

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA 063-GADPN

EL PREFECTO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL NAPO

CONSIDERANDO:

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 238 deja establecido que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política administrativa y financiera;

Que, la referida Carta Magna, establece el inciso segundo del artículo 240, que todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales, ello en concordancia con lo que disponen los artículos 9 y 49 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, al mencionar que esta facultad comprende las potestades públicas privativas de naturaleza administrativa bajo la responsabilidad de la Prefecta o Prefecto como la primera autoridad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado provincial;

Que, el artículo 263 de la Norma Suprema, asigna las competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales;

Que, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización en su artículo 50 literal h) atribuye a la Prefecta o Prefecto a *"Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir la estructura orgánico - funcional del gobierno autónomo descentralizado provincial;..."*;

Que, el artículo 338 del referido Código Orgánico expresa: *"Estructura administrativa. - cada gobierno regional, provincial, metropolitano y provincial tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus*

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno...”;

Que, mediante resolución de la SNAP publicada en el Registro Oficial No. 895 del 20 de febrero del 2013, emite Norma Técnica de Administración por Procesos;

Que, como consecuencia del nuevo marco jurídico constitucional y legal del Ecuador, se hace necesaria una redefinición de la organización administrativa interna del GAD Provincial, que asegure procesos integrales y efectivos como respuesta a las necesidades y exigencias actuales y futuras de la Institución;

Que, es indispensable dotar a la Entidad, de un estatuto orgánico que norme, de manera clara y objetiva, los procesos del GAD Provincial, tendientes a la modernización, para la prestación de los servicios públicos encomendados por la Constitución y la ley; y

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el inciso segundo del artículo 240 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con los literales b), h) y o) del artículo 50 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización;

RESUELVE:

**EXPEDIR EL ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR
PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL
DE NAPO**

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



CAPÍTULO I.- DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

En el marco de la Ley y de sus atribuciones, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Napo expide el ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, con base en las políticas descritas por la SNAP.

Artículo 1.- Objeto.

El presente estatuto tiene por objeto establecer los procesos técnicos para mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, optimizando y aprovechando los recursos del GADPN.

Artículo 2.- Misión Institucional.

Promover el desarrollo de la provincia de Napo mediante la gestión y formulación de programas y proyectos que apoyen al desarrollo sustentable, incluyente y participativo del territorio provincial en el marco de sus competencias con la prestación de servicios públicos e infraestructura de calidad a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.¹

Artículo 3.- Visión Institucional.

Incrementar la eficacia y eficiencia en la implementación de programas, proyectos y obras que cambian vidas en los ámbitos correspondientes a las competencias del Gobierno Provincial para garantizar el buen vivir de los habitantes de nuestro territorio.²

¹ PEI Napo

² PEI Napo

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



Artículo 4.- Objetivos Institucionales.

- Trabajar con orientación hacia los resultados de forma que al conseguir su objetivos estratégicos logrando generar mayor valor público
- Liderar en todas las áreas de gestión institucional, que implica la capacidad de los líderes en adaptar, reaccionar y ganarse el compromiso de todos los grupos de interés, como garantía de vigilia en conseguir la visión institucional de futuro.
- Gestionar por procesos las actividades de la institución, como uno de los aspectos de mayor trascendencia en la implementación de la estrategia e interrelación de las áreas de gestión.
- Desarrollo de su personal, considerándolo como capital institucional sin el cual la organización no podría implantar la estrategia, mucho menos alcanzar la visión de futuro pretendida.
- Desarrollar las alianzas con otras instituciones del Estado y organismos internacionales, basados en beneficios mutuos sostenibles.
- Asumir la responsabilidad social de Gobierno Provincial como ente activo que genera conductas en la comunidad, tales como el respeto a la naturaleza.

Artículo 5.- Principios

Compromiso Social.- Trabajamos y brindamos servicios con compromiso, disposición consciente y responsable para promover su desarrollo social, comunitario, productivo y ambiental de la población de Napo.

Igualdad social.- Busca lograr la igualdad entre hombres y mujeres en medio de lo cual es factible para los dos el ejercicio de sus derechos. Además se busca equilibrar la experiencia y juventud en los diversos equipos de trabajo.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



Solidaridad.- Nos fundamentamos en el respeto a la existencia del orden social de cada individuo o grupo, que busca desarrollar sus capacidades y gozar de sus derechos, que permita lograr la satisfacción a plenitud personal y la de sus semejantes, con el lema unidos hacemos la fuerza.

Subsidiariedad.- El trabajo del Gobierno provincial de Napo se basa en el máximo respeto al derecho de la libre determinación de todos y cada uno/a de las personas que forman la estructura social en su territorio, y sustenta que toda actividad y acción cumpla con la dinámica de interacción social de la que denominamos democracia participativa integral.

Equidad interterritorial.- Accionamos el territorio en busca de corregir los desequilibrios territoriales, asegurando una correcta distribución y uso eficiente de los recursos, de manera honesta, responsable, equitativa y equilibrada, capaz de lograr el buen vivir en la provincia, con servicios de calidad y calidez.

Integración.- Gobierno Autónomo provincial de Napo potencia su capital humano y material, para el ejercicio de sus competencias de servicios a la colectividad, a través de la integración de sus funcionarios, autoridades e instituciones con recursos financieros, tecnológicos y de rendición de cuentas, para que los servicios lleguen de manera oportuna y eficiente, demostrando la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo, pero además con la capacidad de dar respuesta a las exigencias de la sociedad (efectividad), es decir satisfaciendo las demandas planteadas por las comunidades.

Participación ciudadana.- Es un deber social y un derecho ciudadano la participación, por lo que el Gobierno provincial impulsará mecanismos que garanticen la representación y la toma de decisiones de todos los sectores sociales en la gestión y toma de decisiones del gobierno, a través de una correcta

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



fiscalización, control y ejecución de las acciones políticas, económicas, sociales y ambientales que ejecute o que afectan al pleno desarrollo del ser humano y el de la comunidad en que se desenvuelve, a través de la oportunidad de rendir cuentas a la sociedad de sus actos, de manera pacífica, democrática y del respeto. A su vez garantiza la pluralidad de sus actores con la igualdad de oportunidades para jóvenes y adultos, tanto hombres como mujeres.

Artículo 6.- Valores. -

Honestidad.- El compromiso de los miembros del Gobierno Provincial de Napo, es moral y transparente, que cumple con la sociedad primero y respeta la verdad en relación con el entorno, los hechos y las personas.

Respeto.- Buscamos la convivencia sana y pacífica, del cual reconocemos, valoramos y apreciamos a nuestra gente, y a nuestro entorno, rechazamos el trato irrespetuoso o abusivo. Internamente propiciamos la igualdad de derechos y respeto en los diferentes los niveles jerárquicos, promoviendo el compañerismo, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, aceptando las ideas de los demás, aun cuando éstas pudieran ser discrepantes. En lo externo, es prioridad el buen trato a la ciudadanía y la atención oportuna y justa a sus demandas.

Ética.- Toda la actuación se fundamenta bajo principios y valores, que permitan encaminar nuestras acciones hacia un proceder correcto, en brindar un buen servicio a nuestra ciudadanía para que se cumplan sus más dignas y anheladas aspiraciones.

Responsabilidad.- Asumimos con consciencia las consecuencias, sobre nuestros actos y de todo lo que se hace o deja de hacer sobre sí mismo, de la

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



institución o sobre los demás. Para que la confianza depositada en ser servil sea siempre oportuna y solidaria.

Laboriosidad.- Comprometemos poner todo el esfuerzo humano diario para conseguir algo de manera autónoma y con la ayuda de los demás, una gran transformación de la provincia.

Transparencia.- Administramos democrática y participativamente el territorio, donde los ciudadanos contribuyen en las decisiones y acompañan a las autoridades en el proceso de gobierno, convencidos de libertad de asociación e información que complementa una verdadera democracia.

Creatividad.- Buscamos la excelencia con creatividad, juntando conocimientos, ideas, acciones y talentos para solucionar problemas del entorno, y lograr un verdadero equilibrio social en la provincia.

Lealtad.- Quienes formamos parte del gobierno provincial con sentimiento de apego, fidelidad y respeto nos comprometemos a ser leales a nuestra institución, a la provincia y a su gente.

Solidaridad.- Buscamos la unidad y la colaboración para conseguir los fines comunes de la provincia, con el esfuerzo conjunto e impulsando la libertad, la igualdad y demás derechos en aquellos grupos que, por diversas razones, no pueden disfrutarlos.

Trabajo en Equipo.- Accionamos de manera continua en consenso y la labor mancomunada para mejorar el servicio.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



Puntualidad.- Trabajamos para cumplir y lograr los objetivos y metas propuestas oportunamente.

CAPÍTULO II.- DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS.

Artículo 7.- Definición de procesos.

Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las instituciones han tomado conciencia de esto y se plantean cómo mejorarlos y evitar algunos males habituales como: bajo rendimiento, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, etc.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal.

La gestión por procesos se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la organización.

Artículo 8.- Características de los Procesos

- La finalidad de un proceso es generar un producto o servicio
- Existen para satisfacer la necesidad de un cliente/usuario (interno o externo)
- Todo proceso tiene un dueño o propietario (responsable)
- Transforman o complementan las entradas generando valor agregado para la organización
- Se representan en un diagrama (bloque o de flujo)
- Debe ser evaluado (establecimiento de indicadores del proceso)

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



- Debe ser mejorado (rediseño y mejora continua del proceso)

Artículo 9.- Objetivos de la Gestión por Procesos.- Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la gestión institucional a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de la ciudadanía. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega y prestación de los servicios.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los ciudadanos de forma que les resulte agradable trabajar con la Institución.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el ciudadano.

Artículo 10.- Marco Teórico

Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos

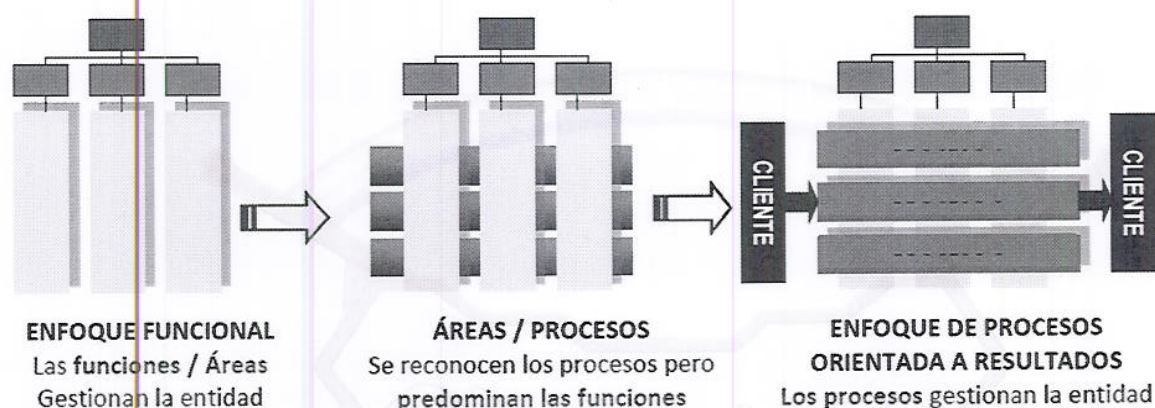
Usualmente vemos a la entidad de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las entidades.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



Gráfico No. 1



Algunas diferencias entre organización funcional tradicional y organización por procesos:

Tabla No. 1

GESTION POR FUNCIONES (Vertical)	GESTION POR PROCESOS (Horizontal)
Departamentos especializados Departamento forma organizativa Jefes funcionales Jerarquía - control Burocracia - formalismo Toma de decisiones centralizada Información jerárquica Jerarquía para coordinar Cumplimiento desempeño Eficiencia: Productividad Cómo hacer mejor las tareas Mejoras de alcance limitado	Procesos valor añadido Forma natural organizar el trabajo Responsables de los procesos Autonomía - Autocontrol Flexibilidad - cambio - innovación Es parte del trabajo de todos Información compartida Coordina el equipo Compromiso con resultados Eficacia: competitividad Qué tareas hacer y para qué Alcance amplia - transfuncional

La finalidad última de la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción de la ciudadanía con mejores resultados organizacionales.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

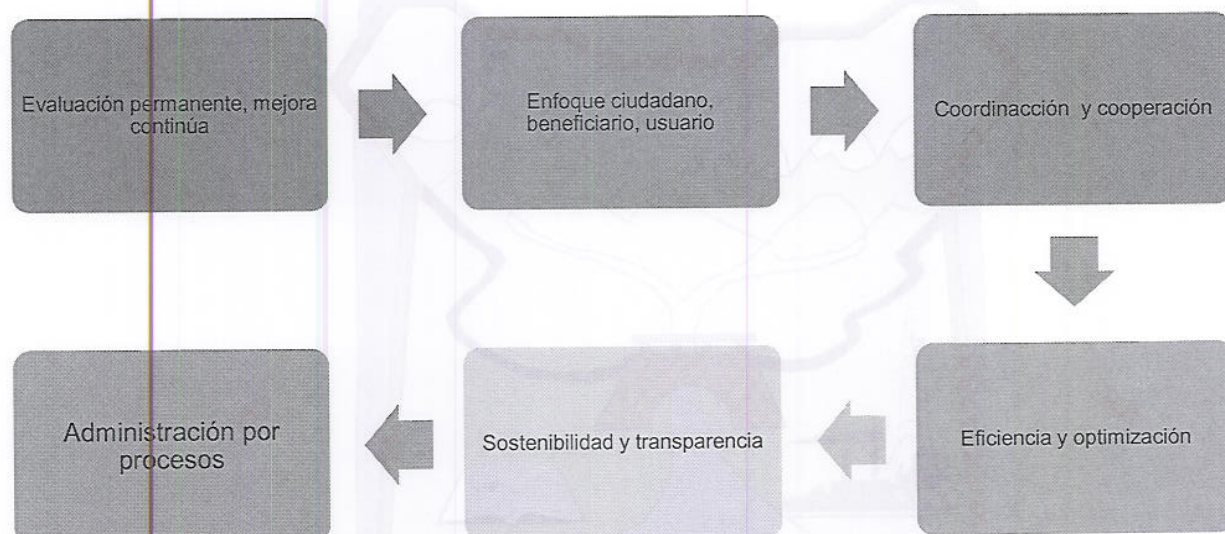
Secretaría General



Artículo 11.- Principios de Administración por Procesos

La administración por procesos se rige por los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y más específicamente por los siguientes principios:

Gráfico No. 2



a) **Evaluación permanente y mejora continua.**- La administración por procesos se rige por un ciclo de mejora continua que busca incrementar las capacidades institucionales mediante una evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y obteniendo resultados para la adecuada rendición de cuentas.

b) **Enfoque en el ciudadano, beneficiario y usuario.** - La administración por procesos tendrá en cuenta que el eje fundamental de la intervención pública es el ciudadano, beneficiario o usuario de los servicios públicos, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos para brindar los servicios desde la perspectiva de

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



estos actores, mejorando la ejecución de los procesos internos y su integración. Se enfocará en la optimización y simplificación de los servicios y trámites.

c) Coordinación y cooperación. - Para lograr una gestión pública de calidad, todos los órganos e instituciones de la Administración Pública contribuirán a la prestación de servicios públicos al ciudadano, beneficiario y usuario en un enfoque sistémico. Se contemplará en la administración por procesos las interacciones entre las instituciones involucradas en la prestación de los servicios públicos.

d) Eficiencia y optimización. - La administración por procesos estará orientada a optimizar los resultados alcanzados por la institución, en la relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.

e) Sostenibilidad y transparencia. - La administración por procesos, previo análisis de viabilidad, se orientará al uso de herramientas tecnológicas para automatizar los procesos optimizados, con el propósito de fomentar la transparencia, incrementar el control y mantener su sostenibilidad en el tiempo.

