

**RESOLUCIÓN No. 150 DPE-DNJ-2012-PMC**

**DR. RAMIRO RIVADENEIRA SILVA  
DEFENSOR DEL PUEBLO**

**CONSIDERANDO:**

**Que**, los artículos 204 y 214 de la Constitución de la República del Ecuador, establecen la autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa de la Defensoría del Pueblo, en concordancia con el artículo 1 de la Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo;

**Que**, la autonomía significa la capacidad de la Institución para gobernarse a sí misma mediante la expedición de sus propias normas;

**Que**, la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 227 determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

**Que**, dentro de los deberes y atribuciones del Defensor del Pueblo, el artículo 8, literales a), b) y c) de la Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo, publicada en el Registro Oficial No. 7 de 20 de febrero de 1997, el Defensor del Pueblo ejerce la representación legal y le corresponde organizar la institución en todo el territorio nacional, para lo cual debe dictar los reglamentos y resoluciones que sean necesarios;

**Que**, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública establece que la gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Buen Gobierno Democrático, esto es, cuando se constituya en una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y una gestión pública para resultados;

**Que**, es necesario emitir lineamientos generales de implementación y operación de la metodología y herramienta de Gobierno por Resultados (GPR) para todas las unidades de la Defensoría del Pueblo con el fin de que la gestión pública se oriente a la consecución de resultados e impactos en beneficio de la sociedad; y

En uso de las facultades que me confieren la Constitución de la República y la Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo,

**RESUEIVO:**

**EMITIR LA NORMA TÉCNICA DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y HERRAMIENTA DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR).**

*RS.*  
*X*

**Contenido**

RESOLUCIÓN.....1

"NORMA TÉCNICA DE OPERACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y HERRAMIENTA  
DE GOBIERNO POR RESULTADOS".....1

Contenido.....1

**CAPÍTULO PRIMERO – PRINCIPIOS FUNDAMENTALES.....6**

Artículo 1.- Objeto.-.....6

Artículo 2.- Ámbito de Aplicación.-.....6

Artículo 3.- Rol de la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional.....6

**CAPÍTULO SEGUNDO.- DE LAS DEFINICIONES DE GOBIERNO POR RESULTADOS...7**

Artículo 4.- Gobierno por Resultados-GPR.....7

**CAPÍTULO TERCERO.- DEL OBJETO Y ÁMBITO.....7**

Artículo 5.- Herramienta Gobierno por Resultados-GPR (Portal GPR).-.....7

Artículo 6.- Conceptos y Definiciones.-Para efectos de esta norma se entenderá por:.....7

Modelo GPR:.....7

Tipos de planes:.....7

Elementos de los planes:.....7

Mapa Estratégico:.....9

Ciclo de cierre de indicadores y metas:.....9

Alineación:.....9

Semáforos o alertas de indicadores:.....9

Artículo 7.- Calidad de Información.-.....10

Artículo 8.- Seguimiento y Control.-.....10

Seguimiento:.....10

Control:.....10

**CAPÍTULO CUARTO - RESPONSABLES PARA LA EJECUCIÓN DE PLANES  
ESTRATÉGICOS.....11**

Artículo 09.- Operación de Gobierno por Resultados.-.....11

**CAPÍTULO QUINTO.- DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.....11**

Artículo 10.- Directrices para la Construcción de los Planes Estratégicos.-  
La construcción de los planes estratégicos se regirá por las siguientes directrices:.....11

Artículo 11.- Directrices de Aprobación y Cierre de los Planes Estratégicos.-  
La aprobación y cierre de los planes estratégicos se regirán por las siguientes  
directrices:.....12

Criterios de Aprobación .....12

Artículo 12.- Actualización Mensual.....12

Artículo 13.- Corrección de Errores .....13

Artículo 14.- Gestión de Riesgos Estratégicos .....13

Artículo 15.- Gestión Documental dentro de GPR .....12

Artículo 16 .-Directrices de Gestión de Resultados de los Planes Estratégicos.-.....13

*C.S. M.*  
*X*

*1*

Responsables para La Gestión de Resultados de Planes Estratégicos .....	13
Reuniones de Gestión de Planes Estratégicos .....	13
Evaluación de Desempeño Organizacional .....	14
Artículo 17.-Directrices de Control de Cambios de los Planes Estratégicos.-.....	14
Cambios que requieren Notificación a la Autoridad Superior .....	14
<b>CAPÍTULO SEXTO - DE LOS PLANES OPERATIVOS.....</b>	<b>15</b>
Artículo 18.-Directrices para la Construcción de los Planes Operativos.-.....	15
Responsables para la Construcción de Planes Operativos .....	15
Atribuciones de la Unidad Registro de Atribuciones.- .....	15
Objetivos Operativos .....	15
Indicadores y Metas .....	15
Portafolio de Proyectos .....	16
Artículo 19.-Directrices de Aprobación y Cierre de los Planes Operativos.-.....	16
Autoridades Responsables de Aprobación de Planes Operativos .....	16
Criterios de Aprobación de Planes Operativos .....	16
Artículo 20.-Directrices de Actualización de los Planes Operativos.-.....	17
Actualización Mensual.....	17
Corrección de Errores .....	17
Gestión de Riesgos Organizacionales .....	17
Gestión Documental dentro de GPR .....	18

Artículo 21.-Directrices de Gestión de Resultados de los Planes Operativos.-.....	18
Gestión de Resultados de Objetivos .....	18
Gestión de Resultados de Proyectos .....	18
Gestión de Resultados de Procesos .....	18
Artículo 22.-Directrices de Centro de Cambios de los Planes Operativos.....	19
Cambios sin requerimiento de Notificación o Aprobación .....	19
Cambios que requieren de Notificación o Aprobación.....	19
Nuevos objetivos e indicadores.- .....	19
Nombramientos de nuevas autoridades operativas.- .....	19
<b>CAPÍTULO SÉPTIMO - DE LA GESTIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS.....</b>	<b>19</b>
Artículo 23.- Directrices Generales de Gestión y Control de Proyectos en GPR.-.....	19
Generación de hitos y avance físico de los proyectos.-.....	20
Artículo 24.-Responsabilidades del Líder de Proyecto.-.....	23
Artículo 25.-Responsabilidades del /la Patrocinador/a Ejecutivo de proyecto.-.....	24
Artículo 26.- Directrices de gestión complementarias para proyectos de inversión en GPR.-.....	24
<b>CAPÍTULO OCTAVO - DE LA GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS .....</b>	<b>25</b>
Artículo 27.- Directrices para la gestión y mejora de procesos en GPR.-.....	25
<b>CAPÍTULO NOVENO - DE LOS ACTORES DE GOBIERNO POR RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
Artículo 28.- Equipo Institucional GPR.-.....	27

*CF*  
*X*

*N.*

Artículo 29.- Directrices de administración de usuarios y soporte técnico de la institución.- La administración de usuarios y soporte técnico de GPR se regirá por las siguientes directrices:.....	27
Artículo 30.- Soporte y Administración de Nuevos Requerimientos.-.....	28
<b>CAPÍTULO DÉCIMO - ADMINISTRACIÓN DE CONSECUENCIAS.....</b>	<b>29</b>
Artículo 31.- Responsabilidades respecto a Gobierno Por Resultados.-.....	29
Artículo 32.- Procedimiento en caso de incumplimiento de las responsabilidades.-.....	29
<b>DISPOSICIONES GENERALES.....</b>	<b>29</b>

## **CAPÍTULO PRIMERO – PRINCIPIOS FUNDAMENTALES**

### **Artículo 1.- Objeto.-**

Establecer la normativa técnica, que permita a la Defensoría del Pueblo (DPE) realizar la implementación y asegurar la continuidad y operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados (GPR).

La implementación y operación de Gobierno Por Resultados tiene como fin obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el/la ciudadano/a y fundamentada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República, así también dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos.

### **Artículo 2.- Ámbito de Aplicación.-**

La presente norma, será de uso y cumplimiento obligatorio para todas las áreas de la Defensoría del Pueblo en las cuales se implemente la metodología y herramienta Gobierno Por Resultados.

Para tal efecto, la institución contará con un equipo institucional GPR responsable de la implementación y operación de Gobierno por Resultados institucional de acuerdo a las responsabilidades establecidas en el Artículo 28 de esta norma.

### **Artículo 3.- Rol de la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional.**

La Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional es la responsable de administrar, implementar y dar seguimiento continuo a la gestión de Gobierno por Resultados, para lo cual

emitirá los lineamientos generales para su implementación y operación y contará con un equipo especializado institucional.

