

RESOLUCIÓN No. 038-DPE-CGAJ-2016

Ramiro Rivadeneira Silva
DEFENSOR DEL PUEBLO

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 3 de la Constitución de la República establece entre los deberes primordiales del Estado, planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable Y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir;

Que, el artículo 214 de la Constitución establece que la Defensoría del Pueblo es un órgano de Derecho público con jurisdicción nacional, personalidad jurídica y autonomía administrativa y financiera. Su estructura será desconcentrada y tendrá delegados en cada provincia y en el exterior;

Que, el artículo 226 de la Constitución establece que: "Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución ";

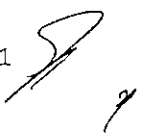
Que, el artículo 227 de la Constitución de la República establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia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

Que, el artículo 279 de la Constitución de la República establece que el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa organizará la planificación para el desarrollo, estará conformado por un Consejo Nacional de Planificación que integrará a los distintos niveles de Gobierno, con participación ciudadana; y, tendrá una Secretaría Técnica, que lo coordinará;

Que, el Art. 280 de la Constitución de la República establece que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, la programación y ejecución del Presupuesto del Estado, y la inversión y la asignación, de los recursos públicos, coordinará las competencias exclusivas entre el Estado Central y los gobiernos autónomos descentralizados, siendo su observancia de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores;

Que, de acuerdo a lo establecido en el artículo 8 literales a), b) y c) de la Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo, publicada en el Registro Oficial No. 7 del 20 de febrero de 1997, el Defensor del Pueblo ejerce la representación legal y le

4

1 

corresponde organizar la institución en todo el territorio nacional, para lo cual debe dictar los reglamentos y resoluciones que sean necesarios;

Que, el artículo 9 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas señala: "Planificación del desarrollo.- *"La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de los potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad"*,

Que, el artículo 54 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas señala: "*Planes institucionales.- Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento"*;

Que, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, elaboró la Guía Metodológica de Planificación Institucional, la cual fue publicada en el Registro oficial No. 184 de 30 de agosto de 2011;

Que, la Defensoría del Pueblo mediante oficio No. DPE-DP-2012-0203-O de 16 de octubre de 2012 remite a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo el Plan Estratégico institucional de la Defensoría del Pueblo del período 2012-2016;

Que, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, mediante oficio No. SENPLADES-SPNTPP-2012-0194-OF de 6 de noviembre de 2012, informa que el Plan Estratégico Institucional de la Defensoría del pueblo del período 2012-2016 se ajusta a la Guía Metodológica de Planificación Institucional elaborada por SENPLADES;

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, mediante Resolución No. 148-DPE-CGAJ-2014 de 22 de agosto de 2014, se expidió la "Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados GPR";

Que, mediante Memorando No. DPE-CGPI-2016-0190-M, de 28 de abril de 2016, la Econ. Nicole Alexandra Pérez Ruales, Coordinadora General de Planificación Institucional, solicita a la Coordinación General de Asesoría Jurídica: *"elaborar una nueva resolución, para ser aprobada por la máxima autoridad con la "Norma*



Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados GPR”, para lo cual remite el documento con la propuesta de resolución; y en lo principal indica que la misma que dejará sin efecto la Resolución 148-DPE-CGAJ-2014;

Que, es necesario emitir directrices generales de implementación y operación de la metodología y herramienta de Gobierno por Resultados 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 ejercicio de las atribuciones que le confieren la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo:

RESUELVE:

Expedir la siguiente:

“NORMA TÉCNICA DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y HERRAMIENTA DE GOBIERNO POR RESULTADOS”.

CAPÍTULO PRIMERO.- DEL OBJETO Y ÁMBITO

Artículo 1.- Objeto

Actualizar la normativa técnica, que permita a la Defensoría del Pueblo (DPE) mejorar la implementación y asegurar la continuidad y operación de la metodología y herramienta “Gobierno Por Resultados”.

La implementación y operación de la herramienta “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 todos los responsables de las áreas, conforme a su estructura organizacional 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 responsable de la implementación y operación de Gobierno por Resultados institucional en la Coordinación General de Planificación Institucional a través del personal de cada una de sus Direcciones Nacionales.



Artículo 3.- Rol de la Coordinación General de Planificación Institucional y sus Direcciones

La Coordinación General de Planificación Institucional y cada una de sus direcciones nacionales son las responsables de dar seguimiento continuo a la gestión de Gobierno por Resultados, para lo cual emitirá las directrices generales para su implementación y operación.

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 Defensoría del Pueblo 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.

Artículo 5.- Herramienta Gobierno Por Resultados-GPR (Portal GPR)

La herramienta Gobierno Por Resultados - GPR o portal GPR es el instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como 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:

a) 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, proyectos y procesos de las unidades operativas que los ejecutan.

