reemplazando el término “producto estratégico” por “iniciativa estratégica”; además, se precisa que se informe el impacto esperado en términos de beneficios cuantitativos y cualitativos, así como la justificación del valor de la iniciativa estratégica.
- Ajuste de los formatos de cierre y de transferencia a/desde la línea de programas o proyectos.
- Ajuste de los formatos de plan de gestión de proyecto y de programa.

## CONTENIDO

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>                                                               | <b>4</b>  |
| <b>II. OBJETIVO .....</b>                                                                  | <b>4</b>  |
| <b>III. DEFINICIONES.....</b>                                                              | <b>4</b>  |
| 3.1. PORTAFOLIO .....                                                                      | 4         |
| 3.2. PROGRAMA .....                                                                        | 4         |
| 3.3. PROYECTO INSTITUCIONAL .....                                                          | 4         |
| <b>IV. CONFORMACIÓN DEL PORTAFOLIO .....</b>                                               | <b>5</b>  |
| 4.1. SUPERINTENDENTE NACIONAL (SN).....                                                    | 6         |
| 4.2. SUPERINTENDENTE NACIONAL ADJUNTO (SNA) .....                                          | 6         |
| 4.3. INTENDENTE CENTRAL ESTRATÉGICO (ICE).....                                             | 6         |
| 4.4. OFICINA NACIONAL DE PLANEAMIENTO Y ESTUDIOS ECONÓMICOS<br>(ONPEE) .....               | 6         |
| <b>V. PROGRAMAS Y PROYECTOS INSTITUCIONALES.....</b>                                       | <b>7</b>  |
| 5.1. SUPERINTENDENTE NACIONAL (SN).....                                                    | 7         |
| 5.2. SUPERINTENDENTE NACIONAL ADJUNTO (SNA) .....                                          | 8         |
| 5.3. COMITÉ DE PROYECTO (CP) .....                                                         | 8         |
| 5.4. INTENDENTE CENTRAL ESTRATÉGICO (ICE).....                                             | 8         |
| 5.5. INTENDENTE CENTRAL OPERATIVO (ICO) .....                                              | 9         |
| 5.6. DIRECTOR DE PROGRAMA (DP).....                                                        | 9         |
| 5.7. JEFE DE PROYECTO (JP) .....                                                           | 10        |
| 5.8. EQUIPO DE APOYO (EA) .....                                                            | 10        |
| 5.9. LÍDER NORMATIVO (LN).....                                                             | 10        |
| 5.10. LÍDER INFORMÁTICO (LI).....                                                          | 11        |
| 5.11. LÍDER USUARIO (LU) .....                                                             | 11        |
| 5.12. EQUIPO DE TRABAJO (ET) .....                                                         | 11        |
| 5.13. OFICINA NACIONAL DE PLANEAMIENTO Y ESTUDIOS ECONÓMICOS<br>(ONPEE) .....              | 12        |
| 5.14. SECTORISTA DE PROGRAMA Y PROYECTO (S) .....                                          | 12        |
| <b>VI. PROYECTOS INDEPENDIENTES.....</b>                                                   | <b>12</b> |
| 6.1. SUPERINTENDENTE NACIONAL (SN).....                                                    | 12        |
| 6.2. SUPERINTENDENTE NACIONAL ADJUNTO (SNA) .....                                          | 13        |
| 6.3. COMITÉ DE PROYECTO (CP) .....                                                         | 13        |
| 6.4. INTENDENTE CENTRAL ESTRATÉGICO (ICE).....                                             | 13        |
| 6.5. INTENDENTE CENTRAL OPERATIVO (ICO) .....                                              | 13        |
| 6.6. JEFE DE PROYECTO (JP) .....                                                           | 14        |
| 6.7. OTROS ROLES PARTICIPANTES .....                                                       | 14        |
| <b>VII. PROYECTOS GESTIONADOS POR LA LÍNEA .....</b>                                       | <b>14</b> |
| 7.1. SUPERINTENDENTE NACIONAL (SN).....                                                    | 15        |
| 7.2. SUPERINTENDENTE NACIONAL ADJUNTO (SNA) .....                                          | 15        |
| 7.3. COMITÉ DE PROYECTO (CP) .....                                                         | 15        |
| 7.4. INTENDENTE CENTRAL ESTRATÉGICO (ICE).....                                             | 15        |
| 7.5. INTENDENTE CENTRAL OPERATIVO (ICO) .....                                              | 16        |
| 7.6. JEFE DE ÁREA DE LÍNEA (JAL) .....                                                     | 16        |
| 7.7. JEFE DE PROYECTO (JP) .....                                                           | 17        |
| 7.8. OTROS ROLES PARTICIPANTES .....                                                       | 17        |
| <b>VIII. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....</b>                                                | <b>17</b> |
| 8.1. ROLES PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES EN LA<br>CONFORMACIÓN DEL PORTAFOLIO.....     | 17        |
| 8.2. ROLES PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES EN PROGRAMAS Y<br>PROYECTOS COMPONENTES ..... | 18        |
| 8.3. ROLES PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES EN PROYECTOS<br>INDEPENDIENTES .....          | 19        |
| 8.4. ROLES PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES EN PROYECTOS<br>GESTIONADOS POR LA LÍNEA..... | 20        |
| <b>IX. DOCUMENTOS DE GESTIÓN ASOCIADOS.....</b>                                            | <b>20</b> |
| 9.1. CASO DE NEGOCIO (FORMATO FCN).....                                                    | 20        |
| 9.2. INICIATIVA DE PROYECTO (FORMATO FIP) .....                                            | 20        |
| 9.3. PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO (FORMATO F02) .....                                       | 20        |

|             |                                                                                    |           |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 9.4.        | MODELAMIENTO DE PROCESO DE NEGOCIO (FORMATO F03) .....                             | 21        |
| 9.5.        | ACTA DE REUNIÓN (FORMATO F04) .....                                                | 21        |
| 9.6.        | SOLICITUD DE CAMBIO (FORMATO F05) .....                                            | 21        |
| 9.7.        | INFORME DE ESTADO DE PROYECTO (FORMATO F06) .....                                  | 21        |
| 9.8.        | INFORME DE CIERRE DE PROYECTO (FORMATO F07) .....                                  | 21        |
| 9.9.        | PLAN DE GESTIÓN DE PROGRAMA (FORMATO F10) .....                                    | 21        |
| 9.10.       | INFORME DE ESTADO DE PROGRAMA (FORMATO F11) .....                                  | 21        |
| 9.11.       | INFORME DE CIERRE DE PROGRAMA (FORMATO F12) .....                                  | 21        |
| 9.12.       | TRANSFERENCIA DE PROYECTO (FORMATO F13) .....                                      | 21        |
| 9.13.       | TRANSFERENCIA DE GRUPO DE PROYECTOS (FORMATO F14) .....                            | 21        |
| <b>X.</b>   | <b>PROCEDIMIENTOS</b> .....                                                        | <b>22</b> |
| 10.1.       | PROCEDIMIENTO PARA LA CONFORMACIÓN DEL PORTAFOLIO .....                            | 22        |
| 10.2.       | PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS .....                                   | 23        |
| 10.3.       | PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS .....                                   | 24        |
| 10.4.       | PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS .....                     | 25        |
| 10.5.       | PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE CAMBIOS EN PROYECTOS .....                        | 26        |
| 10.6.       | PROCEDIMIENTO EXCEPCIONAL DE SUSPENSIÓN DE<br>HITOS/ENTREGABLES EN PROYECTOS ..... | 27        |
| 10.7.       | PROCEDIMIENTO DE TRANSFERENCIA DE PROYECTOS A/DESDE LA<br>LÍNEA .....              | 27        |
| <b>XI.</b>  | <b>DISPOSICIONES FINALES</b> .....                                                 | <b>28</b> |
| <b>XII.</b> | <b>ANEXO - EQUIPOS FUNCIONALES</b> .....                                           | <b>29</b> |

## MODELO DE GOBERNABILIDAD DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

### I. INTRODUCCIÓN

El Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos, en adelante Modelo de Gobernabilidad, es el marco definido para dirigir y controlar los programas y proyectos institucionales. Toma como referencia los instrumentos de gestión institucionales y las mejores prácticas en gestión de proyectos. Dichas tareas se deben cumplir en atención a las competencias y funciones previstas en el ROF.

El Modelo de Gobernabilidad comprende los siguientes componentes:

- Organización y roles del portafolio, de los programas y de los proyectos
- Procedimiento para la conformación del portafolio.
- Procedimiento para la gestión de programas.
- Procedimiento para la gestión de proyectos.
- Procedimiento para el seguimiento y control de proyectos.
- Procedimiento para la gestión de cambios en proyectos.
- Procedimiento excepcional para la suspensión de hitos/entregables en proyectos.
- Procedimiento para la transferencia de proyectos a/desde la línea.

### II. OBJETIVO

Contribuir al logro de los objetivos estratégicos y la transformación institucional, mediante la implementación de una organización adecuada para la gestión de los programas y proyectos institucionales que conforman el portafolio de acuerdo a lo aprobado en el Plan Operativo Institucional (POI).

### III. DEFINICIONES

#### 3.1. PORTAFOLIO

Conjunto de programas y proyectos institucionales que se han agrupado para facilitar la transformación de los procesos de negocio, de soporte y apoyo, con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos institucionales. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes, secuenciales ni están directamente relacionados.

#### GESTIÓN DEL PORTAFOLIO

Consiste en efectuar las acciones necesarias para asegurar el alineamiento del portafolio con los objetivos estratégicos institucionales, así como realizar el seguimiento y control del mismo.

#### 3.2. PROGRAMA

Grupo de proyectos institucionales y actividades relacionados, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.

#### GESTIÓN DE PROGRAMA

Es la gestión coordinada de los proyectos relacionados que componen el programa, que han sido previamente definidos, interrelacionados y secuenciados.

#### 3.3. PROYECTO INSTITUCIONAL

Es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor, mejoren u optimicen las condiciones de operación o mantenimiento de la institución, que provoquen un cambio beneficioso en la institución y que requiere la participación de representantes de más de un órgano o unidad orgánica.

Los proyectos institucionales pueden formar parte de un programa, pueden ser independientes o pueden ser gestionados por los órganos de línea. Cuando forman parte de un programa se denominan proyectos componentes y cuando no forman parte de un programa, se denominan proyectos independientes.

#### GESTIÓN DE PROYECTOS INSTITUCIONALES

Consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto en términos de alcance, costo, tiempo y

calidad. La gestión de proyectos institucionales se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre.

### **CIERRE DE UN PROGRAMA O PROYECTO**

Se encuentran previstos dos tipos de cierre:

- Por culminación del ciclo del programa o proyecto, cuando se ha cumplido con el último entregable o hito de control previsto en el Plan de Gestión.
- Por cancelación del programa o proyecto, por decisión y autorización del directivo competente.

### **ENTREGABLE**

Artículo, elemento o componente medible y verificable, desarrollado por un proyecto con la finalidad de lograr sus objetivos. Los entregables son productos finales implementados para lograr un cambio o la mejora en la operatividad y deben corresponder a las necesidades y características de sus usuarios y clientes. Se entiende por entregable a todos los componentes necesarios para que una solución sea implementada y funcione.

### **HITO DE CONTROL**

Evento significativo o de trascendencia en el proyecto, generalmente asociado a la culminación de una actividad, como la firma de un contrato, publicación de normas, puesta en producción de un sistema o módulo. Generalmente corresponde a la ruta crítica para el desarrollo de los entregables de un proyecto.

## **IV. CONFORMACIÓN DEL PORTAFOLIO**

### **SÍNTESIS**

Para la incorporación de nuevos programas y proyectos al portafolio institucional, los intendentes de las unidades normativas o de apoyo, en el marco de sus funciones, con la asistencia de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información (INSI) y de la Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos (ONPEE), elaboran iniciativas de mejora con un enfoque de procesos para alcanzar objetivos institucionales o resolver problemas o requerimientos. Las iniciativas se definen en un Caso de Negocio y son presentadas al Superintendente Nacional Adjunto (SNA) competente.

Con la aprobación del Caso de Negocio por parte del SNA competente, el Intendente completará la propuesta de proyecto señalando la organización que propone, la disponibilidad de los recursos, así como la relación de entregables con los plazos estimados, los que se plasmarán en el Formulario de Iniciativa de Proyecto (FIP) para la evaluación del SNA competente respecto de la conveniencia y oportunidad de ejecutar el proyecto.

Con la aprobación del FIP por parte del SNA, quien debe asegurar el balance de recursos en el portafolio institucional con opinión previa de la ONPEE, realizará la presentación de la propuesta al Superintendente Nacional (SN) para su aprobación e incorporación a la cartera de programas y proyectos, de considerarlo pertinente.

La incorporación en el portafolio institucional de un programa o proyecto independiente implica además la creación del equipo funcional dependiente del SNA competente, de corresponder. La organización y funciones básicas que deben desarrollar estos equipos se encuentran definidos como Anexo al presente.

## ORGANIZACIÓN

En la Figura 1 se presenta el esquema de la organización para la conformación del portafolio de programas y proyectos institucionales.



## ROLES<sup>1</sup>

### 4.1. SUPERINTENDENTE NACIONAL (SN)

Como la más alta autoridad institucional tiene la responsabilidad<sup>2</sup> de aprobar la conformación del Portafolio.

### 4.2. SUPERINTENDENTE NACIONAL ADJUNTO (SNA)

Tiene las siguientes responsabilidades<sup>3</sup>:

- Proponer la conformación del Portafolio.
- Señalar al Intendente Central Estratégico (ICE)<sup>4</sup>, de acuerdo a las competencias previstas en el ROF.
- Asegurar que la iniciativa estratégica propuesta como proyecto institucional sea precisa en cuanto al Alcance, el Tiempo y el Costo de cada uno de sus entregables. Las estimaciones correspondientes deberán basarse en las coordinaciones realizadas con cada una de las áreas involucradas, siendo crítico la definición de la plataforma sobre la cual se desarrollará el proyecto (visión de largo plazo – 20 años). Asimismo, debe asegurar que el área usuaria deberá reconocer cada entregable como necesario y prioritario.
- Asegurar el balance de recursos en el portafolio institucional que incluya al componente de Tecnologías de la Información y Comunicaciones en coordinación con la INSI.