Artículo 12.- Procesos

En toda actividad o trabajo que se realiza, se utilizan materias primas o insumos, y tras el desarrollo de las actividades (proceso de producción), se produce un resultado. Estos son los tres componentes básicos de un proceso. No hay producto o servicio que no sea el fruto de un proceso de trabajo (transformación).

En aplicación a la Administración Pública, el proceso puede conceptualizarse como la organización racional de personas, materiales, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico. En cualquier acepción de proceso, éste puede definirse como el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas específicas en una salida deseada, añadiendo valor.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



Definición de proceso

Es una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles, y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la Institución agregar valor a los servicios.

Toda organización para cumplir su objeto social debe entregar productos o servicios a la ciudadanía, y para hacerlo necesita desarrollar al interior de la misma una serie de procesos que agreguen valor a unas entradas o insumos. Los procesos se identifican con base en la norma que constituye la entidad y en las normas que le definen sus funciones y competencias. De forma esquemática, los tres componentes vienen ilustrados de la manera:

Gráfico No. 3



En general, un proceso está integrado por un conjunto de subprocesos, que se interrelacionan en forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo parcial (sub-objetivo) del proceso y se constituye con un determinado número de actividades,

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



que son las acciones necesarias para producir resultados. Cada actividad está constituida por tareas ejecutadas por las personas.

Los procesos, en ocasiones, requieren apoyo de otra serie de subprocesos menores que se denominan procedimientos. Mediante la suma de éstos el producto final es viable, por lo que resulta de gran importancia identificar tanto el proceso mayor como los subprocesos que lo acompañan, algunos de los aspectos que identifican los procesos son:

- Generalmente incluyen fases o etapas que se realizan en forma transversal al interior de la organización. Esto implica que en la ejecución del proceso participan diferentes áreas.
- Cada proceso tiene una salida única que lleva consigo un objetivo propuesto para que tenga una razón de ser.
- Se determinará la unidad administrativa responsable ante la entidad por el desarrollo unificado de cada proceso.
- Tienen como mínimo un área clave, entendida como aquella sin la cual el proceso no es posible ejecutarlo.
- Tienen cabeza o iniciación que pueden ser la terminación o cola de otros.
- Una vez se han identificado los procesos, se continúa con su clasificación, la cual tiene como propósito determinar cuáles son los que efectivamente han de realizarse para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. En este aspecto es importante seleccionar los procesos clave, considerados críticos para la buena marcha de la organización.
- Los procesos clave son aquellos a los que debe prestarse atención prioritaria, pues sus mejoras tendrán mayor efecto en la organización.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

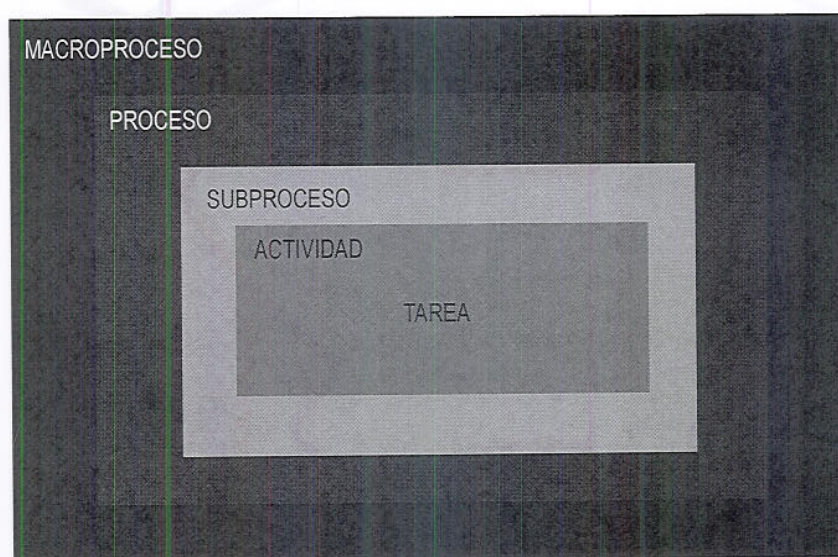
Secretaría General



Artículo 13. Estructura o jerarquía de los procesos

De forma general los mapas de procesos agruparán a los procesos en cuatro categorías fundamentales según los estándares internacionales.

Gráfico No. 4



Macro Proceso Gobernantes, o Direccionamiento Estratégico: Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.

Macro Proceso Sustantivos, o Misionales, o Agregadores de Valor: corresponden al conjunto de actividades que debe realizar una organización pública para cumplir con las funciones que le fija la Constitución y/o la Ley, de acuerdo con su nivel y naturaleza jurídica (competencias constitucionales y los demás que se definan de acuerdo con sus funciones y atribuciones establecidas en el COOTAD para los GAD Provinciales). Cada macro proceso definido debe conducir a resultados o productos específicos.

Cada macro proceso misional debe responder a un objetivo específico derivado de las funciones definidas a la entidad de origen constitucional y /o legal que

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



conduzca a satisfacer los requerimientos o necesidades básicas de la comunidad y/o grupos de interés.

Macro Proceso Habilitante, o Adjetivos, o de Apoyo: son aquellos que proporciona productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

Macro Proceso de Evaluación y Control: son los que disponen mecanismos de verificación y evaluación del sistema de control interno, brindan apoyo a la toma de decisiones en procura de los objetivos institucionales, garantizan la correcta evaluación y seguimiento de la gestión de la entidad por los diferentes niveles de autoridades y responsabilidad permitiendo acciones oportunas de corrección y de mejoramiento. Propician el mejoramiento continuo de la gestión de la entidad y de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.

Procesos Desconcentrados: encaminados a generar servicios y productos directamente en las áreas geográficas y/o zonas de planificación establecidas conforme el plan de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD Provincial, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.

Jerarquía de los procesos

Tabla No. 2

NIVEL	JERARQUÍA	NOMBRE
Primer	Macro Proceso	Apoyo
Segundo	Proceso	Gestión Financiera
Tercer	Subproceso	Gestión de Tesorería
Cuarto	Actividad	Pago a Proveedores
Quinto	Tarea	Registro y comprobación de facturas

Esta jerarquía no es rígida ni compleja, ya que no necesariamente se cumple de arriba hacia abajo. Es decir, no necesariamente un elemento deba conformarse por uno o varios elementos del siguiente nivel. Ya que por definición un proceso es

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



un conjunto de actividades; los subprocesos pueden considerarse como un conjunto de actividades (pequeños procesos) de menor complejidad o alcance que el proceso que les enmarca o contiene; y una actividad puede estar conformada por una sola o varias tareas. Es así, que un proceso puede o no contener subprocesos. Un proceso puede simplemente formar parte de un macro proceso y contener una sola actividad conformada por una o más tareas.

Artículo 14.- Procedimientos.- Los procedimientos definen la forma específica de cómo deben realizarse las fases o etapas de los procesos, subprocesos o actividad. Identificados los procesos, el ejercicio siguiente es determinar qué procedimientos permiten que aquél se cumpla.

En toda organización existen infinidad de procedimientos que por no estar asociados directamente a un proceso generan duplicidades, cuellos de botella, aumento de costos, mala gestión. Por ello, el ejercicio fundamental será identificar con la mayor precisión los procedimientos que realmente soportan y permiten cumplir con éxito el proceso.

Aspectos que identifican los procedimientos:

- Son el desarrollo de una fase o etapa de un proceso.
- No pueden iniciarse sin previos requisitos.
- Generan productos intermedios que se constituyen en requisitos o insumos de otros procedimientos.

Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son solo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

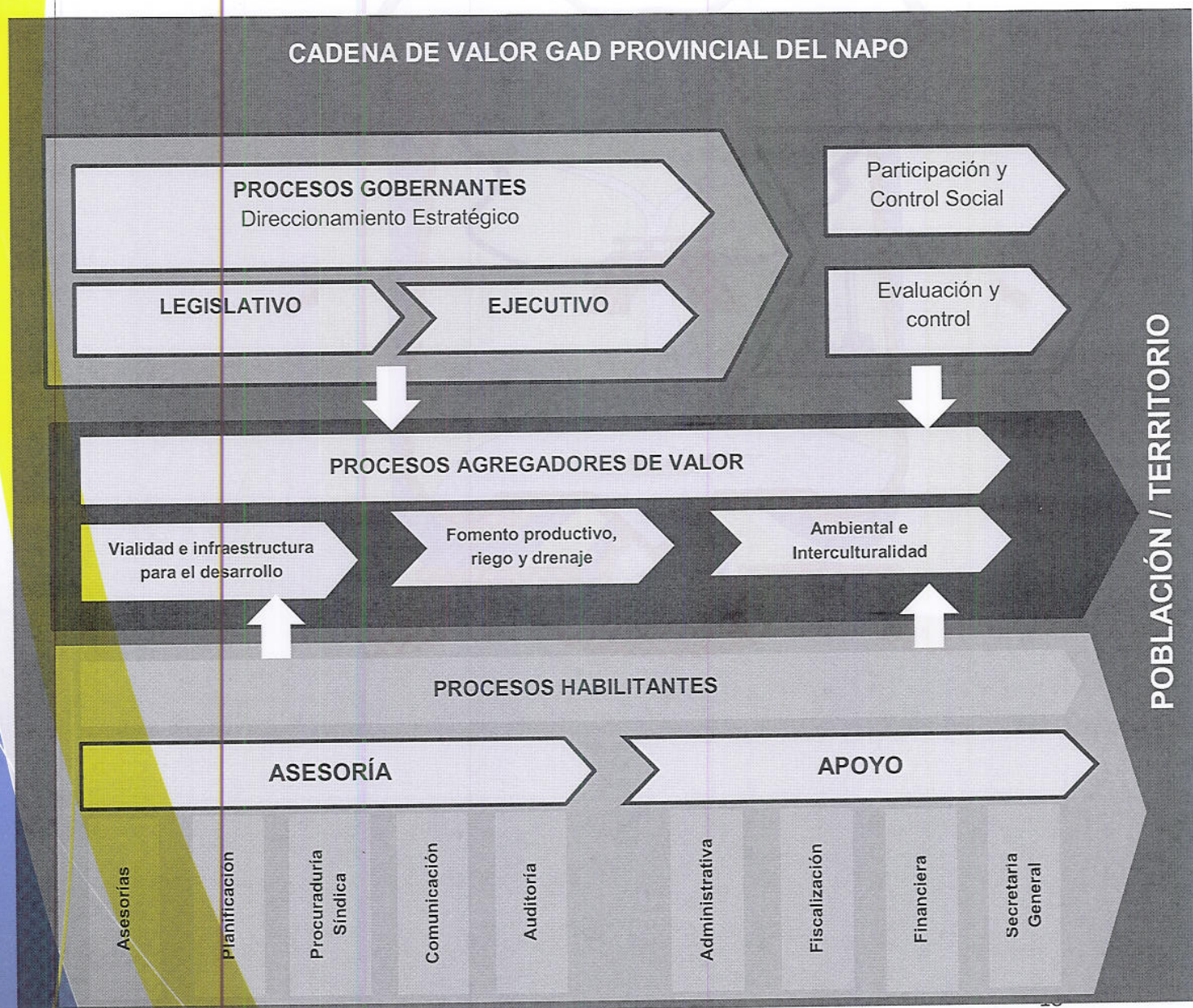
Secretaría General



De forma generalizada, los procedimientos se describen en documentos a modo de manual, que contienen el objeto y su campo de aplicación; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