7

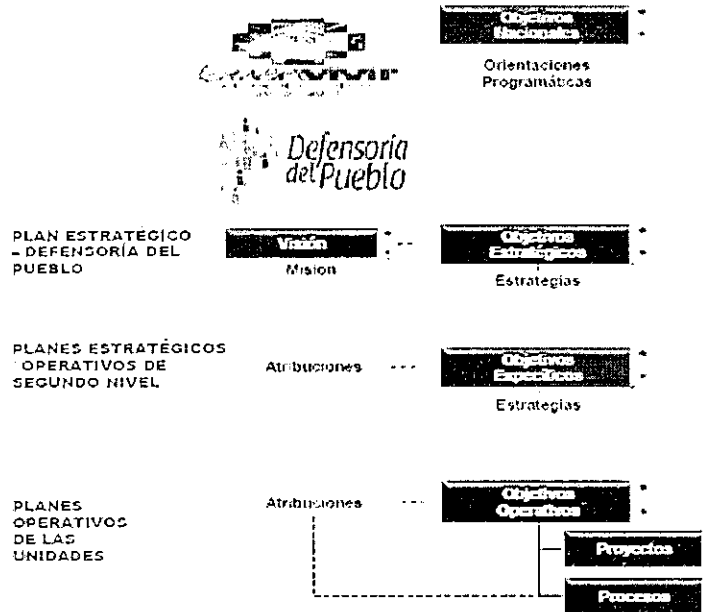


Ilustración 1. Modelo GPR

b) 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, catálogo de procesos y actividades a nivel de unidad operativa orientados al cumplimiento de objetivos en el corto plazo de la institución; y que estos a su vez permitan a la ejecución del plan estratégico.

c) Elementos de los planes.-

- **Objetivo.-** Son enunciados breves que definen los resultados esperados de la organización/unidad y establecen las bases para la medición de los logros obtenidos.
- **Estrategia.-** Son directrices generales de acción que establecen una dirección e 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 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 el cumplimiento de los objetivos planteados.

g

- **Proceso.-** Es una serie de tareas definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultados útil para un cliente interno o externo.
 - **Catálogo de procesos:** Es el registro en el sistema GPR de los procesos establecidos en el manual de procesos y procedimientos. La gestión del catálogo comprende la información básica de la ficha del proceso, los resultados de evaluación de procesos el diagnostico de las características del proceso, la alineación a los objetivos operativos, indicadores de desempeño del proceso y la vinculación de proyectos de mejora.
 - **Proyecto.-** Es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único:
 - **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:** Dentro del Sistema GPR, en la categoría de proyecto de gasto corriente se registrarán:
 - **Planes Operativos Anuales:** Para realizar el seguimiento de las actividades planificadas anualmente para el cumplimiento de las competencias de las unidades, que se ejecutan con recursos que no provienen del presupuesto de inversión y. Adicionalmente en estos proyectos no se puede ingresar en el GPR ninguna actividad que no se encuentre aprobada en el Plan Operativo Anual Institucional.
 - **Proyectos de Mejora:** Se orientan a obtener una mejora en los procesos de la institución
 - **Hitos.-** El avance físico de los proyectos se mide a través del cumplimiento de hitos. Un hito es una actividad o entregable verificable en el transcurso del proyecto.
- d) **Mapa Estratégico.-** Al nivel institucional, los objetivos se clasifican de acuerdo a las cuatro dimensiones establecidas a continuación:
1. **Ciudadanía.-** Objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y la sociedad.
 2. **Procesos.-** Objetivos orientados a la eficiencia institucional.
 3. **Talento Humano.-** Objetivos orientados al aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano.
 4. **Finanzas.-** Objetivos orientados al uso eficiente y transparente de presupuestos y recursos materiales.
- e) **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 treinta (30) días de enero del año que inicia.
 - **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 para el efecto y empezará su actualización y operación a partir de la fecha de cierre del plan.
 - **Umbrales.-** Los umbrales preestablecidos en el sistema no pueden ser modificados.

- f) **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 pueden tener dos tipos de alineación:
 - A los objetivos operativos de unidades de manera vertical y/o matricial.
 - 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 a los objetivos operativos de unidades.
- g) **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.
- h) **Titulares.-** Son las/los servidoras/es del nivel jerárquico superior tales como: Coordinadores, Directores y Delegados que tienen la responsabilidad de administración y/o gestión de las unidades de la Defensoría del Pueblo.

Artículo 7.- Calidad de Información

Las/los titulares de cada una de las unidades de la institución serán responsables de la calidad, veracidad, pertinencia y actualización de la información que ingresen y administren a través del Portal GPR.

Artículo 8.- Seguimiento

Gobierno por Resultados será una de las principales fuentes de información para realizar el seguimiento, entendiéndose 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.

4



La Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación en este sentido, realizará el seguimiento a:

La gestión pública para constatar:

- a) La actualización de la información en la herramienta GPR.
- b) El avance y cumplimiento de las metas de los indicadores de los planes estratégicos institucionales.
- c) La gestión de riesgos

Los proyectos para constatar:

- a) Avance físico
- b) Hitos
- c) Resumen ejecutivo o Cronograma de proyecto
- d) Presupuesto
- e) Ejecución presupuestaria
- f) Riesgos
- g) Problemas no Resueltos

Este seguimiento 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 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.

El/la Director/a Nacional de Seguimiento y Evaluación emitirá directrices sobre el seguimiento de los planes, proyectos y procesos que se gestionan desde GPR y las unidades son las responsables de gestionar las acciones preventivas que sean necesarias.

CAPÍTULO TERCERO.- RESPONSABLES PARA LA EJECUCIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

La actualización y uso regular de la herramienta de Gobierno por Resultados es de carácter obligatorio para todos los niveles jerárquicos de la estructura orgánica de la institución y los contenidos y resultados registrados en la herramienta serán sujetos al seguimiento, evaluación y control de la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación.

