



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Organismo Supervisor de las
Contrataciones del Estado

Secretaría General

**DIRECTIVA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL ORGANISMO SUPERVISOR DE LAS
CONTRATACIONES DEL ESTADO**

Número:	008-2021-OSCE/ SGE	N° Resolución:	070-2021- OSCE/SGE	Fecha de Emisión:	27/08/2021
Reemplaza a:	-	N° Resolución:	-	Fecha de Emisión:	-
Órgano / Unidad Administrador:	Oficina de Planeamiento y Modernización/ Unidad de Organización y Modernización				
Elaborado por:	UOYM	Revisado por:	OPM-OAJ	Aprobado por:	Secretaría General

I. FINALIDAD

Establecer lineamientos para la correcta gestión de los proyectos en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE, durante su ciclo de vida (inicio, planificación, ejecución y control, y cierre), asegurando que se realicen cumpliendo el alcance, plazos y requisitos establecidos.

II. ALCANCE

Las disposiciones de la presente directiva son aplicables para todos los órganos y/o unidades orgánicas del OSCE que cuenten con la necesidad de ejecutar proyectos en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE.

III. BASE LEGAL

- 3.1 Decreto Supremo N° 082-2019-EF, Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado.
- 3.2 Decreto Supremo N° 344-2018-EF, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado.
- 3.3 Decreto Supremo N°076-2016-EF, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE.
- 3.4 Resolución N° 230-2018-OSCE/SGE, que aprueba la Directiva N° 012-2018-OSCE/SGE, “Directiva para regular la implementación del lenguaje inclusivo a nivel escrito, oral y gráfico en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE”.

Las referidas normas incluyen sus respectivas disposiciones ampliatorias, modificatorias y conexas, de ser el caso.

IV. DEFINICIONES

- 4.1 **Área dueña del proyecto:** Es el órgano o unidad orgánica que lidera el proyecto.
- 4.2 **Equipo de proyecto:** Está conformado por aquellos/as servidores/as a las que se les ha asignado roles y responsabilidades para ejecutar el proyecto.



- 4.3 **Equipo de trabajo:** Está conformado por el área dueño del proyecto, quien lidera el equipo y otros órganos o unidades orgánicas involucradas para el análisis de una iniciativa y el sustento respectivo.
- 4.4 **Facilitador/a:** Es el/la servidor/a con conocimientos en gestión de proyectos, quién brinda soporte a las/los líderes de proyectos para la gestión de los mismos.
- 4.5 **Gestión de proyecto:** Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de los mismos. Se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de Iniciación, Planificación, Ejecución y Control y Cierre.
- 4.6 **Lecciones aprendidas:** Es el conocimiento adquirido durante un proyecto el cual muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro.
- 4.7 **Líder de proyecto:** Es el/la servidor/a designado/a por el/la director/a, Jefe/a del área dueño del proyecto para dirigir al equipo de proyecto y alcanzar los objetivos del proyecto.
- 4.8 **Portafolio de proyectos:** Está conformado por la lista de aquellos proyectos que han sido revisadas, priorizadas y categorizadas por la Oficina de Planeamiento y Modernización, una vez realizado los ajustes necesarios de acuerdo a las sugerencias de la Alta Dirección.
- 4.9 **Producto digital:** Es la herramienta informática, sistema, módulo, aplicación o software desarrollado en el OSCE para disposición de los/las usuarios/as, de manera que pueda atender una problemática o necesidad del área usuaria o negocio.
- 4.10 **Proyecto:** Es un esfuerzo temporal (inicio y fin) que se lleva a cabo para crear un nuevo producto, servicio o resultado, que no haya sido implementado previamente por la entidad. Un proyecto tiene metas y restricciones, límites de tiempo, presupuesto o costos asociados y son finitos. Son medios para alcanzar las estrategias organizacionales y obtener valor.

V. SIGLAS

- 5.1 **OPM:** Oficina de Planeamiento y Modernización.
- 5.2 **UFID:** Unidad Funcional de Innovación y Desarrollo.

VI. RESPONSABILIDADES

De el/la Director/a, Jefe/a del Área dueño del proyecto

- 6.1 Designar a el/la líder de proyecto.
- 6.2 Asegurar que el proyecto se encuentre alineado con las metas y objetivos institucionales, en coordinación con la Unidad de Planeamiento y Presupuesto.
- 6.3 Evaluar los resultados del avance del proyecto para su comunicación a la Alta Dirección.
-



- 6.4 Asegurar el adecuado uso de los recursos asignados.
- 6.5 Asegurar el avance del proyecto versus lo planificado.
- 6.6 En caso, se presenten cambios al proyecto que tienen impacto en el cronograma, presupuesto, entregables y/o alcance, presentar dichos cambios a la Alta dirección y a la OPM para su validación. Los otros tipos de cambios estarán dentro de su gestión y aprobación.