## **CAPÍTULO SEGUNDO.- DE LAS DEFINICIONES DE GOBIERNO POR RESULTADOS**

### **Artículo 4.- Gobierno por Resultados-GPR**

Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones de la DPE al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO TERCERO.- DEL OBJETO Y ÁMBITO**

### **Artículo 5.- Herramienta Gobierno por Resultados-GPR (Portal GPR).-**

La herramienta de Gobierno Por Resultados - GPR o portal GPR es el instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados. Además, este portal genera los reportes necesarios para la toma de decisiones y sirve como fuente de información sobre el desempeño actual de la institución.

### **Artículo 6.- Conceptos y Definiciones.-Para efectos de esta norma se entenderá por:**

#### **Modelo GPR:**

La implementación del GPR involucra el establecimiento de una jerarquía de planes, donde su nivel superior es el Plan Nacional del Buen Vivir, seguido del Plan Estratégico Institucional y finalmente los planes operativos de las unidades operativas que ejecutan los proyectos y procesos.

#### **Tipos de planes:**

- **Plan Estratégico.-** Es un conjunto de objetivos, estrategias, indicadores y riesgos al nivel institucional, así como al segundo nivel.
- **Plan Operativo.-** Es un conjunto de objetivos, indicadores, riesgos, portafolio de proyectos y catálogo de procesos al nivel de unidad operativa o dirección.

#### **Elementos de los planes:**

Los planes estratégicos u operativos se conforman de los siguientes elementos:

- **Objetivos.-** Son enunciados breves que definen los resultados esperados de la organización/unidad y establecen las bases para la medición de los logros obtenidos.
- **Estrategias.-** Son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e

CS.  
X



indican la forma de cómo lograr un objetivo.

- **Indicador.-** Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.
- **Indicador agrupado.-** Un Indicador agrupado es un conjunto de indicadores del nivel inferior que están subordinados a uno de nivel superior: a estos indicadores subordinados también se les llama indicadores componentes.
- **Estadística relevante.-** Una estadística relevante es un instrumento de medición con periodicidad de un año o más, que no establece metas, pero, que permite verificar el comportamiento y desempeño de un cambio o resultado.
- **Meta.-** Es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador.
- **Riesgo.-** Es un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre compromete los objetivos planteados.
- **Proceso.-** Es una serie de tareas definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultados útil para un cliente interno o externo.
- **Proyecto.-** Es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único. Los proyectos pueden ser de inversión o de gasto corriente:

**Proyecto de Inversión.** Es aquel cuyos recursos provienen del presupuesto de inversión y que han seguido el ciclo determinado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, de aprobación, prioridad y presupuesto.

**Proyecto de Gasto Corriente.** Es aquel cuyos recursos no provienen del presupuesto de inversión y se orientan a obtener una mejora en la institución. Adicionalmente se generarán proyectos de gasto para medir la ejecución presupuestaria de los planes operativos de las unidades.

- **Hitos.-** El avance físico de los proyectos se mide a través del cumplimiento de hitos. Un hito es un logro o entregable verificable en el transcurso del proyecto.

**Programas.-** Es un conjunto de proyectos seleccionados, planificados y administrados de manera coordinada para lograr objetivos comunes y estratégicos. La ejecución de un programa incluye la alineación, dirección, control e integración de múltiples proyectos, asegurando la optimización de gastos, cronogramas y esfuerzos para acelerar e incrementar la obtención de los beneficios definidos. Los programas cumplirán con las características establecidas en el Art. 297 de la Constitución de la República del Ecuador. En GPR existen los siguientes tipos de programas:

- **Programas Nacionales.-** Son aquellos en los que por su alcance, tamaño y complejidad necesitan de una entidad o unidad para su gestión. En GPR un programa nacional tiene sus propios objetivos, estrategias, indicadores, riesgos y un conjunto de proyectos los cuales se ejecutan en más de una institución.
- **Programas Regionales.-** Son aquellos que se formulan para atender una región o regiones que se consideran prioritarias para el desarrollo nacional. Los proyectos que los componen pueden ser de distintas instituciones.



- **Programas Especiales.-** Son programas interinstitucionales que se componen de proyectos de distintos tipos.
- **Programas Institucionales.-** Se componen de proyectos propios de la institución y de proyectos de entidades adscritas a ella.

#### Mapa Estratégico:

Al nivel institucional, los objetivos se clasifican de acuerdo a las cuatro dimensiones a continuación:

- **Ciudadanía.-** Objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y la sociedad.
- **Procesos.-** Objetivos orientados a la eficiencia institucional.
- **Talento Humano.-** Objetivos orientados al aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano.
- **Finanzas.-** Objetivos orientados al uso eficiente y transparente de presupuestos y recursos materiales.

#### Ciclo de cierre de indicadores y metas:

- **Ciclo anual.-** El ciclo de cierre de metas será anual. Las metas de los indicadores de cualquier nivel se cerrarán máximo hasta los primeros quince (15) días de enero del año que inicia.  
Las metas del año 2012 se cerrarán el 15 de agosto.
- **Indicadores y metas de nuevos planes.-** En el caso de nuevos planes estratégicos durante el ciclo anual, los indicadores y sus respectivas metas serán cerradas una vez sean aprobadas por las autoridades designadas y empezará su actualización y operación a partir de la fecha de cierre del plan.

#### Alineación:

La alineación es una relación entre dos o más elementos del Modelo GPR, denota que un elemento soporta o impacta a otro elemento. Las relaciones de alineación que se tienen en el Modelo GPR son:

- **Objetivos.-** Se alinean a las estrategias de nivel superior de manera vertical y/o matricial.
- **Riesgos de objetivos.-** Se alinean a los objetivos de la organización.
- **Proyectos.-** Los proyectos tienen tres tipos de alineación:
  - ✓ A los objetivos operativos de unidades de manera vertical y/o matricial.
  - ✓ A uno o más programas.
  - ✓ A uno o más procesos afectados, en caso de los proyectos de mejora de procesos.
- **Riesgos de proyecto.-** Se alinean a los hitos del proyecto.
- **Procesos.-** Se alinean los objetivos operativos de unidades.

#### Semáforos o alertas de indicadores:

La herramienta GPR cuenta con un sistema de semáforos o alertas asociados a los indicadores que



facilitan su gestión. Los semáforos se muestran en el GPR con iconos que tienen el siguiente significado:

- **Semáforos con guión.-** Representan indicadores sin metas.
- **Semáforos con caja blanca.-** Representan indicadores con metas no cerradas.
- **Semáforos con caja e icono de candado.-** Representan indicadores con metas cerradas, sin resultados registrados.
- **Semáforos verdes.-** Representan resultados aceptables en comparación a sus metas, dentro de los rangos establecidos y con bajo riesgo.
- **Semáforos amarillos.-** Representan alertas de mediano riesgo y requieren evaluación, monitoreo y posibles acciones preventivas o correctivas.
- **Semáforos rojos.-** Representan alertas de alto riesgo con resultados no deseados en comparación a sus metas, y deberían ser priorizados para acciones correctivas o planes de mejora inmediata.

#### **Artículo 7.- Calidad de Información.-**

Las unidades serán responsables de la calidad, veracidad, pertinencia y actualización de la información que ingresen y administren a través del Portal GPR.

#### **Artículo 8.- Seguimiento y Control.-**

Gobierno Por Resultados será una de las principales fuentes de información para realizar el seguimiento y control de la gestión pública, entendiéndose por estos lo siguiente:

##### **Seguimiento:**

Se refiere al monitoreo oportuno de la gestión pública para diagnosticar su estado actual y generar alertas de prevención y corrección con el fin de tomar decisiones acertadas. La Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional en este sentido, realizará el seguimiento a:

La gestión pública, para constatar:

- La actualización de la información en la herramienta GPR.
- El avance y cumplimiento de las metas de los indicadores de los planes estratégicos institucionales.
- La gestión de riesgos estratégicos que impedirán la obtención de los objetivos planteados.
- Los proyectos y programas para constatar:
  - a. Avance físico
  - b. Hitos
  - c. Resumen ejecutivo o Cronograma de proyecto
  - d. Presupuesto
  - e. Programación presupuestaria o Ejecución presupuestaria
  - f. Indicadores de Proyecto Prevención y resolución de problemas
  - g. Riesgos

h. Problemas no Resueltos

**Control:**

El control de la gestión pública tiene por objeto verificar, comprobar y constatar que las acciones emprendidas por parte de las unidades se ajustan a la planificación estratégica y operativa. Este control abarca dos ámbitos:

- **Preventivo.-** Consiste en la mitigación de riesgos, es decir, en la reducción de la probabilidad de ocurrencia y del nivel de impacto tanto en la ejecución de los proyectos y como en el cumplimiento de la planificación estratégica y operativa.
- **De Resultados.-** Consiste en la comprobación del cumplimiento de los resultados generados de los proyectos y procesos de los/las servicios/as públicos/as.

La Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional emitirá lineamientos sobre el seguimiento y control de los planes, programas, proyectos y procesos que se gestionan desde GPR.

#### **CAPÍTULO CUARTO - RESPONSABLES PARA LA EJECUCIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS**

A partir de la fecha límite establecida por el/la Defensor(a) del Pueblo, la actualización y uso regular de la herramienta de Gobierno Por Resultados será de carácter obligatorio y los contenidos y resultados registrados en la herramienta serán sujetos al seguimiento, evaluación y control de la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional.

##### **Artículo 09.- Operación de Gobierno por Resultados.-**


La operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados se refiere a la gestión y actualización continua de todos los elementos de la jerarquía de planes del Modelo GPR en el Portal GPR de una institución, incluyendo la construcción, aprobación, cierre, actualización y cambio de los planes estratégicos, los planes operativos, los proyectos y los procesos.

#### **CAPÍTULO QUINTO.- DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS**

**Artículo 10.- Directrices para la Construcción de los Planes Estratégicos.-** La construcción de los planes estratégicos se regirá por las siguientes directrices:

Planes Estratégicos de Segundo Nivel.-

- **Fechas.-** La fecha de inicio y fin de los objetivos irá de acuerdo al Plan Estratégico del Nivel 1.
- **Alineación.-** Todo objetivo debe estar alineado a mínimo una estrategia de nivel superior.
- **Definición de estrategias.-** Cada objetivo deberá tener una o más estrategias definidas para lograrlo.
- **Cobertura de estrategias.-** Todas las estrategias deberán tener al menos un objetivo de

*PS.*  
*12.*  


nivel inferior alineado.

- **Medición de objetivos.-** Cada objetivo del plan estratégico deberá tener uno o más indicadores para medir, gestionar y evidenciar sus resultados.
- **Periodicidad.-** Los indicadores de desempeño deben de tener un período adecuado para permitir la toma de acciones preventivas o correctivas durante la vigencia del plan. El estándar del período de medición de indicadores *será mensual*. Por excepción el período podrá ser menor, hasta un período máximo de seis meses. De ser el caso las métricas con períodos de actualización mayores a seis meses serán considerados como estadísticas relevantes.
- **Rangos de tolerancia, semáforos y alertas.-** Los rangos de tolerancia y los semáforos o alertas en los indicadores serán establecidas por la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional.
- **Planificación** (por omisión del sistema) y pueden cambiarse sólo bajo criterios técnicos que lo justifiquen.
- **Identificación de riesgos estratégicos.-** Durante la construcción del plan, cada objetivo será analizado para la identificación y tratamiento de riesgos estratégicos. Todo riesgo deberá registrarse en el Sistema Gobierno por Resultados y vinculado al objetivo correspondiente.
- **Evaluación de riesgos estratégicos.-** Todo riesgo estratégico registrado deberá evaluarse para calificar su probabilidad de ocurrencia y el grado de impacto potencial.

**Artículo 11.- Directrices de Aprobación y Cierre de los Planes Estratégicos.-** La aprobación y cierre de los planes estratégicos se regirán por las siguientes directrices:

- Segundo nivel.-La máxima autoridad y los/las adjuntos/as de la institución son los/las responsables de la aprobación de planes estratégicos de segundo nivel, así como de controlar sus cambios.

#### **Criterios de Aprobación**

- **Objetivos y estrategias.-**Las autoridades responsables evaluarán y aprobarán la orientación, cantidad y calidad de todos los objetivos y las estrategias del plan estratégico.
- **Indicadores y metas.-** Las autoridades responsables evaluarán la relevancia y aprobarán la definición (descripción, método, fuente, frecuencia y/o período, etc.) de todos los indicadores y las metas del plan estratégico.
- **Riesgos estratégicos.-** Todo plan estratégico incluirá un análisis y el registro de riesgos estratégicos a ser evaluados y aprobados por la autoridad designada. Todo riesgo con una calificación de probabilidad e impacto igual o mayor a cuarenta y nueve (49) de cien (100), debe tener un ejecutivo responsable asignado y un plan de administración del riesgo registrado en el Portal GPR.

**Artículo 12.- Actualización Mensual.**

- **Fechas límites de actualización de Indicadores.-** La fecha límite para actualizar y cerrar los resultados del periodo anterior en los planes estratégicos será hasta el día cinco (5) de

cada mes. Toda excepción debe ser informada por escrito a la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional para su aprobación. A partir del día diez (10) de cada mes, la información registrada en el Portal GPR será considerada oficial y puede ser utilizada por otras autoridades, incluyendo hasta el/la Defensor/a del Pueblo, para la toma de decisiones.

- **Indicadores agrupados o ponderados de otros indicadores componentes.-** Para asegurar la calidad y contundencia de resultados de indicadores agrupados o ponderados de diferentes niveles institucionales, cada unidad debe emitir directrices internas para garantizar la actualización consistente y oportuna de los indicadores, componentes individuales de los cuales dependen los indicadores de los planes estratégicos.

#### **Artículo 13.- Corrección de Errores**

- **Metas y resultados de indicadores.-** Una vez cerradas las metas de indicadores o cerrados los resultados de indicadores no pueden ser cambiados por los/las usuarios/as del sistema. En el caso de ingreso y cierre de metas o resultados equivocados, será necesario comunicar a la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional quien puede autorizar la corrección de datos erróneos bajo su supervisión y control.

#### **Artículo 14.- Gestión de Riesgos Estratégicos**

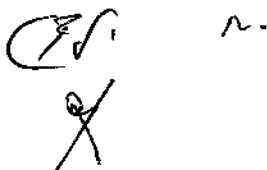
- **Plan de administración de riesgos estratégicos.-** El/la responsable de cada riesgo debe coordinar y garantizar el cumplimiento de las acciones definidas para mitigar y prevenir las contingencias que surjan en la ejecución de los planes. Las principales acciones de administración de riesgos y sus fechas de inicio y fin deben ser registrados en el Portal GPR.
- **Cierre de riesgos estratégicos.-** El/la responsable deberá cerrar el riesgo en el Portal GPR cuando se hubiere cumplido la fecha estimada de ocurrencia y el evento no haya sucedido, cuando se presente el evento y las acciones de contingencia se hayan llevado a cabo o el riesgo ya no afecte la consecución del objetivo asociado.

#### **Artículo 15.- Gestión Documental dentro de GPR**

- **Documentos anexos.-** La herramienta puede almacenar archivos en los diferentes elementos como indicadores, proyectos, procesos, etc. Los formatos y extensiones de los archivos son libres, por lo que se puede anexar cualquier tipo de archivo. El archivo a ser anexado debe ser única y exclusivamente información relevante que sirva para la gestión e Informe a las autoridades.

#### **Artículo 16 .- Directrices de Gestión de Resultados de los Planes Estratégicos.-**

La gestión de resultados de los planes estratégicos se regirá por las siguientes directrices:



### **Responsables para la Gestión de Resultados de Planes Estratégicos**

- **Planes Estratégicos de Segundo Nivel.-** Director(a) Nacional de Protección o Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza o su equivalente-Titular del Plan.

### **Reuniones de Gestión de Planes Estratégicos**

- **Reuniones de gestión del plan estratégico.-** Los planes estratégicos de GPR serán objeto de análisis en los siguientes espacios de reunión: La máxima autoridad convocará mensualmente a los miembros del equipo institucional para el seguimiento de objetivos, estrategias, indicadores y riesgos de los planes estratégicos y operativos.
- **Actas de reuniones.-** En las reuniones que participe la máxima autoridad, se levantará un acta que será firmada por los asistentes y una copia de la misma deberá ser anexada al plan estratégico en el Portal GPR.

### **Evaluación de Desempeño Organizacional**

- **Evaluación de desempeño por semáforos.-** Los semáforos de indicadores de Gobierno Por Resultados son alertas para la posible toma de acciones. A continuación, las siguientes acciones deberán ser tomadas por estado de semáforo:
- **Objetivos con resultados esperados (todos los indicadores en verde).-** Ninguna acción requerida.
- **Objetivos en riesgo (indicadores en amarillo o rojo).-** Objetivos en riesgo requieren una revisión ejecutiva más frecuente con evaluación de los riesgos estratégicos y revisión de las acciones correctivas definidas.

Estos objetivos pueden ser sujetos a una evaluación detallada por parte de la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional para determinar el nivel de riesgo, posibles acciones correctivas y los recursos necesarios para corregir la situación actual.