Los responsables de la ejecución de los planes estratégicos y operativos son los Adjuntos/as, Directores/as Generales, Directores/as Nacionales, Delegados /as Provinciales y Delegados/as del Exterior, Coordinadores/as Generales y Coordinadores/as Zonales.

Artículo 9.- 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 los planes del Modelo GPR en el Portal GPR de la institución, incluyendo la construcción, aprobación, ejecución, cierre, actualización y cambio de planes estratégicos, planes operativos, proyectos y procesos.

CAPÍTULO CUARTO.- 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. En caso de implementación de una nueva estructura, incremento o disminución de competencias legales y que sea necesario generar nuevos objetivos se deberá tomar en cuenta la fecha de inicio de implementación de la misma, y para la fecha de fin es necesario tomar en cuenta el plan estratégico institucional.
- **Alineación.-** Todo objetivo debe estar alineado mínimo a 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 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 tener un período adecuado para permitir la toma de acciones preventivas o correctivas durante la vigencia del plan. El período de medición de indicadores será el menor posible en base a la periodicidad con la que se puede obtener la información institucional, será período mensual, bimensual o trimestral y semestral y por excepción anual.
- **Umbrales.-** Los indicadores tienen asociados umbrales que establecen un rango de desempeño expresado en porcentaje y determinan el comportamiento de los semáforos del indicador preestablecidos en el sistema, los mismos que no pueden ser modificados. Los semáforos son alertas que permiten anticipar problemas, administrar riesgos y tomar acciones preventivas o correctivas para eliminar desviaciones al plan.
- **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.

9

9

- **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

Responsables para la aprobación de Planes Estratégicos de Segundo nivel.- Los responsables de la ejecución de los planes estratégicos son los Adjuntos/as, Directores/as Generales, Coordinadores/as Generales y Coordinadores/as Zonales/ Generales.

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 periodo, 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 acciones registradas en el Portal GPR y el responsable de su gestión es el/la titular de la unidad.

Artículo 12.- Actualización Mensual

La actualización mensual se registrará por las siguientes directrices:

- 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 al/la Coordinador/a General de Planificación Institucional para su aprobación.
- Indicadores agrupados o ponderados de otros indicadores componentes.-** Para asegurar la calidad y contundencia de resultados de indicadores agrupadas 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.
- Conforme al Memorando Nro. DPE-ADHN-2016-0128-M de la Adjuntía de Derechos Humanos y de la Naturaleza,** para el caso de procesos educativos llevados a cabo los últimos cinco días del mes, la unidad operativa tiene la posibilidad de reportar para el monitoreo de GPR mensual los formatos F1, F2 y la lista numerada de participantes y posteriormente actualizar el medio de verificación incluyendo el formato F3 debidamente aprobado.

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 usuarios del sistema. En el caso de ingreso y cierre de metas o resultados equivocados, será necesario comunicar a el/la Coordinador/a General de Planificación Institucional quien puede autorizar la corrección de datos erróneos conforme a los justificativos que los avalen.

Artículo 14.- Gestión de Riesgos Estratégicos

La gestión de riesgos estratégicos se regirá por las siguientes directrices:

- a) **Plan de administración de riesgos estratégicos.-** El/la titular de cada unidad, responsable de la gestión de riesgos, 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. En el caso del plan estratégico institucional es responsabilidad del equipo asesor de la máxima autoridad la gestión de sus riesgos.
- b) **Cierre de riesgos estratégicos.-** El/la titular de cada unidad 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.

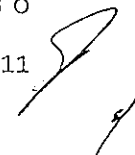
Artículo 15.- Gestión Documental dentro de GPR

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 como medio de verificación de la información reportada en el sistema.

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:

- a) **Responsables para la Gestión de Resultados de Planes Estratégicos**
Planes Estratégicos de Segundo Nivel.- Directores/as Generales y Coordinadores/as Generales.
- b) **Reuniones de Gestión de Planes Estratégicos**
 - **Reuniones o comunicaciones.-** Los planes estratégicos de GPR serán objeto de análisis en los siguientes espacios de reunión: los/as adjuntos/as o



sus directores generales y los coordinadores/as generales/zonales convocarán mínimo semestralmente a los miembros de sus equipos para el seguimiento de objetivos, estrategias, indicadores y riesgos de los planes estratégicos y operativos o remitirán comunicaciones por memorando o correo electrónico sobre la gestión a cada uno de los responsables.

- **Actas de reuniones.**- En las reuniones se levantará un acta que será firmada por los asistentes.

c) 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.

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

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

a) Cambios sin Requerimiento de Notificación o Aprobación

- **Cambios en los riesgos.**- 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. Los/as adjuntos/as y/o los/as asesores de la máxima autoridad son responsables de administración de riesgos estratégicos para minimizar los impactos negativos al desempeño estratégico y la operación institucional.
- **Nuevas estrategias.**- Está permitido la adición de nuevas estrategias al plan estratégico, siempre y cuando contribuyan al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

b) Cambios que Requieren Notificación

Cambios de redacción de objetivos o estrategias.- Cambios, correcciones o creaciones en la redacción de objetivos e indicadores deben ser efectuados con una notificación a el/la Coordinador/a General de Planificación Institucional.

c) Cambios en los planes estratégicos institucionales

Cambio de autoridades.- En caso de que exista el cambio de una nueva autoridad de la institución, deberá continuar la gestión del plan estratégico registrado en el Portal GPR hasta su finalización o hasta la construcción de un nuevo plan estratégico acorde a las necesidades institucionales, el mismo que deberá ser registrado en el sistema para el período de vigencia.