De el/la líder de proyecto

- 6.7 Alcanzar los objetivos del proyecto tomando en cuenta lo previsto en tiempo, alcance y calidad, así como el cumplimiento normativo, y la rendición de cuentas requerida.
- 6.8 Reportar periódicamente el estado del proyecto a el/la director/a o jefe/a del área dueño del **proyecto**.
- 6.9 Proponer los cambios necesarios al área dueño del proyecto para asegurar el éxito del proyecto.

Del Equipo de proyecto

- 6.10 Ejecutar las actividades del proyecto.
- 6.11 Proponer a el/la líder de proyecto los cambios que considere al cronograma del proyecto.
- 6.12 Solicitar los recursos y soporte necesario para el cumplimiento de sus actividades.

De el/la Facilitador/a

- 6.13 Facilitar el uso de las herramientas metodológicas de gestión de proyectos y brinde soporte al/la líder de proyecto para la gestión de los mismos.
- 6.14 Asegurar que la información del estado del proyecto esté actualizada y sea consistente con la documentación del proyecto.
- 6.15 Monitorear el desarrollo del proyecto en coordinación con la/el líder de proyecto verificando el cumplimiento de los plazos, alcance y criterios de la calidad establecidos.

VII. DISPOSICIONES GENERALES

- 7.1 La Gestión de proyectos permite al equipo de proyecto y a todos los demás participantes implicados, la planificación y el control de todos los aspectos relevantes de un proyecto de una forma homogénea.
 - 7.2 Las iniciativas de proyectos pueden formularse a partir de la identificación de un problema o necesidad, oportunidad o idea de solución innovadora.
 - 7.3 Los órganos o unidades orgánicas identifican las iniciativas orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, con especial énfasis en las que requieran ser atendidas por su impacto en el/la usuario/a final o para el
-



cumplimiento de aspectos normativos y proponen al área dueño de proyecto; de tratarse de una iniciativa innovadora será propuesto también a la UFID.

- 7.4 El dueño del proyecto revisa con la OPM que la iniciativa identificada este alineada a algún objetivo estratégico y si el problema identificado cuenta con información de sustento.
 - 7.5 De cumplir con lo especificado con el punto anterior, el área dueño del proyecto responsable de la iniciativa conforma el Equipo de Trabajo para el análisis de la iniciativa. Para el caso de iniciativas con componentes tecnológicos de infraestructura, software, hardware o comunicación, el área dueño del proyecto responsable de la iniciativa debe asegurar que el equipo de Trabajo cuente con la participación mínima de un/a representante que disponga la Oficina de Tecnologías de la Información o la Dirección del SEACE, según el alcance de la iniciativa.
 - 7.6 El equipo de trabajo elabora la Ficha de iniciativa de proyecto, según Anexo N° 02, con las siguientes excepciones: para el caso de proyectos de naturaleza innovadora seguir los lineamientos sobre innovación del OSCE; en caso el proyecto implique la implementación o modificación de productos digitales, la iniciativa debe ser presentada según lo establecido en la directiva correspondiente.
 - 7.7 El Equipo de trabajo, liderado por el/la director/a, jefe/a del área dueño del proyecto, expone la ficha de iniciativa de proyecto a la Oficina de Planeamiento y Modernización; y de tratarse de una iniciativa de innovación, también debe ser presentado a la UFID.
 - 7.8 La OPM procede a la revisión de las iniciativas presentadas por los Equipos de Trabajo, de ser necesario con la participación de la UFID, considerando los siguientes criterios:
 - I. **El alineamiento a los Pilares, Objetivos e Indicadores Estratégicos:** Este criterio asegura que la iniciativa de Proyecto cumpla con la ruta trazada en la ruta estratégica de la entidad.
 - II. **Mejora la experiencia al usuario final:** Este criterio determina el impacto en la experiencia del usuario final.
 - III. **Cumplimiento normativo y/o regulatorio,** en caso aplique.
 - 7.9 La OPM una vez revisada la iniciativa y cuando cumpla los criterios preestablecidos del numeral 7.7, realiza la propuesta de priorización y categorización respectiva, de ser necesario esta acción se realiza con la participación de la UFID. El resultado, será comunicada al Equipo de trabajo responsable de la iniciativa.
 - 7.10 Una vez priorizada y categorizada la iniciativa, el Equipo de trabajo, liderado por el/la director/a, jefe/a del área dueño del proyecto, realiza la presentación de la iniciativa a la Alta Dirección para obtener las sugerencias y/o comentarios y realizar los ajustes necesarios de ser necesario.
-



