

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN
13167256433895

FIRMADO POR:



SERVICION NACIONAL DE
CERTIFICACIÓN AMBIENTAL PARA
LAS INVERSIONES SOSTENIBLES

Código

MANUAL N° 00001-
2021-SENACE-PE

Versión

01

Fecha

14-07-21

MANUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Senace, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://www.senace.gob.pe/verificacion> ingresando el código de verificación que aparece en la parte superior izquierda de este documento.

1. OBJETO

Establecer lineamientos técnicos para la gestión de proyectos estratégicos e institucionales que forman parte del portafolio de proyectos estratégicos (PPE) del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles – Senace.

2. ALCANCE

Lo dispuesto en el presente manual es de obligatorio cumplimiento de todos los servidores y servidoras de los órganos y unidades orgánicas del Senace; en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos que se encuentran en el portafolio de proyectos estratégicos del Senace, a excepción de los de carácter ambiental, los mismos que se regirán por las disposiciones establecidas por su Sector.

3. PROCESO VINCULADO

En concordancia con el Manual de Procesos del Senace vigente, el presente manual está vinculado al macroproceso “Formulación de directivas e instrumentos de gestión” en el proceso “Elaboración de instrumentos de gestión”.

4. RESPONSABILIDAD

El Manual de Gestión de Proyectos Estratégicos del Senace (GPE) establece la responsabilidad a un Oficial de Proyectos designado por la Presidencia Ejecutiva y a todos los servidores y servidoras de los órganos y unidades orgánicas miembros de los Grupos Técnicos de Trabajo establecidos por la Gerencia General para cada proyecto.

4.1. El/la Oficial de Proyectos: Tiene a su cargo:

- Consolidar el portafolio de proyectos del Senace.
- Mantener actualizado el portafolio de proyectos del Senace.
- Asegurar el cumplimiento de los proyectos.
- Proponer a la Gerencia General la designación de los/las Responsables, Líderes o Lideresas de Proyecto y Equipos de Trabajo del proyecto considerando las competencias establecidas en el ROF de Senace, del órgano responsable funcional de la materia o el conocimiento del tema y capacidad, para la gestión de los proyectos, brindando apoyo a los/las directores/as y jefes/as de oficina/unidad que corresponda.
- Acompañar y capacitar al personal que participa como Responsable, Líder, Lideresa o integrante de los equipos de trabajo de los diversos proyectos en el modelo de gestión establecido en el presente documento.
- Elaborar el tablero de control de gestión de proyectos y asegurar su actualización.
- Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos, de acuerdo a lo programado en las matrices anexas al presente documento completadas por los líderes de proyectos.
- Identificar las dificultades en la ejecución de los proyectos, proponer soluciones y comunicar a la Gerencia General.

- Reportar mensualmente a la Gerencia General, el estado situacional registrado en la matriz de avance, del portafolio de proyectos.
 - A solicitud de la Gerencia General, informar el cumplimiento del avance de los proyectos para efectos de calificación del personal que forma parte de los Grupos Técnicos de Trabajo.
- 4.2. Responsable de Proyecto: Tiene a su cargo:
- Proponer al/a la Oficial de Proyectos los colaboradores y colaboradoras que integrarán el Grupo Técnico de Trabajo.
 - Solicitar información al Líder/Lideresa de Proyecto sobre el avance del mismo.
 - Apoyar al Líder/Lideresa de Proyecto a solucionar dificultades externas e internas.
 - Verificar y asegurar que el proyecto esté encaminado.
 - Coordinar con el Líder/Lideresa de Proyecto las acciones a realizar para la ejecución del proyecto.
 - Informar al/a la Oficial de Proyectos sobre conflictos internos en el Grupo Técnico de Trabajo del proyecto para su solución.
- 4.3. Líder/Lideresa de Proyecto: Tiene a su cargo:
- Coordinar con los Directores/as y Jefes/as de Oficina/unidad de los órganos responsables funcionales, las acciones a realizar para la ejecución del proyecto designado.
 - Informar al/a la (a los/ a las) Responsable(s) de Proyecto y al/a la Oficial de Proyectos la culminación de cada actividad programada, las dificultades presentadas en el proyecto y otros que considere pertinente.
 - Registrar las evidencias de los avances de las actividades en la carpeta compartida asignada por el Oficial de Proyectos.
 - Mantener informado al/a la (a los/ a las) Responsable(s) de Proyecto sobre la evolución del mismo.
 - Elaborar las actas de las reuniones semanales con el equipo del proyecto (ver anexo I).
 - Coordinar con el/la(los/las) Responsable(s) del proyecto, las acciones a realizar que coadyuven al cumplimiento del proyecto.
 - Informar al/a la (a los/a las) Responsable(s) de proyecto sobre conflictos internos en el Grupo Técnico de Trabajo del proyecto para su solución.
- 4.4. Equipo del proyecto: Tiene a su cargo:
- Asegurar el cumplimiento de las actividades programadas en calidad y tiempo.
 - Informar al/a la Líder/Lideresa de Proyecto sobre conflictos internos en el equipo del proyecto para su solución.
 - Participar en las reuniones semanales de trabajo del proyecto.
 - Cumplir con las acciones asignadas dentro del Equipo del Proyecto.
- 4.5. Gerencia General:
- Definir los proyectos estratégicos a conformar el portafolio de proyectos
 - Solicitar al/a la Oficial de Proyectos el avance de los diferentes proyectos en ejecución.