7

CAPÍTULO QUINTO.- DE LOS PLANES OPERATIVOS

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

Los requerimientos para la construcción de planes operativos son:

- a) **Responsables para la Construcción de Planes Operativos.-** En este nivel son responsables de objetivos, indicadores, riesgos y proyectos: los/as Directores/as Generales, Directores/as Nacionales, Coordinadores/as Generales, Coordinadores/as Zonales, Delegados/as Provinciales y Delegados/as del Exterior en calidad de Titulares de la Unidad Operativa.
- b) **Atribuciones de la Unidad.-** Las atribuciones de la unidad deberán formar parte integral del plan operativo y deben estar registradas en forma resumida en el Portal GPR.
- c) **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, salvo el caso de aprobación de una nueva estructura orgánica en donde se debe adecuar la fecha de inicio cuando se implemente la nueva estructura y la fecha de fin igual que la del plan estratégico.
 - **Alineación.-** Todo objetivo operativo debe estar dentro del alcance de las atribuciones de la unidad y estar alineado a una o más de ellas y estar alineado a una estrategia de nivel superior y por excepción a más de una.
- d) **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. Es responsabilidad de cada unidad establecer la definición y reporte de los mismos.
 - **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 en los casos que sea posible preferiblemente será mensual.
 - **Rangos de tolerancia, semáforos y alertas.-** Los rangos de tolerancia y los semáforos y alertas en los indicadores serán establecidas por el sistema y solo pueden cambiarse bajo criterios técnicos que lo justifiquen con aprobación de la Coordinación General de Planificación.

e) **Portafolio 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 requeridas para lograr las metas anuales establecidas por la institución.

f) **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 uno o más atribuciones, o estar alineado a uno o más objetivos operativos de la unidad.

Artículo 19.- Directrices de Aprobación de los Planes Operativos

La aprobación de los planes operativos se rige por las siguientes directrices:

a) **Autoridades Responsables de Aprobación de Planes Operativos**

- **Titular de la unidad.**- El/la Titular de la unidad aprobará el portafolio de proyectos, el plan operativo y el manual de procesos, así como toda información contenida 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 los/as adjuntos/as, asegurar la homologación y consistencia de los elementos de objetivos operativos, atribuciones, indicadores y procesos de las unidades desconcentradas.

b) **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 al menos un (1) objetivo operativo 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 operativos.**- Los planes operativos deben incluir un análisis y el registro de riesgos a objetivos operativos a ser evaluados y aprobados por el/la titular de la unidad. 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. Los proyectos de inversión deben cumplir con lo establecido en el Capítulo Sexto "DE LA GESTIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS" de la presente norma.

- **Procesos.-** Todo proceso registrado en el manual de procesos debe cumplir con lo establecido en el Capítulo Séptimo "DE LA GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS" de la presente norma.

Artículo 20.- Directrices de Actualización de los Planes Operativos

La actualización de los Planes Operativos será mensual y para su realización se registrará por las siguientes directrices:

a) **Responsable de la actualización y gestión del Plan Operativo.-** Titular de la Unidad Operativa.

b) **Actualización Mensual.-** La actualización de los planes operativos será responsabilidad de el/la titular de la unidad a mes vencido, hasta los primeros cinco (días) del mes siguiente, en lo referente a resumen ejecutivo, hitos, e indicadores. La ejecución presupuestaria será actualizada por la Dirección Nacional de Seguimiento en base a la información remitida por la Dirección Nacional Administrativa y la Dirección Nacional Financiera antes del 5 de cada mes.

- **Hitos e Indicadores.-** El Titular de la unidad operativa es el/la responsable de garantizar la actualización correcta y oportuna de los hitos y 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 el/la Coordinador/a General de Planificación Institucional.

- **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 Sexto "DE LA GESTIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS" de la presente norma.

- Conforme al Memorando Nro. DPE-ADHN-2016-0128-M de la Adjuntía de Derechos Humanos y de la Naturaleza, para el caso de procesos educativos llevados a cabo los últimos cinco días del mes, la unidad operativa tiene la posibilidad de reportar para el monitoreo de GPR mensual los formatos F1, F2 y lista numerada de participantes y posteriormente actualizar el medio de verificación incluyendo el formato F3 debidamente aprobado.

Nota: Para efectos de control de las actividades de los planes operativos, la Defensoría del Pueblo incluye anualmente dichas actividades en una ficha de proyecto de gasto corriente.

c) **Corrección de Errores**

- **Metas de indicadores.-** Una vez cerradas las metas de indicadores no pueden ser cambiados por los usuarios del sistema. En el caso de ingreso y cierre de metas equivocados será necesario comunicar a la Coordinación General de Planificación Institucional, quien puede autorizar a la Dirección Nacional de Planificación e Inversión la corrección de los mismos, conforme a los justificativos que los avalen. En el caso de que las metas afecten a los

resultados del Plan Estratégico, todo cambio debe ser autorizado por la máxima autoridad.