### **Artículo 17.- Directrices de Control de Cambios de los Planes Estratégicos.-**

Una vez aprobados y cerrados los planes estratégicos, los cambios serán permitidos solamente de acuerdo con las siguientes directrices:

**Cambios sin requerimiento de Notificación o Aprobación-** Para facilitar la administración dinámica de riesgos estratégicos y la implementación de acciones oportunas, no se requiere notificación formal de cambios de los riesgos identificados en los planes estratégicos. La máxima autoridad es la responsable de aprobar los cambios y administración de riesgos estratégicos para minimizar los impactos negativos al desempeño estratégico y la operación institucional.

- **Nuevas estrategias.-** Está permitida la adición de nuevas estrategias al plan estratégico.

### Cambios que requieren Notificación a la Autoridad Superior

- **Cambios de redacción de objetivos o estrategias.-** Cambios o correcciones en la redacción de objetivos o estrategias deben ser efectuados con una notificación al jerárquico superior dentro de los treinta días posteriores del cambio con una copia de la información antes y después del cambio.

### Cambios mayores que requieren Aprobación y Cierre Formal

- **Cambio de autoridades.-** Toda nueva autoridad en una institución, deberá continuar la gestión del plan estratégico registrado en el Portal GPR por un periodo mínimo de tres meses.

## CAPÍTULO SEXTO - DE LOS PLANES OPERATIVOS

### Artículo 18.-Directrices para la Construcción de los Planes Operativos.-

Los requerimientos para la construcción de planes operativos son:

Responsables para la Construcción de Planes Operativos

En este nivel son responsables de objetivos, indicadores y riesgos el/la Director/a, Jefe/a o Titular de la Unidad Operativa.

Atribuciones de la Unidad Registro de Atribuciones.-

Las atribuciones de la unidad deberán formar parte integral del plan operativo y deben estar registradas en forma resumida en el Portal GPR.

Objetivos Operativos

- **Sintaxis.-** Todo objetivo debe cumplir con la sintaxis de la metodología GPR, a continuación: **(Resultados esperados) MEDIANTE (acciones planificadas)**

Todo objetivo operativo debe iniciar con un verbo **INCREMENTAR, REDUCIR** o - por excepción especial - **MANTENER**.

- **Fechas.-** La fecha de inicio y fin de los objetivos debe ir de acuerdo a los períodos del Plan Estratégico Institucional.
- **Alineación.-** Todo objetivo operativo debe estar dentro del alcance de las atribuciones de la unidad y estar alineado a una o más de ellas o estar alineado a una estrategia de nivel superior y por excepción a más de una.
- **Cobertura y factibilidad.-** Todo objetivo operativo debe tener al menos un proyecto alineado para lograrlo.

### Indicadores y Metas:

- **Medición de objetivos.-** Cada objetivo del plan operativo debe tener uno o más indicadores para medir, gestionar y evidenciar los resultados esperados.
- **Periodicidad.-** Los indicadores de desempeño deben tener una actualización adecuada para permitir la toma de acciones preventivas o correctivas durante la vigencia del plan. El estándar de medición de indicadores será mensual y solo por excepción, hasta un período máximo de seis (6) meses.
- **Rangos de tolerancia, semáforos y alertas.-** Los rangos de tolerancia y los semáforos y alertas en los indicadores serán establecidos por el sistema y pueden cambiarse sólo bajo criterios técnicos que lo justifiquen.

### Portafolio de Proyectos:

Definición de portafolios de proyectos.- La definición y construcción del portafolio de proyectos de la unidad debe basarse en un análisis de los objetivos e indicadores del plan y la alineación de acciones (proyectos) requeridas para lograr las metas anuales establecidas por la institución.

#### a) *Catálogo de Procesos*

- **Registro de procesos.-** Los procesos de la unidad deberán estar acorde a sus atribuciones y deben ser registrados en el catálogo de procesos del Portal GPR con su información básica registrada.
- **Alineación.-** Todo proceso debe estar alineado a una o más atribuciones, o estar alineado a uno o más objetivos operativos de la unidad.

### Artículo 19.-Directrices de Aprobación y Cierre de los Planes Operativos.-

La aprobación y cierre de los planes operativos se rigen por las siguientes directrices:

#### Autoridades Responsables de Aprobación de Planes Operativos

- **Director(a), jefe o titular de la unidad.-** El/la director(a) o jefe(a) de unidad aprobará el portafolio de proyectos y el catálogo de procesos, así como toda información contenida en el plan operativo de la unidad.
- **Autoridad de segundo nivel.-**La autoridad de segundo nivel (nivel superior a la unidad) aprobará todos los contenidos del plan operativo de la unidad así como la asignación de responsables para la actualización y obtención de resultados planeados.
- **Unidades desconcentradas.-** Será responsabilidad de la autoridad de nivel superior, cuando aplique, asegurar la homologación y consistencia de los elementos de objetivos operativos, atribuciones, indicadores y procesos de las unidades desconcentradas.



### **Criterios de Aprobación de Planes Operativos**

- **Atribuciones de la unidad.**-La unidad debe tener uno o más enunciados breves que incluyen un resumen de las atribuciones y responsabilidades de la unidad dentro del marco legal.
- **Objetivos operativos.**-Todo plan operativo debe tener entre uno (1) y siete (7) objetivos operativos elaborados de acuerdo con la presente norma, suficientes para cubrir las principales atribuciones de la unidad y alineados a las estrategias de nivel superior.
- **Indicadores de objetivos operativos.**-Los indicadores y metas de objetivos operativos serán revisados y aprobados por la autoridad de segundo nivel (nivel superior a la unidad).
- **Riesgos organizacionales.**- Los planes operativos deben incluir un análisis y el registro de riesgos a objetivos operativos a ser evaluados y aprobados por la autoridad designada. Los riesgos con una calificación igual o mayor a cuarenta y nueve (49) de cien (100), deben tener un responsable asignado y un plan de administración del riesgo.
- **Proyectos.**-Todos los proyectos deben estar alineados a uno o más objetivos operativos y cumplir con lo establecido en el capítulo octavo "DE LA GESTIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS" de la presente norma.
- **Procesos.**- Todo proceso registrado en el catálogo debe cumplir con lo establecido en el capítulo octavo "DE LA GESTIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS" de la presente norma.

### **Artículo 20.-Directrices de Actualización de los Planes Operativos.-**

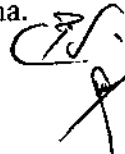
La actualización de los Planes Operativos se regirá por las siguientes directrices:

- a) Responsable para La Actualización del Plan Operativo** • Director(a), Jefe/a o Titular de la Unidad Operativa.

#### **Actualización Mensual**

- **Indicadores y resultados.**- El/la Director(a), Jefe/a o Titular de la unidad operativa es el/la responsable de garantizar la actualización correcta y oportuna de resultados de los indicadores incluidos en los planes operativos de la unidad.
- **Fechas límites de actualización de indicadores.**- La fecha límite para actualizar y cerrar los resultados del periodo anterior en los planes operativos será hasta el día cinco (5) de cada mes. Toda excepción debe ser coordinada y aprobada por la máxima autoridad de la institución. A partir del día diez (10) de cada mes, la información registrada en el Portal GPR será considerada oficial y puede ser utilizada por otras autoridades, incluyendo hasta el/la señor/a Defensor/a del Pueblo, para la toma de decisiones.
- **Actualización de la información de proyectos.**-La actualización de la ficha de proyecto debe ser efectuada por el/la líder de proyecto a mes vencido, hasta los cinco (5) primeros días del mes subsiguiente, de acuerdo con lo establecido en el capítulo VI "DE LA GESTIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS" de la presente norma.

12.



## Corrección de Errores

- **Metas y resultados de indicadores.-** Una vez cerradas las metas de indicadores o cerrados los resultados de indicadores no pueden ser cambiados por los/las usuarios/as del sistema. En el caso de ingreso y cierre de metas o resultados equivocados, será necesario comunicar con la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional quien puede autorizar la corrección de datos erróneos bajo su supervisión y control.

## Gestión de Riesgos Organizacionales

- **Plan de administración de riesgos operativos.-** El/la responsable de cada riesgo a este nivel (Director (a), Jefe (a) o Titular de la Unidad Operativa) debe coordinar y garantizar el cumplimiento de las acciones definidas para mitigar y prevenir las contingencias que surjan en la ejecución de los planes. Las principales acciones de administración de riesgos y sus fechas de inicio y fin, deben ser registrados en el Portal GPR.
- **Cierre de riesgos operativos.-** El/la responsable del riesgo a este nivel (Director (a), Jefe (a) o Titular de la Unidad Operativa) debe cerrar un riesgo en el Portal GPR, cuando se hubiere cumplido la fecha estimada de ocurrencia y el evento no haya sucedido, cuando se presente el evento y las acciones de contingencia se hayan llevado a cabo o este (riesgo) ya no afecta la consecución de algún objetivo planteado.