- Designar al Grupo Técnico de Trabajo, conformado por los/las Responsables, Líderes/Lideresas y Equipos de Proyecto.
- Compartir con los/las Responsables de Proyectos y el/la Oficial de Proyectos su visión para cada proyecto estratégico, según considere necesario
- Determinar los proyectos que son susceptibles de calificación para los Grupos Técnicos de Trabajo.

5. DEFINICIONES

5.1 Acciones para la gestión de riesgos: Actuaciones que mitigan el peligro detectado para el desarrollo del proyecto.

5.2 Actividades involucradas: Detalle de las acciones específicas en el desarrollo de cada tarea.

5.3 Denominación del proyecto: Nombre que identifica a un proyecto. Por ejemplo: "Gestión de proyectos estratégicos", "Gestión por procesos".

5.4 Estado: Situación en la que se encuentra el nivel de avance del proyecto. Se definen tres estados: "Sin iniciar", "En proceso" y "Finalizado".

5.5 Evidencia: Prueba que permite corroborar la realización de las actividades involucradas del proyecto (memorandos, informes, cartas, correos electrónicos, entregables, capturas de pantalla, entre otros).

5.6 Fuente: Información válida de la cual se obtienen los datos para calcular el resultado del indicador.

5.7 Grupo/Clase: Nomenclatura del conjunto de proyectos que se establece dentro del Plan. Por ejemplo: "Pilar 1", "Eje 2", "Estratégico", "Operativo", "Tipo 1".

5.8 Indicador: Es una expresión cuantitativa – construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas – que permite medir el cumplimiento de los objetivos con relación a un resultado inicial o producto, respectivamente.

5.9 Método de cálculo: Fórmula de cálculo que se aplica para obtener el resultado del indicador.

5.10 Plan: Documento en el cual se encuentran incorporados los proyectos. Por ejemplo: Plan de Modernización, Plan de Gobierno Digital. En caso de ser una propuesta individual, no plasmada en un plan existente, se incorpora bajo la denominación de "Proyectos Independientes".

5.11 Portafolio: Conjunto de proyectos estratégicos institucionales.

5.12 Proponente: Órgano o Unidad Orgánica que presenta una iniciativa de proyecto.

5.13 Proyecto estratégico: Denominación completa y técnica del proyecto.

5.14 Restricciones y riesgos: Situaciones detectadas que ponen en peligro el desarrollo del proyecto.

5.15 Tablero de control: Herramienta para diagnosticar el estado de avance de un proyecto y facilitar la toma de decisiones para Gerencia General.

5.16 Tareas: Hitos de acciones generales en los cuales se divide el proyecto.

5.17 Unidad de medida: Medida de la meta física a lograr con la actividad.

5.18 Valor línea base: Primera medición del indicador del proyecto.

6. ABREVIATURAS

EVA : Plataforma Informática de la Ventanilla Única de Certificación Ambiental

GPE	:	Gestión de proyectos estratégicos
PPE	:	Portafolio de proyectos estratégicos
ROF	:	Reglamento de Organización y Funciones

7 DISPOSICIONES GENERALES

7.1 Objeto, alcance y ámbito de trabajo

El presente manual tiene como finalidad establecer lineamientos técnicos para la gestión del portafolio de proyectos del Senace, los cuales están relacionados al desarrollo, mejora y/o implementación de proyectos de gestión institucional del Senace.