- **Resultados de indicadores.**- De determinarse el no registro de un medio de verificación o que el mismo no avale el cumplimiento del resultado del indicador durante el monitoreo mensual, la Coordinación General de Planificación Institucional procederá a comunicar en el informe de seguimiento a la Máxima Autoridad y a las unidades, lo cual afectará a los porcentajes de cumplimiento reportados independientemente de los que se muestran automáticamente en el sistema GPR. Es obligación de la unidad que no registró el medio de verificación, subirlo correctamente y solicitar el cambio del resultado. En el caso de requerir un cambio por parte de la unidad operativa responsable, será necesario comunicar a la Coordinación General de Planificación Institucional quien puede autorizar a la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación, la actualización del resultado del indicador, conforme los justificativos que los avalen.
- **Rectificación de estado y fecha de cumplimiento de hitos.**- De determinarse el no registro de un medio de verificación o que el mismo no avale el cumplimiento y fecha del hito durante el monitoreo mensual, la Coordinación General de Planificación Institucional procederá a comunicar en el informe de seguimiento a la Máxima Autoridad y a las unidades, lo cual afectará los porcentajes de cumplimiento independientemente de los que se muestran automáticamente en el sistema GPR. Es obligación de la unidad que no registró el medio de verificación, subirlo correctamente y solicitar el cambio del estado del hito. En el caso de requerir un cambio por parte de la unidad operativa responsable, será necesario comunicar a la Coordinación General de Planificación Institucional quien puede autorizar a la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación, la actualización del estado y/o fecha del hito, conforme los justificativos que los avalen.

d) **Gestión de Riesgos Operativos**

- **Plan de administración de riesgos operativos.**- El/la 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 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.
- **Reporte de planes de riesgo.**-El/la Directora/a Nacional de Planificación e Inversión dará las directrices para el reporte de planes de riesgo, de la misma manera establecerá la periodicidad de entrega de avances de los mismos.
- **Cambios en los riesgos.**-Para facilitar la administración dinámica de riesgos operativos y la implementación de acciones oportunas, no se requiere notificación formal de cambios de los riesgos identificados en los planes operativos.

7

e) 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 de medio de verificación del cumplimiento de indicadores o hitos de acuerdo a las directrices emitidas por el/la Director/a Nacional de Seguimiento y Evaluación.

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.- El/la Titular de la Unidad Operativa, es el responsable para la gestión de Planes Operativos.

b) Gestión de Resultados del Plan Operativo

Reuniones de Gestión de Planes Operativos.- Los planes operativos de GPR serán objeto de análisis en los siguientes espacios de reunión:

- El/la titular responsable de cada unidad convocará mensualmente al 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 mes los problemas no resueltos de los proyectos a su cargo, así como los riesgos que se escalen a su atención.

c) 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 de los titulares de las unidades con evaluación de los riesgos estratégicos y revisión de las acciones correctivas definidas.

d) 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.

e) Gestión de Resultados de Procesos

Administración de Procesos.- El/la Titular de la unidad operativa es el/la responsable del proceso, por tanto 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 registrará por las siguientes directrices:

a) Cambios sin Requerimiento de Notificación o Aprobación

Cambios en redacción, objetivos, riesgos e información básica de proyectos o procesos.-Están permitidos los cambios menores, por parte de los responsables de las unidades, respecto de la redacción de elementos del plan operativo, siempre y cuando cumplan con las directrices de la presente norma.

b) Cambios que Requieren Aprobación

- **Cambios de fechas de objetivos o metas de 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 él/la Coordinadora General de Planificación Institucional, dentro de los primeros treinta días del cambio efectuado para su aprobación:
 - Cuando la meta afecta a resultados registrados en el Plan Estratégico Institucional, la solicitud de cambio en las metas debe dirigirse a la máxima autoridad de la Institución.
 - Cuando se solicita cambios en el nombre de indicador o configuración del mismo, no se pueden modificar indicadores que tengan metas cerradas y se haya reportado al menos un resultado. En el caso de existir errores de configuración en el momento de la planificación se debe solicitar la eliminación del indicador. En el caso de indicadores que tengan resultados, pero que se deben modificar por necesidades institucionales se debe cambiar la vigencia hasta la última fecha de reporte y se debe crear un nuevo indicador, indicando el tipo de configuración, descripción, línea base, jerarquía, comportamiento, captura y avance de metas, y finalmente las metas del periodo.
- **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 la institución, se deberán continuar la gestión del plan operativo registrado en el Portal GPR por un periodo mínimo de tres (3) meses, o dependiendo de las necesidades institucionales o de las disposiciones de la máxima autoridad.