## Gestión Documental dentro de GPR

- **Documentos anexos.-** La herramienta puede almacenar archivos en los diferentes elementos como indicadores, proyectos, procesos, etc. Los formatos y extensiones de los archivos son libres, por lo que se puede anexar cualquier tipo de archivo. El archivo a ser anexado debe tener única y exclusivamente información relevante que sirva para la gestión e informe a las autoridades.

## Artículo 21.-Directrices de Gestión de Resultados de los Planes Operativos.-

La gestión de resultados de los planes operativos se regirá por las siguientes directrices:

- a) Responsable para la Gestión de Planes Operativos :** Director(a), Jefe (a) o Titular de la Unidad Operativa.

### Gestión De Resultados Del Plan Operativo

Patrocinadores Ejecutivos de Proyectos.

- b) Reuniones de Gestión de Planes Operativos:** Reuniones de gestión de planes operativos.- Los planes operativos de GPR serán objeto de análisis en los siguientes espacios de reunión:
  - ✓ El/la responsable de cada unidad, convocará mensualmente a los miembros del equipo institucional GPR junto con personal de la unidad respectiva para monitorear el cumplimiento de objetivos y avance de proyectos.

- ✓ El/la **patrocinador(a) ejecutivo** debe revisar por lo menos una vez cada quince (15) días los problemas no resueltos de los proyectos a su cargo, así como los riesgos que se escalen a su atención.

### Gestión de Resultados de Objetivos

- ✓ **Evaluación de resultados de objetivos por semáforos.**- Los semáforos de indicadores de Gobierno Por Resultados son alertas para la posible toma de acciones. A continuación, las siguientes acciones deberán ser tomadas por estado de semáforo:
- ✓ **Objetivos con resultados aceptables (indicadores en verde).**- Ninguna acción requerida.
- ✓ **Objetivos en riesgo (indicadores en amarillo o rojo).**- Objetivos en riesgo requieren una revisión ejecutiva más frecuente con evaluación de los riesgos estratégicos y revisión de las acciones correctivas definidas.

### Gestión de Resultados de Proyectos

- **Administración de Proyectos.**- El/la líder del proyecto es responsable de: registrar la información, administrar, vigilar, monitorear integralmente el proyecto y actualizar la información periódicamente.

### Gestión de Resultados de Procesos

- **Administración de Procesos.**- El/la responsable de proceso está encargado de la evaluación del proceso, del diagnóstico y de los proyectos de mejora de los procesos seleccionados.

### Artículo 22.-Directrices de Centro de Cambios de los Planes Operativos

Cambios de los planes operativos se registrarán por las siguientes directrices:

#### Cambios sin requerimiento de Notificación o Aprobación

Cambios en redacción de atribuciones, objetivos, riesgos e información básica de proyectos o procesos.- Están permitidos los cambios menores a la redacción de elementos del plan operativo, siempre y cuando cumplen con las directrices de la presente norma.

#### Cambios que requieren de Notificación o Aprobación

Cambios de fechas de objetivos o indicadores.- Todo cambio relacionado a las fechas de inicio o fin de objetivos operativos, eliminación o cambio de metas de indicadores de la unidad debe ser notificado a la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional dentro de los primeros treinta (30) días del cambio efectuada para su aprobación.

#### Nuevos objetivos e indicadores.-

Nuevos objetivos operativos deben cumplir con las directrices de construcción del plan operativo. Todo nuevo objetivo deberá tener al menos un indicador para medirlo.

#### Nombramientos de nuevas autoridades operativas.-

En caso de nombramientos de nuevas autoridades operativas en una institución, se deberá

CF  
X

M

continuar la gestión del plan estratégico registrado en el Portal GPR por un periodo mínimo de tres (3) meses. Una vez transcurrido este periodo se podrán realizar cambios previa aprobación.

## **CAPÍTULO SÉPTIMO - DE LA GESTIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS**

### **Artículo 23.- Directrices Generales de Gestión y Control de Proyectos en GPR.-**

La gestión y el control de los proyectos en GPR se registrarán por las siguientes directrices.

- a) **Responsables de proyectos.-** Todos los proyectos deberán tener identificado/a a un/a líder de proyecto y a un/a patrocinador/a ejecutivo/a.
- b) **Requerimientos de información para los proyectos.-** Todo proyecto gestado en la Defensoría del Pueblo del Ecuador que requiera de fondos de inversión o de cooperación deberán estar realizados en formato de “proyecto de inversión SENPLADES” y contener la información completa requerida por dicha institución, mientras que los proyectos institucionales que puedan realizarse con gasto corriente deben estar presentados en formato de “perfil de proyecto SENPLADES”, de igual forma conteniendo toda la información que dicho formato solicita. Toda área institucional que promueva la generación de proyectos podrá ser asesorada con metodología y herramientas técnicas provenientes de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Defensoría del Pueblo del Ecuador para la elaboración de los documentos necesarios, sin embargo necesita disponer de los respectivos análisis causales y estudios técnicos que soporten la definición del o los problemas identificados  
Todo proyecto de inversión aprobado por la Defensoría del Pueblo y por la SENPLADES, deberá ser ingresado por la unidad promotora del mismo tanto en el sistema GPR como en el sistema SIP e IP
- c) **Definición de la ficha de proyecto.-** Todo proyecto incluirá como mínimo la siguiente información básica en el Portal GPR:
  - Nombre del proyecto;
  - Descripción del proyecto: Alcance y Productos Esperados;
  - Fechas de inicio y fin;
  - Líder de proyecto;
  - Patrocinador/a ejecutivo/a de proyecto;
  - Fase actual de proyecto: Anteproyecto, Definición, Planificación, Ejecución, Cierre, Completado, Cancelado;
  - Tipo de proyecto: Activos Fijos, Brainware, Comercial, Infraestructura, Organización/Cultura, Procesos, Tecnología;
  - Beneficios cualitativos;
  - Tipos de beneficiarios;
  - Nivel de viabilidad técnica: Muy Alta, Alta, Media, Baja, Muy baja;
  - Restricciones;
  - Identificación del contrato principal del proyecto;

- Localidad(es) de impacto;
- Perfil económico de proyecto (completo);
- Resumen ejecutivo de acuerdo con la presente norma;
- Problemas no resueltos;
- Hitos con pesos ponderados, indicando el porcentaje de avance físico programado;
- Principales riesgos del proyecto;
- Alineación a objetivos operativos.- Todo proyecto deberá estar alineado a uno o más objetivos operativos;
- Documentos de soporte: Proyecto de inversión en formato SENPLADES;
- Localidad de impacto.

d) **Proyectos Promovidos por las Unidades Desconcentradas.**- Las Unidades desconcentradas de la Defensoría del Pueblo del Ecuador pueden gestar proyectos solventados con gasto corriente, recursos de inversión del fisco y recursos de cooperantes, para el primer caso se debe únicamente coordinar con la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional para el armaje documental del mismo y el respectivo trámite de aprobación interno, en cambio, para el segundo caso se requiere además de coordinar con la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional para la correspondiente aprobación interna, realizar el trámite de priorización con la unidad desconcentrada de la SENPLADES que corresponda a la ubicación geográfica en la que se gesta el proyecto. Finalmente para los fondos de cooperación, se necesita mantener coordinación con la Dirección Nacional de Cooperación Internacional, la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional, unidades desconcentradas de la SETECI y unidades desconcentradas de la SENPLADES.

Todo proyecto de inversión aprobado por la Defensoría del Pueblo y por la SENPLADES, deberá ser ingresado por la unidad desconcentrada tanto en el sistema GPR como en el sistema SIP e IP

e) **Proyectos plurianuales.**- Todo proyecto plurianual será registrado y gestionado en un solo proyecto del Portal GPR y no debe ser registrado como múltiples proyectos. La información anual debe ser incluida en la misma ficha del proyecto, clasificada en el año correspondiente.

#### **Generación de hitos y avance físico de los proyectos.-**

Todo proyecto debe tener registrados los hitos con el porcentaje de avance físico asociado. El total de todos los porcentajes asignados a los hitos deberá sumar el cien por ciento (100%). Todo hito debe tener una fecha comprometida, misma que debe ser autorizada por el/la patrocinador/a ejecutivo/a del proyecto. Una vez que un hito sea cumplido, el/la líder del proyecto debe actualizar en el sistema para que se actualice la fecha real de cumplimiento y se reconozca el avance correspondiente al porcentaje asociado a ese hito. Los hitos deben ser programados para toda la vida del proyecto en forma progresiva, esto significa que los hitos para el año en curso del proyecto serán desglosados y detallados en por lo menos dos hitos por mes; mientras que los hitos de años futuros podrán tener menos desglose hasta el año de

CS.  
12.  
X

ejecución. Las fechas comprometidas para cada hito no podrán ser modificadas, salvo autorización expresa de el/la patrocinador/a ejecutivo/a del proyecto. Se debe identificar y clasificar los hitos que tengan que ver con oportunidades políticas como inauguración de una obra, puesta de la primera piedra, etc.