### 4.3. INTENDENTE CENTRAL ESTRATÉGICO (ICE)

Es el Intendente que cumple las funciones normativas señaladas en el ROF, en materia de la iniciativa. Puede ser un intendente de las unidades normativas<sup>5</sup> o de apoyo que, en el marco de sus funciones, puede impulsar la mejora; tiene la responsabilidad de proponer las iniciativas a ser evaluadas para conformar el Portafolio de conformidad con lo previsto en el presente documento.

### 4.4. OFICINA NACIONAL DE PLANEAMIENTO Y ESTUDIOS ECONÓMICOS (ONPEE)

Tiene las siguientes responsabilidades<sup>6</sup>:

- Brindar asistencia técnica requerida para la formulación de las iniciativas bajo el enfoque de procesos.

<sup>1</sup> Los roles establecidos en el Modelo de Gobernabilidad son sin perjuicio de lo establecido en el ROF.

<sup>2</sup> Función de la SN de acuerdo a lo establecido en el ROF en el artículo 8°- incisos a), g).

<sup>3</sup> Funciones de la SNATI de acuerdo a lo establecido en el ROF en el artículo 14°- incisos a), c), u), x), y).

Funciones de la SNA de acuerdo a lo establecido en el ROF en el artículo 16°- incisos a), c), t), u).

Funciones de la SNAAF de acuerdo a lo establecido en el ROF en el artículo 18°- inciso a), c).

<sup>4</sup> Corresponderá de acuerdo a las competencias y funciones previstas en el ROF.

<sup>5</sup> Incluye a la Intendencia Nacional de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados en los temas materia de su competencia.

<sup>6</sup> Funciones de la ONPEE de acuerdo a lo establecido en el ROF en el artículo 53° - incisos a), b), g), m).

- Brindar asistencia técnica para la evaluación de las iniciativas así como emitir opinión técnica sobre estas.
- Evaluar el alineamiento de programas o proyectos a los objetivos institucionales.
- Gestionar la emisión de las Resoluciones de Superintendencia (RS) necesarias para la aprobación, incorporación y cierre del programa y/o proyecto en el POI y la creación del equipo funcional de corresponder.
- Diseñar y aprobar las metodologías, procedimientos e instrucciones necesarias para la gobernanza de programas y proyectos institucionales.
- Coordinar y comunicar oportunamente a la Intendencia Nacional de Recursos Humanos la decisión del SN de la aprobación, incorporación y cierre del programa y/o proyecto en el POI, así como la creación del equipo funcional correspondiente, a efectos que gestione las modificaciones de los instrumentos de gestión y la emisión de los demás documentos a su cargo que resulten necesarios.

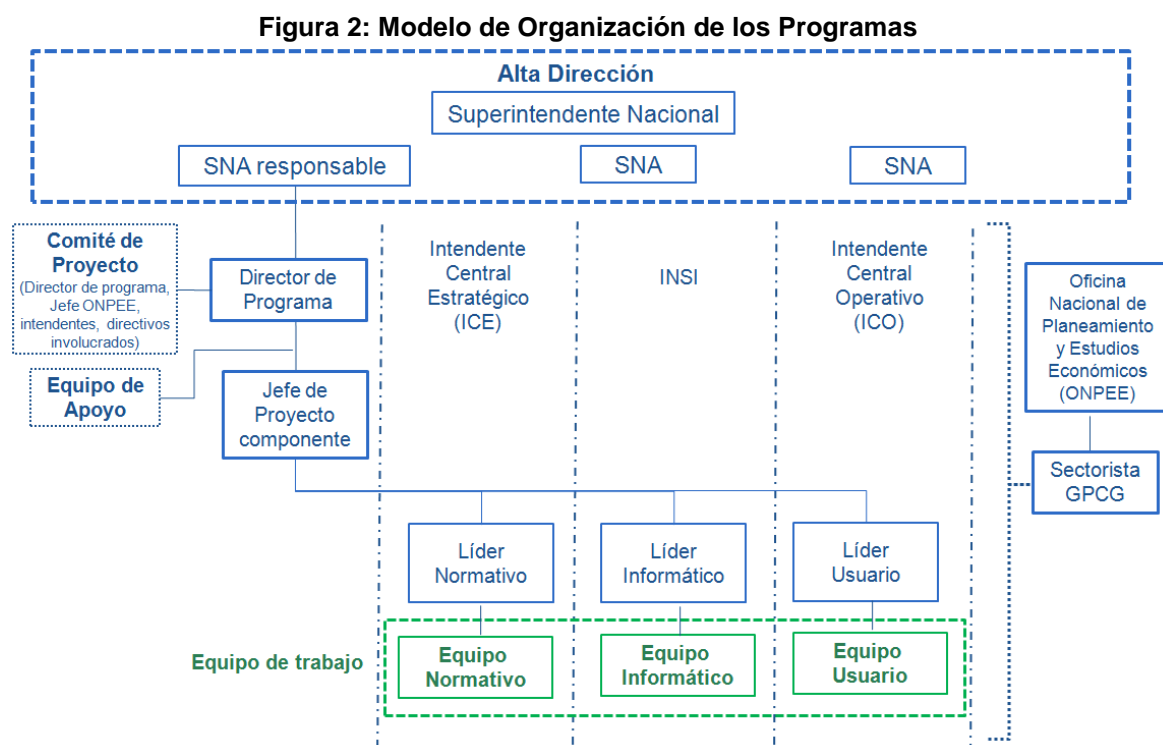
## V. PROGRAMAS Y PROYECTOS INSTITUCIONALES

### SÍNTESIS

Para la gestión de los programas y proyectos componentes previstos en el portafolio de proyectos institucionales, se ha definido roles específicos que permitan la óptima ejecución de estos, los que, según lo indicado, deberán elaborar los planes de gestión, ejecutar las actividades planificadas, implementar los entregables y realizar el seguimiento y control. El ciclo concluye con el cierre del programa o con el cierre del proyecto componente, según sea el caso.

### ORGANIZACIÓN

En la Figura 2 se muestra el modelo de organización de un programa.



### ROLES

#### 5.1. SUPERINTENDENTE NACIONAL (SN)

Tiene las siguientes responsabilidades:

- Impulsar el desarrollo de los programas y proyectos componentes para la consecución de los objetivos institucionales.
- Designar al Director de Programa (DP) mediante Resolución de Superintendencia.
- Designar a los Jefes de Proyectos (JP) Componentes mediante Resolución de Superintendencia.
- Aprobar el plan de gestión del programa y los planes de gestión de los proyectos componentes.
- Aprobar las solicitudes de cambio que tengan impacto en los entregables de programas y proyectos componentes.



- Aprobar o disponer la transferencia a/desde la línea<sup>7</sup> de programas y/o de sus proyectos componentes.
- Aprobar o disponer el cierre por cancelación<sup>8</sup> de programas y/o proyectos componentes.

## 5.2. SUPERINTENDENTE NACIONAL ADJUNTO (SNA)

Tiene las siguientes responsabilidades:

- Proponer al DP.
- Evaluar y elevar la propuesta al SN para la designación del JP.
- Formalizar mediante memorándum electrónico la conformación del Comité de Proyecto.
- Evaluar y elevar, con opinión favorable de la ONPEE, el plan de gestión del programa y el plan de gestión de los proyectos componentes; así como asegurar el balance de los recursos.
- Aprobar las solicitudes de cambio referidas a los hitos de control de programas y proyectos componentes siempre que no afecten entregables.
- Supervisar el desarrollo de los programas y proyectos componentes a su cargo.
- Proponer la transferencia a/desde la línea de programas y/o proyectos componentes.
- Coordinar la convocatoria de la reunión de cierre con la Alta Dirección, por culminación del ciclo del programa y/o de sus proyectos componentes.
- De estimarlo pertinente, proponer al SN el cierre por cancelación de programas y/o proyectos componentes, indicando el detalle de los entregables o hitos de control en proceso que será asumido por la línea, adquisiciones pendientes y presupuesto ejecutado, entre otros.
- Aprobar, con opinión favorable de la ONPEE, el informe de cierre por cancelación de programas y/o proyectos componentes.

## 5.3. COMITÉ DE PROYECTO (CP)

El Comité de Proyecto es presidido por el DP y conformado por el Jefe de la ONPEE, así como por los Intendentes Nacionales y directivos<sup>9</sup> señalados por el SNA responsable mediante memorándum electrónico, en el marco de sus respectivas competencias y funciones previstas en el ROF.

El CP tiene un rol consultivo, facilitador y previsor; emite opinión previa favorable o desfavorable cuando el DP eleve para aprobación algún cambio que impacte en el plan de gestión, para estos efectos el DP debe convocar al CP para someter a su consideración, con el debido sustento, el cambio que propone. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Hacer seguimiento al avance del plan de gestión del programa y sus proyectos componentes, así como advertir riesgos que pudiesen identificar y proponer medidas para mitigarlos.
- Evaluar y opinar acerca de las solicitudes de cambio presentadas.
- Articular con sus respectivas unidades a efectos de facilitar la implementación de los entregables y la emisión de la conformidad de esta, de corresponder.

Las reuniones ordinarias del CP serán convocadas por lo menos una vez por mes, y las extraordinarias deberán ser convocadas con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación y con agenda previamente establecida. Las reuniones pueden ser virtuales o presenciales, la remisión de las actas y su aceptación será realizada por vía electrónica o física. En caso un miembro del CP no pueda asistir deberá ser representado por un directivo del órgano al que pertenece.

Las opiniones y recomendaciones de los miembros del CP serán explícitas, no existirán aprobaciones tácitas ni silencio positivo y se consignarán en las actas de reunión; de ser el caso; sus decisiones pueden ser por consenso o por mayoría y sólo deben versar sobre los temas que fueron materia de agenda, debiendo constar necesariamente en el acta las opiniones discordantes o divergentes.

## 5.4. INTENDENTE CENTRAL ESTRATÉGICO (ICE)

Es el Intendente que de conformidad con lo previsto en el ROF cumple funciones normativas en materia del programa y sus proyectos componentes. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Dar visto bueno al Jefe de Proyecto (JP) propuesto por el DP.

<sup>7</sup> La decisión de la transferencia a/desde la línea indicará expresamente la fecha hasta la cual operará el programa y/o proyecto componente.

<sup>8</sup> La decisión de cierre por cancelación indicará expresamente la fecha hasta la cual operará el programa y/o proyecto componente, como tal.

<sup>9</sup> Es recomendable que formen parte del CP, los directivos de las áreas operativas donde los entregables del Programa tengan un mayor impacto.

- Proponer a los integrantes del CP.
- Designar al líder normativo a requerimiento del DP, mediante memorándum electrónico que se emitirá con copia a la ONPEE.
- Evaluar y elevar al SNA el plan de gestión del programa y de los proyectos componentes.
- Aprobar los modelamientos de proceso de negocio, y de corresponder las normas y procedimientos elevadas por el DP.
- Evaluar las solicitudes de cambio presentadas, según corresponda.
- Colaborar en el seguimiento, coordinación y control del programa y sus proyectos componentes.
- Colaborar en la gestión de riesgos del programa y sus proyectos componentes.
- Colaborar en la gestión de la conformidad de los entregables implantados.
- Evaluar y elevar al SNA, para su aprobación, el informe del cierre por cancelación del programa o del proyecto componente.

### 5.5. INTENDENTE CENTRAL OPERATIVO (ICO)

Es el Intendente<sup>10</sup> que de conformidad con lo previsto en el ROF es competente para el control y seguimiento de los procesos operativos a nivel nacional en materia del programa y sus proyectos componentes. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Designar al líder usuario a requerimiento del DP, mediante memorándum electrónico que se emitirá con copia a la ONPEE.
- Facilitar la implantación de los entregables de los proyectos componentes y asegurar su aplicación por parte de las áreas operativas a nivel nacional.
- Colaborar en el seguimiento, coordinación y control del programa y sus proyectos componentes.
- Colaborar en la gestión de riesgos del programa y sus proyectos componentes.

### 5.6. DIRECTOR DE PROGRAMA (DP)

Es designado por el SN, preside el CP y es responsable de la gestión del programa y de reportar los avances del mismo de acuerdo a lo establecido en el presente Modelo de Gobernabilidad, procedimientos e instrucciones emitidos por la ONPEE.

Analiza la información necesaria para la toma de decisiones del programa, debiendo garantizar que las áreas funcionales más afines participen y estén involucradas. Asimismo, mantiene una coordinación constante y fluida con el ICE y el ICO para asegurar la ejecución de los proyectos componentes. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Proponer a los jefes de los proyectos componentes.
- Requerir la designación de los líderes normativo, informático y usuario al ICE, INSI e ICO, respectivamente.
- Gestionar la designación por parte del ICE, INSI y del ICO del Equipo de Apoyo, de corresponder, y del Equipo de Trabajo propuesto por el JP.
- Elaborar el plan de gestión del programa.
- Evaluar los planes de gestión de los proyectos componentes.
- Evaluar el modelamiento de proceso de negocio, así como las propuestas normativas y procedimientos, y elevarlo al ICE para su aprobación.
- Evaluar las solicitudes de cambio elaboradas por el JP, elevar las solicitudes **con** impacto en los entregables o hitos de control, previa opinión del CP para su aprobación. Las solicitudes de cambio **sin** impacto en entregables o hitos de control las aprueba el DP de acuerdo al Procedimiento de Control de Cambios.
- Colaborar en la gestión de la conformidad de los entregables implantados.
- Aprobar los informes de estado de proyectos.
- Convocar las reuniones del CP y preparar los informes técnicos que sean requeridos por el CP vinculados a la agenda de las reuniones.
- Proponer las reuniones de Alta Dirección para informar el estado de avance y, las acciones que se vienen realizando para el logro de los objetivos del programa y sus proyectos componentes.
- Ejecutar las labores de seguimiento, coordinación y control en su ámbito de gestión para asegurar el logro de los objetivos de los programas y proyectos componentes.
- Ejecutar la gestión de riesgos del programa y sus proyectos componentes.