CAPÍTULO SEXTO.- 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 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 internacional deberán estar realizados en formato de proyecto de inversión en base a las guías metodológicas e instrumentos que disponga el ente rector de Planificación; "proyecto de inversión" debe contener la información completa requerida por dicha institución; mientras que los proyectos institucionales que puedan realizarse con gasto corriente, el mismo que debe estar de acuerdo a la definición de la ficha del sistema Gobierno Por Resultados (GPR).
 - Toda unidad operativa que promueva la generación de proyectos de inversión podrá ser asesorada con metodología y herramientas técnicas provenientes de el/la Directora/a de Planificación e Inversión y/o de la Dirección Nacional de Cooperación y Relaciones Internacionales (para proyectos de cooperación internacional) 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 (SIPeIP).
- 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 ejecutivo 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) **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 lo 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 a asegurar el cumplimiento de los requerimientos y la entrega de los productos a las áreas correspondientes además de registrarlos como archivo anexo en calidad de medio de verificación del cumplimiento de las actividades determinadas en la ficha del proyecto.
- e) **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. Una vez que un hito sea cumplido, el titular 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, salvo el caso de que se cumplan extemporáneamente, deberá informar del particular a la Coordinación General de Planificación Institucional, para que ésta a su vez autorice a la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación su actualización en el sistema GPR conforme a los medios registrados como archivos anexos. 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 por lo menos un hito por mes. Las fechas comprometidas para cada hito pueden ser modificadas mediante el formato correspondiente y la respectiva autorización del Comité de Reprogramación.
- 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 titular del proyecto a mes vencido, con un plazo máximo del quinto día del mes. La información mínima a mantener actualizada es:
- **Resumen ejecutivo:** En el campo de resumen ejecutivo debe contener las actividades más relevantes y los logros de cada mes reportado que servirán de insumos para la elaboración de los informes de rendición de cuenta institucional.
 - **Problemas no resueltos.**- Las campos de "problemas no resueltos" deben contener información de los problemas que no permitieron que se puedan ejecutar o que se ejecuten con retrasos los hitos programados.
 - **Presupuestos y el perfil económico.**- Los campos presupuestarios serán actualizados por la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación, son registrados de acuerdo a los datos de ejecución presupuestaria entregados por la Coordinación General Administrativa Financiera.
 - **Hitos y avance físico.**- El/la titular de proyecto debe dar seguimiento mensualmente a los hitos de sus proyectos, e indicar en el sistema si se ha cumplido o no cada hito en la fecha prevista. La fecha comprometida del hito no puede ser modificada.

- g) Asociación de las fechas estimadas vs. las fechas reales de cumplimiento.-** El sistema GPR establecerá automáticamente las siguientes alertas:
- **Verde:** Hito cumplido a tiempo o hito abierto antes de la fecha comprometida. No se requiere acciones adicionales.
 - **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 titular del proyecto deberá tomar las acciones correctivas o preventivas pertinentes.
 - **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 por el patrocinador ejecutivo en conjunto con el líder de proyecto.
- h) Riesgos del proyecto.-** Acciones de administración de riesgos deberán ser actualizados y nuevas acciones generadas, basadas en un análisis de riesgos al proyecto de inversión que lo realizará con el/la titular del proyecto.
- i) Resultados de indicadores del proyecto.-** Para aquellos proyectos que se hayan definido indicadores propios del proyecto, el/la titular del 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.
- j) 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 patrocinador ejecutivo del proyecto en conjunto con el/la titular del proyecto.
- k) 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 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 ha consumido más de ochenta por ciento (80%) de su presupuesto y el tiempo transcurrido es menos de veinte por ciento (20%).
 - Tiene uno o más riesgos con alta probabilidad y alto impacto.
- l) Tratamiento de proyectos en riesgo.-** Proyectos en riesgo ameritan atención especial por parte de el/la titular del proyecto y el/la patrocinador/a ejecutivo/a, así como de las autoridades de la institución. Se deberá incrementar el control

con acciones tales como: monitoreo más frecuente, revisiones ejecutivas, plan de mejora u otra acción pertinente a la situación.

- m) **Cierre de proyectos.**- Al finalizar la gestión de los proyectos de gasto corriente y de inversión, deberá registrar en el sistema dentro del ítem de lecciones aprendidas (FC8), un resumen específico del aprendizaje obtenido relacionado a la ejecución del mismo.

Artículo 24.- Responsabilidades del Líder de Proyecto

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

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 del líder de proyecto incluyen:

- 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 al patrocinador ejecutivo
- Elaborar los resúmenes ejecutivos de avance y registrarlos periódicamente en el sistema GPR además de comunicar al/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 asesoramiento de la Dirección de Seguimiento y Evaluación
- Coordinar las compras y adquisiciones relacionadas con el proyecto,
- Resolver y de ser necesario escalar problemas al patrocinador ejecutivo

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

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

Patrocinador ejecutivo de proyecto.- El 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.

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 y monitoreo permanente 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 soporte 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 al ente rector de la planificación del Estado o a las instituciones pertinentes en los casos de proyectos de cooperación internacional.
- 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, es importante que la información que se ingrese al sistema GPR sea consistente con la información del sistema financiero (e-SIGEF). Es responsabilidad del/la líder del proyecto confirmar que los datos ingresados a ambos sistemas sean idénticos.
- d) 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 SIPeIP.
- e) Seguimiento avance del proyecto.-** El/la líder de proyecto y el/la Directora/a de Seguimiento y Evaluación, serán los responsables de dar seguimiento mensual 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 deben ser solicitados por la unidad operativa, por escrito, a la Coordinación General de Planificación Institucional.
 - **Cambios de fechas comprometidas de hitos y Presupuesto.-** Todo cambio a fechas comprometidas de hitos de un proyecto será aprobado por escrito por el Comité de Reprogramaciones o por la máxima autoridad.
 - **Rectificación de estado y fecha de cumplimiento de hitos.-** De determinarse el no registro de un medio de verificación o que el mismo no avale el cumplimiento y fecha del hito del proyecto durante el monitoreo mensual, la Coordinación General de Planificación Institucional procederá a comunicar en el informe de seguimiento a la Máxima Autoridad y a las unidades, lo cual afectará los porcentajes de cumplimiento independientemente de los que se muestran automáticamente en el sistema GPR. Es obligación de la unidad que no registró el medio de verificación, subirlo correctamente y solicitar el cambio del estado del hito. En el caso de requerir un cambio por parte de la unidad operativa responsable, será