Estos lineamientos técnicos tienen un alcance transversal a todos los proyectos gestionados por el Senace, a excepción de los de carácter ambiental, los mismos que se regirán por sus propias disposiciones.

Este documento establece responsabilidad conjunta para un/una Oficial de Proyectos y tres niveles de ejecución: Responsables de Proyecto, Líder/Lideresa de Proyecto y Equipo de Proyecto; quienes conforman el grupo técnico de trabajo para cada proyecto.

7.2 Términos, definiciones y equivalencias

- Gestión de proyectos estratégicos: Modelo de gestión bajo el cual los proyectos establecidos en el portafolio de proyectos se llevan a cabo con la finalidad de abordar la problemática integral que generó los mismos, y generar procesos de cambio con una visión estratégica, de articulación, de concurrencia y sinergia con los diferentes actores involucrados.
- Matriz de hitos: Contiene la información del proyecto a nivel de tareas y actividades secuenciales, riesgos, así como el cronograma para su ejecución.
- Matriz de indicadores de medición: Contiene los indicadores de resultado e impacto del proyecto estratégico, el valor de línea base y la meta establecida.
- Matriz de avances: De actualización diaria, contiene las evidencias de las acciones realizadas para el cumplimiento de las actividades programadas en calidad y tiempo, según la matriz de hitos.
- Matriz Maestra: Matriz de uso del/de la Oficial de Proyectos, en la cual se consolida la información histórica contenida en las matrices de hitos de los proyectos estratégicos del portafolio del Senace, para seguimiento y presentación a Gerencia General.
- Grupo Técnico de Trabajo: Grupo de trabajo conformado por el/la(los/las) Responsable(s) de Proyecto, Líder/Lideresa de Proyecto y Equipo de Proyecto.
- Responsable(s) de Proyecto: Cada proyecto puede estar a cargo de uno o más responsables de acuerdo al alcance del proyecto, según las competencias del órgano o unidad orgánica a su cargo establecidas en el ROF del Senace o según responsabilidad asignada específicamente.
- Oficial de Proyecto: Designado/a por el/la Presidente/a Ejecutivo. Encargado/a de velar por la ejecución oportuna de los proyectos dentro del alcance del presente manual.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Senace, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://www.senace.gob.pe/verificacion> ingresando el código de verificación que aparece en la parte superior izquierda de este documento.

- Líder/Lideresa de Proyecto: Liderazgo único¹, propuesto por el/la (los/las) responsable(s) del proyecto. Puede ser ocupado por cualquier cargo y nivel organizacional, tomando en cuenta las competencias establecidas en el ROF del Senace, del órgano responsable funcional de la materia o el conocimiento del tema y capacidad.
- Equipo de Proyecto: Equipo propuesto por el/la (los/las) responsable(s) del proyecto. Comparten la responsabilidad operativa de la ejecución del proyecto con el Líder/Lideresa de Proyecto. Su participación es activa a lo largo del tiempo de vida del proyecto establecido en la matriz de hitos.
- Participantes de Proyecto: Colaborador/a del Senace, con conocimiento y competencia, del órgano o unidad orgánica relacionado al proyecto, a quien se le solicita apoyo y asesoría puntual.

8. DESCRIPCIÓN

8.1 Gestión de proyectos estratégicos

- El/la proponente que identifica una iniciativa de proyecto de mejora de carácter operativo o estratégico, solicita una reunión al/a la Oficial de Proyectos, a fin de presentar la propuesta, el objetivo, los beneficios y el alcance.
- El/la Oficial de Proyectos consolida las propuestas recibidas con periodicidad trimestral y las presenta a la Gerencia General, a fin de ser incorporadas al portafolio de proyectos estratégicos del Senace.
- Según lo considere necesario, la Gerencia General determina la visión u objetivo final de los proyectos y designa al Grupo Técnico de Trabajo, conformado por los/las Responsables, Líderes/Lideresas y Equipos de Proyecto, de cada proyecto.
- El/la Oficial de Proyectos, en coordinación con los/las Responsables de Proyectos pueden proponer a los Líderes/Lideresas y Equipos de cada Proyecto.
- El/la Oficial de Proyectos remite las matrices al/a la Líder/Lideresa de Proyecto y acompaña en su llenado. De considerarlo oportuno el Equipo de Proyecto también puede participar.
- El/la Oficial de Proyectos registra los compromisos establecidos en las matrices y los consolida en la matriz maestra.
- El/la Oficial de Proyectos realiza seguimiento al cumplimiento oportuno de las actividades del proyecto.