<sup>10</sup> En las áreas de apoyo, en atención a los sistemas administrativos, los intendentes correspondientes cumplen el rol de ICE e ICO.

- Proponer al SNA la reunión de cierre con la Alta Dirección, por culminación del ciclo del programa y/o de sus proyectos componentes.
- Elaborar y aprobar el informe de cierre por culminación del ciclo del programa y aprobar el informe de cierre por culminación de sus proyectos componentes. Para el caso de los informes de cierre por cancelación, deberá elevar al ICE los informes de cierre para la aprobación correspondiente.

### 5.7. JEFE DE PROYECTO (JP)

Es designado por el SN, a propuesta del DP. Es responsable de gestionar, dirigir y controlar las actividades del proyecto con la finalidad de lograr los objetivos propuestos de acuerdo a lo establecido en el presente Modelo de Gobernabilidad, procedimientos e instrucciones emitidos por la ONPEE. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Proponer a los integrantes del Equipo de Trabajo.
- Elaborar el plan de gestión de proyecto.
- Elaborar las solicitudes de cambios del proyecto.
- Elaborar los modelamientos de proceso de negocio.
- Gestionar la conformidad de los entregables implantados
- Elaborar los informes de estado del proyecto.
- Colaborar con la presentación de información necesaria para las reuniones de Alta Dirección y del CP.
- Ejecutar las labores de seguimiento, coordinación y control de las actividades del proyecto como el modelamiento, desarrollo e implementación de los entregables y, asegurar el logro de los objetivos del proyecto.
- Gestionar los riesgos del proyecto, realizar las acciones preventivas y correctivas para asegurar el éxito del proyecto.
- Colaborar con la presentación para la reunión de cierre con la Alta Dirección, por culminación del ciclo del proyecto componente.
- Elaborar el informe de cierre del proyecto.

### 5.8. EQUIPO DE APOYO (EA)

Es un rol opcional y cuya pertinencia la determina el DP en coordinación con el SNA, apoya al DP con determinadas competencias y conocimiento especializado que resulte de utilidad para lograr los objetivos del programa. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Colaborar en la elaboración del plan de gestión del programa y sus proyectos componentes.
- Colaborar en la elaboración del informe de estado de proyectos.
- Colaborar en la elaboración de los informes necesarios para las reuniones de Alta Dirección y del CP.
- Colaborar en las labores de seguimiento, coordinación y control de las actividades del programa y sus proyectos componentes.
- Colaborar en la gestión de riesgos del programa y sus proyectos componentes.
- Colaborar en la elaboración del informe de cierre del programa y sus proyectos componentes.

### 5.9. LÍDER NORMATIVO (LN)

Es un colaborador con conocimiento especializado y experiencia en temas normativos y de procedimientos, su función principal es apoyar al JP en los diversos aspectos relacionados con los entregables. Es designado por el ICE a requerimiento del DP, Jefe de Proyecto Independiente o del Jefe de Área de Línea, según corresponda. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Asegurar y validar la calidad de los entregables normativos (modelamiento de proceso de negocio, definiciones, procedimientos, normas, circulares, plan de difusión, etc.).
- Apoyar en la estimación de tiempos y costos de los entregables normativos.
- Brindar información sobre el estado de los entregables del proyecto a su cargo.
- Supervisar la ejecución de los entregables normativos.
- Promover y conducir las reuniones con el equipo de trabajo y con los usuarios y otros interesados para garantizar el avance de los entregables normativos, así como elaborar las actas respectivas con los puntos tratados y los acuerdos concretados.
- Promover y coordinar las reuniones con el equipo de trabajo y con el JP, DP y otros directivos involucrados de los órganos de línea para verificar avances y validar la información.
- Efectuar el seguimiento de los entregables normativos conforme al cronograma establecido y, en su caso, gestionar los ajustes necesarios para su cumplimiento.
- Apoyar en el análisis de impacto de las solicitudes de cambio.
- Brindar el soporte necesario a los integrantes del equipo del proyecto.

- Cumplir otras labores que le encomiende el JP.

### 5.10. LÍDER INFORMÁTICO (LI)

Es el colaborador con conocimiento especializado y experiencia en tecnología de información y comunicaciones, su función principal es apoyar al JP en los diversos aspectos relacionados con los entregables informáticos. Es designado por la INSI a requerimiento de DP, Jefe de Proyecto Independiente o del Jefe de Área de Línea, según corresponda. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Apoyar en la elaboración del modelamiento de proceso de negocio.
- Asegurar el involucramiento de la INSI en el desarrollo de cada uno de los entregables con componente informático.
- Apoyar en la estimación de tiempos y costos de los entregables informáticos.
- Asegurar la incorporación de las actividades que permitan validar la calidad de los entregables informáticos (modelamiento informático, construcción informática, certificación de calidad, etc.).
- Coordinar las pruebas necesarias para verificar que los entregables informáticos desarrollados cumplen los requisitos y especificaciones de análisis y diseño.
- Brindar información sobre el estado de los entregables del proyecto a su cargo.
- Supervisar la ejecución de los entregables informáticos, conforme al cronograma establecido y, en su caso, gestionar los ajustes necesarios para su cumplimiento.
- Promover y conducir las reuniones con el equipo de trabajo y con los usuarios y otros interesados para garantizar el avance de los entregables informáticos, así como elaborar las actas respectivas con los puntos tratados y los acuerdos concretados.
- Coordinar y supervisar que la documentación de las actividades realizadas en las fases de requisitos, de análisis y diseño, de construcción y de cierre esté completa y actualizada.
- Promover y coordinar las reuniones con el equipo de trabajo y con el JP, DP y directivos de los órganos de línea, para verificar los avances y validar la información.
- Efectuar el seguimiento de los entregables informáticos.
- Apoyar en el análisis de impacto de las solicitudes de cambio.
- Brindar el soporte necesario a los integrantes del equipo del proyecto.
- Cumplir otras labores que le encomiende el JP que sean de carácter informático.

### 5.11. LÍDER USUARIO (LU)

Es el colaborador representante del área usuaria, tiene conocimientos especializados o detallados en la operatividad y funcionalidad del área usuaria. Es designado por el ICO a requerimiento de DP, Jefe de Proyecto Independiente o del Jefe de Área de Línea, según corresponda. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Actuar como enlace entre el proyecto y los directivos de las unidades usuarias.
- Releva, consolidar y documentar los requerimientos de las unidades usuarias.
- Promover y coordinar reuniones con el equipo de trabajo y con el JP y otros directivos involucrados de las unidades usuarias para verificar avances, revisar funcionalidades de los entregables y validar la manera de uso e implementación así como elaborar las actas respectivas con los puntos tratados y los acuerdos concretados.
- Validar los modelamientos de proceso de negocio.
- Dar la conformidad a los entregables dirigidos a los usuarios finales, tanto en las etapas de diseño como en las pruebas, así como durante la implantación.
- Mantener informado a los directivos del área operativa sobre el avance de los entregables del proyecto a su cargo.
- Brindar el soporte necesario a los integrantes del equipo del proyecto.
- Cumplir otras labores que le encomiende el JP.

### 5.12. EQUIPO DE TRABAJO (ET)

Los miembros del equipo del proyecto pueden estar a tiempo completo (dedicación exclusiva) o a tiempo parcial, según las necesidades del proyecto, pudiendo variar según la etapa de desarrollo de sus respectivos entregables. Su rol y aporte corresponderá al ámbito de las competencias definidas en el ROF para la Intendencia Central Estratégica, Operativa, INSI u órgano que participe en el desarrollo del proyecto, debiendo brindar el apoyo que resulte necesario para el logro de los objetivos del proyecto. Tiene las siguientes responsabilidades:

Cumplir las labores que le encomiende el JP, entre las cuales se encuentra:

- Desarrollar los entregables del proyecto.
- Dedicar al proyecto el tiempo asignado, así como informar periódicamente del avance de los entregables.

### 5.13. OFICINA NACIONAL DE PLANEAMIENTO Y ESTUDIOS ECONÓMICOS (ONPEE)

Tiene las siguientes responsabilidades:

- Brindar asistencia técnica, a través de la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión (GPCG), a las actividades de ejecución, seguimiento, coordinación y control de programas y proyectos.
- Evaluar el plan de gestión del programa y los planes de gestión de los proyectos componentes.
- Evaluar, a través de la GPCG, las solicitudes de cambio presentadas, identificar sus causas, estimar su efecto en el avance de programas y proyectos.
- Asesorar, a través de la GPCG, la gestión de riesgos de programas y proyectos.
- Evaluar, antes de la aprobación del SNA, el informe de cierre por cancelación de programas y/o proyectos componentes.

### 5.14. SECTORISTA DE PROGRAMA Y PROYECTO (S)

Profesional designado por la GPCG y tiene las siguientes responsabilidades:

- Brindar asistencia técnica en la gestión de los programas y proyectos.
- Evaluar el informe de estado de proyectos.
- Participar en las reuniones de revisión del estado y en la de cierre por culminación del ciclo del programa y sus proyectos componentes, en las que sea convocado.

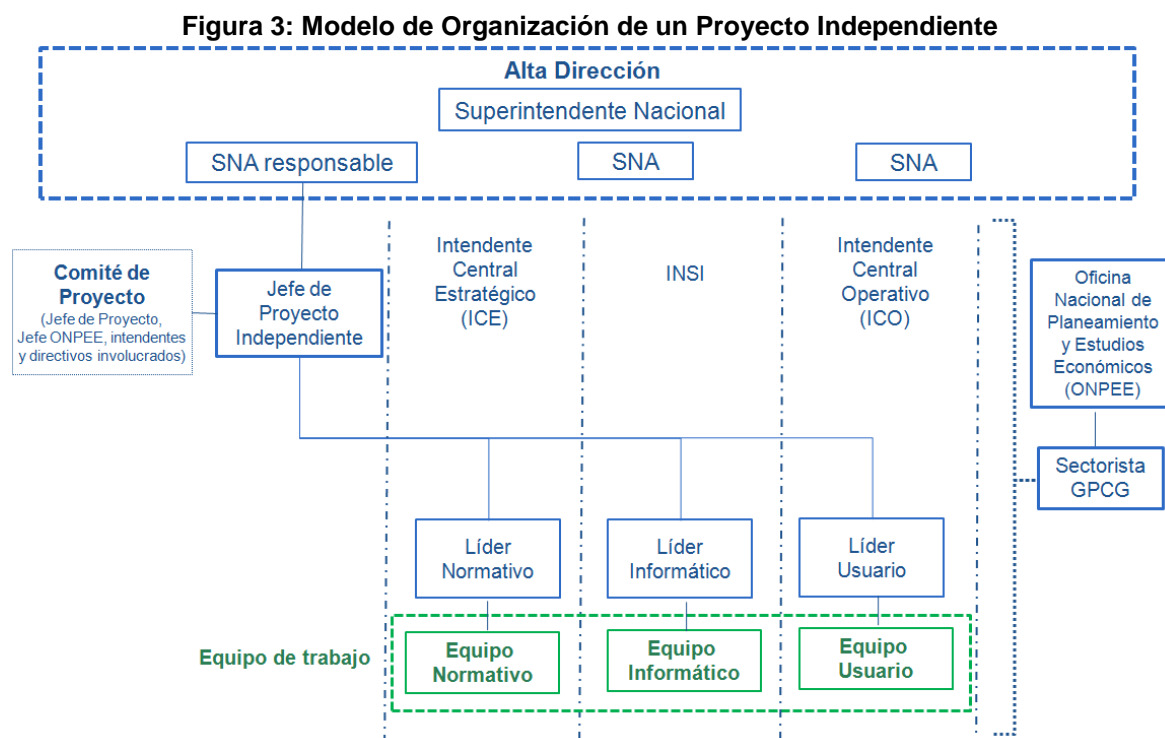
## VI. PROYECTOS INDEPENDIENTES

### SÍNTESIS

Para la gestión de los proyectos independientes, se ha definido roles específicos que permitan la óptima ejecución de estos, los que, según lo indicado, deberán elaborar los planes de gestión, ejecutar las actividades planificadas, implementar los entregables y realizar el seguimiento y control. El ciclo concluye con el cierre del proyecto.

### ORGANIZACIÓN

En la Figura 3 se muestra el modelo de organización de un proyecto independiente:



### ROLES

#### 6.1. SUPERINTENDENTE NACIONAL (SN)

- Designar al Jefe de Proyecto Independiente mediante Resolución de Superintendencia.
- Aprobar el plan de gestión del proyecto
- Aprobar las solicitudes de cambio que tengan impacto en los entregables del proyecto.



- Aprobar o disponer la transferencia a/desde la línea<sup>11</sup> del proyecto independiente.
- Aprobar o disponer el cierre por cancelación<sup>12</sup> del proyecto independiente.

## 6.2. SUPERINTENDENTE NACIONAL ADJUNTO (SNA)

El SNA responsable se encarga de dirigir, supervisar, monitorear el desempeño de los proyectos independientes a su cargo. Los proyectos independientes están acotados dentro de las competencias y funciones de una Superintendencia Nacional Adjunta. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Proponer al JP.
- Formalizar mediante memorándum electrónico la conformación del Comité de Proyecto.
- Evaluar y elevar el plan de gestión del proyecto, con opinión favorable de la ONPEE, y asegurar el balance de recursos.
- Aprobar las solicitudes de cambio referidas a los hitos de control del proyecto siempre que no afecten entregables.
- Supervisar el desarrollo de los proyectos a su cargo.
- Proponer la transferencia a/desde la línea de proyectos a su cargo.
- Coordinar la convocatoria de la reunión de cierre con la Alta Dirección, por culminación del ciclo del proyecto independiente.
- De estimarlo conveniente, proponer al SN el cierre por cancelación del proyecto independiente, indicando el detalle de los entregables o hitos de control en proceso que será asumido por la línea, adquisiciones pendientes y presupuesto ejecutado, entre otros.
- Aprobar, con opinión favorable de la ONPEE, el informe de cierre por cancelación del proyecto independiente.