- 7.11 Una vez presentadas las iniciativas a la Alta Dirección, estas serán tomadas en consideración en el portafolio de proyectos.
- 7.12 Todo proyecto que se haya considerado en el portafolio de proyectos, se gestiona a través de las siguientes Fases:
- Fase de Inicio
 - Fase de Planificación
 - Fase de Ejecución y Control
 - Fase de Cierre
- 7.13 La documentación que se utilizan para evidenciar las acciones en la gestión de proyectos queda a facultad de el/la Líder de Proyecto.

VIII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

8.1 Organización para la Gestión de proyectos

8.1.1 Todos los proyectos tienen la siguiente estructura organizativa:

- Área dueña del proyecto
- Líder de proyecto
- Equipo de proyecto
- Facilitador/a

Ver gráfico del Anexo 1.

8.2 Fase de Inicio

- 8.2.1 El inicio de un proyecto consiste en la realización de las actividades encaminadas a establecer los aspectos internos y logísticos necesarios para la ejecución del mismo.
- 8.2.2 Durante esta fase se establecen las normas de ejecución y el modelo de relación con el área dueño del proyecto para el desarrollo del proyecto, identificando las personas y recursos claves.
- 8.2.3 El/la Líder de proyecto elabora la Ficha de inicio del proyecto, según el Anexo N° 03, donde detalla el objetivo, alcance, mecanismos de seguimiento, criterios de calidad y beneficio esperado, asegurando que se encuentre recogido el alcance planteado en la propuesta.
- 8.2.4 La Ficha de inicio de proyecto es aprobada por el/la director/a o jefe/a del área dueño del proyecto.
- 8.2.5 Difundir la ficha de proyecto a las áreas involucradas.

8.3 Fase de Planificación

- 8.3.1 Durante esta fase el/la Líder de proyecto, lleva a cabo la elaboración del cronograma de proyecto, la cual contendrá las actividades que se van a realizar, cuándo se realizarán y los hitos principales que se obtendrán
-



como resultado de dichas actividades, así como los responsables. Esto puede desarrollarse mediante tableros de control u otras herramientas de planificación. El cronograma es comunicado a los demás involucrados del proyecto y la OPM para su seguimiento respectivo.

- 8.3.2 Para el caso de proyectos que impliquen la implementación o modificación de productos digitales, el cronograma se elabora según la directiva correspondiente.
- 8.3.3 El/la Líder de proyecto elabora la matriz de riesgos del proyecto, según el Anexo N° 04, incluyendo lo relacionado a la seguridad de la información en coordinación con el/la Oficial de Seguridad de la Información.
- 8.3.4 Durante la fase de ejecución y control del proyecto, la planificación debe ser revisada para ajustarla de ser el caso, de acuerdo a los cambios ocurridos como tiempos y alcance.

8.4 Fase de Ejecución y Control

- 8.4.1 En la ejecución del proyecto, el equipo de proyecto bajo la conducción de el/la Líder de proyecto, realizan las tareas programadas a fin de lograr los entregables.
- 8.4.2 El control del proyecto proporciona un entendimiento del progreso del proyecto de forma que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas cuando la ejecución del proyecto se desvíe de su planificación.
- 8.4.3 El/La Líder de Proyecto lleva el control del avance de forma periódica, de acuerdo a la característica del proyecto y según lo planificado, a fin que dicha información sirva para reportar al área dueño del proyecto.
- 8.4.4 Durante esta fase el/la Facilitador/a coordina con el el/la Líder de Proyecto seguimiento de la ejecución del proyecto para comprobar que se están realizando los objetivos establecidos.
- 8.4.5 El/la Líder de proyecto evalúa y de ser el caso, actualiza los riesgos y controles, identificadas en la matriz de riesgos del proyecto; lo relacionado a la seguridad de la información lo realiza en coordinación con el/la Oficial de Seguridad de la Información.
- 8.4.6 En la ejecución del proyecto, el equipo de proyecto puede utilizar distintas metodologías, de acuerdo a su necesidad.