necesario comunicar a la Coordinación General de Planificación Institucional quien puede autorizar a la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación, la actualización del estado y/o fecha del hito, conforme los justificativos que los avalen.

- **Cambios de fecha de fin de proyectos.**- La fecha de fin de los proyectos debe estar de acuerdo al plazo establecido en el dictamen de prioridad del proyecto emitido por SENPLADES.

CAPÍTULO SÉPTIMO.- DE LA GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

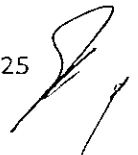
Artículo 27.- Directrices para la gestión y mejora de procesos en GPR

El/la Directora/a Nacional de Gestión de Procesos remitirá las directrices sobre la gestión de procesos en GPR, que se registrará por las siguientes:

- a) **Ejecutivo de segundo nivel (superior a la unidad).**- El/la Directora/a Nacional de Gestión de Procesos será considerada como ejecutivo de nivel superior de las demás unidades institucionales, y será responsable de aprobar y controlar los cambios al manual de procesos, además debe asegurar la asignación de un responsable para cada uno de los procesos institucionales.
- b) **Líder o Responsable de Procesos.**- Los/las titulares de cada unidad operativa serán los responsables 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 asesoríaLos macro procesos se basarán en el Estatuto Orgánico de Gestión Institucional por Procesos vigente en la institución.
- d) **Registro de procesos.**- Los procesos institucionales deben ser registrados en el manual de procesos dentro del sistema GPR con su descripción, la misma que debe coincidir con la que se incluya en el manual de procesos de la Defensoría del Pueblo del Ecuador.
- e) **Dirección Nacional de Gestión de Procesos.**- Sus principales responsabilidades serán:
 - La Dirección Nacional de Gestión de Procesos, a través de la Coordinación General de Planificación Institucional, emitirá los lineamientos sobre la gestión de procesos conforme a la guía metodológica de procesos.
 - El/la Director/a Nacional de Gestión de Procesos, será responsable del monitoreo de los procesos, la gestión de resultados de procesos y la asesoría en la implementación de proyectos de mejora a los procesos.

N

- f) **Alineación de procesos.**- Todo proceso debe estar alineado a uno o más atribuciones, así como a uno o más objetivos operativos.
- g) **Cobertura de atribuciones.**- Los procesos institucionales establecidos en el manual de procesos, deberá considerar al menos una atribución que compete a la unidad.
- h) **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 por cada responsable de la unidad.
- i) **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 gestión de procesos deberán determinar la priorización y selección final de procesos a mejorar.
- j) **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.
- k) **Aprobación de nuevos proyectos de mejora de procesos.**- Los proyectos de mejora de procesos de la institución, deberán ser aprobados y controlados por el/la Directora/a Nacional de Gestión de Procesos, o en su defecto por el/la Coordinador/a General de Planificación Institucional y/o la máxima autoridad de la institución.
- l) **Seguimiento a proyectos de mejora de procesos.**- El/la líder de proyecto y la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación serán los responsable de monitorear el avance físico de los proyectos de mejora de procesos.
- m) **Control de cambios.**- El control de cambios de proyectos de mejora a procesos institucionales en GPR se registrá por las siguientes directrices:
- **Cambios de fechas comprometidas de hitos y Presupuesto.**- Todo cambio a fechas comprometidas de hitos de un proyecto de mejora de procesos deberá ser aprobado por la Coordinación General de Planificación a través de las herramientas dispuestas para el efecto.
 - **Rectificación de estado y fecha de cumplimiento de hitos.**- De determinarse el no registro de un medio de verificación o que el mismo no avale el cumplimiento y fecha del hito durante el monitoreo mensual, la Coordinación General de Planificación Institucional procederá a comunicar en el informe de seguimiento a la Máxima Autoridad y a las unidades, lo cual afectará los porcentajes de cumplimiento independientemente de los que se muestran automáticamente en el sistema GPR. Es obligación de la unidad que no registró el medio de verificación, subirlo correctamente y solicitar el cambio del estado del hito. En el caso de requerir un cambio por parte de la unidad operativa responsable, será necesario comunicar a la Coordinación General de Planificación Institucional quien puede autorizar a la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación, la actualización del estado y/o fecha del hito, conforme los justificativos que los avalen.



- **Cambios de fecha de fin de proyectos de mejora de procesos.-** El cambio de fecha de fin de los proyectos de mejora de procesos deberá ser aprobado por la Coordinación General de Planificación.