## 6.3. COMITÉ DE PROYECTO (CP)

Es presidido por el JP y conformado por el Jefe de la ONPEE, así como por los Intendentes y directivos señalados por el SNA responsable. Le es aplicable las responsabilidades así como el desarrollo de las reuniones señaladas para el Programa (ver ítem 5.3).

## 6.4. INTENDENTE CENTRAL ESTRATÉGICO (ICE)

Es el Intendente que de conformidad con lo previsto en el ROF cumple funciones normativas en materia del proyecto. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Proponer a los integrantes del CP.
- Designar al líder normativo a requerimiento del JP, mediante memorándum electrónico que se emitirá con copia a la ONPEE.
- Evaluar y elevar al SNA el plan de gestión del proyecto.
- Evaluar las solicitudes de cambio presentadas.
- Aprobar los modelamientos de proceso de negocio, y de corresponder las normas y procedimientos elevadas por el JP.
- Colaborar en la gestión de la conformidad de los entregables implantados, previamente validar y aprobar los modelamientos de negocio.
- Colaborar en el seguimiento, coordinación y control en su ámbito de gestión para asegurar el logro de los objetivos del proyecto independiente.
- Colaborar en la gestión de riesgos del proyecto independiente.
- Evaluar y elevar al SNA, para su aprobación, el informe del cierre por cancelación del proyecto independiente.

## 6.5. INTENDENTE CENTRAL OPERATIVO (ICO)

Es el Intendente<sup>13</sup> que de conformidad con lo previsto en el ROF es competente para el control y seguimiento de los procesos operativos a nivel nacional en materia del proyecto. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Designar al líder usuario a requerimiento del JP, mediante memorándum electrónico que se emitirá con copia a la ONPEE.
- Facilitar la implantación de los entregables del proyecto y asegurar su aplicación por parte de las áreas operativas a nivel nacional.
- Colaborar en el seguimiento, coordinación y control del proyecto independiente.

<sup>11</sup> La decisión de la transferencia a/desde la línea indicará expresamente la fecha hasta la cual operará el programa y/o proyecto componente.

<sup>12</sup> La decisión de cierre por cancelación indicará expresamente la fecha hasta la cual operará proyecto como tal.

<sup>13</sup> En las áreas de apoyo, en atención a los sistemas administrativos, los intendentes correspondientes cumplen el rol de ICE e ICO.

- Colaborar en la gestión de riesgos del proyecto independiente.

## 6.6. JEFE DE PROYECTO (JP)

Es designado por el SN, preside el CP y es responsable de la gestión del proyecto y de reportar los avances de acuerdo a lo establecido en el presente Modelo de Gobernabilidad, procedimientos e instrucciones emitidos por la ONPEE.

Analiza la información necesaria para la toma de decisiones del proyecto, debiendo garantizar que las áreas funcionales más afines participen y estén involucradas. Asimismo, mantiene una coordinación constante y fluida con el ICE y el ICO para asegurar la ejecución del proyecto.

Tiene las siguientes responsabilidades:

- Requerir la designación de los líderes normativos, informático y usuario al ICE, INSI e ICO, respectivamente.
- Gestionar la designación por parte del ICE, INSI y del ICO del Equipo de Trabajo del proyecto.
- Elaborar el plan de gestión de proyecto independiente.
- Elaborar las solicitudes de cambio, elevar las solicitudes **con** impacto en los entregables o hitos de control, previa opinión del CP, para su aprobación. Las solicitudes de cambio **sin** impacto en entregables o hitos de control las aprueba el JP de acuerdo al Procedimiento de Control de Cambios.
- Elaborar el modelamiento de proceso de negocio, así como las propuestas normativas y procedimientos, y elevarlo al ICE para su aprobación.
- Gestionar la conformidad de los entregables implantados.
- Elaborar y aprobar los informes de estado del proyecto.
- Convocar las reuniones del CP del proyecto independiente, preparar los informes técnicos que sean requeridos por el CP vinculados a la agenda de las reuniones.
- Proponer las reuniones de Alta Dirección para informar el estado de avance y, las acciones que se vienen realizando para el logro de los objetivos del proyecto independiente.
- Ejecutar labores de seguimiento, coordinación y control de las actividades del proyecto, debe dirigir el modelamiento, desarrollo e implementación de los entregables y, asegurar el logro de los objetivos del proyecto.
- Gestionar el riesgo del proyecto, realizar las acciones preventivas y correctivas para asegurar el éxito del proyecto.
- Proponer al SNA la reunión de cierre con la Alta Dirección, por culminación del ciclo del proyecto.
- Elaborar y aprobar el informe de cierre del proyecto independiente. Para el caso del informe de cierre por cancelación, deberá elevar al ICE el informe de cierre para la aprobación correspondiente.

## 6.7. OTROS ROLES PARTICIPANTES

Los siguientes roles fueron definidos para el proyecto componente y son aplicables para la gestión de proyectos independientes:

- Líder Normativo (LN) ver ítem 5.9.
- Líder Informático (LI) ver ítem 5.10.
- Líder Usuario (LU) ver ítem 5.11.
- Equipo de Trabajo (ET) ver ítem 5.12.
- Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos (ONPEE) ver 5.13.
- Sectorista de Programa y Proyecto (S) ver ítem 5.14.

## VII. PROYECTOS GESTIONADOS POR LA LÍNEA

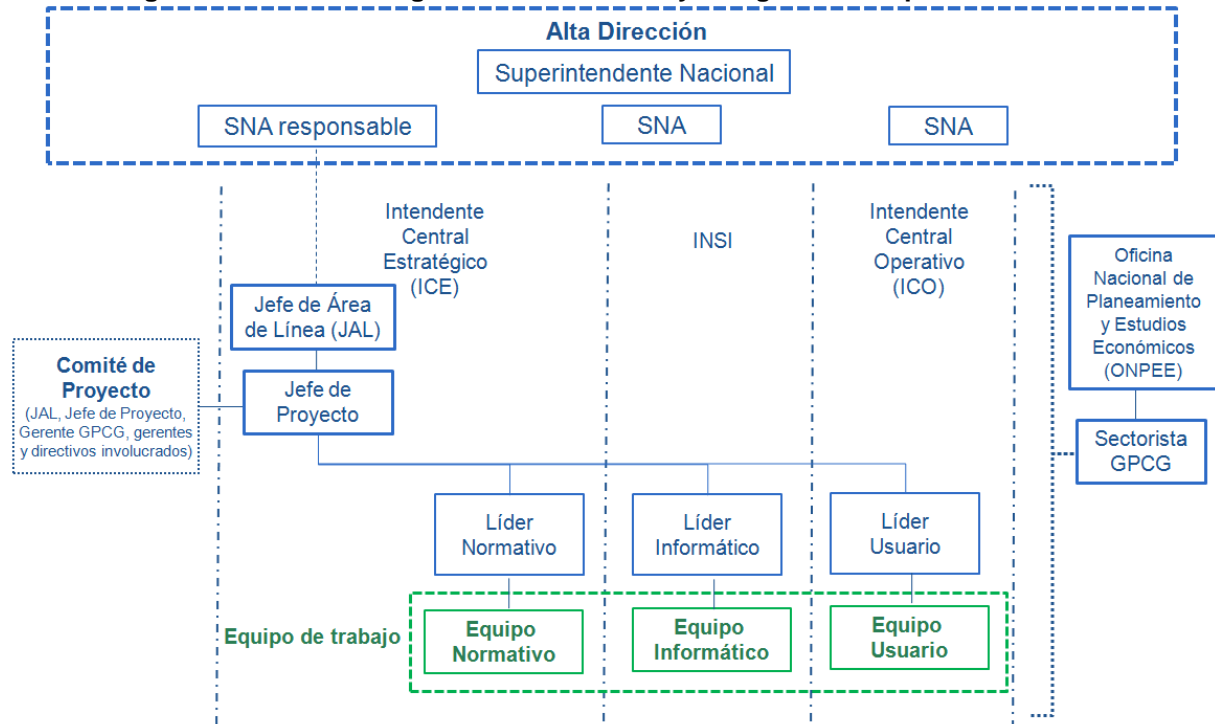
### SÍNTESIS

Para la gestión de los proyectos gestionados por la línea, se ha definido roles específicos que permitan la óptima ejecución de estos, los que, según lo indicado, deberán elaborar los planes de gestión, ejecutar las actividades planificadas, implementar los entregables y realizar el seguimiento y control. El ciclo concluye con el cierre del proyecto.

### ORGANIZACIÓN

En la Figura 4 se muestra el modelo de organización de un proyecto gestionado por la línea:

**Figura 4: Modelo de Organización de un Proyecto gestionado por la Línea**



## ROLES

### 7.1. SUPERINTENDENTE NACIONAL (SN)

Tiene las siguientes responsabilidades:

- Impulsar el desarrollo de los proyectos para la consecución de los objetivos institucionales.
- Aprobar el plan de gestión de los proyectos.
- Aprobar las solicitudes de cambio que tengan impacto en los entregables de los proyectos.
- Aprobar o disponer el cierre por cancelación de proyectos.

### 7.2. SUPERINTENDENTE NACIONAL ADJUNTO (SNA)

Tiene las siguientes responsabilidades:

- Designar al JP mediante memorándum electrónico que se emitirá con copia a la ONPEE.
- Formalizar mediante memorándum electrónico la conformación del Comité de Proyecto.
- Evaluar y elevar el plan de gestión del proyecto, con opinión favorable de la ONPEE, y asegurar el balance de recursos.
- Aprobar las solicitudes de cambio que tengan impacto en los hitos de control del proyecto siempre que no afecten entregables.
- Coordinar la convocatoria de la reunión de cierre con la Alta Dirección, por culminación del ciclo del proyecto.
- De estimarlo conveniente, proponer al SN el cierre por cancelación del proyecto, indicando el detalle de los entregables o hitos de control en proceso que será asumido por la línea, adquisiciones pendientes y presupuesto ejecutado, entre otros.
- Aprobar, con opinión favorable de la ONPEE, el informe de cierre por cancelación del proyecto.

### 7.3. COMITÉ DE PROYECTO (CP)

Es presidido por el JAL y conformado por el JP, el Gerente de la GPCG, así como por los gerentes y directivos designados por el SNA responsable mediante memorándum electrónico. Le es aplicable las responsabilidades así como el desarrollo de las reuniones señaladas para el Programa (ver ítem 5.3).

### 7.4. INTENDENTE CENTRAL ESTRÁTEGICO (ICE)

Es el Intendente que de conformidad con lo previsto en el ROF cumple funciones normativas en materia del proyecto. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Dar visto bueno al JP y a los integrantes del CP propuestos por el JAL.
- Designar al líder normativo, de corresponder, a requerimiento del JAL, mediante memorándum electrónico que se emitirá con copia a la ONPEE.
- Evaluar y elevar al SNA el plan de gestión del proyecto.



- Evaluar las solicitudes de cambio presentadas, según corresponda.
- Aprobar los modelamientos de proceso de negocio, y de corresponder las normas y procedimientos elevadas por el JP.
- Colaborar en el seguimiento, coordinación y control en su ámbito de gestión para asegurar el logro de los objetivos del proyecto.
- Colaborar en la gestión de riesgos del proyecto.
- Colaborar en la gestión de la conformidad de los entregables implantados.
- Evaluar y elevar al SNA, para su aprobación, el informe del cierre por cancelación del proyecto.

### 7.5. INTENDENTE CENTRAL OPERATIVO (ICO)

Es el Intendente<sup>14</sup> que de conformidad con lo previsto en el ROF es competente para el control y seguimiento de los procesos operativos a nivel nacional en materia del proyecto. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Designar al líder usuario a requerimiento del JAL, mediante memorándum electrónico que se emitirá con copia a la ONPEE.
- Supervisar la emisión oportuna de la opinión así como el sentido de esta que deba emitir su representante en el CP de acuerdo a lo señalado en el presente Modelo de Gobernabilidad, procedimientos e instrucciones emitidos por la ONPEE.
- Facilitar la implantación de los entregables del proyecto y asegurar su aplicación por parte de las áreas operativas a nivel nacional.
- Colaborar en el seguimiento, coordinación y control del proyecto.
- Colaborar en la gestión de riesgos del proyecto.

### 7.6. JEFE DE ÁREA DE LÍNEA (JAL)

Es el gerente funcional o jefe de una unidad orgánica<sup>15</sup> dependiente de la SNA, que preside el CP y es responsable de la gestión de los proyectos a su cargo.

Analiza la información necesaria para la toma de decisiones de los proyectos, debiendo garantizar que las áreas funcionales más afines participen y estén involucradas. Asimismo, mantiene coordinación constante y fluida con el ICE y el ICO para asegurar la ejecución de los proyectos a su cargo. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Proponer a los integrantes del CP y al JP<sup>16</sup>, de ser el caso.
- Requerir la designación de los líderes normativo, de corresponder, informático y usuario al ICE, INSI e ICO, respectivamente.
- Gestionar la designación por parte del ICE, INSI y del ICO del Equipo de Trabajo del proyecto propuesto por el JP.
- Proponer al ICE el plan de gestión remitido por el JP.
- Evaluar las solicitudes de cambio elaboradas por el JP y elevar las solicitudes **con** impacto en los entregables o hitos de control, previa opinión del CP, para su aprobación.
- Aprobar las solicitudes de cambio **sin** impacto en entregables o hitos de control de acuerdo al Procedimiento de Control de Cambios.
- Colaborar en la gestión de la conformidad de los entregables implantados.
- Aprobar los informes de estado de proyectos.
- Convocar las reuniones del CP de los proyectos a su cargo y preparar los informes técnicos que sean requeridos por el CP vinculados a la agenda de las reuniones.
- Informar, a través del SNA y del ICE, a la Alta Dirección acerca del estado de avance y de las acciones que se vienen realizando para el logro de los objetivos de los proyectos a su cargo.
- Ejecutar las labores de seguimiento, coordinación y control en su ámbito de gestión para asegurar el logro de los objetivos de los proyectos a su cargo.
- Ejecutar la gestión de riesgos de los proyectos a su cargo.
- Proponer al SNA para que convoque la reunión de cierre con la Alta Dirección, por culminación del ciclo del proyecto.
- Proponer al ICE el informe de cierre de los proyectos a su cargo.
- Aprobar el informe de cierre por culminación del ciclo del proyecto. Para el caso del informe de cierre por cancelación, elevar al ICE el informe de cierre para la aprobación correspondiente.