8.2 Registro de información en matrices:

- El presente manual contiene tres (3) matrices, dentro de las cuales se registran los cronogramas de las actividades a realizar para la ejecución del proyecto, los indicadores de medición y las evidencias para el seguimiento.

¹ Solo en caso de ser un proyecto de aplicación conjunta para la DEAR y DEIN, se puede considerar un coliderazgo, disponiendo un líder por cada dirección.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Senace, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://www.senace.gob.pe/verificacion> ingresando el código de verificación que aparece en la parte superior izquierda de este documento.

8.2.1. Matriz de Hitos (ver anexo II)

- El/la Oficial de Proyectos es el/la encargado/a de remitir la matriz de hitos al Líder/Lideresa de Proyecto para su llenado.
- El/la Oficial de Proyectos registra los campos de grupo/clase, objetivo del grupo/clase, proyecto estratégico, denominación del proyecto, Responsable de Proyecto, Líder/Lideresa de Proyecto y Equipo de Proyecto, de acuerdo al portafolio de proyectos.
- El/la Líder/Lideresa de Proyecto registra las columnas de tareas, actividades involucradas, restricciones y riesgos, acciones para la gestión de riesgos, fecha de inicio, fecha de culminación y peso actividad por tarea.
- Las columnas de porcentaje de avance acumulado de la tarea y porcentaje ponderado del proyecto se completan automáticamente mediante cálculos predefinidos en el software que almacene la matriz.
- El/la Líder/Lideresa de Proyecto remite la matriz debidamente llenada al/a la Oficial de Proyectos, con quien en conjunto revisarán lo planteado, a fin de asegurar la óptima programación de tareas.
- El/la Oficial de Proyectos restringirá la edición de la matriz de hitos consensuada y validada, para su incorporación en la matriz maestra. Cualquier modificación será solicitada por el/la Responsable de Proyecto y evaluada y aprobada por el/la Oficial de Proyectos e informada a la Gerencia General.

8.2.2. Matriz de Indicadores de Medición (ver anexo III)

- El/la Oficial de Proyectos es el/la encargado/a de remitir la matriz de indicadores de medición al Líder/Lideresa de Proyecto para su llenado.
- El/la Oficial de Proyectos registra los campos de grupo/clase, objetivo del grupo/clase, proyecto estratégico y denominación del proyecto, de acuerdo al portafolio de proyectos.
- El/la Líder/Lideresa de Proyecto registra las columnas de indicador, unidad de medida, valor línea base, mes-año línea base, medición, meta, fuente, método de cálculo y observaciones, donde los indicadores propuestos deben reflejar un nivel de resultado o impacto relevante.
- Posterior a su llenado, el/la líder/lideresa remite la matriz al Oficial de Proyectos, con quien en conjunto revisarán lo planteado, a fin de asegurar el establecimiento óptimo de indicadores y sus componentes.
- El/la Oficial de Proyectos incorpora la matriz de indicadores de medición consensuada y validada a la matriz maestra. Cualquier modificación será solicitada por el/la Responsable de Proyecto y evaluada y aprobada por el/la Oficial de Proyectos e informada a la Gerencia General.

8.2.3. Matriz de Avance (ver anexo IV)

- El/la Oficial de Proyectos es el/la encargado/a de remitir la matriz de avance al/a la Líder/Lideresa de Proyecto para su llenado.
- El/la Oficial de Proyectos registra los campos de grupo/clase, objetivo del grupo/clase, proyecto estratégico, denominación del proyecto, tareas, actividades involucradas, Responsable de Proyecto, Líder/Lideresa de Proyecto y Equipo de Proyecto, de acuerdo a la matriz de hitos.