Artículo 15.- Cadena de Valor

Gráfico No. 3



Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

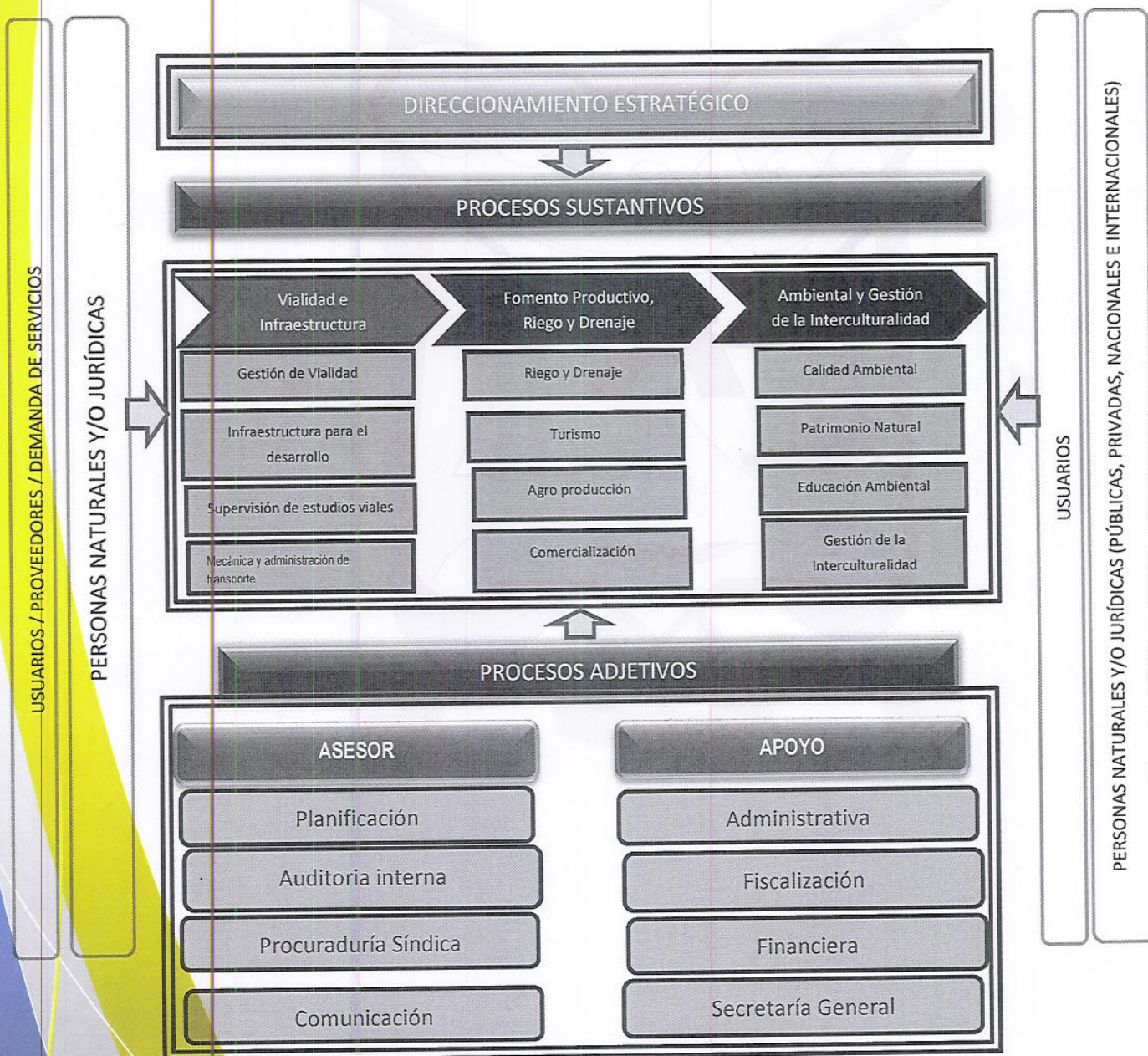
Secretaría General



La cadena de valor es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes del GAD Provincial de Napo. Se define del análisis realizado a los proceso.

Art. 16.- Mapa de proceso

Gráfico No. 6



Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



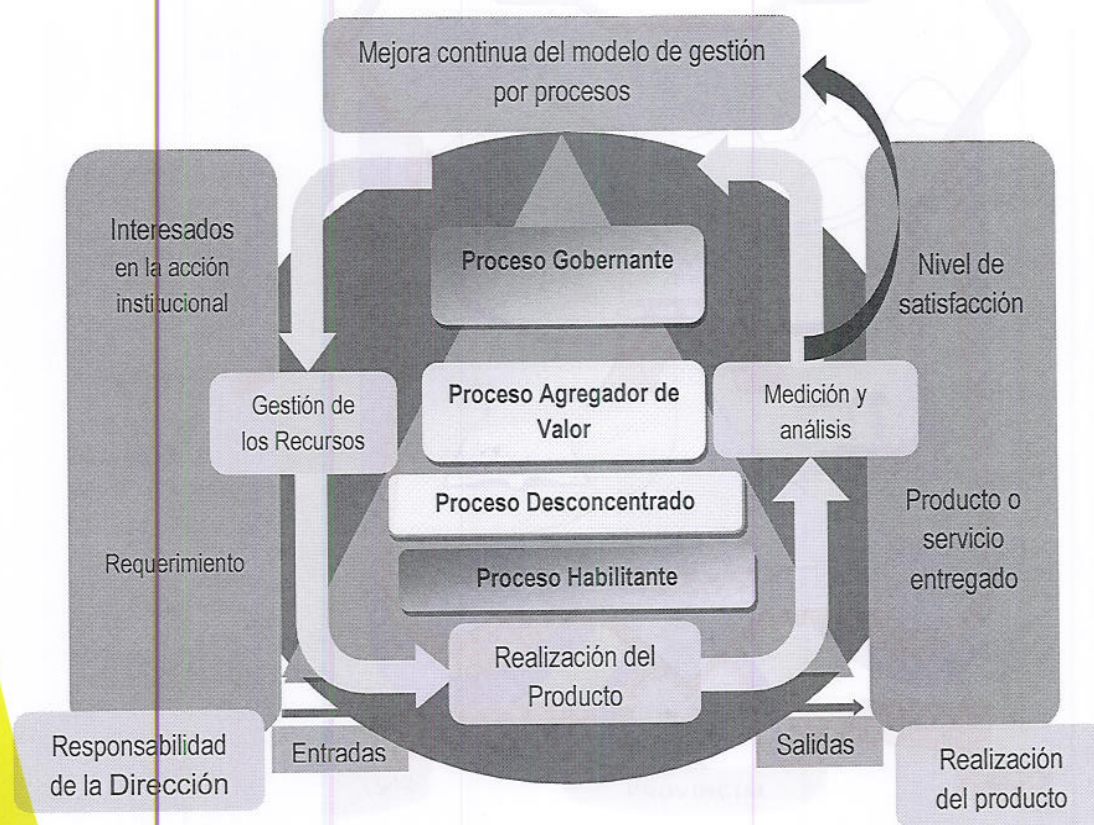
Secretaría General

Artículo 17.- Estructura organizacional por procesos para el GADPN

a) Pasos para la formulación de la Estructura Organizacional por Procesos

El modelo de gestión por procesos es una propuesta dinámica y que se interrelaciona buscando siempre una mejora continua, productos de calidad y altos grados de satisfacción en el entorno interno y externo.

Gráfico No. 6



b) Descripción de los procesos.-

Se establece la siguiente descripción para cada uno de los macro procesos, procesos y subprocesos, sin perjuicio de que se incorporen nuevas tareas, actividades y productos de detalle y metodologías de trabajo por las demandas del

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

ciudadano en otros instrumentos, así como también aquellos que deban implementarse a causa del avance de los procesos para asumir más competencias que determina el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización para los Gobiernos Autónomos Descentralizados – GADs.

La implementación de estos procesos será planificada, progresiva y determinada por directrices emitidas por la máxima autoridad e irá en paralelo a la implementación del Manual de Calidad del GADPN, el Mapa de Procesos con su cadena de valor y la Estructura organizacional por procesos.

c) Organigrama y estructura orgánica.

La estructura organizacional del GADPN está contenida en diagramas y flujos en donde la función de la Prefectura representa el centro de la gestión institucional.

Con la finalidad de normar y definir las acciones a seguir para incorporar, cambiar o suprimir macro procesos, procesos, subprocesos o productos del presente Estatuto, se procederá de la siguiente manera:

- 1) Todo macro proceso institucional, que una Unidad organizacional desee incluir en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, y que requiera un cambio o no en la estructura orgánica, deberá ser presentado a la Dirección Administrativa para su revisión; y, a la Prefectura para aprobación. El responsable de la unidad organizacional, adjunto a su pedido, deberá preparar un informe sustentando su requerimiento, tomando siempre como marco referencial, todas las herramientas previstas en el presente Estatuto.
- 2) Toda competencia, producto, proceso y/o subproceso que una Unidad organizacional desee crear, cambiar, o suprimir en el Estatuto Orgánico por Procesos, deberá ser presentado a la Dirección Administrativa para su

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

revisión y a la Prefectura o su delegado/a para su aprobación. El responsable del área o departamento involucrado, adjunto a su pedido, deberá preparar un informe sustentando su requerimiento, tomando siempre como marco referencial todas las herramientas previstas en el presente Estatuto.

- 3) Luego de la aprobación correspondiente, la Dirección Administrativa deberá publicar las reformas en la página web institucional y/o mediante correo electrónico institucional

d) Responsabilidades comunes a todos los procesos

Se determinan las siguientes responsabilidades comunes a los diferentes procesos en cada una de las Unidades Organizacionales del GADPN:

- 1) Conformar y mantener equipos de trabajo, dinámicamente interrelacionados entre sí, que aseguren la polifuncionalidad de las actividades individuales y la profesionalización de la gestión provincial.
- 2) Armonizar y coordinar las distintas actividades de los procesos que permitan la obtención de productos y servicios en términos de la mayor satisfacción frente a la demanda de los ciudadanos, para cuyo fin se aplicarán sostenidamente las políticas, normas y estrategias determinadas en los Planes Operativos establecidos por el GADPN, de tal forma que permitan el cumplimiento de los objetivos de tales procesos y paralelamente el mejoramiento permanente de la gestión de trabajo.
- 3) Establecer propuestas técnicas viables y alcanzables para un tiempo determinado y con base en el consenso de los diferentes equipos de trabajo.
- 4) Establecer metodologías flexibles de gestión que se adapten a los cambios y a la dinámica de los requerimientos del trabajo y de la Ley, optimizando las competencias individuales, y la compatibilidad con los diversos roles,

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

funciones y competencias, para asegurar el aprendizaje y desarrollo continuo del talento humano.

- 5) Concertar con los usuarios internos y externos la determinación de prioridades, a la hora de señalar los productos a ser procesados y fundamentar así el nivel de satisfacción de los mismos.
- 6) Coordinar acciones entre los diferentes equipos de trabajo y entre autoridades, que aseguren una evaluación correcta del cumplimiento de los objetivos, para cuyo efecto se establecen indicadores de medición y monitoreo de resultados, en el Manual de Calidad del GADPN.
- 7) Elaborar o participar en la elaboración de políticas y directrices de gestión para la solución de problemas y así, respaldar, motivar e incentivar permanentemente las acciones creativas de los diferentes equipos de trabajo.
- 8) Trabajar mancomunadamente con autoridades y talento humano institucional, para lograr y mantener un clima organizacional saludable, que permita la colaboración en un alto nivel de compromiso institucional, para lograr la excelencia de los productos y servicios prestados a la comunidad.
- 9) Fomento y establecimiento cíclico de mesas redondas, reuniones y otras formas de integración entre los directores de los procesos y equipos de los diferentes Procesos y Subprocesos y otras acciones de trabajo, a efectos de evaluar su avance, los procedimientos y correcciones que deban ser tomadas para generar un mejoramiento continuo e informar a las diferentes instancias de autoridad.
- 10) Elaborar el plan anual de actividades de la unidad organizacional y controlar su ejecución y evaluación.
- 11) Presupuestar y costear los diferentes procesos con la visión de "hacer siempre más, con menos".
- 12) Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo que garanticen el uso adecuado de recursos y materiales.