8.5 Fase de Cierre

- 8.5.1 Se establecen las acciones necesarias para formalizar la aceptación del producto y/o servicio proporcionado definido en el alcance del proyecto.
 - 8.5.2 Antes de dar por finalizado el proyecto, se debe controlar y comprobar que se han cubierto las entregas planificadas, los objetivos y criterios acordados del proyecto y asociados a las entregas.
-



- 8.5.3 El/la Líder de proyecto entrega el proyecto al área dueño del proyecto y se genera la Ficha de cierre y lecciones aprendidas del proyecto, según Anexo N° 05, con conocimiento a la OPM. Asimismo, hace entrega de toda la documentación, relacionada a la gestión del proyecto y de los entregables, generada durante la ejecución de las fases de Gestión del proyecto.
- 8.5.4 La OPM realiza un análisis de los resultados obtenidos en el proyecto.
- 8.5.5 Posterior al cierre del proyecto, el/el director/a o jefe/a del área dueño del proyecto reporta a la OPM la medición del indicador referido al logro del beneficio esperado del proyecto, el cual fue definido en la Ficha de inicio del proyecto.

IX. Disposiciones finales

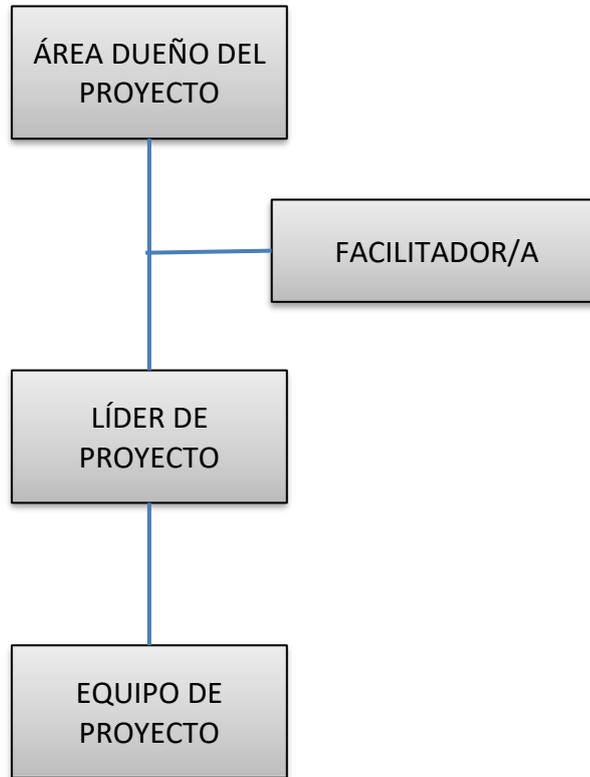
- 9.1 Las disposiciones de la presente Directiva no son aplicables a los proyectos que se encuentren identificados por el Equipo de Gestión del Proyecto (EGP) como parte del desarrollo del Proyecto “Mejoramiento de la capacidad para la generación del conocimiento y mejora continua en la gestión de la contratación pública - Proyecto OSCE”, para cuyo efecto, se aplicará su Manual Operativo del Proyecto y otros lineamientos que se emitan para su regulación.
- 9.2 Se autoriza a la Unidad de Organización y Modernización aprobar la modificación de los formatos contenidos en los anexos descritos en el acápite X. Anexos, de acuerdo al Procedimiento “Elaboración, actualización y control de la información documentada” con código PE01.03.01.03, siempre y cuando ello no implique la modificación de las disposiciones de la presente directiva. Las modificaciones de los formatos deberán ser comunicados a la Secretaría General.

X. Anexos

- Anexo N° 01: Organización para la gestión de proyecto.
- Anexo N° 02: Ficha de iniciativa de proyecto.
- Anexo N° 03: Ficha de inicio de proyecto.
- Anexo N° 04: Matriz de riesgos del proyecto
- Anexo N° 05: Ficha de cierre y lecciones aprendidas del proyecto.
-



Anexo N° 01: Organización para la gestión de proyectos





PERÚ

Ministerio de Economía y Finanzas

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado

Secretaría General

Anexo N° 02: Ficha de iniciativa de proyecto

OSCE – OPM	FICHA DE INICIATIVA DE PROYECTO	
------------	---------------------------------	---

I. Identificación			
Nombre de la iniciativa		Fecha	
Área dueño del proyecto			
Órganos o unidades orgánicas involucradas			
Objetivo			
Justificación			
II. Descripción General			
Alineamiento a los Pilares, objetivos e indicadores estratégicos			
Público objetivo			
Descripción de la mejora de la experiencia del usuario final			
¿La iniciativa está asociada al cumplimiento normativo y/o regulatorio?	Si		No
	De ser la respuesta "Si", detallar el alcance:		
Recursos			
Indicadores			