- El/la Líder/Lideresa de Proyecto registra las columnas de estado, descripción estado situacional, nombre y fecha de documento de evidencia, descripción de la evidencia de la actividad, fecha de culminación y participantes de proyectos.
- Las columnas de cumplimiento en plazos, peso actividad por tarea y porcentaje de avance acumulado de la tarea, se completan automáticamente.
- Esta matriz es compartida por el grupo técnico de trabajo del proyecto con el/la Oficial de Proyectos para el seguimiento continuo del mismo.
- Es responsabilidad del/de la Líder/Lideresa de Proyecto mantener esta matriz actualizada.

8.3 Evidencias

- Las evidencias se codifican y denominan según lo establecido en la matriz de avances (ver anexo IV).
- Las evidencias se guardan en las carpetas compartidas designadas por el/la Oficial de Proyectos.
- Sin perjuicio de lo señalado previamente, los documentos que se generen durante la gestión de cada proyecto deberán ser tramitados a través de EVA

9. ANEXOS

ANEXO I: ACTA DE REUNIONES

Acta de Reunión N° XXX-20XX

[PROYECTO: DENOMINACIÓN DEL PROYECTO]

Fecha	dd-mm-aaaa
Lugar	Teams
Tema	
Participantes	PE: XX XX GG: XX XX

I. Apertura de la Sesión

Con fecha dd-mm-aaaa,

II. Temas de Agenda

- 1.
- 2.
- ...

III. Desarrollo de la Reunión

- 1.
- 2.
- ...

IV. Acuerdos

- 1.
- 2.
- ...

V. Fin de la sesión

En el marco de la conformidad de la presente Acta, se da por concluida la reunión.

Próxima reunión:

ANEXO II: MATRIZ DE HITOS

[DENOMINACIÓN DEL PLAN]																
GRUPO/CLASE	OBJETIVO DEL GRUPO/CLASE	PROYECTO ESTRATÉGICO	DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	TAREAS	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS	RESTRICCIONES Y RIESGOS	ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGO	FECHA DE INICIO (dd/mm/aa)	FECHA DE CULMINACIÓN (dd/mm/aa)	PESO ACTIVIDAD POR TAREA	PORCENTAJE DE AVANCE ACUMULADO DE LA TAREA	PORCENTAJE AVANCE PONDERADO DEL PROYECTO	RESPONSABLE DE PROYECTO	LÍDER/LIDERSA DE PROYECTO	EQUIPO DE PROYECTO	PARTICIPANTE EN EL PROYECTO
				1. Tarea 1	1.1 Actividad 1			dd/mm/aaaa	dd/mm/aaaa	XX%						

ANEXO III: MATRIZ DE INDICADORES DE MEDICIÓN

[DENOMINACIÓN DEL PLAN]																
GRUPO/CLASE	OBJETIVO DEL GRUPO/CLASE	PROYECTO ESTRATÉGICO	DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR LINEA BASE	MES-AÑO LINEA BASE	MEDICIÓN					DESVIACIÓN PORCENTUAL	FUENTE	MÉTODO DE CÁLCULO	OBSERVACIONES
								MES-AÑO	MES-AÑO	MES-AÑO	(...)	META				

ANEXO IV: MATRIZ DE AVANCES

[DENOMINACIÓN DEL PLAN]																	
GRUPO/CLASE	OBJETIVO DEL GRUPO/CLASE	PROYECTO ESTRATÉGICO	DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	TAREAS	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS	ESTADO	DESCRIPCIÓN / ESTADO SITUACIONAL	NOMBRE Y FECHA DEL DOCUMENTO DE EVIDENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE CULMINACIÓN (dd/mm/aa)	CUMPLIMIENTO EN PLAZOS (SI/NO)	PESO ACTIVIDAD POR TAREA	PORCENTAJE DE AVANCE ACUMULADO DE LA TAREA	RESPONSABLE DEL PROYECTO	LÍDER/LIDERSA DE PROYECTO	EQUIPO DE PROYECTO	PARTICIPANTE EN EL PROYECTO
				1. Tarea 1	1.1 Actividad 1	SIN INICIAR / EN PROCESO / FINALIZADO		1.1.1 Memorando No.xxxx (dd/mm/aa) 1.1.2 Correo (dd/mm/aaa)	1.1.1 [descripción abreviada] 1.1.2 [descripción abreviada]	dd/mm/aa							