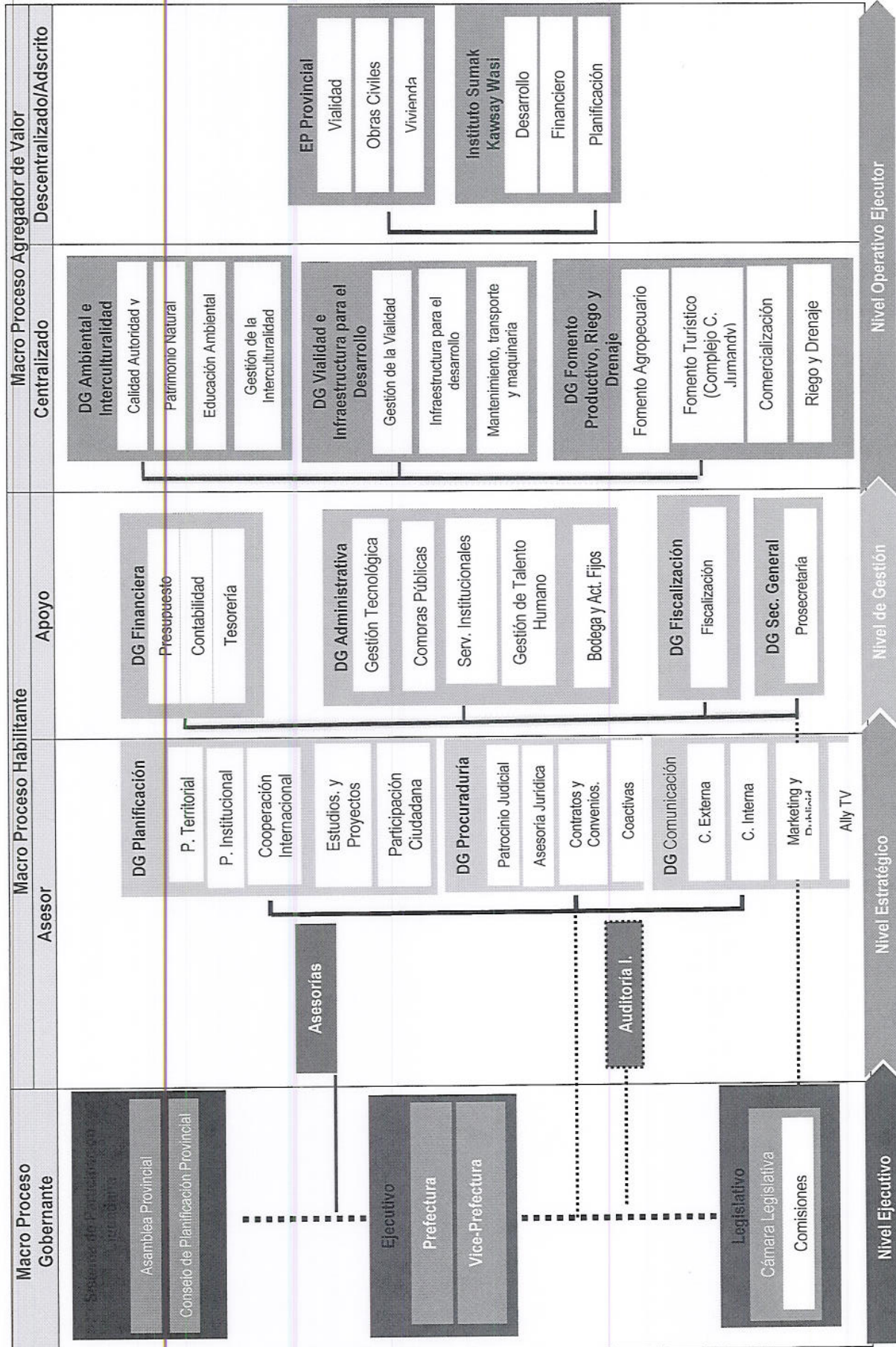
Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

- 13) Realizar contactos permanentes con los diferentes actores sociales para alcanzar la óptima participación y para involucrarles en la responsabilidad de las acciones compartidas.
- 14) Coordinar acciones con entidades gubernamentales, privadas, nacionales e internacionales para alcanzar la cooperación en asistencia técnica y económica que aseguren la optimización de los proyectos.
- 15) Trabajar con un componente ético, de la más alta responsabilidad y calidad en los procesos a ser escogidos como prioritarios y estratégicos, para servicio de la colectividad.
- 16) Elaborar reportes periódicos, de evaluación y seguimiento, para conocimiento de los diferentes responsables de los procesos y subprocesos, y para la Prefectura y el Consejo, si así lo requieren.
- 17) Integrar en los diferentes lineamientos de políticas y estrategias, procedimientos adecuados que permitan el manejo ambiental, adecuado y sustentable, en el marco de la recuperación y conservación de la naturaleza y de lo que determina la Ley sobre este tema.
- 18) Establecer, integrar y normar, los procesos y actividades vinculadas con la administración documental activa y pasiva, física y electrónica del GADPN, en apego a las normativas emanadas por las Leyes y con base en el procedimiento de "Gestión de Documentos".

d) Estructura organizacional por Procesos del GAD Provincial de Napo:



Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

CAPITULO III.- UNIDADES ORGANIZACIONALES

Artículo 18.- Portafolio de Productos.

El portafolio de productos constituye el conjunto integrado de productos que el GADPN ofrece a la ciudadanía para satisfacer sus necesidades y expectativas. Los productos registrados se presentan por cada unidad organizacional, como se detalla a continuación:

Artículo 19.- Proceso gobernante

Prefectura


	FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
Macro proceso	Gobernante
Misión	Dirigir y coordinar las actividades del GAD a través del cumplimiento de los deberes y atribuciones del Prefecto Provincial establecidas en la Constitución de la República del Ecuador.
Proceso	Prefectura
Subproceso	
Atribuciones:	Art. 49 y 50 del COOTAD

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo




Secretaría General

Vice prefectura

		FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
Macro proceso		Gobernante
Misión		Asumir con responsabilidad las atribuciones y responsabilidades que le confiere el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización Territorial y las demás que le confiere el Prefecto Provincial.
Proceso		Vice prefecto/a
Subproceso		
Atribuciones		Art. 51y 52 del COOTAD

Consejo Provincial

		FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
Macro proceso		Gobernante
Misión		Asumir con responsabilidad las atribuciones y responsabilidades que le confiere el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización Territorial y las demás que le confiere al Consejo Provincial.
Proceso		Consejo Provincial
Subproceso		

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



Atribuciones	Art. 47 y 48 del COOTAD
---------------------	-------------------------

Artículo 20.- Proceso habilitante de asesoría

Gestión de Planificación

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	
Macro proceso	Gestión de la Planificación
Misión	Lideramos, coordinamos y asesoramos los procesos de planificación para el desarrollo y el ordenamiento territorial provincial, promoviendo la participación de la población de manera concertada y articulada a las competencias del GAD Provincial, delineando políticas y estrategias que conlleven a una adecuada inversión pública.
Proceso	AP1 Planificación Territorial
	AP2 Planificación Institucional
	AP3 Estudios y Proyectos
	AP4 Participación Ciudadana
Atribuciones	Asesorar al Prefecto en materia de la Gestión de la Planificación.
	Coordinar, planificar y estructurar los Planes Estratégicos Institucionales, Plan Plurianual y Planes Operativos Anuales, observando los procedimientos participativos señalados en la ley
	Coordinar con el Gobierno Nacional y las distintas Carteras de Estado y otros organismos nacionales e internacionales, tanto públicos como privados, para la gestión de obras, planes, programas y proyectos que posibiliten el desarrollo provincial.
	Monitoreo y evaluación de los estudios, planes, programas y proyectos planificados por la entidad provincial y los que se encuentran en ejecución y/o ejecutados.
	Actualizar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Provincial, en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir y los planes de los distintos niveles de gobierno, cumpliendo con los procedimientos participativos y los lineamientos de la SENPLADES
	POA consolidado del GAD Provincial, a través de los instructivos metodológicos generados por la Dirección.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Productos:	Coordinar con Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales las suscripciones de convenios para estructurar los planes provinciales. Articular con los GAD de los otros niveles de gobierno e Instituciones públicas y/o privadas, la priorización de los planes, programas y proyectos provinciales priorizados para su ejecución.
	Socializar, difundir, monitorear y evaluar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Provincial.
	Elaborar, desarrollar, actualizar y administrar el banco de proyectos de inversión para el cumplimiento del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Provincial.
	Elaborar los proyectos de acuerdo a los requerimientos de las entidades cooperantes, la SENPLADES y otros organismos, bajo los formatos y lineamientos metodológicos.
	Diseñar los proyectos de inversión priorizados por las unidades agregadoras de valor.
	Monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos del GAD Provincial.
	Fomentar la participación ciudadana para establecer las prioridades de inversión de los presupuestos participativos, de conformidad con la Ley Orgánica de PCCS.
	Impulsar la participación ciudadana en todas las instancias (directa y representativa), conforme las disposiciones de la Constitución, el COOTAD y la LOPCCS.
	Ejercer las actividades e iniciativas de cooperación internacional en el marco de las competencias institucionales conforme a las normativas legales provinciales, nacionales y acuerdos internacionales vigentes.
	Generar los mecanismos de articulación entre los actores de la cooperación para el desarrollo en la provincia, orientados a una gestión eficiente y eficaz de recursos técnicos y/o financieros no reembolsables.
	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Provincial, actualizado PDOT
	Plan Estratégico Institucional PEI
	Plan de gestión de la calidad
	Seguimiento, monitoreo y control de procesos institucionales
	Plan Plurianual PP
	Plan Operativo Anual POA
	Plan de Monitoreo y Evaluación (M&E) consolidado de cumplimiento de planes, programas y proyectos del GAD PROVINCIAL.
	Banco de proyectos ACTUALIZADO.
	Presupuesto Participativo Provincial
	Institucionalización de la Asamblea PROVINCIAL DE PARTICIPACION Ciudadana
	Informe de Rendición de Cuentas DEL GAD PROVINCIAL

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Acuerdos y compromisos interinstitucionales gestionados.

Gestión de Procuraduría Síndica

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	
Macro proceso	Asesor
Misión	Brindar asesoría legal a los diferentes estamentos administrativos del Gobierno Provincial y las instituciones adscritas, para que se cumplan todas las disposiciones legales relacionadas con la Institución; así como la elaboración de proyectos, de ordenanzas, acuerdos, resoluciones, contratos, convenios y demás documentos legales que fueren necesarios para su normal funcionamiento.
Proceso	Gestión de la Procuraduría
Subproceso	AGP1 Patrocinio Legal
	AGP2 Contratos y Convenios
	AGP3 Asesoría Legal
	AGP4 Coactivas
Atribuciones:	Proporcionar asesoría legal al Consejo Provincial, al Prefecto, a las Comisiones, Direcciones y demás unidades de la Administración del Gobierno Provincial.
	Proporcionar asesoría legal y a las instituciones adscritas del GAD provincial.
	Asistir a las sesiones del Consejo Provincial a fin de asesorar en los asuntos jurídicos que se le requiriese.
	Representar judicialmente al Gobierno Provincial en calidad de Procurador Síndico, conjuntamente con el Prefecto Provincial, ante cualquier autoridad judicial o extrajudicial, para reclamar o defender sus derechos, sujetándose estrictamente a la Constitución, las Leyes e instrucciones de la Institución.
	Intervenir en la revisión previa de los actos y contratos que serán suscritos por el prefecto provincial con autorización del Consejo Provincial en los casos que determina la ley.
	Llevar adelante los trámites de expropiación de bienes inmuebles a ser utilizados por el Gobierno Provincial.
	Elaborar proyectos de creación o reforma de Ordenanzas, Resoluciones o Acuerdos expedidos con carácter normativo por el pleno del Consejo Provincial y/o el Prefecto Provincial en el ámbito de sus competencias, con el objeto de que procuren un mejor ordenamiento jurídico y administrativo del Gobierno Provincial.
	Dirigir, intervenir e impulsar todas las acciones judiciales que se presentaren, cuando el Gobierno Provincial sea actor o demandado.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Productos:		Velar por el cumplimiento de todas las cláusulas contractuales cuando así se lo requiera.
		Presentar informes de los procesos jurídicos de la Institución.
		Intervenir en los organismos colegiados que determine la Ley como en la junta de remates y la comisión técnica de licitación.
		Procurar la capacitación del personal de su Dirección.
	AGP1	Informes de estados procesales judiciales y trámites administrativos elaborados, actualizados y verificados, así como de medios alternativos de solución de conflictos;
	AGP1	Alegatos jurídicos tanto escritos como verbales;
	AGP5P1	Oficios de respuesta para solicitudes formuladas por entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, dentro de su competencia;
	AGP2	Contratos, convenios y actas.
	AGP2	Elaboración de Resoluciones: Contratista Fallido, Contratista Incumplido, Terminación Unilateral, Actas de Terminación por Mutuo Acuerdo
	AGP3	Contestaciones y/o excepciones a las demandas, denuncias y/o querellas;
	AGP5	Elaboración de Resoluciones de reclamos y recursos administrativos;

Gestión de Promoción, Cooperación Internacional y Comunicación

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS		
Tipo de Macro proceso	Asesor	
Misión	Difundir y promocionar la gestión institucional a través de la administración de los procesos de comunicación, imagen y relaciones públicas, en aplicación de las directrices emitidas por las entidades rectoras, el Gobierno Nacional y el marco normativo vigente, garantizado una información libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa.	
Macro proceso	AC	Gestión de Comunicación Organizacional
Procesos	AC1	Comunicación interna: Planificación de la comunicación/ Análisis de Medios
	AC2	Comunicación externa
	AC3	Relaciones Públicas y Marketing- ALLY TV