CAPÍTULO OCTAVO.- DE LOS ACTORES DE GOBIERNO POR RESULTADOS

Artículo 28.- Equipo Institucional GPR

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

- a) **Líder Metodológico GPR.-** Son roles permanentes dentro de la Coordinación General de Planificación Institucional y sus Direcciones Nacionales como custodios internos de la metodología que se usa para utilizar el sistema.
- b) **Administrador/a Institucional GPR.-** Es un rol permanente dentro de la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación 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 y soporte técnico de la institución

La administración de usuarios y soporte técnico de GPR se regirá por las siguientes directrices:

- a) **Acceso a la Herramienta GPR.-** El (la) Coordinador(a) General de Planificación Institucional autorizará mediante correo electrónico la solicitud de usuario, perfil y clave de un servidor (a) previa aprobación de él o la titular de la unidad. La clave será generada por el/la Directora/a Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación.
- b) **Depuración Periódica de Usuarios.-** La Dirección Nacional de Talento Humano informará periódicamente a la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación sobre las personas que hayan salido de la institución para que pueda depurar los usuarios del sistema; así como llevar un control periódico de acceso y roles para salvaguardar la seguridad de la información.
- c) **Perfiles de usuarios de la herramienta GPR.-** Existen cinco (5) perfiles de usuarios en la herramienta GPR. Es responsabilidad del/la Administrador/a Institucional de GPR asegurar la aplicación correcta a los usuarios de la institución de acuerdo a los siguientes perfiles:
 1. **Administrador:** Tiene permisos de escritura y lectura en todo el Observatorio Ejecutivo GPR, lo que significa que puede actualizar y modificar los elementos que así lo requieran y además, puede abrir metas cerradas de indicador en periodos pasados.
 2. **Ejecutivo:** Es el responsable de un plan estratégico y tiene permiso de actualización de todos sus elementos, puede actualizar y modificar la información que así lo requiera y tiene la capacidad de modificar metas cerradas de indicador, siempre y cuando correspondan a periodos en el futuro.

ca

3. **Participante:** Tiene el acceso de escritura, participa en la planificación estratégica u operativa de la organización en la que se le asigne el rol; es decir, puede modificar cualquier dato normalmente modificable de la planificación o gestión.
 4. **Líder:** Tiene acceso de lectura y de escritura para abrir metas cerradas, modificar avance, presupuestos, indicadores, riesgos, hitos de los proyectos en que el usuario es asignado como Líder de Proyecto.
 - Cuando un líder es seleccionado como responsable del proceso, tendrá permiso de escritura para los procesos en donde esté designado como líder.
 - De igual forma cuando sea asignado como responsable de un indicador o un riesgo tendrá permiso de escritura aún y cuando no sea líder del Proyecto o responsable del Proceso al que pertenezca el indicador. Esta característica también es útil para dar acceso de Líder a usuarios a un DVO-MX, de manera que únicamente pueden modificar indicadores de objetivos de un DVO-MX, sin poder modificar ningún otro elemento del plan (Objetivos, Estrategias, Logros, etc.)
 5. **Observador:** Es un usuario con permiso de lectura solamente, por lo tanto, no puede actualizar o mover ningún elemento.
- d) **Responsabilidad por Mal Uso de Usuario y Clave.-** Los usuarios 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 Talento Humano para que actúe de acuerdo a su competencia. La omisión de las acciones determinadas generará responsabilidad administrativa. La Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación cada vez que genere una clave, a cada usuario le hará firmar un acuerdo de responsabilidad y confidencialidad de la información.

Artículo 30.- Soporte y Administración de Nuevos Requerimientos

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

Nuevos Usuarios o Cambio de Autoridades.- Si existe cambio de autoridad o titular responsable de un plan GPR, la Coordinación General de Planificación Institucional, a través de sus Direcciones Nacionales es responsable de capacitarle en la metodología y el uso de la herramienta, así como a todo nuevo líder de proyecto o responsables de procesos siempre que le sea requerido.

CAPÍTULO NOVENO.- 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.

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 el/la Coordinador/a General de Planificación Institucional o sus directores nacionales detecte la acción u omisión de los y las servidores (as) públicos (as) en el reporte, realizará informes y comunicará a la máxima autoridad de la institución para que ésta analice y, en caso de considerarlo necesario, aplique las sanciones administrativas pertinentes, sin perjuicio de que la máxima autoridad por sí misma proceda directamente de igual forma.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Los conceptos metodológicos de mayor detalle y alcance serán especificados mediante guías metodológicas, manuales funcionales y cuadernos de trabajo que se entregaron o se entreguen a 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 del titular del derecho de autor y sus marcas comerciales protegidas, conforme constan en los ejemplares autorizadas.

TERCERA.- Disponer a la Dirección Nacional de Tecnología de la Información y Comunicaciones la configuración de los sistemas para que el reporte relacionado con los casos de derechos humanos y de la naturaleza sea reportado del Sistema SIGED directamente al GPR de las unidades que correspondan.

21

DISPOSICIÓN DEROGATORIA

Deróguese la Resolución No 148 DPE-CGAJ-2014 de fecha 22 de agosto de 2014, la cual contiene la "Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados GPR".

La presente resolución entrará en vigencia a partir de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito, en el Despacho del señor Defensor del Pueblo, a 10 de Mayo de 2016.



Ramiro Rivadeneira Silva
DEFENSOR DEL PUEBLO

mc.