<sup>14</sup> En las áreas de apoyo, en atención a los sistemas administrativos, los intendentes correspondientes cumplen el rol de ICE e ICO.

<sup>15</sup> El rol de JAL puede ser asumido por el ICE.

<sup>16</sup> El Jefe de Proyecto por defecto es el líder normativo, salvo disposición diferente del SNA responsable.

### 7.7. JEFE DE PROYECTO (JP)

Es designado por el SN a propuesta del JAL. Es responsable de gestionar, dirigir y controlar las actividades del proyecto con la finalidad de lograr los objetivos propuestos de acuerdo a lo establecido en el presente Modelo de Gobernabilidad, procedimientos e instrucciones emitidos por la ONPEE. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Proponer a los integrantes del Equipo de Trabajo del proyecto.
- Elaborar el plan de gestión de proyecto.
- Elaborar las solicitudes de cambio del proyecto.
- Elaborar el modelamiento de proceso de negocio, así como las propuestas normativas y procedimientos, y elevarlo al ICE para su aprobación.
- Gestionar la conformidad de los entregables implantados.
- Elaborar los informes de estado del proyecto.
- Ejecutar las labores de seguimiento, coordinación y control de las actividades del proyecto.
- Solicitar al JAL la convocatoria a reuniones del CP del proyecto y, preparar los informes técnicos que sean requeridos por el CP vinculados a la agenda de las reuniones.
- Gestionar los riesgos del proyecto así como realizar las acciones preventivas y correctivas para asegurar el éxito del proyecto.
- Elaborar el informe de cierre del proyecto.

### 7.8. OTROS ROLES PARTICIPANTES

Los siguientes roles fueron definidos para el proyecto componente y son aplicables para la gestión de proyectos gestionados por la Línea:

- Líder Normativo (LN) ver ítem 5.9 con relación a los roles, con la consideración que por defecto el Líder Normativo es el Jefe del Proyecto, salvo disposición diferente del SNA responsable.
- Líder Informático (LI) ver ítem 5.10.
- Líder Usuario (LU) ver ítem 5.11.
- Equipo de Trabajo (ET) ver ítem 5.12.
- Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos (ONPEE) ver 5.13.
- Sectorista de Programa y Proyecto (S) ver ítem 5.14.

## VIII. ROLES Y RESPONSABILIDADES

### 8.1. ROLES PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES EN LA CONFORMACIÓN DEL PORTAFOLIO

| RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                | Roles |                    |     |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|-----|------------------|
|                                                                                                                                                                  | SN    | SNA <sup>(1)</sup> | ICE | ONPEE            |
| Conformación del portafolio                                                                                                                                      | A     | P <sup>(2)</sup>   | P   | E <sup>(3)</sup> |
| Emisión de las RS necesarias para la aprobación, incorporación y cierre del programa y/o proyecto en el POI y la creación del equipo funcional, de corresponder. | A     | V                  |     | P                |
| Diseñar y aprobar las metodologías y procedimientos de conformación de portafolio y ejecución de los programas y proyectos que lo componen                       |       |                    |     | A                |

(1) Sigla SNA incluye las 3 SNA.

(2) Asegura que la iniciativa estratégica propuesta como proyecto institucional sea precisa en cuanto al Alcance, Tiempo y Costo de cada uno de sus entregables vinculados. Asimismo, debe asegurar que el área usuaria deberá reconocer cada entregable como necesario y prioritario; así como el balance de recursos en el portafolio institucional que incluya al componente de Tecnologías de la Información y Comunicaciones en coordinación con la INSI.

(3) Evalúa el alineamiento de programas o proyectos a los objetivos institucionales y brinda asistencia en la formulación y evaluación de la iniciativa bajo un enfoque de procesos.

**P: Propone, elabora, gestiona, ejecuta C: Colabora E: Evalúa S: Soporte V: Visto bueno A: Aprueba**

## 8.2. ROLES PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES EN PROGRAMAS Y PROYECTOS COMPONENTES

|                   |                                                                        | Roles |                   |    |     |     |                  |    |                  |   |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------|----|-----|-----|------------------|----|------------------|---|
| Responsabilidades |                                                                        | SN    | SNA               | CP | ICE | ICO | DP               | JP | ONPEE            | S |
| Inicio            | Designar al Director de Programa                                       | A     | P                 |    |     |     |                  |    |                  |   |
|                   | Formalizar el Comité de Proyecto                                       |       | A                 |    | P   |     |                  |    |                  |   |
|                   | Designar a los Jefes de Proyectos componentes                          | A     | V                 |    | V   |     | P                |    |                  |   |
|                   | Designar a los Líderes Normativo, Informático y Usuario <sup>(4)</sup> |       |                   |    | A   | A   | R                |    |                  |   |
|                   | Designar al Equipo de Apoyo y Equipo de Trabajo <sup>(4)</sup>         |       |                   |    | A   | A   | R                | P  |                  |   |
| Planificación     | Plan de gestión de Programa                                            | A     | E                 |    | E   |     | P                |    | E                | S |
|                   | Plan de Gestión de Proyectos Componentes                               | A     | E                 |    | E   |     | E                | P  | E                | S |
| Ejecución         | Informe de estado de proyectos                                         |       |                   |    |     |     | A                | P  |                  | E |
|                   | Seguimiento, coordinación y control                                    |       |                   |    | C   | C   | P                | P  | S <sup>(5)</sup> | S |
|                   | Reuniones de Alta Dirección                                            |       | P                 |    |     |     | P                | C  | S                | C |
|                   | Solicitudes de cambio                                                  | A     | A <sup>(6)</sup>  | E  | E   |     | E <sup>(7)</sup> | P  | E <sup>(8)</sup> | S |
|                   | Gestión de Riesgos                                                     |       |                   | C  | C   | C   | P                | P  | S <sup>(5)</sup> |   |
|                   | Implantación de los entregables                                        |       |                   | C  | C   | P   | C                | P  |                  |   |
| Cierre            | Cierre por cancelación                                                 | A     | P                 |    |     |     |                  |    |                  | S |
|                   | Informe de cierre por cancelación                                      |       | A                 |    | E   |     | E <sup>(8)</sup> | P  | E                | S |
|                   | Reunión de cierre por culminación del ciclo del Programa o proyecto    | A     | P <sup>(10)</sup> |    |     |     | P                | C  | S                | C |
|                   | Informe de cierre por culminación                                      |       |                   |    |     |     | A <sup>(9)</sup> | P  |                  | S |

(4) La designación de Líderes y equipo de apoyo, de corresponder, y trabajo corresponde a: ICE (Normativo), INSI (Informático), ICO (Usuario) a requerimiento del DP.

(5) ONPEE a través de la GPCG.

(6) El SNA aprueba la modificación de hitos de control que no afecten ni modifiquen entregables. También aprueba los cambios administrativos como la denominación del proyecto u otras características.

(7) El DP evalúa los cambios y puede aprobar los cambios que no impactan en entregables o hitos de control, previa verificación del sectorista.

(8) El DP elabora y eleva para aprobación el informe de cierre del programa.  
El DP evalúa y eleva para aprobación el informe de cierre de los proyectos componentes.

(9) El DP elabora y aprueba el informe de cierre del programa.  
El DP aprueba el informe de cierre de los proyectos componentes.

(10) El SNA coordina la convocatoria de la reunión.

**P: Propone, elabora, gestiona, ejecuta R: Requiere C: Colabora E: Evalúa S: Soporte V: Visto bueno A: Aprueba**

### 8.3. ROLES PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES EN PROYECTOS INDEPENDIENTES

| Responsabilidades |                                                                         | Roles |                   |    |     |     |                   |                   |   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------|----|-----|-----|-------------------|-------------------|---|
|                   |                                                                         | SN    | SNA               | CP | ICE | ICO | JP                | ONPEE             | S |
| Inicio            | Designar al Jefe de Proyecto Independiente                              | A     | P                 |    |     |     |                   |                   |   |
|                   | Formalizar el Comité de Proyecto                                        |       | A                 |    | P   |     |                   |                   |   |
|                   | Designar a los Líderes Normativo, Informático y Usuario <sup>(11)</sup> |       |                   |    | A   | A   | R                 |                   |   |
|                   | Designar al Equipo de Trabajo <sup>(11)</sup>                           |       |                   |    | A   | A   | R                 |                   |   |
| Planificación     | Plan de Gestión del Proyecto                                            | A     | E                 |    | E   |     | P                 | E                 | S |
| Ejecución         | Informe de estado de proyecto                                           |       |                   |    |     |     | A                 |                   | E |
|                   | Seguimiento, coordinación y control                                     |       |                   |    | C   | C   | P                 | S <sup>(12)</sup> | S |
|                   | Reuniones de Alta Dirección                                             |       | P                 |    |     |     | P                 | S                 | C |
|                   | Solicitudes de cambio                                                   | A     | A <sup>(13)</sup> | E  | E   |     | P <sup>(14)</sup> | E <sup>(12)</sup> | S |
|                   | Gestión de Riesgos                                                      |       |                   | C  | C   | C   | P                 | S <sup>(12)</sup> | S |
|                   | Implantación de los entregables                                         |       |                   | C  | C   | P   | P                 |                   |   |
| Cierre            | Cierre por decisión de cancelación                                      | A     | P                 |    |     |     |                   |                   | S |
|                   | Informe de cierre por cancelación                                       |       | A                 |    | E   |     | P                 | E                 | S |
|                   | Reunión de cierre por culminación del ciclo del Programa o proyecto     | A     | P <sup>(15)</sup> |    |     |     | P                 | S                 | C |
|                   | Informe de cierre por culminación                                       |       |                   |    |     |     | A                 |                   | S |

(11) La designación de Líderes y equipo de trabajo corresponde a: ICE (Normativo), INSI (Informático) ICO (Usuario) a requerimiento del JP.

(12) ONPEE a través de la GPCG.

(13) El SNA aprueba la modificación de hitos de control que no afecten ni modifiquen entregables. También aprueba los cambios administrativos como la denominación del proyecto u otras características.

(14) El JP evalúa los cambios y aprueba los cambios que no impactan en entregables o hitos de control previa verificación del sectorista.

(15) El SNA coordina la convocatoria de la reunión.

**P: Propone, elabora, gestiona, ejecuta R: Requiere C: Colabora E: Evalúa S: Soporte V: Visto bueno A: Aprueba**

#### 8.4. ROLES PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES EN PROYECTOS GESTIONADOS POR LA LÍNEA

| Responsabilidades |                                                                                          | Roles |                   |    |     |     |                     |    |                   |   |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------|----|-----|-----|---------------------|----|-------------------|---|
|                   |                                                                                          | SN    | SNA               | CP | ICE | ICO | JAL <sup>(16)</sup> | JP | ONPEE             | S |
| Inicio            | Designar al Jefe de Proyecto                                                             |       | A                 |    | V   |     | P                   |    |                   |   |
|                   | Formalizar el Comité de Proyecto                                                         |       | A                 |    | V   |     | P                   |    |                   |   |
|                   | Designar <sup>(17)</sup> a los Líderes Normativo <sup>(18)</sup> , Informático y Usuario |       |                   |    | A   | A   | R                   |    |                   |   |
|                   | Designar <sup>(17)</sup> al Equipo de Trabajo                                            |       |                   |    | A   | A   | R                   | P  |                   |   |
| Planificación     | Plan de gestión de Proyecto                                                              | A     | E                 |    | E   |     | E                   | P  | E                 | S |
| Ejecución         | Informe de estado de proyecto                                                            |       |                   |    |     |     | A                   | P  |                   | E |
|                   | Seguimiento, coordinación y control                                                      |       |                   |    | C   | C   | P                   | P  | S <sup>(19)</sup> | S |
|                   | Solicitudes de cambio                                                                    | A     | A <sup>(20)</sup> | E  | E   |     | E <sup>(21)</sup>   | P  | E <sup>(19)</sup> | S |
|                   | Gestión de Riesgos                                                                       |       |                   | C  | C   | C   | P <sup>(22)</sup>   | P  | S <sup>(19)</sup> |   |
|                   | Implantación de los entregables                                                          |       |                   | C  | C   | P   | C                   | P  |                   |   |
| Cierre            | Cierre por decisión de cancelación                                                       | A     | P                 |    |     |     |                     |    |                   | S |
|                   | Informe de cierre por cancelación                                                        |       | A                 |    | E   |     | E                   | P  | E                 | S |
|                   | Reunión de cierre por culminación del ciclo del Programa o proyecto                      | A     | P <sup>(23)</sup> |    |     |     | P                   | C  | S                 | C |
|                   | Informe de cierre por culminación                                                        |       |                   |    |     |     | A                   | P  |                   | S |

(16) El rol de JAL puede ser asumido por el ICE.

(17) La designación de líderes y equipo de trabajo corresponde a: ICE (Normativo), INSI (Informático), ICO (Usuario) a requerimiento del JAL.

(18) Por defecto el Líder Normativo es el Jefe del Proyecto, salvo disposición diferente del SNA responsable.

(19) ONPEE a través de la GPCG.

(20) El SNA aprueba la modificación de hitos de control que no afecten ni modifiquen entregables. También aprueba los cambios administrativos como la denominación del proyecto u otras características

(21) El JAL evalúa los cambios y aprueba los cambios que no impactan en entregables o hitos de control previa verificación del sectorista.

(22) El JAL es el responsable de gestionar los riesgos del proyecto.

(23) El SNA coordina la convocatoria de la reunión.