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

	AC4 Cooperación Internacional
Atribuciones:	Asesorar a las autoridades y los servidores, de la entidad en temas referentes a la comunicación, imagen y gestión de relaciones públicas institucionales, en el contexto de la política establecida por el Gobierno Nacional y del marco legal vigente.
	Proponer estrategias comunicacionales, publicitarias y de relaciones públicas en el corto, mediano y largo plazo para informar, posicionar y difundir las decisiones, directrices, acciones y actividades institucionales a nivel nacional e internacional.
	Elaborar y ejecutar los planes, programas y proyectos de comunicación, imagen institucional y relaciones públicas validados por la máxima autoridad y alineados a las políticas emitidas por las entidades gubernamentales rectoras en esta materia y realizar su evaluación.
	Dirigir, coordinar y supervisar la elaboración, producción, edición, difusión y distribución de material informativo y piezas comunicacionales para promover la gestión institucional, alineados a las políticas emitidas por las entidades rectoras.
	Realizar el monitoreo y análisis del posicionamiento de la gestión institucional, a través del reconocimiento social y de la opinión pública y proponer estrategias para su consolidación, en su ámbito de gestión de forma alineada a las políticas establecidas por las entidades rectoras.
	Coordinar con el área de Talento Humano, la actualización de los canales de comunicación organizacional, cartelera institucional y señalética interna.
	Articular con las áreas institucionales pertinentes, la recopilación y análisis de la información y generación de reportes relativos a la satisfacción y opinión ciudadana sobre los productos y servicios institucionales y procesos de vinculación;
	Coordinar la administración y mantenimiento de bienes y servicios complementarios de comunicación institucional, tales como canales audiovisuales, multimedia, etc., en los casos que aplique.
	Coordinar de forma permanente la actualización de la información del portal web institucional y los contenidos de las redes sociales, en función de los lineamientos determinados por el Gobierno Nacional y de las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley Orgánica de Comunicación y demás base legal aplicable;
	Aplicar las acciones establecidas en los manuales institucionales, instructivos y procedimientos de imagen corporativa, comunicación estratégica y relaciones públicas;
	Proveer los recursos e información requerida por el ente rector para el cumplimiento de la política pública de comunicación.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Productos:		Observar y ejercer las atribuciones que le asigne la autoridad competente de conformidad con las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Comunicación, Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública y demás normas aplicables
		Ejercer las actividades e iniciativas de cooperación internacional en el marco de las competencias institucionales conforme a las normativas legales provinciales, nacionales y acuerdos internacionales vigentes.
		Generar los mecanismos de articulación entre los actores de la cooperación para el desarrollo en la provincia, orientados a una gestión eficiente y eficaz de recursos técnicos y/o financieros no reembolsables.
	AC1P1	Cartelera y/o boletín informativo institucional actualizado en todas las dependencias de la entidad;
	AC1P2	Informes de cobertura mediática de las actividades de las autoridades y servidores de la institución;
	AC1P3	Manual, instructivo y procedimiento de gestión de la comunicación, imagen corporativa, relaciones públicas y estilo actualizados, en base a las políticas emitidas por las entidades rectoras;
	AC1P4	Agenda de eventos y actos protocolarios institucionales;
	AC1P5	Material publicitario institucional (Afiches, avisos, trípticos, folletos, cuadernos, boletines informativos, etc.);
	AC2P1	Campañas al aire (informativas, marketing, publicitarias, etc.);
	AC2P2	Informe de uso y atención de las herramientas de contacto ciudadano y relacionamiento interno;
	AC2P3	Informes de réplicas y contra-réplicas en medios de comunicación;
	AC3P1	Difusión y promoción de la gestión institucional a través de ALLY TV y en los medios pertinentes;
	AC3P2	Desarrollo de programas de TV de la localidad;
	AC3P3	Comercialización de espacios publicitarios a través de Ally TV;
	AC4P1	Proyectos de Convenios entre el GADP Napo y organismos de cooperación nacional e internacional;
	AC4P2	Guía para la orientación de la cooperación internacional.
	AC4P3	Informes de monitoreo y seguimiento de proyectos de cooperación internacional.
	AC4P4	Banco de datos de organismos de cooperación nacional e internacionales en la provincia de Napo

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Artículo 21.- Proceso habilitante de apoyo

Gestión Financiera

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS		
Tipo de Macro proceso	Apoyo	
Misión	Administrar, gestionar, suministrar y controlar los recursos financieros requeridos para la ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales con eficiencia, eficacia y calidad de gasto, en función de la normativa vigente.	
Macro proceso	Gestión Financiera	
Proceso	APGF1	Presupuesto
	APGF2	Contabilidad
	APGF3	Tesorería
Atribuciones:	Asesorar al Prefecto en temas concernientes a la gestión financiera institucional	
	Supervisar el cumplimiento de las políticas financieras emanadas por la autoridad de conformidad con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes.	
	Gestionar y controlar la gestión financiera institucional.	
	Dirigir los mecanismos, instrumentos y procedimientos específicos de los procesos financieros.	
	Realizar la programación, formulación, gestionar la aprobación, seguimiento, evaluación y liquidación del presupuesto institucional, así como las modificaciones presupuestarias aprobadas por la máxima autoridad, según las normas vigentes del ente rector.	
	Registrar los ingresos y egresos institucionales.	
	Revisar y aprobar los estados financieros, análisis de cuentas, informes contables y conciliaciones bancarias y de cuentas.	
	Atender oportunamente las solicitudes de pago de las obligaciones económicas de la institución.	
	Administrar y delegar la custodia, registro, renovación y ejecución, de ser el caso, de valores y documentos en garantía.	
	Observar y ejercer las atribuciones y obligaciones específicas determinadas en los artículos 76 y 77, numeral 3 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.	

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

	Gestionar las demás atribuciones y responsabilidades que le sean asignadas por la autoridad competente.	
Productos	APGF1P1	Presupuesto institucional aprobado
	APGF1P2	Reportes de liquidación y cierre del presupuesto.
	APGF2P1	Registros contables
	APGF2P2	Estados financieros
	APGF2P3	Conciliación de bienes
	APGF3P1	Informes de pago de Cuentas por Cobrar y por Pagar;
	APGF3P2	Declaraciones tributarias, retenciones y reclamos al SRI
	APGF3P3	Informe de garantías en custodia (Renovación, devolución, ejecución);
	APGF3P4	Informes de recaudación
	APGF3P5	Gestión coactiva

Gestión Administrativa

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS		
Tipo de Macro proceso	Habilitante de Apoyo	
Misión	Coordinar la administración y gestión oportuna de los servicios administrativos de la institución, observando las normativas legales vigentes aplicables y los mecanismos de control definidos por las instituciones competentes y la máxima autoridad, con la finalidad de apoyar de manera eficiente a su desempeño y accionar.	
Proceso	HAGA	Gestión de Administrativa
Subproceso	HAGA 1	Gestión Tecnológica
	HAGA 2	Compras Públicas
	HAGA 3	Servicios Institucionales
	HAGA 4	Talento Humano
	HAGA 5	Bodega y Activos Fijos
Atribuciones:	Asesorar e Informar a la máxima autoridad en los asuntos de la gestión administrativa institucional.	
	Coordinar y controlar las actividades de las unidades administrativas bajo su dependencia de conformidad con las políticas emanadas por la autoridad y con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes.	
	Garantizar la disponibilidad de los bienes institucionales, mediante la adquisición y el mantenimiento de los mismos.	

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

	Disponer los mecanismos, instrumentos y procedimientos específicos de control interno y previo de las unidades administrativas.
	Garantizar la integridad del personal y la seguridad de los bienes institucionales.
	Formular y poner en conocimiento de la máxima autoridad, para su autorización, las resoluciones para ejecutar los procesos de venta, remate, donación o destrucción de bienes institucionales.
	Participar en el proceso de Planificación Estratégica institucional en base a las directrices establecidas.
	Evaluar e informar el cumplimiento del Plan Operativo de la Dirección.
	Observar y ejercer las atribuciones y obligaciones específicas determinadas en los artículos 76 y 77, numerales 1, 2, 3 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
	Ejercer las atribuciones que sean delegadas por la autoridad institucional mediante el acto administrativo correspondiente, en el ámbito de su competencia.
	Aplicar los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen en la institución según el marco jurídico vigente.
	Aplicar los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad; y, participación provincial en todos los procesos de contratación pública.
	Garantizar la calidad del gasto público a través de procesos de contratación que se ejecuten en concordancia con el Plan de Desarrollo Provincial y los objetivos institucionales.
	Efectuar el control permanente de los procesos de contratación a fin de garantizar la transparencia y eficiencia del gasto público.
	Formular el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente, de conformidad a la planificación plurianual del GAD Provincial asociados al Plan Provincial de Desarrollo y al presupuesto institucional.
	Planificar, programar administrar y controlar la ejecución la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría.
	Difundir modelos obligatorios de documentos precontractuales y contractuales, aplicables a las diferentes modalidades y procedimientos de contratación pública.
	Revisar, analizar y validar los componentes técnico - legales de los pliegos de contratación, términos de referencia, especificaciones técnicas y estudios previos.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Productos

	Publicar los pliegos para el inicio de los procedimientos de adquisición o arrendamiento de bienes, de ejecución de obras o de prestación de servicios, incluidos los de consultoría.
	Custodiar los expedientes referidos a acciones administrativas y legales derivadas de los procesos precontractuales y contractuales de adquisición o arrendamiento de bienes, de ejecución de obras o de prestación de servicios, incluidos los de consultoría.
	Supervisar y/o gestionar el trámite de altas, bajas y cambios a la Nómina Base, Remuneraciones, Honorarios, así como el pago puntual de sueldos, prestaciones y horas suplementarias y/o extraordinarias.
	Coordinar la aplicación de los subsistemas de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, y coordinar la elaboración de los nombramientos del personal de libre remoción a requerimiento y autorización de la autoridad nominadora.
	Diseñar, mantener y ejecutar un sistema de evaluación de desempeño con el propósito de retroalimentar los demás subsistemas que conforman el ámbito de la Institución.
HAGA	Plan Operativo de Administración de Servicios;
HAGA1	Plan informático.
HAGA1	Soporte técnico y atención al usuario interno.
HAGA1	Mantenimiento de hardware, software y redes.
HAGA1	Informe de comunicaciones (internet, redes);
HAGA2	Expedientes de contratación
HAGA2	Pliegos de procesos contractuales
HAGA2	Plan Anual de Contratación
HAGA3	Informe de monitoreo y control de los servicios;
HAGA3	Plan de servicios institucionales (Institucional y por proyectos o lineamientos conforme el POA);
HAGA3	Matriz de priorización del control de los servicios;
HAGA3	Informe de seguimiento y control de contratos de servicios institucionales (central telefónica, telefonía móvil, red de datos, servicio de limpieza, seguros-cobertura y vigilancia);
HAGA3	Informe de seguimiento, evaluación y control de los contratos de seguros (edificio, robos, hurtos, incendios y otros siniestros);
HAGA3	Informe de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles (edificio, locales, bodegas)
HAGA3	Informe de adecuaciones y/o readecuaciones de bienes inmuebles (edificio - oficinas - locales-bodegas);

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

	HAGA3	Informe de arrendamiento o alquiler de bienes inmuebles (edificio - locales);
	HAGA3	Reporte de inclusión y exclusión de bienes activos fijos - vehículos de acuerdo a cobertura del seguro;
	HAGA4	Informe para contratos de servicios ocasionales, profesionales y de asesoría.
	HAGA4	Expedientes actualizados de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo.
	HAGA4	Informe de evaluación del desempeño.
	HAGA4	Plan de capacitación formulado y ejecutado.
	HAGA4	Informes para movimientos de personal.
	HAGA4	Régimen disciplinario.
	HAGA4	Plan de Talento Humano
	HAGA4	Acciones de personal y proyectos de contrato de servicios ocasionales y profesionales

Gestión de Fiscalización

		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS
Tipo de Macro proceso		Asesor
Misión		Vigila el cumplimiento de la LOSNCP y su reglamento, para que las obras de construcción que realicen en el GAD, se ejecuten de acuerdo a los diseños definitivos, cronogramas de trabajo, diseños y especificaciones técnicas, a fin de que la obra se entregue en perfecto estado para uso de la comunidad
Proceso		Fiscalización
Subproceso		Coordinación General de Fiscalización
		Fiscalización
Atribuciones:		Revisión de contratos y documentación habilitante
		Control de obras
		Elaboración de informes
		Calculo de reajuste de precios
		Análisis aprobación y trámite de toda documentación generada en el proceso constructivo
		Dar cumplimiento a lo establecido en las normas de control de la Contraloría General del Estado

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Productos;	AGFP1	Cronograma de fiscalización de obras
	AGFP2	Informes cumplimiento de avance de obras.
	AGFP2	Planillas reajustadas de precios
	AGFP2	Informes para recepción de obras y actas
	AGFP2	Liquidación de obras

Gestión de Secretaría General

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	
Tipo de macro proceso	Habilitante de Apoyo	
Misión	Diseñar y mantener un sistema de gestión documental y de archivo para la administración de la información oficial, archivo histórico, estableciendo políticas institucionales, dando cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y técnicas, así como certificar la documentación requerida por autoridades y/o ciudadanos.	
Macro proceso	APSG	Gestión Secretaria General
Procesos	APSG1	Pro secretaría
	APSG2	Administración y despacho de la documentación
	APSG3	Gestión Documental y Archivo
Atribuciones:	Asesorar al Prefecto en temas concernientes a la gestión legislativa y la gestión documental de la institución.	
	Proponer reglamentos y establecer políticas que regulen la administración documental para el tratamiento archivístico, la conservación y eliminación de los productos documentales institucionales.	
	Elaborar e implementar manuales y normas técnicas para la gestión documental y archivo, manejo documental, racionalización de la gestión documental, conservación, custodia y mantenimiento de documentos institucionales.	
	Supervisar el cumplimiento de los criterios, métodos, procesos y procedimientos para el ingreso, registro, producción, circulación, clasificación, descripción, concentración, uso, custodia, conservación, preservación, así como las transferencias documentales y destino final de los documentos de archivo –incluido el expurgo o depuración– que produce o recibe cada unidad administrativa de la dependencia en el ejercicio de sus responsabilidades o atribuciones.	
	Administrar y gestionar el despacho y recepción de la documentación institucional.	