Área dueño del proyecto

<Nombre, Cargo>



Anexo N° 03: Ficha de inicio de proyecto

OSCE – OPM	FICHA DE INICIO DEL PROYECTO	 <small>Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado</small>
Nombre del Proyecto		Fecha
Líder del Proyecto	<indicar nombre, cargo y área >	
Área dueño del proyecto	<indicar nombre, cargo y área >	
Descripción del Proyecto		
<A manera de resumen se describe sobre que se trata el proyecto, cuál es su producto o resultado, qué necesidad soluciona, cómo encaja en la estrategia de la organización. Descripción a alto nivel>		
Justificación del Proyecto		
<Describir por qué se ejecuta el proyecto, incluyendo necesidades de proyecto, mejoras de procesos, entre otros>		
Objetivo y Alcance del Proyecto		
<Describir el objeto y el alcance del proyecto a implementar>		
Beneficio esperado (Cualitativo y/o cuantitativo)		
<Describir el beneficio que se tendrá al implementar el proyecto, de forma clara y precisa que permitan ser medibles. Definir indicadores>		
Recursos principales		
<Listar los principales recursos (humano, infraestructura, tecnológico, etc.)>		
Supuestos y restricciones		
<Describir los supuestos y restricciones con las que deberá tomar en consideración durante la ejecución del proyecto, esto pueden ser de tiempo, costos, recursos, normativas, regulaciones externas, entre otros>.		
Equipo del proyecto		
<Lista de todas las personas de las áreas directa e indirectamente que formarán parte del proyecto, indicar nombre, cargo, área y el rol que desempeñará en el proyecto >		
Entregables e hitos		
<Listar los principales entregables o hitos del proyecto con su fecha de cumplimiento >		
Mecanismo de seguimiento		



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Organismo Supervisor de las
Contrataciones del Estado

Secretaría General

<Establecer la secuencia de las reuniones o revisiones y los medios de presentación >

Requerimientos de aprobación del proyecto

<Quién firma formalmente la aprobación al término del proyecto, y que criterios de aprobación utilizará.>

Área dueño del proyecto

<Nombre>

Líder de Proyecto

<Nombre>



PERÚ

Ministerio de Economía y Finanzas

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado

Secretaría General

Anexo N° 04: Matriz de riesgos de proyectos

OSCE-OPM	MATRIZ DE RIESGOS DEL PROYECTO	
-----------------	---------------------------------------	---

Nombre del Proyecto	
Líder del Proyecto	
Área dueño del proyecto	
Fecha	

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO						TRATAMIENTO DEL RIESGO				
N°	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	Criterio de seguridad afectados (ISO/IEC 27001)			CONTROLES EXISTENTES	PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)	VALOR DE RIESGOS (P x I)	NIVEL DE RIESGO	PLAN DE ACCIÓN (Cuando los controles actuales no son suficientes)	RESPONSABLE	PLAZO
				C	I	D								

Leyenda:

Tipo de riesgo	
Ambiental	
De Corrupción	
De Tecnología	
Económico	
Estratégico	
Financiero	
Legal	
Operativo	
Político	
Seguridad de la Información	
Seguridad y Salud en el Trabajo	

Probabilidad (P)	
Alta	3
Media	2
Baja	1

Impacto (I)	
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Valor	Riesgo	Descripción
6-9	Alto	Se podría generar situaciones de insostenibilidad
3-4	Medio	Se tendría un efecto medio sobre los objetivos
1-2	Bajo	Se tendría un efecto pequeño sobre los objetivos



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Organismo Supervisor de las
Contrataciones del Estado

Secretaría General

Anexo N° 05: Ficha de cierre y lecciones aprendidas del proyecto

OSCE – OPM	FICHA DE CIERRE Y LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO	 <small>Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado</small>
------------	---	--

NOMBRE DEL PROYECTO

NOMBRE DE EL/LA LÍDER DE PROYECTO:
<indicar nombre, cargo y área >

Declaración de la Aceptación Formal: Definir detalladamente las condiciones que se cumplieron para la aceptación formal de la fase.
--

COMENTARIOS ADICIONALES: Especificar otros comentarios adicionales.
--

LECCIONES APRENDIDAS: Especificar detalladamente cada una de las lecciones aprendidas
--

ACEPTADO POR: Definir la fecha, y la persona responsable de la aceptación.

ÁREA DUEÑO DEL PROYECTO	FIRMA
--------------------------------	--------------



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Organismo Supervisor de las
Contrataciones del Estado

Secretaría General

<indicar nombre, cargo y área >	
DISTRIBUIDO Y ACEPTADO: Definir la fecha, y los interesados a quienes será distribuido la aceptación.	
NOMBRE DE EL/LA INTERESADO/A	FIRMA
<indicar nombre, cargo y área >	
<indicar nombre, cargo y área >	