**P: Propone, elabora, gestiona, ejecuta R: Requiere C: Colabora E: Evalúa S: Soporte V: Visto bueno A: Aprueba**

#### IX. DOCUMENTOS DE GESTIÓN ASOCIADOS

A continuación se describen los formatos de gestión asociados<sup>17</sup> a la gestión del portafolio y a la gestión de programas y proyectos.

##### GESTIÓN DEL PORTAFOLIO

##### 9.1. CASO DE NEGOCIO (FORMATO FCN)

Documento que proporciona la información necesaria para justificar el valor de la iniciativa estratégica desde las perspectivas de su: (1) funcionalidad, (2) impacto al negocio y (3) valor financiero. El Caso de Negocio incluye la definición del alcance, la duración del desarrollo de la iniciativa y factores críticos de éxito.

##### 9.2. INICIATIVA DE PROYECTO (FORMATO FIP)

Documento que complementa el Caso de Negocio y presenta información necesaria para la formalización de la aprobación de la iniciativa como proyecto institucional. En dicho formato se desarrolla el alcance, objetivo, justificación, beneficio, costos, relación de entregable e hitos de control así como el cronograma de su ejecución para el seguimiento y control del desarrollo del proyecto.

##### 9.3. PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO (FORMATO F02)

Documento que define cómo se ejecuta, monitorea y controla un proyecto, su contenido puede variar en función del área de aplicación y de la complejidad del proyecto, debe contener:

- Estructura de desglose de trabajo (EDT), que permita identificar los entregables.
- Diccionario EDT.
- Cronograma del proyecto, constituye la línea base.
- Presupuesto del proyecto.

<sup>17</sup> Formatos publicados en la intranet por la ONPEE:  
<http://intranet/intranet/inicio/institucion/planeamiento/gestionProyectos.htm>

- Identificación de riesgos.
- Plan de respuesta a riesgos.
- Organización del proyecto.
- Directorio del proyecto.
- Matriz de asignación de responsabilidades.
- Plan de comunicaciones.
- Plan de adquisiciones de bienes y servicios.
- Plan de recursos humanos.
- Tablero de control de los resultados o beneficios esperados.

#### **9.4. MODELAMIENTO DE PROCESO DE NEGOCIO (FORMATO F03)**

Documento mediante el cual se analiza la situación actual del proceso de negocio y se modela la situación futura deseada, estableciendo los requerimientos necesarios para su implementación.

#### **9.5. ACTA DE REUNIÓN (FORMATO F04)**

Documento que permite facilitar el registro de las reuniones de coordinación del programa o proyecto, mostrando la agenda, las acciones tomadas y los compromisos generados en la reunión, con la finalidad de tener un entendimiento común de los acuerdos y hacer seguimiento a su cumplimiento.

#### **9.6. SOLICITUD DE CAMBIO (FORMATO F05)**

Documento utilizado para plasmar la solicitud de un cambio en un programa o proyecto institucional. Las solicitudes de cambio impactan en el alcance del programa, en el cronograma, en los costos si es el caso; permiten modificar los hitos de control o entregables del programa o proyecto institucional en el caso que la solicitud sea aprobada.

#### **9.7. INFORME DE ESTADO DE PROYECTO (FORMATO F06)**

Documento mediante el cual se informa el estado de avance de un proyecto institucional, así como, las acciones preventivas, correctivas y riesgos.

#### **9.8. INFORME DE CIERRE DE PROYECTO (FORMATO F07)**

Documento mediante el cual se formaliza el cierre del proyecto y contiene, entre otros, el motivo del cierre (culminación del ciclo del proyecto o por cancelación), los productos implantados o pendientes de ejecución, de ser el caso, así como las lecciones aprendidas y la documentación generada por el proyecto.

#### **9.9. PLAN DE GESTIÓN DE PROGRAMA (FORMATO F10)**

Documento que tiene por objetivo definir los planes de gestión del programa: plan del alcance (en términos de entregables), plan del tiempo (en términos del cronograma de trabajo), plan de costos (en términos del presupuesto), plan de riesgos, plan de recursos humanos, plan de comunicaciones y plan de adquisiciones y contrataciones. Así mismo, contiene el tablero de control de los resultados o beneficios esperados de los proyectos componentes.

#### **9.10. INFORME DE ESTADO DE PROGRAMA (FORMATO F11)**

Documento mediante el cual se informa el estado de avance del programa, así como las acciones preventivas, correctivas y riesgos.

#### **9.11. INFORME DE CIERRE DE PROGRAMA (FORMATO F12)**

Documento mediante el cual se formaliza el cierre del proyecto y contiene, entre otros, el motivo del cierre (culminación del ciclo del programa o por cancelación), los productos implantados o pendientes de ejecución, de ser el caso, así como las lecciones aprendidas y la documentación generada por el programa.

#### **9.12. TRANSFERENCIA DE PROYECTO (FORMATO F13)**

Documento mediante el cual se realiza la transferencia formal de un proyecto a la línea funcional o viceversa. Contiene los entregables implementados; el detalle de entregable e hitos de control en proceso, adquisiciones, proyectos de inversión y convenios pendientes así como las lecciones aprendidas.

#### **9.13. TRANSFERENCIA DE GRUPO DE PROYECTOS (FORMATO F14)**

Documento mediante el cual se realiza la transferencia formal de los proyectos componentes de un programa a la línea funcional o de un grupo de proyectos de la línea funcional a un programa.

Contiene los proyectos concluidos, proyectos pendientes, entregables implementados, el detalle de entregable e hitos de control en proceso, adquisiciones, proyectos de inversión y convenios pendientes así como las lecciones aprendidas.

## X. PROCEDIMIENTOS

A continuación, se presentan los procedimientos para la Conformación del Portafolio, Gestión de Programas, Gestión de Proyectos, Seguimiento y Control de Proyectos y el procedimiento de Gestión de Cambios en Proyectos. En cada uno de ellos se establecen las actividades, secuencia, roles y responsabilidades, así como los documentos o sistemas asociados. Asimismo, se indica el procedimiento excepcional para la Suspensión de Hitos/Entregables en Proyectos y el procedimiento para la Transferencia de Proyectos a la Línea o viceversa.

### 10.1. PROCEDIMIENTO PARA LA CONFORMACIÓN DEL PORTAFOLIO

| <b>Objetivo:</b> Establecer las pautas para la conformación del portafolio, incorporando buenas prácticas de gestión del portafolio, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos estratégicos institucionales. |                             |                                                                                                                                                                                                                     |                                        |        |         |          |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------|---------|----------|-----------|
| A continuación se presentan las actividades, secuencia, roles y responsabilidades, así como los documentos o sistemas asociados a la conformación del portafolio.                                                           |                             |                                                                                                                                                                                                                     |                                        |        |         |          |           |
| Documento o sistema asociado                                                                                                                                                                                                | Diagrama de flujo           | Descripción de la actividad                                                                                                                                                                                         | Responsabilidades                      |        |         |          | Informado |
|                                                                                                                                                                                                                             |                             |                                                                                                                                                                                                                     | Elabora/ Propone                       | Evalúa | Aprueba | Colabora |           |
| Caso de Negocio                                                                                                                                                                                                             | Presentación de Iniciativas | 01 Las iniciativas se definen en un Caso de Negocio y son presentadas al SNA competente.                                                                                                                            | ICE                                    |        | SNA     | ONPEE    |           |
| FIP Iniciativa de Proyecto (Candidato)                                                                                                                                                                                      | Evaluación y Priorización   | 02 El ICE presenta el Formato de Iniciativa de Proyecto (FIP) para autorización del SNA competente, previa evaluación de la ONPEE.                                                                                  | ICE                                    | ONPEE  | SNA     |          |           |
|                                                                                                                                                                                                                             |                             | 03 El SNA evalúa, prioriza y autoriza la presentación de las iniciativas candidatos a proyecto al SN, previo aseguramiento del balance de recursos en el portafolio institucional.                                  | SNA                                    | ONPEE  |         |          |           |
| FIP Iniciativa de Proyecto (Aprobado)                                                                                                                                                                                       | Aprobación                  | 04 Las iniciativas son expuestas por el SNA competente de acuerdo a lo señalado en el FIP.<br>El SN aprueba la iniciativa como proyecto. Se aprueba tal cual o con ajustes, obteniéndose el FIP aprobado.           | SNA                                    |        | SN      | ONPEE    |           |
| Resolución de Superintendencia                                                                                                                                                                                              | Formalización               | 05 Emisión de la RS que incorpora el programa o proyecto en el POI. Para el caso de los programas y proyectos independientes, además se creará el equipo funcional dependiente del SNA competente, de corresponder. | ONPEE                                  |        | SN      | SNA      |           |
| <b>Roles:</b>                                                                                                                                                                                                               |                             |                                                                                                                                                                                                                     |                                        |        |         |          |           |
| SN : Superintendente Nacional                                                                                                                                                                                               |                             |                                                                                                                                                                                                                     | SNA : Superintendente Nacional Adjunto |        |         |          |           |
| ONPEE : Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos                                                                                                                                                              |                             |                                                                                                                                                                                                                     | ICE : Intendente Central Estratégico   |        |         |          |           |
| S : Sectorista de Programa y Proyecto                                                                                                                                                                                       |                             |                                                                                                                                                                                                                     |                                        |        |         |          |           |



## 10.2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS

| <b>Objetivo:</b> Establecer las pautas para iniciar, planificar, ejecutar, realizar seguimiento y control y cerrar un programa, incorporando buenas prácticas de gestión de programas, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de los programas y su impacto en los objetivos estratégicos institucionales. |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                        |           |         |          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------|---------|----------|-----------|
| A continuación se presentan las actividades, secuencia, roles y responsabilidades, así como los documentos o sistemas asociados a la gestión de programas y sus proyectos componentes.                                                                                                                                       |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                        |           |         |          |           |
| Documento o sistema asociado                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Diagrama de flujo                                      | Descripción de la actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Responsabilidades                      |           |         |          | Informado |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Elabora/<br>Propone                    | Evalúa    | Aprueba | Colabora |           |
| Resolución de Superintendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <div>Iniciar</div> <div>↓</div>                        | El SN designa a propuesta del SNA: (i) al DP; (ii) a los JP componentes propuestos por el DP con el visto bueno del ICE.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | SNA DP                                 | SNA ICE   | SN      |          | ONPEE     |
| Memorándum Electrónico                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        | 01 El SNA formaliza al CP a propuesta del ICE.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ICE                                    |           | SNA     |          | ONPEE     |
| Memorándum Electrónico                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        | El DP gestiona el alta del código de unidad organizacional del equipo funcional (programa y de sus proyectos componentes) con el área responsable de la INRH.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | DP                                     |           |         |          | ONPEE*    |
| F10 Plan de gestión del programa                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <div>Planificar</div> <div>↓</div>                     | 02 El SN aprueba el Plan de Gestión del Programa, con opinión favorable de la ONPEE. El DP elabora el Plan de gestión, con la participación del EA y la asistencia del sectorista.                                                                                                                                                                                                                                                            | DP                                     | SNA ONPEE | SN      | EA S     |           |
| F04 Acta de reunión                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <div>Ejecutar</div> <div>↓</div>                       | 03 El DP coordina la ejecución de los proyectos componentes del programa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | DP                                     |           |         | ICE ICO  |           |
| F04 Acta de reunión<br>F11 Informe de estado de programa<br>F05 Solicitud de cambio                                                                                                                                                                                                                                          | <div>Realizar seguimiento y control</div> <div>↓</div> | 04 <ul style="list-style-type: none"><li>El DP realiza el seguimiento y control del programa, monitorea la entrega de beneficios, informa el estado del programa y el control integrado de riesgos y cambios. Cuenta con la participación del EA y la asistencia del sectorista.</li><li>El CP evalúa el estado del programa y sus proyectos componentes, opina respecto de los cambios y riesgos asociados en las reuniones de CP.</li></ul> | DP                                     | CP        | SNA     | EA S     | ONPEE     |
| F11 Informe de estado de programa                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <div>Cerrar el Programa</div>                          | 05 A Cierre por culminación del ciclo del programa:<br>- El SNA coordina la convocatoria de la reunión de cierre.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DP SNA                                 |           | SN      | JP S     | ONPEE     |
| Comunicación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                        | 05 B Cierre por decisión de cancelación del programa:<br>- La cancelación se trata de un caso excepcional, el cual es aprobado por el SN. De considerarlo pertinente, el SNA propone al SN el cierre del programa.                                                                                                                                                                                                                            | SNA                                    |           | SN      | S        |           |
| Memorándum Electrónico                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        | 06 El DP gestiona la baja del código de unidad organizacional del equipo funcional con el área responsable de la INRH.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | DP                                     |           |         |          | ONPEE*    |
| F12 Informe de cierre del programa                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                        | 07 <ul style="list-style-type: none"><li>El DP elabora el informe de cierre, registra la documentación del proyecto en la biblioteca.</li><li>De tratarse por cancelación del programa, el informe, previa evaluación de la ONPEE, es elevado para aprobación del SNA.</li></ul>                                                                                                                                                              | DP                                     | ONPEE     | SNA DP  | JP EA S  | ONPEE*    |
| <b>Roles:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                        |           |         |          |           |
| SN : Superintendente Nacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | SNA : Superintendente Nacional Adjunto |           |         |          |           |
| CP : Comité de Proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ICE : Intendente Central Estratégico   |           |         |          |           |
| ICO : Intendente Central Operativo                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | DP : Director de Programa              |           |         |          |           |
| ONPEE : Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | JP : Jefe de Proyecto                  |           |         |          |           |
| ONPEE* : Es la ONPEE a través de Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión                                                                                                                                                                                                                                               |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | EA : Equipo de Apoyo                   |           |         |          |           |
| S : Sectorista de Programa y Proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                        |           |         |          |           |



### 10.3. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

**Objetivo:** Establecer las pautas para iniciar, planificar, ejecutar, realizar seguimiento y control y cerrar un proyecto, incorporando buenas prácticas de gestión de proyectos, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de los proyectos y su impacto en los objetivos estratégicos institucionales.