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Productos;		Emitir copias certificadas de los documentos que reposan en los archivos de la institución, con excepción de aquellos que hayan sido declarados como reservados.
		Observar y ejercer las atribuciones que competan a la unidad de conformidad a las disposiciones establecidas en la Ley del Sistema Nacional de Archivos y la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos y su Reglamento General de aplicación.
		Dar asistencia a la Cámara Provincial en la organización, desarrollo, documentación de todas las actividades legislativas realizadas.
		Gestionar las demás atribuciones y responsabilidades que le sean asignadas por la autoridad competente.
	APSGP1	Copias certificadas de documentación;
	APSG1P1	Actas de sesión de la Cámara Provincial;
	APSG1P2	Registro de numeración y clasificación de resoluciones y acuerdos;
	APSG1P3	Informe de transferencias documentales de los archivos de las unidades administrativas hacia el archivo pasivo;
	APSG2P1	Administración del sistema integrado de gestión y despacho de la documentación
	APSG2P2	Reporte de la administración del archivo de la información y documentación interna y externa;
	APSG2P3	Inventario consolidado de la documentación institucional;
	APSG3P1	Políticas para la administración del archivo activo, y pasivo institucional;
	APSG3P2	Guías de procedimientos y fichas de identificación documental;
	APSG3P3	Archivo activo, pasivo y digital clasificado y codificado;

Artículo 22.- Procesos agregadores de valor

Gestión Ambiental e Intercultural

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	
Tipo Macro proceso	Agregador de Valor
Misión	Garantizar la preservación del ambiente y la conservación de los ecosistemas, biodiversidad y la integridad del patrimonio natural para prevenir el daño ambiental y propender a la recuperación de los espacios naturales degradados, garantizando un desarrollo sostenible, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad territorial.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

		Fomentar y promover la interculturalidad y garantizar la plena vigencia de los derechos colectivos en favor de las nacionalidades y pueblos.
Macro proceso	AVGA	Gestión Ambiental e Interculturalidad.
Proceso	AVGA1	Calidad Ambiental.
	AVGA2	Patrimonio Natural
	AVGA3	Educación Ambiental
	AVGA4	Gestión de la Interculturalidad
Atribuciones		Asesorar al Prefecto en temas concernientes a la competencia ambiental.
		Establecer sistemas de control y funcionamiento que permitan comprobar el fiel cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los programas y proyectos que se estén ejecutando en el ámbito ambiental en el GAD.
		Promover el Cumplimiento de los Derechos de la naturaleza y de los pueblos y nacionalidades establecidos en la Constitución y convenios internacionales.
		Promover el uso energías renovables sostenibles y la eficiencia energética.
		Apoyar el manejo de cuencas hidrográficas desde la preservación y control de contaminación y la conservación del patrimonio natural.
		Identificar, priorizar, elaborar y evaluar económicamente perfiles de proyectos, relacionados con la preservación, prevención de daños y recuperación del medio ambiente.
		Proponer, diseñar, avalar, dirigir, supervisar y participar en la ejecución de políticas, estrategias y acciones en materia ambiental y desarrollo sustentable.
		Analizar y validar estudios de mitigación y búsqueda de soluciones de los problemas ambientales.
		Generar los insumos para la elaboración de normativas y ordenanzas que procuren la sostenibilidad ambiental.
		Velar por el cumplimiento de las leyes, normativas y ordenanzas ambientales establecidas para la protección del medio ambiente.
		Brindar asistencia técnica y capacitación a GADs, Instituciones Educativas, Públicas privadas, organizaciones sociales y comunidades.
		Diseñar, ejecutar, supervisar y coordinar programas de educación ambiental, dirigidos a la comunidad en general.
		Orientar y proponer las directrices del adecuado manejo ambiental en

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

	<p>todos los proyectos del GAD que lo requieran.</p> <p>Proponer la contratación y/o seguimiento a la realización de Estudios de Impacto Ambiental en el marco de la legislación ambiental nacional y las ordenanzas vigentes.</p> <p>Regularizar las actividades ambientales en el ámbito de competencia conforme a la normativa legal vigente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regularizaciones ambientales - Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de Planes de Manejo Ambiental
	Proyectos para el fomento y promoción de la interculturalidad y el ejercicio de los derechos colectivos.
	Asesoramiento para el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias.
Productos	AVGAP1 Convenios y Acuerdos de Cooperación
	AVGA1P1 Regularizaciones ambientales obtenidas
	AVGA1P2 Permisos ambientales otorgados
	AVGA2P1 Programa de Manejo y conservación del patrimonio natural
	AVGA2P2 Acciones de Restauración Ecológica
	AVGA3P1 Eventos de sensibilización Ambiental
	AVGA3P2 Capacitaciones en temática ambiental
	AVGA4P1 Planes, Programas y proyectos de gestión intercultural

Gestión de Vialidad e Infraestructura para el Desarrollo

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS		
Tipo de Macro proceso		Agregador de Valor
Misión		Gestionar la vialidad y la obra pública provincial, a través de la ejecución de proyectos de vialidad rural e infraestructura para el desarrollo en base a las competencias y en coordinación con los gobiernos locales, para contribuir al desarrollo integral y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la provincia.
Proceso	AVGV	Gestión de Vialidad e infraestructura para el desarrollo
Subproceso	AVGV1	Infraestructura y Mantenimiento Vial
	AVGV2	Infraestructura para el desarrollo
	AVGV3	Mantenimiento, transporte y maquinaria

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Atribuciones	Planificar, coordinar, supervisar y controlar la ejecución, el mantenimiento y mejoramiento vial provincial.	
	Establecer sistemas de control y ejecución que permitan comprobar el fiel cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los programas y proyectos que se estén ejecutando.	
	Revisar técnicamente los estudios, diseños e Informar periódicamente a la máxima autoridad, el avance de los planes, programas, proyectos que ejecuta la dirección y presupuestos de proyectos para la incorporación en el POA y en el PAC, de ser procedente.	
	Supervisar los resultados de los estudios, diseños y presupuestos de proyectos de obras de infraestructura y viales, y su mantenimiento, que determinen la modalidad de ejecución por administración directa.	
	Supervisar la actualización permanente y periódica de los costos de mercado en coordinación con los proveedores de rubros de materiales, repuestos y mano de obra.	
	Gestionar, administrar, controlar y dar mantenimiento a los vehículos y maquinaria pesada involucrada en los planes, programas y proyectos del GAD.	
Productos:	AVGV1	Ejecución de estudios, diseños y presupuestos de obras civiles o viales rurales que sean financiadas directamente.
	AVGV1	Ejecución del Plan vial provincial.
	AVGV1	Administración de la base de datos actualizada e inventario de vías en coordinación con la Dirección de Planificación.
	AVGV1	Ejecución de Mantenimiento vial
	AVGV2	Ejecución de obras civiles y viales
	AVGV3	Mantenimiento de maquinaria, vehículos y equipos
	AVGV3	Administración del transporte
	AVGV3	Control de movilidad de vehículos

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Gestión de Fomento Productivo, Riego y Drenaje

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS		
Tipo de Macro proceso	Agregador de Valor	
Misión	Fomentamos e impulsamos el desarrollo de emprendimientos agro productivos, turísticos – integrales mediante la generación de planes, programas, proyectos y herramientas asociativas, con nuevas alternativas sustentables de producción, que generen productos y servicios que serán comercializados, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la provincia de Napo, contribuyendo al cambio de la matriz productiva por medio de la gestión eficiente de la competencia y la articulación interinstitucional.	
Proceso	AVDP	Desarrollo Productivo, Riego y Drenaje
Subproceso	AVDP1	Riego y Drenaje
	AVDP2	Turismo
	AVDP3	Agro producción
	AVDP4	Comercialización
Atribuciones:	Asesorar al Prefecto sobre las acciones necesarias en proyectos de fomento productivo de acuerdo a las competencias establecidas en la Constitución y en el COOTAD.	
	Elaborar la agenda productiva de la provincia	
	Preparar, formular, gestionar y ejecutar proyectos de fomento productivo sostenibles y sustentables con instituciones afines (Ministerios, Consejos Cantonales, Cámaras, Organizaciones Sociales, ONG, etc.)	
	Establecer sistemas de control, monitoreo y evaluación que permitan comprobar el cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los programas y proyectos que se estén ejecutando	
	Articular e implementar un diálogo público- privado para la gestión del fomento productivo provincial	
	Brindar capacitaciones, asistencia técnica y monitoreo permanente a los productores y comunidades articuladas a los proyectos del GAD.	
	Promover el aprovechamiento, reproducción, mejoramiento, fomento y protección de las especies agrícolas, ganaderas, avícolas, forestales y piscícolas. Así como el aprovechamiento de los terrenos agrícolas, pastizales naturales y cultivados de la provincia.	
	Fomentar actividades destinadas a la transformación e industrialización y comercialización de los productos y subproductos	

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

	agrícolas, ganaderos, avícolas, forestales, piscícolas y otros.	
	Realizar actividades de promoción para la comercialización de productos de los sectores priorizados, incluyendo ferias, exposiciones, encuentros comerciales, ruedas de negocios, y misiones comerciales.	
	Promover la organización, con fines productivos y sociales, de las personas y comunidades que se dedican a la producción y demandad de este servicio del GAD.	
	Promover el uso y manejo integrado y sostenible de los recursos naturales renovables cuyos fines sean productivos y turísticos.	
	Planificar, monitorear, evaluar y regular las políticas públicas de riego y drenaje a nivel provincial.	
	Diseñar, construir y brindar mantenimiento a la Infraestructura de Riego y Drenaje.	
	Fortalecimiento de la gestión, administración, operación, mantenimiento, tecnificación e innovación tecnológica de los sistemas de riego.	
	Brindar asistencia técnica a las juntas de regantes y drenantes de la provincia.	
	Articulación interinstitucional para alcanzar una efectiva gestión de la competencia de riego y drenaje mediante acuerdos, convenios o mancomunidades.	
	Establecer los lineamientos de los modelos de gestión que podrían ser por acción directa, delegación o cogestión.	
	Velar por la aplicación de la regulación y normativa nacional y provincial en todas las modalidades de riego y drenaje.	
	Articular la política pública nacional con la política local.	
	Diseñar, administra y manejar sistemas de información de riego y drenaje provincial.	
	Articulación interinstitucional con actores vinculados a la actividad turística para potencializar esta actividad en función de las potencialidades del territorio.	
Productos:	AVDP	Plan y Agenda de Fomento Productivo Provincial
	AVDP	Políticas provinciales de Desarrollo Productivo
	AVDP3	Programas de transferencia de tecnología.
	AVDP3	Programas y proyectos de emprendimiento y micro emprendimiento agropecuario, piscícola, acuícola, pecuario, agrícola, industriales, agroindustriales y turísticos.
	AVDP1	Plan Provincial de riego y drenaje

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

AVDP2	Planes, Programas y proyectos de emprendimiento y micro emprendimiento turísticos
AVDP	Generar habilitantes para las ordenanzas referentes a la competencia
AVDP1	Políticas provinciales de Riego y Drenaje
AVDP1	Inventario de los sistemas de riego
AVDP1	Programas y proyectos de Sistemas de Riego y Drenaje Sostenibles
AVDP4	Programas y proyectos de emprendimiento y micro emprendimiento De comercialización

Artículo 23.- Competencias generales y específicas

a) Competencias Generales.-

Teniendo como marco referencial la Constitución de la República del Ecuador y en especial la Ley Orgánica del Servicio Público, el GADPN establece las siguientes Competencias y Obligaciones Generales para los diferentes puestos que componen su Estructura Organizacional por Procesos:

- 1) Participar activamente, de acuerdo al área de trabajo que le corresponde a cada servidor público, en las acciones conducentes al cumplimiento del Plan de Desarrollo Provincial y Plan de Ordenamiento Territorial.
- 2) Atender las diferentes tareas asignadas, con la eficiencia, eficacia, calidad, calidez y oportunidad debidas y mantener actualizados los registros y datos sobre el trabajo, de forma tal que permita el monitoreo y supervisión de las acciones asignadas y cumplidas.
- 3) Establecer y/o vigilar, controlar y evaluar, el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo, que garanticen la optimización de los servicios y el uso adecuado de recursos y materiales.
- 4) Para quienes dirijan procesos de trabajo, elaborar conjuntamente con la Unidad Administrativa del Talento Humano un plan permanente de

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

capacitación y adiestramiento para el personal bajo su cargo, estableciendo los mecanismos de gestión que permitan el desarrollo y mejoramiento permanente de los diferentes equipos de trabajo, optimizando las competencias individuales y el avance del talento humano.

- 5) Organizar y/o participar en la integración de equipos de trabajo; y para el caso de personal responsable del manejo de tales equipos, determinar las tareas adecuadas para mantenerlos en funcionamiento, a efectos de ubicar en detalle los compromisos y obtener una óptima producción de servicios.
- 6) Mantener coordinación de trabajo entre los diferentes procesos y subprocesos, así como con los diferentes responsables dentro de la misma unidad organizacional de gestión.
- 7) Para el nivel directivo y de libre nombramiento y remoción, (Asesores, Directores, Directores de Apoyo), asegurar que la gestión que se les haya definido la realicen con base en la utilización de una metodología moderna de trabajo, que asegure la obtención de los objetivos. Deberá investigar y determinar las demandas prioritarias de los clientes internos y externos a efectos de ofrecer productos finales de calidad, en sus áreas de responsabilidad.
- 8) Establecer canales de comunicación y coordinación adecuados entre los diferentes gestores del servicio y de su área de trabajo, a efectos de establecer compromisos frente a los objetivos institucionales; y garantizar que con la adopción de políticas y métodos de integración personal se tenga un ambiente grato y estimulante de trabajo.
- 9) Desarrollar propuestas, planes y proyectos técnicos de gestión tendientes a conseguir la excelencia de los servicios; así como identificar los nudos críticos en la generación de los productos, que afectan la consecución de los objetivos planeados, con el propósito de lograr la corrección de procedimientos y metodologías que aseguren la optimización de los resultados esperados. Utilizando siempre para ello la política de mejoramiento continuo que establece el Sistema de Gestión de la Calidad que se implemente en el GADPN.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

- 10) Las autoridades del GADPN ejercerán control sobre el funcionamiento y cumplimiento de las normas jurídicas internas y nacionales en materia de la estructura organizacional; así como de los deberes y obligaciones que correspondan a los servidores públicos provinciales, corrigiendo y encausando las tareas de sus colaboradores.
- 11) Corresponde a las autoridades y más servidores competentes, establecer y ejecutar procedimientos administrativos ágiles y expeditos, sin más formalidades que las que establezcan las leyes y reglamentos; así como la supervisión necesaria para asegurar la eficiencia administrativa y técnica, procurando la simplificación y rapidez de los trámites y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
- 12) Los órganos de administración y legislación, el Consejo Provincial y la Prefectura, deberán cumplir sus cometidos coordinadamente propendiendo a la unidad de acción, evitando la duplicación o interferencia de funciones o peor aún la obstaculización de los procesos de gestión.
- 13) Los servidores públicos de la administración del GADPN, estarán prestos a cumplir un régimen disciplinario y a atender esmeradamente sus obligaciones, acatando las órdenes legítimas de trabajo que impartan las autoridades y a observar el principio de probidad administrativa, que implica una conducta de servicio intachable y leal, subordinando el interés particular al general.
- 14) Corresponde a las autoridades y más servidores públicos competentes, fomentar y conceder autonomía a la creatividad, así como estimular la iniciativa y fomentar la responsabilidad, para permitir a los servidores su desarrollo personal, que a la par implica el desarrollo institucional.
- 15) Corresponde a las autoridades y servidores públicos, de acuerdo con su nivel de responsabilidad, organizar y/o participar en la realización frecuente de cursos, talleres, seminarios o reuniones de información y debate de problemas y trabajos institucionales, así como el cuidado y fomento de relaciones humanas; y procurar el desarrollo de una cultura institucional sólida que

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

refuerce el alto concepto que el grupo humano debe tener de sí mismos y de la Institución.