- f) **Reporte periódico de avance mediante la actualización de la ficha de proyectos.**- La actualización de la ficha de proyectos deberá ser efectuada por el/la líder de proyecto a mes vencido, con un plazo máximo del quinto día del mes. La información mínima a mantener actualizada es:
- **Resumen ejecutivo y problemas no resueltos.**- Las campos de "resumen ejecutivo" y "problemas no resueltos" deben contener información de los últimos seis (6) meses, siendo enlistado en primer lugar el mes más reciente.
  - **Presupuestos y el perfil económico.**- Los campos presupuestarios deberán ser actualizadas de acuerdo con los datos de ejecución presupuestal obtenidos de los registros del sistema financiero nacional (e- SIGEF).
  - **Hitos y avance físico.**- El/la líder de proyecto debe dar seguimiento mensualmente a los hitos de sus proyectos e indicar si se ha cumplido o no cada hito en la fecha prevista. La fecha comprometida del hito no puede ser modificada.

Al finalizar la gestión de los proyectos (de gasto corriente o de inversión), se debe actualizar la información del último hito, que en forma obligatoria se denominó en la fase de construcción del proyecto, como "Lecciones Aprendidas", este hito será un informe post proyecto que no tendrá más de cinco páginas y que contendrá:

- ✓ Antecedentes (breve descripción de la experiencia analizada y del contexto en el cual ésta tiene lugar)
- ✓ Resultados alcanzados e impacto logrado a la fecha
- ✓ Costos y otros recursos financieros y no financieros involucrados
- ✓ Lecciones identificadas y factores críticos para la obtención de resultados (elementos que facilitan y obstaculizan, riesgos identificados y estrategia de atención a los mismos)
- ✓ Supuestos para la implementación de estas lecciones en otros contextos
- ✓ Referencias (datos de contacto, bibliografía del proyecto, experiencias similares)

Este informe se deberá presentar a través del "Quipux" a la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional en un plazo máximo de quince días de concluidos los proyectos sobre los que se informará:

- **Resultados de indicadores del proyecto.**- Para aquellos proyectos que se hayan definido indicadores propios del proyecto, el/la líder de proyecto deberá reportar con la periodicidad establecida al momento de generar el indicador, el valor que se alcanzó para que el sistema GPR lo coteje con la meta planteada en la etapa de planificación del proyecto.
- **Riesgos del proyecto.**- Acciones de administración de riesgos deberán ser actualizadas y

nuevas acciones generadas basadas en un análisis mensual de riesgos al proyecto que se lo realizará con el/la funcionario/a encargado/a del seguimiento de riesgos institucionales de la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional.

- **Gestión de las fases del proyecto.**- Todo proyecto debe tener actualizada la fase en la que se encuentra, de acuerdo a la metodología GPR para mostrar el estado actual de su desarrollo, para esto se deberá considerar los siguiente:
  - ✓ Los proyectos que empiecen a devengar el presupuesto codificado o a realizar actividades que no sean de definición, deberán catalogarse como proyectos en etapa de: planificación, ejecución o cierre. No podrán estar en la etapa de anteproyecto o definición.
  - ✓ Es responsabilidad de el/la líder de proyecto y de el/a patrocinador/a ejecutivo/a asegurar el cumplimiento de los requerimientos y la entrega de los productos a las áreas correspondientes además de una copia en digital a la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional que será considerada como medio de verificación de cada fase antes de iniciar la siguiente fase.
- **Asociación de las fechas estimadas vs. las fechas reales de cumplimiento.**- El sistema GPR establecerá automáticamente las siguientes alertas:
  - o **Verde:** Hito cumplido a tiempo o hito abierto antes de la fecha comprometida. No se requiere acciones adicionales.
  - o **Amarilla:** Hito en riesgo, no se ha cumplido y pasó la fecha comprometida o la fecha estimada es posterior a la fecha comprometida. El/la líder de proyecto deberá tomar las acciones correctivas o preventivas pertinentes.
  - o **Roja:** Hito cumplido después de la fecha comprometida. Una desviación mayor de quince por ciento (15%) del avance físico real vs. el avance físico programado, establece un semáforo rojo, mismo que debe ser analizado y atendido por el/la patrocinador/a ejecutivo/a en conjunto con el/la líder de proyecto.
- **Desviaciones de presupuesto programado vs. devengado.**- El presupuesto programado vs. el presupuesto devengado determina los semáforos del desempeño financiero de un proyecto. Una desviación presupuestaria de más de quince por ciento (15%) (+/-) deberá ser analizada y atendida por el/la patrocinador/a ejecutivo/a del proyecto en conjunto con el/la líder de proyecto.

Los indicadores deben ser programados con metas para toda la vida del proyecto.

- **Administración de proyectos en riesgo.**- Los riesgos de un proyecto deben estar asociados a un hito. Cuando un riesgo tenga una calificación (probabilidad de ocurrencia por grado de impacto) de cuarenta y nueve (49) o más debe tener un responsable y un plan de acción registrado en el sistema , un proyecto activo (fases de: Definición, Planificación, Ejecución o Cierre) está considerado en riesgo si se cumple cualquiera de las siguientes condiciones:
  - ✓ Tiene uno o más indicadores rojos/amarillos.
  - ✓ Tiene uno o más hitos en amarillo.
  - ✓ Ya ha pasado su fecha fin y no se ha marcado como terminado/cancelado o congelado.
  - ✓ Ya consumió el ochenta por ciento (80%) del tiempo estimado y no ha llegado a la

*ES.* *14.*  
*X*



- fase de ejecución.
- ✓ Ya consumió el ochenta por ciento (80%) del tiempo estimado y su porcentaje de avance es de menos del veinte por ciento (20%).
  - ✓ El campo "Estimado a fin de año" es veinte por ciento (20%) superior o veinte por ciento (20%) inferior al campo "Presupuesto Programado" o ya consumido más de ochenta por ciento (80%) de su presupuesto y el tiempo "transcurrido es menos de veinte por ciento (20%) o tiene uno o más riesgos con alta probabilidad y alto impacto.
- **Tratamiento de proyectos en riesgo.-** Proyectos en riesgo ameritan atención especial por parte de el/la líder de proyecto y el/la patrocinador/a ejecutivo/a, así como de las autoridades de la institución ejecutora. Se deberá incrementar el control con acciones tales como: monitoreo más frecuente, revisiones ejecutivas, plan de mejora u otra acción pertinente a la situación.
  - **Gestión de acciones clave.-** Las acciones preventivas o correctivas que el/la líder de proyecto determine necesarias para la gestión de su proyecto serán registradas como acciones clave en el Portal GPR.
  - **Gestión de acciones clave dispuestas por autoridades.-** Los/las Gobernadores/as u otras autoridades podrán generar acciones claves para un proyecto, estas acciones deberán ser resueltas por el/la líder de proyecto correspondiente, quien deberá responder en un plazo no mayor a cinco (5) días.

#### **Artículo 24.-Responsabilidades del/la Líder de Proyecto.-**

Las responsabilidades de el/la Líder de Proyecto se regirán por las siguientes directrices:

- a) Líder de proyecto.-** Es responsable de administrar todo el ciclo de vida del proyecto con el propósito de que el proyecto termine en tiempo, costo y con la calidad establecida. Específicamente, las principales responsabilidades de el/la líder de proyecto incluyen:
  - ✓ Elaborar el plan del proyecto en conjunto con el equipo de trabajo,
  - ✓ Ingresar y actualizar en el Portal GPR la información básica del proyecto,
  - ✓ Dirigir y controlar la ejecución del plan del proyecto,
  - ✓ Determinar y asegurar el cumplimiento de la calidad de los productos,
  - ✓ Identificar, documentar y solicitar autorización a los cambios al proyecto a el/la patrocinador/a ejecutivo/a
  - ✓ Elaborar los resúmenes ejecutivos de avance y enviarlos periódicamente a la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, además de comunicar a el/la patrocinador/a ejecutivo/a
  - ✓ Dar seguimiento al avance físico y presupuestal del proyecto.
  - ✓ Dar seguimiento a las acciones preventivas y correctivas que sean necesarias,
  - ✓ Administrar los riesgos del proyecto en forma coordinada con el área de riesgos de la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional
  - ✓ Coordinar las compras y adquisiciones relacionadas con el proyecto,
  - ✓ Resolver y de ser necesario escalar problemas a el/la patrocinador/a ejecutivo/a
- b) Perfil recomendado para líderes de proyectos de inversión.-** Se recomienda que el/la líder de un proyecto de inversión cuente con capacitación en Administración de Proyectos



conforme a los requerimientos y estándares internacionales sugeridos por el Project Management Institute.