A continuación se presentan las actividades, secuencia, roles y responsabilidades, así como los documentos o sistemas asociados a la gestión de proyectos, sean proyectos componentes de programas, proyectos independientes o proyectos gestionados por la Línea.

| Documento o sistema asociado                                                                                         | Diagrama de flujo                                | Descripción de la actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Responsabilidades                                             |                     |            |          |                | Informado |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------|------------|----------|----------------|-----------|
|                                                                                                                      |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Elabora/<br>Propone                                           | Evalúa              | Aprueba    | Colabora |                |           |
| Resolución de Superintendencia<br>Memorándum Electrónico que designa al JP gestionado por la línea y formaliza el CP | <div>Iniciar el proyecto</div>                   | 01<br>Proyecto independiente: El SN designa al JP propuesto por el SNA. El SNA responsable formaliza al CP a propuesta del ICE.<br>Proyectos gestionados por la línea: El SNA designa al JP a propuesta del JAL con el visto del ICE.<br>El SNA responsable formaliza al CP a propuesta del ICE. De considerarse necesario, se realizará la reunión de lanzamiento del proyecto. | ICE<br>JAL                                                    | SNA                 | SN<br>SNA  |          | ONPEE          |           |
| Memorándum Electrónico                                                                                               |                                                  | El JP designado gestiona el alta del código de unidad organizacional del proyecto con el área responsable de la INRH.                                                                                                                                                                                                                                                            | JP                                                            |                     |            |          | ONPEE*         |           |
| F02 Plan de Gestión Proyecto                                                                                         | <div>Elaborar el Plan de Gestión</div>           | 02<br>El JP elabora el Plan de Gestión con el soporte de EA (sólo para programas) y la asistencia del sectorista. Para la aprobación del Plan de Gestión se requiere la opinión favorable de la ONPEE.                                                                                                                                                                           | JP                                                            | JAL<br>ICE<br>ONPEE | SN         | EA<br>S  |                |           |
| F03 Modelamiento de proceso negocio                                                                                  | <div>Modelar el proceso negocio</div>            | 03<br>El JP y los LN, LI y LU elaboran el Modelamiento del proceso de negocio, el cual debe ser aprobado por el ICE previa evaluación del DP (caso de proyectos componentes) o JAL (caso de proyectos gestionados por la Línea). El modelamiento es remitido por el JP a la INSI para su desarrollo.                                                                             | JP<br>LN<br>LI<br>LU                                          | DP<br>JAL           | ICE        |          | ONPEE*<br>INSI |           |
| F04 Acta de reunión                                                                                                  | <div>Ejecutar los entregables del proyecto</div> | 04<br>El JP dirige la ejecución de los productos informáticos y normativos, gestiona las adquisiciones y contrataciones y, con el equipo del proyecto, elabora los entregables del proyecto y gestiona la conformidad con el LU.                                                                                                                                                 | JP<br>ICO<br>LU                                               |                     |            |          | ONPEE*         |           |
| Procedimiento Gestión de Cambios en Proyectos                                                                        | <div>Controlar los cambios</div>                 | 05<br>El control de cambios se efectúa de acuerdo al procedimiento: <i>Gestión de Cambios en Proyectos</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                               |                     |            |          |                |           |
| F06 Informe de estado de proyecto                                                                                    | <div>Emitir Informe de estado</div>              | 06<br>La emisión del informe de estado se efectúa de acuerdo al procedimiento: <i>Seguimiento y Control de Proyectos</i> .                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                               |                     |            |          |                |           |
| F06 Informe de estado de proyecto                                                                                    | <div>Cerrar el proyecto</div>                    | 07<br>A<br>Cierre por la culminación del ciclo del proyecto, el SNA coordina la convocatoria de la reunión de cierre.                                                                                                                                                                                                                                                            | JP<br>DP<br>JAL<br>SNA                                        |                     | SN         | JP<br>S  | ONPEE          |           |
| Comunicación                                                                                                         |                                                  | 07<br>B<br>Cierre por cancelación del proyecto:<br>- La cancelación se trata de un caso excepcional, el cual es aprobado por la SN. De estimarlo conveniente, el SNA propone al SN el cierre.                                                                                                                                                                                    | SNA                                                           |                     | SN         |          | S              |           |
| Memorándum Electrónico                                                                                               |                                                  | 08<br>El JP (proyecto independiente o gestionado por la línea) gestiona la baja del código de unidad organizacional del proyecto con el área responsable de la INRH.                                                                                                                                                                                                             | JP                                                            |                     |            |          | ONPEE*         |           |
| F07 Informe de cierre de proyecto                                                                                    |                                                  | 09<br>- El JP elabora el informe de cierre por culminación de proyecto, registra la documentación del proyecto en la biblioteca.<br>- De tratarse por cancelación del programa, el informe, previa evaluación de la ONPEE, es elevado para aprobación del SNA.                                                                                                                   | JP                                                            | ONPEE               | SNA<br>JAL | EA<br>S  | ONPEE*         |           |
| Roles:                                                                                                               |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                               |                     |            |          |                |           |
| SN : Superintendente Nacional                                                                                        |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | SNA : Superintendente Nacional Adjunto                        |                     |            |          |                |           |
| ICO : Intendente Central Operativo                                                                                   |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ICE : Intendente Central Estratégico                          |                     |            |          |                |           |
| ONPEE : Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos                                                       |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | DP : Director de Programa                                     |                     |            |          |                |           |
| ONPEE* : Es la ONPEE a través de GPCG                                                                                |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | LN / LI / LU: Líder Normativo, Informático, Usuario           |                     |            |          |                |           |
| JP - JAL : Jefe de Proyecto, Jefe de Área de Línea                                                                   |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | EA / S : Equipo de Apoyo, Sectorista de Programas y Proyectos |                     |            |          |                |           |

#### 10.4. PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS

| Objetivo: Normar las actividades para el seguimiento y control de proyectos, que permitan conocer su estado, los problemas y riesgos existentes, así como promover la implementación oportuna de acciones preventivas y correctivas. |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                     |                         |                 |                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------|------------------|-----------|
| A continuación se presentan las actividades, secuencia, roles y responsabilidades, así como los documentos o sistemas asociados al seguimiento y control de proyectos.                                                               |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                     |                         |                 |                  |           |
| Documento o sistema asociado                                                                                                                                                                                                         | Diagrama de flujo                               | Descripción de la actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Responsabilidades   |                         |                 |                  | Informado |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Elabora/<br>Propone | Evalúa                  | Aprueba         | Colabora         |           |
| F02 Plan de Gestión de Proyecto, anexo 05 de entregables e hitos.                                                                                                                                                                    | Definir entregables e hitos de control          | 01 <ul style="list-style-type: none"><li>- El DP, JAL o el JP elabora el Plan de Gestión y el anexo05 con los entregables e hitos de control correspondientes al proyecto componente de programa, proyecto independiente o proyecto gestionado por la línea, para ello cuenta con la asistencia del sectorista.</li><li>- El DP, JAL o el JP remite plan de gestión y anexo05 vía SIGED a la ONPEE, adjuntando la aprobación del SN.</li></ul>                                 | DP<br>JP            | ICE<br>JAL<br>SNA       | SN<br>DP        | S                | ONPEE     |
| Informe de estado de proyecto                                                                                                                                                                                                        | Informar avance del proyecto                    | 02 <ul style="list-style-type: none"><li>- El JP elabora el informe de estado de proyectos, indicando el avance (%) o cumplimiento de entregables e hitos, sustento, medidas preventivas y correctivas, además de los riesgos y problemas.</li><li>- El informe debe contar con la aprobación del DP/JAL en el caso de programas/proyectos gestionado por la Línea o del JP en proyectos independientes.</li><li>- Remite el informe a la GPCG en el plazo indicado.</li></ul> | JP                  |                         | DP<br>JAL<br>JP | EA               |           |
| Informe de estado de proyecto                                                                                                                                                                                                        | Evaluar avance del proyecto                     | 03 <ul style="list-style-type: none"><li>- El sectorista evalúa el informe de avance, de ser necesario coordina las precisiones que se requieran con el DP, JAL o JP.</li><li>- Luego de atender las precisiones necesarias cierra el informe en el plazo indicado por la GPCG.</li></ul>                                                                                                                                                                                      |                     | S                       |                 | DP<br>JA<br>JPL  | ONPEE     |
| Sistema de Gestión de Proyectos SGP-SIGA                                                                                                                                                                                             | Consultar el estado del portafolio de proyectos | 04La AD y los intendentes o directivos involucrados en la ejecución del proyecto mediante el SGP-SIGA, evalúan el estado de avance del proyecto y registrar incidencias como alertas o reportar riesgos o problemas para su gestión por el JP.                                                                                                                                                                                                                                 |                     | SN<br>SNA<br>ICE<br>ICO |                 |                  | ONPEE     |
| F04 Acta de reunión, SGP-SIGA                                                                                                                                                                                                        | Reunión del Comité de Proyecto                  | 05El DP, JAL o JP gestiona una reunión del CP para evaluar situaciones de riesgo o problemas y plantear acciones preventivas o correctivas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | DP<br>JAL<br>JP     |                         | CP              | EA<br>ONPEE<br>S |           |
| F04 Acta de reunión, SGP-SIGA                                                                                                                                                                                                        | Reunión de Seguimiento del portafolio           | 06 <ul style="list-style-type: none"><li>- El SNA o la ONPEE gestiona una reunión de la AD, con el fin de realizar el seguimiento y control del portafolio de programas y proyectos, tomar decisiones y aprobar acciones preventivas y correctivas.</li><li>- Dos (02) días antes de esta reunión, el JP informa el avance del proyecto, mediante el F6-Informe de estado o el SGP-SIGA.</li></ul>                                                                             | SNA<br>ONPEE        |                         | SN<br>SNA       | JP<br>EA<br>S    |           |
| F04 Acta de reunión, SGP-SIGA                                                                                                                                                                                                        | Gestionar acuerdos                              | 07El DP, JAL o JP registra en el SGP-SIGA y gestiona los acuerdos tomados en reunión de AD o CP. El estado de dichos acuerdos será presentado en la siguiente reunión.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | DP<br>JAL<br>JP     | ONPEE<br>S              |                 |                  | SN<br>SNA |
| Procedimiento de Gestión de Cambios en Proyectos                                                                                                                                                                                     | Modificar Portafolio de Proyectos               | 08La modificación del Portafolio de Programas y Proyectos se realizará de acuerdo al <i>Procedimiento de Gestión de Cambios en Proyectos</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                     |                         |                 |                  |           |
| Roles:                                                                                                                                                                                                                               |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                     |                         |                 |                  |           |

##### Roles:

|                                                                               |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| SN : Superintendente Nacional                                                 | SNA : Superintendente Nacional Adjunto |
| CP : Comité de Proyecto                                                       | ICE : Intendente Central Estratégico.  |
| ICO : Intendente Central Operativo                                            | DP : Director de Programa              |
| ONPEE: Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos                 | JP : Jefe de Proyecto                  |
| ONPEE*: Es la ONPEE a través de Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión | EA : Equipo de Apoyo                   |
| S : Sectorista de Programa y Proyecto                                         | JAL : Jefe de Área de Línea            |

## 10.5. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE CAMBIOS EN PROYECTOS

**Objetivo:** Establecer las pautas para la gestión de cambios en proyectos componentes, independientes o gestionados por la línea vinculados al alcance, tiempo y recursos de los proyectos. Asimismo, comprende cambios relacionados a la denominación del proyecto u otras características del mismo.

A continuación se presentan las actividades, secuencia, roles y responsabilidades, así como los documentos o sistemas asociados a la gestión de cambios en proyectos.

| la gestión de cambios en proyectos.                             |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Responsabilidades |                                      |                 |                |                 | Informado   |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|-------------|
| Documento o sistema asociado                                    | Diagrama de flujo                                        | Descripción de la actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Elabora/Propone   | Evalúa                               | Aprueba         | Colabora       |                 |             |
| F05 Solicitud de cambio (llenado parcial)<br>F03 MPN modificado | <div>Describir el cambio</div>                           | 01 El JP describe el cambio (nueva necesidad o modificación del proyecto) empleando el formato de solicitud de cambios de manera preliminar. De ser el caso, adjunta el modelo de proceso de negocio modificado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | JP                | DP<br>JAL                            |                 | EA             | S               |             |
| Documento de evaluación técnica INSI                            | <div>Estimar el impacto</div>                            | 02 El JP estima el impacto en el tiempo, costo, recursos y otros elementos del proyecto, para lo cual solicita información a las unidades involucradas a través de LN y del LU.<br>En el caso que afecte entregables informáticos, el LI solicita a la INSI la estimación del impacto en el desarrollo de productos informáticos.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | JP                | LN<br>LU<br>LI<br>INSI               |                 |                | S               |             |
| F05 Solicitud de cambio                                         | <div>Elaborar solicitud de cambio</div>                  | 03 El JP elabora la solicitud de cambio, si tiene cambios <b>con</b> impacto en los entregables o hitos entonces el DP/JAL/JP solicita la opinión del CP. En caso de cambios <b>sin</b> impacto en los entregables o hitos se aprueba de acuerdo al ítem 5. El DP/JAL/JP deberá proponer la calificación del cambio: si se trata de una <b>Reprogramación</b> (causas atribuibles a la gestión del proyecto, se mantiene el hito incumplido y se agrega uno nuevo) o <b>Actualización</b> (causas externas a la gestión del proyecto, el hito se actualiza).<br>El sectorista revisa el correcto llenado del formato. | DP<br>JAL<br>JP   | CP                                   |                 | EA<br>S        | GPCG            |             |
| Correo electrónico                                              | <div>GPCG comunica sobre no objeciones</div>             | 04 La GPCG evalúa si el cambio solicitado es una Reprogramación o Actualización, En el caso de los cambios dispuestos por la AD, la calificación será de Actualización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | S                 | GPCG                                 |                 |                | DP<br>JAL<br>JP |             |
| <div>Fin</div>                                                  | <div>Aprobar el cambio</div> <div>No</div> <div>Si</div> | 05 Los cambios <b>con</b> impacto en los entregables son aprobados por el SN, los cambios <b>con</b> impacto en los hitos de control que no afecten entregables son aprobados por el SNA.<br>En ambos casos, se indica la calificación de Reprogramación o Actualización. El DP, JAL o el JP debe acreditar la aprobación del cambio solicitado con documentos sustentatorios.                                                                                                                                                                                                                                        |                   | CP<br>ICE<br>DP<br>JAL<br>JP<br>GPCG |                 | SN<br>SNA      |                 |             |
|                                                                 |                                                          | Los cambios <b>sin</b> impacto en los entregables o hitos son aprobados por el DP (proyectos componentes de programa) y por el JAL (proyectos gestionados por la línea), y en el caso de proyectos independientes lo aprueba el mismo JP. En todos los casos, requiere la verificación previa del sectorista, se actualiza el Plan de Gestión y el cronograma.                                                                                                                                                                                                                                                        |                   | S                                    | DP<br>JAL<br>JP |                |                 | ICE<br>GPCG |
|                                                                 |                                                          | Los cambios que solo afecten aspectos administrativos como la denominación del proyecto u otras características, son aprobados por el SNA responsable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                   |                                      |                 | SNA            |                 | S           |
| F02 Plan de gestión de proyecto                                 | <div>Actualizar el plan de gestión del</div>             | 06 El JP actualiza el Plan de Gestión así como la nueva línea base del cronograma y remite a la GPCG.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | JP                |                                      |                 | S              | GPCG            |             |
|                                                                 | <div>Ejecutar el cambio aprobado</div>                   | 07 El JP ejecuta las actividades necesarias para atender el cambio aprobado según lo programado e informa el avance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | JP                |                                      |                 | LN<br>LI<br>LU | S               |             |