- 16) Corresponde a las autoridades y servidores públicos competentes, el administrar y manejar todos los aspectos relativos a la administración del talento humano, sobre la base del mérito, de modo que la transparencia y la imparcialidad gobiernen las decisiones de los miembros respecto a la selección, contratación, ajustes de sueldos y salarios, promociones y régimen disciplinario.
- 17) Corresponde a las autoridades y servidores públicos competentes, el mantener informada a la comunidad, sobre las gestiones y procesos provinciales y estimular la comunicación entre los ciudadanos y los funcionarios; así como el enfatizar por medios idóneos las gestiones del GADPN para el mejoramiento de la calidad e imagen del servicio público.
- 18) Cumplir y hacer cumplir las actividades de trabajo que se determinan en la Estructura Orgánica Funcional por Procesos y elaborar el Manual de Clasificación de Puestos del GADPN y más ordenanzas y normas establecidas para el efecto.
- 19) Corresponde a las autoridades y servidores públicos, mantener archivados, ordenados y/o respaldados (si son archivos electrónicos), los documentos generados por el GADPN, conforme directrices de Secretaría General.

b) Competencias específicas.

Para el cumplimiento de las diferentes actividades funcionales, se aprueban las siguientes Competencias Específicas y que se describen a continuación:

La estructuración de las competencias, se ha desarrollado en el marco de lo que determina, define, plantea y describe el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, en sus Principios, Facultades, Competencias y Funciones, el mismo que genera un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del Sistema Nacional de Competencias.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Artículo 24.- Definiciones: En el ámbito de este estatuto organizacional por procesos, las siguientes definiciones se entenderán del siguiente modo:

Principios: Son los enunciados normativos más generales de la Constitución y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, que determinan el ejercicio de la autoridad y las potestades públicas de los gobiernos autónomos descentralizados.

Competencia: Es la capacidad de acción otorgada a un nivel de autoridad en un sector y se ejercen a través de las facultades asignadas. Pueden ser exclusivas o concurrentes.

Facultad: Es la atribución o capacidad dada a una Entidad, Autoridad o Persona, o nivel de gobierno, para ejercer una competencia, que no se contraponga a la Constitución, así mismo es el ejercicio de las potestades públicas privativas de la naturaleza administrativa de un funcionario público.

Son facultades: la rectoría, la planificación, la regulación, el control y la gestión y su ejercicio pueden ser exclusivos o concurrentes.

- 1. Rectoría:** es la capacidad para emitir políticas públicas que orientan las acciones para el logro de los objetivos y metas del desarrollo; así como para definir sistemas, áreas y proyectos estratégicos de interés público, en función de su importancia económica, social, política o ambiental. Los gobiernos autónomos descentralizados también ejercerán esta facultad en el ámbito de sus competencias exclusivas y en sus respectivos territorios, bajo el principio de unidad nacional.
- 2. Planificación:** es la capacidad para establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos, en el ámbito de sus competencias y de su circunscripción territorial, y en el marco del Sistema

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Nacional de Planificación. La planificación corresponde concurrentemente a todos los niveles de gobierno.

3. **Regulación:** es la capacidad de emitir la normatividad necesaria para el adecuado cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios, con el fin de dirigir, orientar o modificar la conducta de los administrados.
4. **Control:** es la capacidad para velar por el cumplimiento de objetivos y metas de los planes de desarrollo, de las normas y procedimientos establecidos, así como los estándares de calidad y eficiencia en el ejercicio de las competencias y en la prestación de los servicios públicos, atendiendo el interés general y el ordenamiento jurídico.
5. **Gestión:** es la capacidad para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos. Puede ejercerse concurrentemente entre varios niveles de gobierno, dentro del ámbito de competencias y circunscripción territorial correspondiente, según el modelo de gestión de cada sector.

Funciones: Son las actividades propias de un organismo, autoridad o persona en el sector público. Pueden ser de legislación, normatividad y fiscalización, o de ejecución y administración y están contenidas en el manual correspondiente.

Con este marco legal y aplicando sus preceptos a la Estructura Orgánica de Gestión Organizacional por Procesos del GADPN, se definen niveles de tareas y responsabilidades, a partir de las cuales, los responsables de cada Macro proceso, Proceso y Subproceso, y más personal con nivel de supervisión, ejercen sus funciones.

Las Direcciones, Direcciones de Apoyo y Unidades de Gestión a efectos de asegurar la eficiencia y eficacia del servicio; de manera periódica, por lo menos una vez al año, o cuando la auditoría interna lo determinen, deberán revisar sus actividades para tomar las acciones correctivas, mantenimiento y mejoramiento continuo de los procesos institucionales.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo



Secretaría General

Finalmente, se establece que las actividades se perfeccionen con la formación y mantenimiento de equipos de trabajo, para que el cumplimiento de los diferentes procesos se alcance con base en el esfuerzo conjunto y de forma interdisciplinaria y poli funcional.

DISPOSICIONES GENERALES:

PRIMERA.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Napo, a través de la Dirección de Apoyo de Talento Humano, coordinará las acciones necesarias para que el presente Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y los procedimientos de cada proceso y subproceso sean desarrollados efectivamente, a fin de potencializar el desarrollo institucional y entregar un servicio con calidad y calidez a la ciudadanía.

SEGUNDA.- Luego de la expedición del presente Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Napo, la Dirección de Apoyo de Talento Humano será la responsable de ejecutar e implementar el plan de capacitación, inducción y multiplicación de conocimientos, a fin de fortalecer cada uno de los procesos y subprocesos de la nueva estructura del GADPN.

TERCERA.- Las Direcciones de las diferentes áreas, elaborarán los procedimientos administrativos, fichas técnicas de procedimientos bajo la coordinación de la Dirección de Planificación. Estos documentos contendrán los procesos y procedimientos diseñados para la obtención de los productos que la institución brinda a la ciudadanía.

CUARTA.- La Dirección de Planificación realizará la evaluación de procesos al 30 de noviembre de cada año, aplicando el manual de evaluación por resultados que se aprueba como parte de este acto administrativo, el mismo que se anexa.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



DISPOSICIONES TRANSITORIAS:

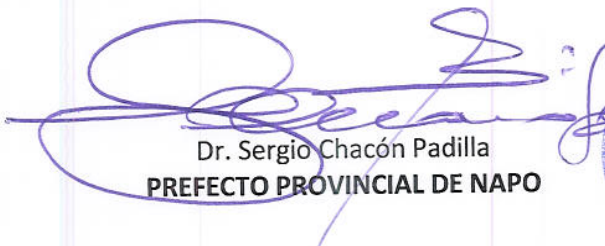
PRIMERA.- En el término de ciento ochenta días, a partir de la sanción del presente Estatuto, la Dirección de Apoyo de Talento Humano presentará, al señor Prefecto Provincial, para su revisión y aprobación, los proyectos de: Manual de Procesos que incluyen el Sistema de Indicadores de Gestión y Desempeño; Manual de Puestos; Normas de los Subsistemas de Administración del Talento Humano; Manual de Evaluación por Resultados; Reglamento Interno y Manual de Procedimientos.

SEGUNDA.- La Dirección de Apoyo de Talento Humano realizará un informe técnico sobre el personal perteneciente a aquellas unidades organizacionales cuyos procesos requieran ser reestructurados con la expedición del presente Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA.- De conformidad con lo previsto en el artículo 39 de la Codificación del Código Civil, deróguese el Reglamento Orgánico Funcional aprobado el 24 de julio de 2013, así como todas sus reformas.

DISPOSICIÓN FINAL.- El presente Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Napo, será de aplicación obligatoria para todos los servidores públicos que prestan sus servicios en la Entidad Provincial y entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación y sanción, sin perjuicio de publicación en la Gaceta provincial y dominio web de la Institución.

Dado y firmado en el despacho de la Prefectura del GAD Provincial de Napo, el 26 de diciembre de 2017.


Dr. Sergio Chacón Padilla
PREFECTO PROVINCIAL DE NAPO



Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo

Secretaría General



RAZÓN.- Tena, 26 de diciembre de 2017. Siento como tal que, la presente Resolución Administrativa, fue aprobada y suscrita por el Señor Prefecto Provincial, en la fecha anotada.

Lizbeth Paredes

Abg. Lizbeth Paredes N.
SECRETARIA GENERAL.





GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL NAPO



MANUAL DE EVALUACIÓN POR RESULTADOS

Tena – Ecuador
2017

Tabla de Contenidos

1. Referencia Normativa	2
2. Introducción	2
2.1 Lazos y dependencias existentes entre planificación, monitoreo y evaluación.	6
3. Distinción Entre El Monitoreo Y La Evaluación De Otras Actividades De Supervisión	9
4. Planificación, Monitoreo Y Evaluación: Gestión Basada En Resultados.....	11
5. Principios de la Planificación, Monitoreo y Evaluación de Resultados de Desarrollo.....	12
5.1 Apropiación	12
5.2 Profundidad de la apropiación	13
5.3 Planificación, el monitoreo y la evaluación en escenarios de crisis	13
5.4 Gobierno por Resultados.....	14
5.5 Beneficios de GPR.....	15
6. Sistema Integrado de Monitoreo y Evaluación M&E	15
7. Implementación De Gpr	16
7.1 Proceso de Monitoreo y Evaluación M&E.....	17
7.2 Parámetros de Semaforización	17
7.3 Medios de Verificación	18
7.4 Calendario de Monitoreo y Evaluación	19
7.5 Seguimiento y Control	19
7.6 Directrices.....	19
7.7 Indicadores (Metas)	20
7.8 Programas	20
7.9 Portafolio de Proyectos	20
7.10 Catálogo de Procesos	21
7.11 Gestión de Resultados.....	22
8. Referencia Bibliográfica.....	24

1. Referencia Normativa

Cuadro No.1
Referencia Normativa

REFERENCIA NORMATIVA	
COPFP	El Código de Planificación y Finanzas Públicas en su artículo 17 determina: “(...) Los Gobiernos Autónomos Descentralizados -GAD- elaborarán los instructivos metodológicos necesarios para la formulación, monitoreo y evaluación de sus planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, en concordancia con los lineamientos emitidos por el Consejo Nacional de Planificación”.
NORMAS DE CONTROL INTERNO	400-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determinas sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos.
ACUERDO MINISTERIAL 1002 RO Suplemento 606 de 28-12-2011	Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobiernos por Resultados

2. Introducción

El Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo tiene como objetivo ofrecer nuevas indicaciones para la planificación, el seguimiento y la evaluación en el contexto de la planificación estratégica.

El marco que guía la planificación, el monitoreo y la evaluación, los objetivos de la gestión por resultados y la política pública, es orientar a la autoridad y cuerpo directivo a las funciones claves y los mecanismos a través de los cuales se lograrán los resultados y los principios consagrados en el conjunto de documentos programáticos, incluido la planificación institucional, operativa y territorial.

Estos instrumentos, son la hoja de ruta y proporcionan el contenido preceptivo de qué hacer, quién lo hace, cuándo se va a hacer, dónde se va a hacer y cuánto cuesta. Este manual, ofrece a todas las unidades del GAD Provincial del Napo orientación sobre cómo hacerlo, y las herramientas prácticas para fortalecer la planificación, el monitoreo y la evaluación hacia los resultados.

Una buena planificación, monitoreo y evaluación, mejora la gestión del GAD Provincial del Napo, al establecer lazos claros entre las iniciativas del pasado, del presente y del futuro y los resultados de desarrollo. El monitoreo y la evaluación

ayuda a una organización a obtener información importante de las actividades pasadas y en curso, que se pueden usar como línea base para ajustar la programación, reorientarla y para la planificación futura. Sin una planificación, un monitoreo y una evaluación eficaz, será imposible medir si el trabajo va en la dirección correcta, si se pueden proclamar avances y éxitos, y cómo se podrían mejorar los esfuerzos futuros.

La descripción de los objetivos de la planificación, el seguimiento y la evaluación en el contexto de una gestión basada en resultados (GPR) y una gestión para resultados de desarrollo (GpRD), proporciona definiciones y principios claves, que son esenciales para planificar, supervisar y evaluar y las partes interesadas que están involucrados en el diseño e implementación de iniciativas de desarrollo y en la toma de decisiones. Todos deben adoptar la cultura de orientación hacia resultados y los principios de la GPR y la GpRD, para que la gestión del GAD Provincial del Napo contribuya eficazmente al desarrollo de su comunidad.

La asesoría en la formulación de políticas públicas, apoyo técnico, promoción y contribuciones para fortalecer la coherencia del desarrollo mundial— tiene como objetivo un único resultado final: mejoras reales en la calidad de vida de las personas, y en las opciones y oportunidades.

Mejorar la calidad de vida de la gente es un objetivo común compartido por muchos gobiernos y asociados del desarrollo en los países la gestión para resultados de desarrollo, o GpRD, en lugar de “gestión basada en resultados”, o GBR, en sus documentos de políticas, sus directrices y sus declaraciones. Tradicionalmente, los enfoques de GPR se han centrado más en los resultados y el desempeño interno de las instituciones que en cambios en las condiciones de desarrollo de las personas. El GpRD aplica los conceptos básicos de una planificación, un monitoreo, una evaluación, un aprendizaje y una retroalimentación de buena calidad para volver a planificar, pero busca mantener el énfasis en la asistencia para el desarrollo demostrando resultados reales y significativos.