**Artículo 25.-Responsabilidades del /la Patrocinador/a Ejecutivo de proyecto.-**

Las responsabilidades de el/la Patrocinador/a Ejecutivo de Proyecto se regirán por las siguientes directrices:

- a) Patrocinador/a ejecutivo/a de proyecto.-** El/la patrocinador/a ejecutivo/a del proyecto es la autoridad responsable de asegurar los recursos necesarios para ejecutar el proyecto y es el principal responsable para la resolución de problemas o riesgos. Proporciona dirección global y liderazgo para la implementación y ejecución del proyecto.
- b) Validación de la información básica de proyectos.-** La información básica de todos los proyectos deberá ser validada y aprobada por el/la patrocinador/a ejecutivo/a, previo a la creación de la línea base del proyecto.

**Artículo 26.- Directrices de gestión complementarias para proyectos de inversión en GPR.-**

- a) Línea base de proyectos de inversión.-** Todos y cada uno de los proyectos de inversión de la Defensoría del Pueblo del Ecuador deberán partir de un estudio previo que delimite cualitativa y cuantitativamente las realidades a intervenir apoyándose en las investigaciones ad hoc y monitoreos permanentes de las áreas agregadoras de valor de la institución. En caso de intervenciones relacionadas a la infraestructura institucional y temas relacionados a TICs, se recibirá apoyo en este sentido de las unidades habilitantes de apoyo institucional. Estos estudios dotarán de indicadores sociales y de otra índole, cuyas mediciones iniciales o evaluaciones cualitativas, servirán como línea base de los proyectos, la misma que será ingresada en el sistema GPR.
- b) Documentación adicional requerida.-** Adicional a los reportes de fichas de proyectos de inversión, para todo proyecto de inversión, el/la líder de proyecto de la institución adjuntará a la ficha correspondiente el documento electrónico (formato PDF) del plan original y justificación de la inversión presentada a SENPLADES como se indicó (ut supra)
- c) Control de presupuestos de Inversión en GPR.-** Todos los proyectos de inversión deben contar con un análisis económico o financiero de ser del caso, el mismo que deberá detallarse de acuerdo a la metodología SENPLADES, es importante que la información que se ingrese al sistema GPR sea consistente con la información del sistema financiero nacional (e-SIGEF). Es responsabilidad del/la líder del proyecto confirmar que los datos ingresados a ambos sistemas sean idénticos
- d) El CUP (Código Único de Proyecto).-** El CUP será mandatorio y corresponde al código único de proyecto asignado por la SENPLADES cuando se ingresa la información en el aplicativo SIP e IP
- e) Seguimiento quincenal al avance del proyecto.-** El/la patrocinador/a ejecutivo/a será responsable de dar seguimiento quincenal a los proyectos de inversión bajo su responsabilidad, con particular atención a los problemas no resueltos, riesgos abiertos con calificación mayor de cuarenta y nueve (49) y los semáforos rojos asociados al desempeño financiero, hitos, avance físico e indicadores. En conjunto con el líder de proyecto establecerá las acciones correctivas y preventivas pertinentes, mismas que serán registradas



como acciones clave del proyecto en el Portal GPR.

- f) **Control de cambios.**- El control de cambios de proyectos de inversión en GPR se registrará por las siguientes directrices:
- ✓ Cambios a la información básica del proyecto.- Actualizaciones y cambios menores a la información básica del proyecto son permitidos siempre y cuando se disponga de la autorización escrita por parte de el/la Patrocinador/a Ejecutivo/a y la Dirección Nacional de Desarrollo y Planificación Institucional
  - ✓ Cambios de fechas comprometidas de hitos.- Todo cambio a fechas comprometidas de hitos de un proyecto de inversión será aprobado por escrito por el/la Patrocinador/a ejecutivo/a del proyecto y por la Máxima Autoridad institucional.
  - ✓ Cambios de fecha de fin de proyectos.- La Máxima Autoridad Institucional será la única que puede autorizar por escrito el cambio en la fecha de fin de los proyectos de inversión.

## CAPÍTULO OCTAVO - DE LA GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

### Artículo 27.- Directrices para la gestión y mejora de procesos en GPR.-

La Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional emitirá los lineamientos sobre la gestión de procesos en la Norma Técnica de Gestión de Procesos y su metodología. La gestión de procesos en GPR se registrará por las siguientes directrices:

- a) Ejecutivo de segundo nivel (superior a la unidad).**- La Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional será considerada como ejecutivo de nivel superior de las demás unidades institucionales y será responsable de aprobar y controlar los cambios al catálogo de procesos, además debe asegurar la asignación de un/a responsable para cada uno de los procesos institucionales
- b) Líder o Responsable de Procesos.**- Para cada proceso se asignará a un/a responsable del mismo, quien deberá encargarse de garantizar el desarrollo completo y oportuno de los mismos, además de facilitar su evaluación periódica y proponer constantemente opciones de mejora, enfocándose en alcanzar mayores niveles de efectividad institucional.
- c) Agrupación de los procesos.**- Los procesos institucionales deben ser agrupados en:
- Gobernantes
  - Misionales o sustantivos
  - Habilitantes o adjetivos
  - Habilitantes de apoyo
  - Habilitantes de asesoría

El siguiente nivel se denominará macroproceso y se agrupará de la siguiente forma:

- Gobernantes.
  - Macroproceso de Gestión de Direccionamiento Estratégico Institucional.
- Misionales o sustantivos.
  - Macroproceso de Gestión Institucional de Derechos Humanos y de la Naturaleza.
  - Macroproceso de Gestión Institucional de Usuarios y Consumidores.
  - Macroproceso de Gestión Institucional de Proceso Desconcentrados.
- Habilitantes de asesoría.

- o Macroproceso de Gestión de Planificación Institucional.
- o Macroproceso de Asesoría Jurídica.
- o Macroproceso de Gestión de Comunicación.
- o Macroproceso de Gestión de Auditoría Interna
- Habilitantes de apoyo.
  - o Macroproceso de Administración del Talento Humano.
  - o Macroproceso de Gestión Administrativa.
  - o Macroproceso de Gestión Financiera.
  - o Macroproceso de Gestión de Secretaría.
  - o Macroproceso de Gestión de Tecnología y Comunicaciones.

**Registro de procesos.-** Los procesos institucionales deben ser registrados en el catálogo de procesos dentro del sistema GPR con su descripción, la misma que debe coincidir con la que se incluya en el espacio Web en el que se encuentra el mapa de procesos de la Defensoría del Pueblo del Ecuador, desde la página institucional se accede al catálogo de procesos institucionales agrupados por macroprocesos, cada proceso dispone de ficha de caracterización, manual del proceso y diagrama de flujo con listado de documentos generados.

**Unidad de Administración de procesos.-** Dentro de la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional se establecerá la unidad de administración de procesos cuyas principales responsabilidades serán: Establecer controles, lineamientos y políticas para la buena gestión institucional de procesos

- ✓ Incluir mejoras a los procesos de acuerdo a las necesidades institucionales y las propuestas de los líderes de los procesos.
- ✓ Gestionar la evaluación de desempeño periódica de los procesos
- ✓ Impulsar la automatización de los procesos susceptibles de aquello.
- ✓ Impulsar la generación de un sistema de gestión de calidad institucional.
- ✓ Promover la certificación ISO 9001 de los procesos desconcentrados que lo ameriten.  
Mantener actualizados todos los datos de los procesos institucionales en el sistema GPR y en el manual de procesos colocado en la página web institucional

**d) Alineación de procesos.-** Todo proceso debe estar alineado a uno o más atribuciones, así como a uno o más objetivos operativos.

**e) Cobertura de atribuciones.-** El catálogo de procesos de cada unidad operativa deberá incluir al menos un proceso para cada atribución de la unidad.

**f) Aprobación de catálogo de procesos de los planes operativos.-** Los catálogos de procesos de la institución serán validados y aprobados por la Máxima autoridad de la institución.

**g) Evaluación de procesos.-** Todo proceso registrado en el catálogo de procesos institucional será evaluado y calificado por su importancia y desempeño en la herramienta GPR y sometido a mejora

**h) Procesos de alta importancia con bajo desempeño.-** Los procesos evaluados con importancia alta o vital y desempeño actual de bajo o muy bajo serán los procesos prioritarios para mejorar. Los/as responsables o líderes de procesos, junto con el/la directora/a o responsable de la unidad de administración de procesos deberán determinar la priorización y selección final de procesos a mejorar.

M.