### Roles:

|                                                            |                                                                          |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| SN : Superintendente Nacional                              | SNA : Superintendente Nacional Adjunto                                   |
| CP : Comité de Proyecto                                    | ICE / ICO : Intendente Central Estratégico, Intendente Central Operativo |
| DP : Director de Programa                                  | JP - JAL : Jefe de Proyecto, Jefe de Área de Línea                       |
| EA / S: Equipo de Apoyo, Sectorista de Programa y Proyecto | LN / LI / LU: Líder Normativo, Informático, Usuario                      |

## 10.6. PROCEDIMIENTO EXCEPCIONAL DE SUSPENSIÓN DE HITOS/ENTREGABLES EN PROYECTOS

Cuando el SN apruebe la suspensión de un hito o entregable, en tanto no se fije la nueva fecha para el cumplimiento de dicho hito o entregable no se computará para efectos del control del cumplimiento de los compromisos a cargo del programa o proyecto previsto en el Plan de Gestión correspondiente. En este caso, el DP, JP Independiente o el JAL comunicará a la GPCG la suspensión del hito o entregable adjuntando la documentación que la sustente, para posteriormente gestionar la solicitud de cambio una vez que se cuente con la nueva fecha para su ejecución.

## 10.7. PROCEDIMIENTO DE TRANSFERENCIA DE PROYECTOS A/DESDE LA LÍNEA

### DECISIÓN

Tratándose de programas o proyectos que por decisión del SN sean transferidos a la línea o viceversa para su ejecución, dicha transferencia se realizará manteniendo los compromisos aprobados y establecidos en el Plan de Gestión del programa o proyecto, bajo las mismas condiciones de alcance y plazos, salvo disposición diferente del SN. En el caso del Programa, se procede a transferir a la línea únicamente sus proyectos componentes.

### COMUNICACIÓN

La decisión de transferir un proyecto a la línea o viceversa se formaliza mediante comunicación enviada por el SN, sea por SIGED o correo electrónico, dirigida al SNA correspondiente, con copia a la ONPEE, señalando la fecha en la que se transfiere el proyecto.

### TRANSFERENCIA DE GESTIÓN

El DP, Jefe de Proyecto Independiente o el JAL de los proyectos que se transfieren a la línea o a un Programa o Proyecto, según sea el caso, en un plazo de tres (03) días hábiles<sup>18</sup> contados a partir de la fecha dispuesta para la transferencia, deberá remitir al JAL, DP o Jefe de Proyecto designado, según corresponda, los siguientes documentos:

- Formato de transferencia de proyectos componentes (F14) o Formato de transferencia de proyecto (F13).
- Plan de Gestión actualizado.

Sin perjuicio del plazo de entrega para el F13 o F14, a efectos de asegurar la continuidad del desarrollo de los entregables comprometidos, el ex DP o Jefe de Proyecto Independiente deberá comunicar al JAL o viceversa, en el día hábil siguiente a la fecha señalada por el SN para la transferencia, las situaciones que requieran atención inmediata, siendo responsable de cualquier retraso o incumplimiento que se derive de la falta de cumplimiento de esta disposición.

### FORMALIZACIÓN

La GPCG deberá realizar las gestiones con los órganos respectivos para la implementación de las siguientes acciones complementarias:

- Cuando corresponda, efectuar las modificaciones que resulten necesarias en el POI de la SUNAT y la desactivación del equipo funcional, de corresponder, considerando la fecha de transferencia señalada por el SN.
- Dejar sin efecto la designación del DP y/o JP, si corresponde.

Asimismo, la GPCG realizará la actualización, en el sistema SGP-SIGA, de los nuevos parámetros y etiquetas que le corresponderán a los proyectos transferidos para continuar con el soporte de la aplicación informática de gestión de proyectos.

Luego de la transferencia del (los) proyecto(s) componente(s) del programa o proyecto independiente o viceversa, el ex DP o Jefe de Proyecto Independiente o gestionado por la línea, sólo quedará habilitado para firmar los documentos de transferencia al JAL, DP o JP exclusivamente. El código de unidad organizacional quedará vigente hasta que se culmine la transferencia, de acuerdo a los plazos establecidos en el presente documento.

A partir de la transferencia del (los) proyecto(s), todas las comunicaciones se deberán gestionar a través del código de unidad organizacional del área que recibe el (los) proyecto(s).

<sup>18</sup> Plazo que podrá ser ampliado en dos (02) días hábiles por la ONPEE, a solicitud del Jefe que transfiere el(los) proyecto(s), siempre que cuente con la conformidad del Jefe que recibe el(los) proyecto(s).

**XI. DISPOSICIONES FINALES**

- 11.1. Las situaciones no previstas en el presente Modelo serán resueltas por la ONPEE.
- 11.2. Los entregables e hitos de control que no se cumplan en los plazos previstos en el Plan de Gestión, para efectos de seguimiento y evaluación, se considerarán automáticamente como reprogramación, excepto que se haya gestionado la solicitud de cambio correspondiente.
- 11.3. Lo dispuesto en el presente documento es aplicable a partir de la entrada en vigencia del Decreto Supremo N° 198-2017-EF que modifica el ROF de la SUNAT.

## XII. ANEXO - EQUIPOS FUNCIONALES

|                  | Dependencia funcional: Superintendencia Nacional Adjunta Responsable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Dependencia funcional: Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Dependencia funcional: Superintendencia Nacional Adjunta Responsable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Proyecto Componente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Proyecto Independiente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Ámbito</b>    | Es un equipo funcional, dependiente de la Superintendencia Nacional Adjunta que corresponda, que asume la denominación del Programa y se encarga de gestionar y supervisar un grupo de proyectos componentes incorporados en el portafolio institucional conforme al Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos. Asimismo, se encarga de aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para satisfacer los requisitos de los proyectos componentes, administrar la interdependencia entre estos y lograr sinergias para alcanzar beneficios y un control que no es posible obtener dirigiendo los proyectos de manera individual, con el fin de dar cumplimiento al alcance, tiempo, recursos y calidad de todos y cada uno de los entregables previstos en los Planes de Gestión. | Es un equipo funcional, dependiente del Programa del cual forma parte y asume la denominación del Proyecto Componente; se encarga de dirigir y controlar las actividades del proyecto incorporado en el portafolio institucional conforme al Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos. Asimismo, se encarga de coordinar y realizar las acciones necesarias y tendentes a lograr el cumplimiento del alcance, tiempo, recursos y calidad de cada uno de los entregables previstos en el Plan de Gestión del Proyecto Componente del Programa del cual forma parte. | Es un equipo funcional, dependiente de la Superintendencia Nacional Adjunta que corresponda, que asume la denominación del Proyecto Independiente y se encarga de gestionar, dirigir y supervisar las actividades del proyecto incorporado en el portafolio institucional conforme al Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos. Asimismo, se encarga de coordinar y realizar las acciones necesarias y tendentes a lograr el cumplimiento del alcance, tiempo, recursos y calidad de cada uno de los entregables previstos en el Plan de Gestión del Proyecto Independiente. |
| <b>Funciones</b> | a) Conducir la formulación y gestionar la aprobación del Plan de Gestión de los Proyectos Componentes a su cargo; así como formular y gestionar la aprobación del Plan de Gestión del Programa que integra los planes de gestión de los proyectos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | a) Formular y elevar para aprobación el Plan de Gestión del Proyecto Componente del Programa del cual forma parte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | a) Formular y gestionar la aprobación del Plan de Gestión del Proyecto Independiente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                  | b) Conducir la implementación del Plan de Gestión de los Proyectos Componentes a su cargo, así como ejecuta el Plan de Gestión del Programa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | b) Ejecutar el Plan de Gestión del Proyecto Componente del Programa del cual forma parte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | b) Ejecutar el Plan de Gestión del Proyecto Independiente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                  | c) Cumplir con lo establecido para el Programa en las disposiciones contenidas en el Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos y en el sistema de seguimiento y evaluación de gestión institucional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | c) Cumplir con lo establecido para el Proyecto Componente en las disposiciones contenidas en el Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos y en el sistema de seguimiento y evaluación de gestión institucional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | c) Cumplir con lo establecido para el Proyecto Independiente en las disposiciones contenidas en el Modelo de Gobernabilidad de Programas y Proyectos y en el sistema de seguimiento y evaluación de gestión institucional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                  | d) Dar la conformidad y elevar a la instancia correspondiente la propuesta de desarrollo, modificación y mejora de las normas, procedimientos y sistemas de soporte, incluyendo su modelamiento, de acuerdo al alcance definido en el Plan de Gestión de los Proyectos Componentes del Programa, en coordinación con las áreas competentes, de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | d) Proponer el desarrollo, modificación y mejora de las normas, procedimientos y sistemas de soporte, incluyendo su modelamiento, de acuerdo al alcance definido en el Plan de Gestión del Proyecto Componente, en coordinación con las áreas competentes, de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones.                                                                                                                                                                                                                                                        | d) Proponer y elevar a la instancia correspondiente el desarrollo, modificación y mejora de las normas, procedimientos y sistemas de soporte, incluyendo su modelamiento, de acuerdo al alcance definido en el Plan de Gestión del Proyecto Independiente, en coordinación con las áreas competentes, de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones.                                                                                                                                                                                                                       |
|                  | e) Supervisar la formulación de los indicadores de gestión así como el seguimiento de los entregables de los Proyectos Componentes del Programa, en coordinación con las áreas involucradas, de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones, con el fin de asegurar su implementación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | e) Formular los indicadores de gestión y efectuar el seguimiento de los entregables del Proyecto Componente, en coordinación con las áreas involucradas, de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones, con el fin de asegurar su implementación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | e) Formular los indicadores de gestión y efectuar el seguimiento de los entregables del Proyecto Independiente, en coordinación con las áreas involucradas, de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones, con el fin de asegurar su implementación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                  | f) Supervisar la definición, pruebas e implantación de los sistemas de soporte, así como en la definición de los procedimientos y normas, considerados en el Plan de Gestión de los Proyectos Componentes del Programa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | f) Coordinar y participar en la definición, pruebas e implantación de los sistemas de soporte, así como en la definición de los procedimientos y normas, considerados en el Plan de Gestión del Proyecto Componente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | f) Coordinar y participar en la definición, pruebas e implantación de los sistemas de soporte, así como en la definición de los procedimientos y normas, considerados en el Plan de Gestión del Proyecto Independiente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



|           | Dependencia funcional: Superintendencia Nacional Adjunta Responsable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Dependencia funcional: Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Dependencia funcional: Superintendencia Nacional Adjunta Responsable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Proyecto Componente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Proyecto Independiente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Funciones | g) Conducir la implementación de los entregables de los Proyectos Componentes del Programa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | g) Ejecutar la implementación de los entregables del Proyecto Componente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | g) Ejecutar la implementación de los entregables del Proyecto Independiente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|           | h) Dar conformidad y elevar a la instancia correspondiente la opinión técnica sobre proyectos de normas tributarias y aduaneras, así como en materia de los sistemas administrativos y otros conceptos encargados a la SUNAT, según el alcance del Programa, vinculadas a los proyectos cuyo modelamiento, desarrollo e implementación estén a su cargo, en coordinación con las áreas competentes, de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones. | h) Proyectar opinión técnica sobre proyectos de normas tributarias y aduaneras, así como en materia de los sistemas administrativos y otros conceptos encargados a la SUNAT, según el alcance del Proyecto Componente, cuyo modelamiento, desarrollo e implementación esté a su cargo, en coordinación con las áreas competentes, de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones. | h) Proyectar y elevar a la instancia correspondiente la opinión técnica sobre proyectos de normas tributarias y aduaneras, así como en materia de los sistemas administrativos y otros conceptos encargados a la SUNAT, según el alcance del Proyecto Independiente, cuyo modelamiento, desarrollo e implementación esté a su cargo, en coordinación con las áreas competentes, de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones. |
|           | i) Cumplir otras funciones que le encomiende la Superintendencia Nacional Adjunta que corresponda, que estén referidas al cumplimiento del alcance del Programa.                                                                                                                                                                                                                                                                                          | i) Cumplir otras funciones que el Director del Programa le encomiende, que estén referidas al cumplimiento del alcance del Proyecto Componente.                                                                                                                                                                                                                                         | i) Cumplir otras funciones que le encomiende la Superintendencia Nacional Adjunta que corresponda, que estén referidas al cumplimiento del alcance del Proyecto Independiente.                                                                                                                                                                                                                                                        |