- i) Análisis de las características de procesos seleccionadas para mejora.-** Todo proceso seleccionado para mejora debe ser diagnosticado por las características de acuerdo a la metodología GPR. Este análisis será la base para la identificación, definición y planificación de proyectos de mejora de los procesos.
- j) Aprobación de nuevos proyectos de mejora de procesos.-** Los proyectos de mejora de procesos de la institución deberán ser aprobados y controlados por la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional o en su defecto, por la máxima autoridad de la institución.
- k) Indicadores de procesos.-** Todo proceso con un proyecto de mejora tendrá uno o más indicadores para medir y verificar las mejoras planteadas por el proyecto, así se considerarán las siguientes características para generarlos: tiempo de ciclo, exactitud/precisión, costo/consumo de recursos, orientación al cliente/nivel de servicio, competencias/habilidades, integración con otros procesos, cumplimiento de estándares y normas, condiciones de trabajo.

## CAPÍTULO NOVENO - DE LOS ACTORES DE GOBIERNO POR RESULTADOS

### Artículo 28.- Equipo Institucional GPR.-

Cada institución conformará un equipo institucional GPR con los siguientes roles y responsabilidades:

- a) Líder Metodológico GPR - Líderes Metodológicos.-** Son roles permanentes dentro de la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional, con un mínimo de dos (2) personas por entidad para ser capacitados como expertos en la metodología, con asistencia obligatoria a los eventos de GPR y asignados como custodios internos de la calidad de la información registrada y de la metodología al interior de la misma.
- b) Administrador/a Institucional de GPR -Administrador/a institucional de GPR.-** Es un rol permanente dentro de la Unidad de Tecnologías de Información de la entidad, encargado de manejar el acceso de sus usuarios y el mantenimiento de la estructura organizacional registrada en GPR.

**Artículo 29.- Directrices de administración de usuarios/as y soporte técnico de la institución.-**  
La administración de usuarios/as y soporte técnico de GPR se regirá por las siguientes directrices:

- a) Control de Gestión De Usuarios/as y Claves.-** La institución creará sus usuarios/as por:
- b) Acceso a la Herramienta GPR.-** El (la) Director(a) Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional autorizará la solicitud de usuario y clave de un servidor (a) previa aprobación y solicitud formal de él/ella o la jefe (a) inmediato (a) superior. La clave será generada por el/la Directora/a Nacional de Sistemas y Tecnología.
- c) Depuración Periódica de Usuarios/as.-** El/la administrador/a institucional de GPR debe depurar semanalmente los/las usuarios/as que hayan salido de la institución o que dejen de ser responsables en cualquiera de los elementos de los planes estratégicos y operativos, así como llevar un control periódico de acceso y roles para salvaguardar la seguridad de la

información.

- d) Perfiles De Usuarios/as.-** Perfiles de usuarios/as de la herramienta GPR.- Existen cinco (5) perfiles de usuarios/as en la herramienta GPR. Es responsabilidad de el/la Administrador/a Institucional de GPR asegurar la aplicación correcta a los usuarios de la institución de acuerdo a los siguientes perfiles:
- ✓ **Administrador:** Es el/la responsable de administración de usuarios/as y claves, estructura de planes y control de cambios de metas cerradas de indicadores. Tiene acceso a todos los elementos de la organización y sub-organizaciones designadas.
  - ✓ **Ejecutivo:** Es el/la responsable de un plan estratégico y tiene permiso de actualización de todos sus elementos.
  - ✓ **Participante:** Es el perfil estándar para participantes de talleres y usuarios/as que requieren acceso a todos los elementos con algunas restricciones.
  - ✓ **Líder:** Es un/a usuario/a limitado con permiso de actualización solamente para elementos en donde está registrado como responsable (especialmente proyectos y procesos).
  - ✓ **Observador:** Es un /a usuario/a con permiso de lectura solamente.
- e) Responsabilidad por mal Uso De Usuario/a y Clave.-** Responsabilidad de los/las usuarios/as.- Los/las usuarios/as son responsables por la no divulgación de sus claves de acceso a la herramienta GPR, en caso de que se detecte que su clave ha sido utilizada por otra persona que no tiene autorización se debe notificar a la Dirección Nacional de Recursos Humanos. La omisión de las acciones determinadas generará responsabilidad administrativa. Se firmará un acuerdo de responsabilidad y confidencialidad durante la emisión de la clave.

#### Artículo 30.- Soporte y Administración de Nuevos Requerimientos.-

Las actividades de soporte metodológico y administración de nuevos requerimientos a GPR se regirán por las siguientes directrices:

- a) Nuevos/as Usuarios/as o Cambio de Autoridades.-** Nuevos/as ejecutivos/as y/o usuarios/as.- Si existe cambio de autoridad o titular responsable de un plan GPR, el equipo institucional GPR es responsable de capacitarle en la metodología y el uso de la herramienta durante su primer mes de gestión, así como a todo nuevo líder de proyecto o responsables de procesos y a todo nuevo usuario de la herramienta GPR.
- b) Cambios en el Equipo Institucional GPR.-** Continuidad de capacidades institucionales en GPR.- En caso de que existan cambios en el equipo institucional GPR capacitado para la implementación y operación de Gobierno Por Resultados, se notificará inmediatamente a la máxima autoridad con el fin de que inicie las acciones pertinentes de inducción y capacitación para los nuevos miembros.

### CAPÍTULO DÉCIMO - ADMINISTRACIÓN DE CONSECUENCIAS

#### Artículo 31.- Responsabilidades respecto a Gobierno Por Resultados.-

Será responsabilidad de los/las servidores/as y funcionarios/as públicos/as respecto a la

 ~.

metodología y Portal GPR:

- a) El ingreso de información veraz, completa y actualizada en el Portal GPR.
- b) La actualización constante del Portal GPR de acuerdo a lo establecido en la presente norma.
- c) La correcta utilización de la información que consta en el Portal GPR.
- d) La no divulgación de las claves de acceso al Portal GPR a personas no autorizadas.
- e) La asistencia puntual y completa a los talleres o sesiones de trabajo a los que se les convoque para la implementación de Gobierno por Resultados.
- f) La utilización del Portal GPR en reuniones de gestión.
- g) La no distribución y/o reproducción de los cuadernos de la metodología GPR sin autorización.
- h) La reserva de la información respecto a personas o instituciones que no están determinadas en el ámbito de esta norma.

#### **Artículo 32.- Procedimiento en caso de incumplimiento de las responsabilidades.-**

El incumplimiento de las responsabilidades establecidas en la presente Norma Técnica, será sancionado de acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica del Servicio Público.

En caso de que la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional de la Defensoría del Pueblo detecte la acción u omisión de los y las servidores (as) públicos (as), inmediatamente dará aviso a la máxima autoridad de la institución para que ésta aplique las sanciones administrativas pertinentes, sin perjuicio de que la máxima autoridad proceda directamente de igual forma.

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Primera.-** Los conceptos metodológicos de mayor detalle y alcance serán especificados mediante la guía metodológica, manuales funcionales y cuadernos de trabajo que se entregaron en la implementación a todas las unidades.

**Segunda.-** Queda prohibida la reproducción y/o distribución de los cuadernos o materiales relacionados con la metodología GPR (Gobierno Por Resultados), para fines ajenos al proyecto de implementación de esta metodología o para fines comerciales. No obstante, en toda reproducción lícita de los cuadernos o materiales relacionados con la metodología GPR, deberá constar el nombre de el/la titular del derecho de autor y sus marcas comerciales protegidas, conforme constan en los ejemplares autorizados.


**Tercera.-** Todas las unidades contempladas en el ámbito de aplicación de la presente norma, deben asegurar formal o contractualmente, la responsabilidad de los/las funcionarios/as o servidores/as del nivel jerárquico superior de utilizar las metodologías y sistemas informáticos gubernamentales de gestión en el ejercicio de sus funciones y la responsabilidad de utilizar, en dichos sistemas, información veraz y oportuna, tal como es el caso de la metodología Gobierno por Resultados y el portal GPR, de manera que la inobservancia de estas disposiciones constituyan faltas administrativas.

**Cuarta:** Una vez que esté diseñado el sistema tecnológico para el manejo de casos, los indicadores de las delegaciones provinciales se alimentarán directamente de dicho sistema.

**Quinta:** En caso de implementarse una nueva estructura organizacional, la metodología GPR se adaptará a la misma en las condiciones que sean definidas por las autoridades de la Institución.

**Sexta:** De la ejecución de la presente Norma Técnica, que entrará en vigencia a partir de la fecha de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguese a la Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional.

Dado en Quito, en el Despacho del Defensor del Pueblo, a los 26 SET 2013



**Ramiro Rivadaneira Silva**  
**DEFENSOR DEL PUEBLO DE ECUADOR**