La GpRD es también un esfuerzo para responder a las crecientes demandas de que se rindan cuentas a los ciudadanos del mundo en desarrollo y desarrollados, sobre cómo se usa la asistencia, los resultados logrados y si estos resultados son apropiados para llevar los cambios deseados en materia de desarrollo humano

sostenible. Este enfoque alienta al desarrollo, a centrarse en la creación de alianzas y la colaboración, así como a asegurar una mayor coherencia. Igualmente, promueve un mayor énfasis en la sostenibilidad, con medidas que mejoran la apropiación nacional y el desarrollo de capacidad local.

La GpRD es GPR en acción, pero con una orientación mayor hacia el entorno externo y los resultados importantes para los gobiernos locales, donde se implementan los programas y proyectos.

Alcanzar los resultados de desarrollo, como la mayoría reconoce, es a menudo mucho más difícil de lo que parece. Para lograr resultados de desarrollo y cambios en la calidad de vida de la gente, los gobiernos, desarrollan con frecuencia diferentes planes, estrategias, programas y proyectos, que incluyen:

- Un Plan Nacional de Desarrollo y/o una Estrategia de Reducción de la Pobreza
- Planes de Desarrollo Sectoriales
- Un Plan Estratégico Institucional o Corporativo
- Marcos de seguimiento y evaluación

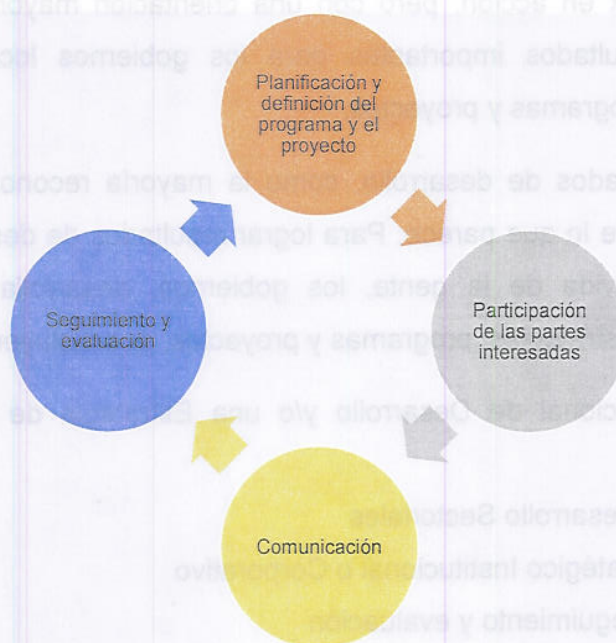
Sin embargo, para asegurar el logro de resultados de desarrollo, no es suficiente tener buenas intenciones, programas y proyectos grandes, y abundantes recursos financieros. La calidad de esos planes, programas y proyectos, así como lo bien que se usen los recursos, son también factores críticos para el éxito.

Para mejorar las posibilidades de éxito, se debe prestar atención a algunas áreas comunes de debilidad en programas y proyectos. Se han identificado, de manera consistente, cuatro áreas principales: planificación y definición del programa y proyecto, participación de las partes interesadas, comunicación, seguimiento y evaluación.

Una buena planificación, combinada con un seguimiento y una evaluación eficaces, pueden desempeñar un rol importante para mejorar la eficacia de los programas y proyectos de desarrollo. Una buena planificación nos ayuda a concentrarnos en los resultados que importan, mientras que el seguimiento y la evaluación nos ayudan a aprender de los éxitos y retos pasados y a tomar decisiones con conocimiento de

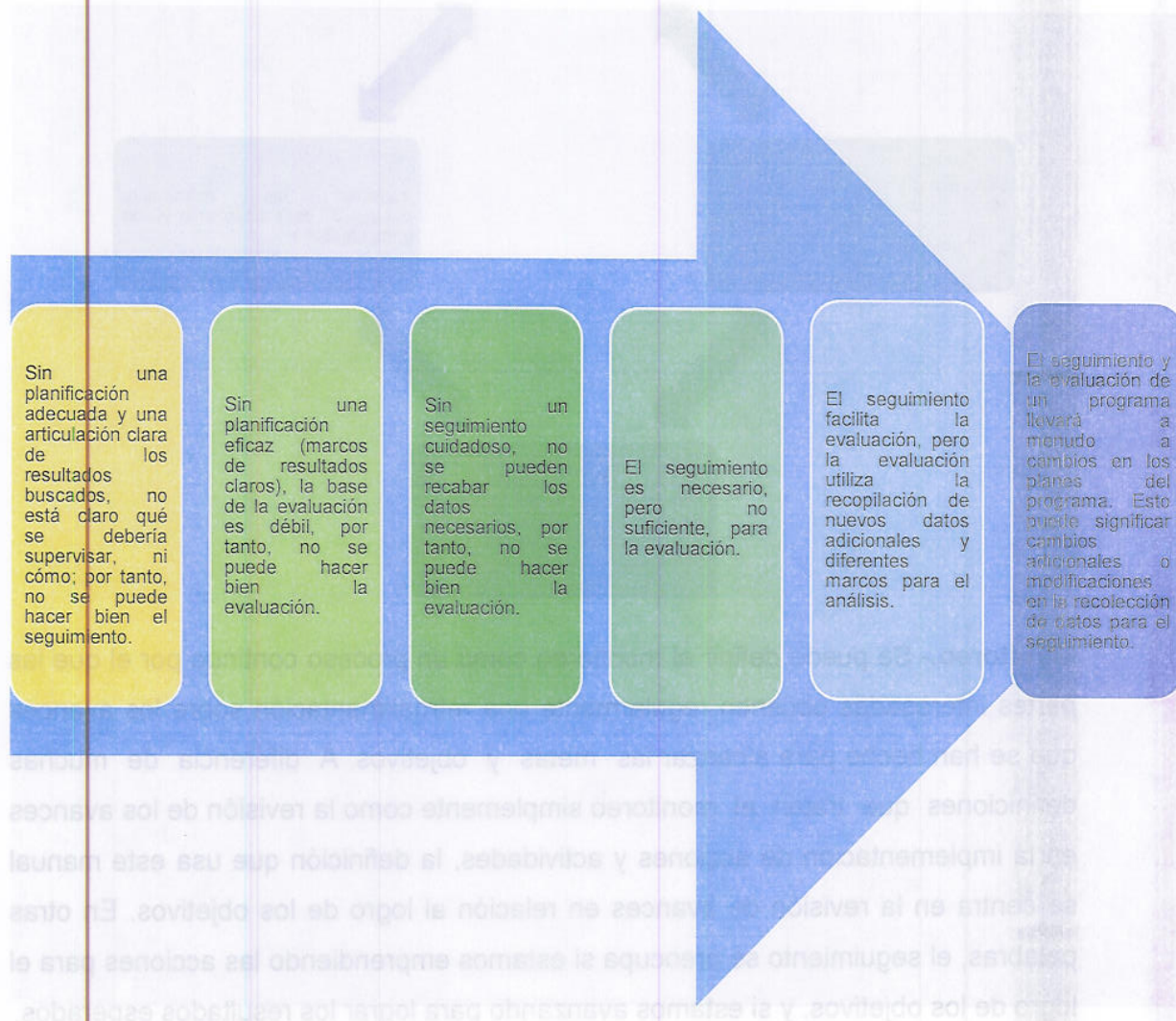
causa, de manera que las iniciativas actuales y futuras sean más capaces de mejorar la vida de la gente y ampliar sus posibilidades de elección.

Gráfico No. 1
Factores críticos de éxito



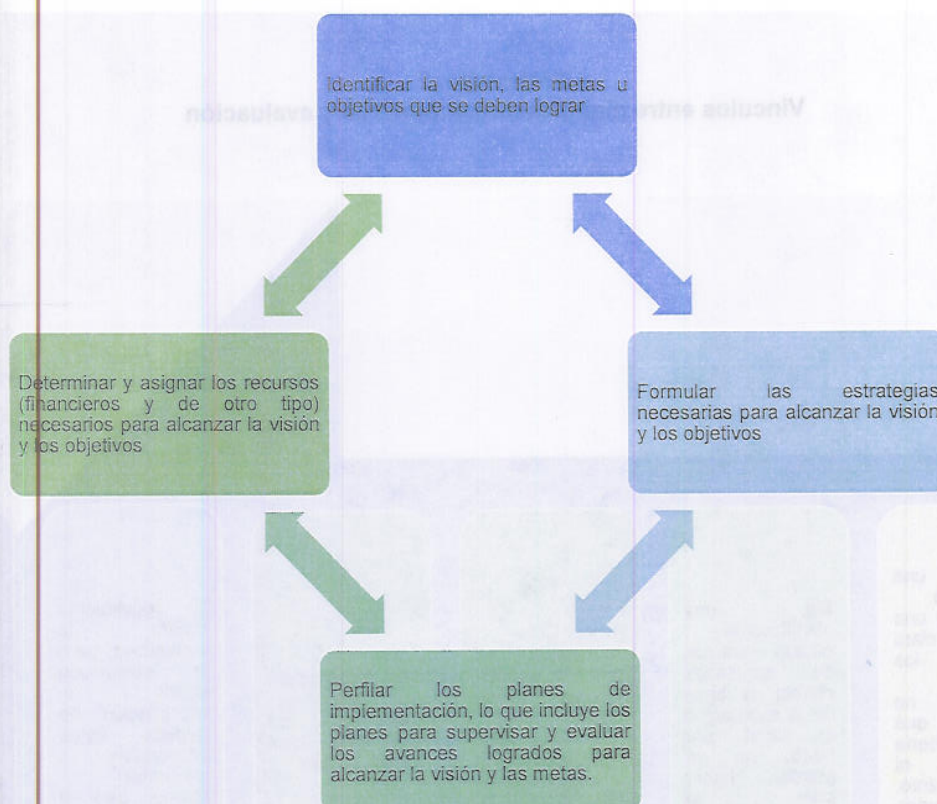
2.1 Lazos y dependencias existentes entre planificación, monitoreo y evaluación.

Gráfico No. 2
Vínculos entre planificación, monitoreo y evaluación



Planificación.- Se puede definir la planificación como el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos. Es importante destacar que la planificación implica mirar diferentes procesos: identificar la visión, formular las estrategias, perfilar los planes y determinar y asignar los recursos.

Gráfico No. 3
Procesos de la Planificación



Monitoreo.- Se puede definir el monitoreo como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos. A diferencia de muchas definiciones que tratan el monitoreo simplemente como la revisión de los avances en la implementación de acciones y actividades, la definición que usa este manual se centra en la revisión de avances en relación al logro de los objetivos. En otras palabras, el seguimiento se preocupa si estamos emprendiendo las acciones para el logro de los objetivos, y si estamos avanzando para lograr los resultados esperados.

La diferencia entre estos dos enfoques es extremadamente importante. En el enfoque más limitado, el monitoreo se centra en supervisar los proyectos y el uso de los recursos. También implica supervisar las estrategias y acciones emprendidas por otros, ya sean asociados o no, y decidir las nuevas estrategias y acciones que se deben llevar a cabo para asegurar el avance hacia los resultados más importantes.

Evaluación.- La evaluación es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones. La evaluación, al igual que el monitoreo, se puede aplicar a muchas cosas, incluidas una actividad, un proyecto, un programa, una estrategia, una política, un tema, un sector o una organización.

La distinción clave entre las dos es que las evaluaciones son hechas de forma independiente para proporcionar a la autoridad y al personal una valoración objetiva sobre si están o no están bien encaminados.

Además, son más rigurosas en sus procedimientos, diseño y metodología, y generalmente implican un análisis más amplio. Sin embargo, los objetivos del seguimiento y la evaluación son muy similares: proporcionar información que ayude a tomar decisiones más acertadas, mejorar el desempeño y alcanzar los resultados planeados.

3. Distinción entre el Monitoreo y la Evaluación de otras actividades de supervisión

Gráfico No. 4
Monitoreo y Evaluación

Al igual que el seguimiento y la evaluación, las funciones de inspección, auditoría, revisión e investigación son actividades de supervisión, pero cada una tiene un foco y un rol distinto, y no deberían ser confundidas con el seguimiento y la evaluación

La Inspección es un examen general de un tema, práctica o unidad de la organización para establecer hasta qué punto se ajusta a los estándares normativos, las buenas prácticas y otros criterios, y para hacer recomendaciones a fin de mejorar o corregir la acción. A menudo se lleva a cabo cuando se percibe un riesgo de incumplimiento.

La auditoría es una valoración de la idoneidad de los controles de la gerencia para asegurar un uso eficiente y económico de los recursos; la salvaguarda de los activos; la fiabilidad de la información financiera y de otra índole; el cumplimiento de los reglamentos, normas y políticas establecidas; la eficacia del control de riesgos; y la adecuación de procesos, sistemas y estructuras institucionales.

La evaluación está estrechamente vinculada a la GpRD y al aprendizaje, mientras que la auditoría se centra en la observancia.

Los exámenes, tales como la valoración rápida o el examen paritario, son distintos de la evaluación y están más estrechamente asociados con el seguimiento. Pueden ser periódicos o *ad hoc*; a menudo, son valoraciones ligeras del desempeño de una iniciativa y no aplican el debido proceso de la evaluación o su rigor en metodología. Los exámenes tienden a enfatizar temas operacionales. Contrariamente a las evaluaciones, realizadas por expertos independientes, los exámenes son frecuentemente llevados a cabo por personal interno del asunto que se examina o de la organización que lo encarga.

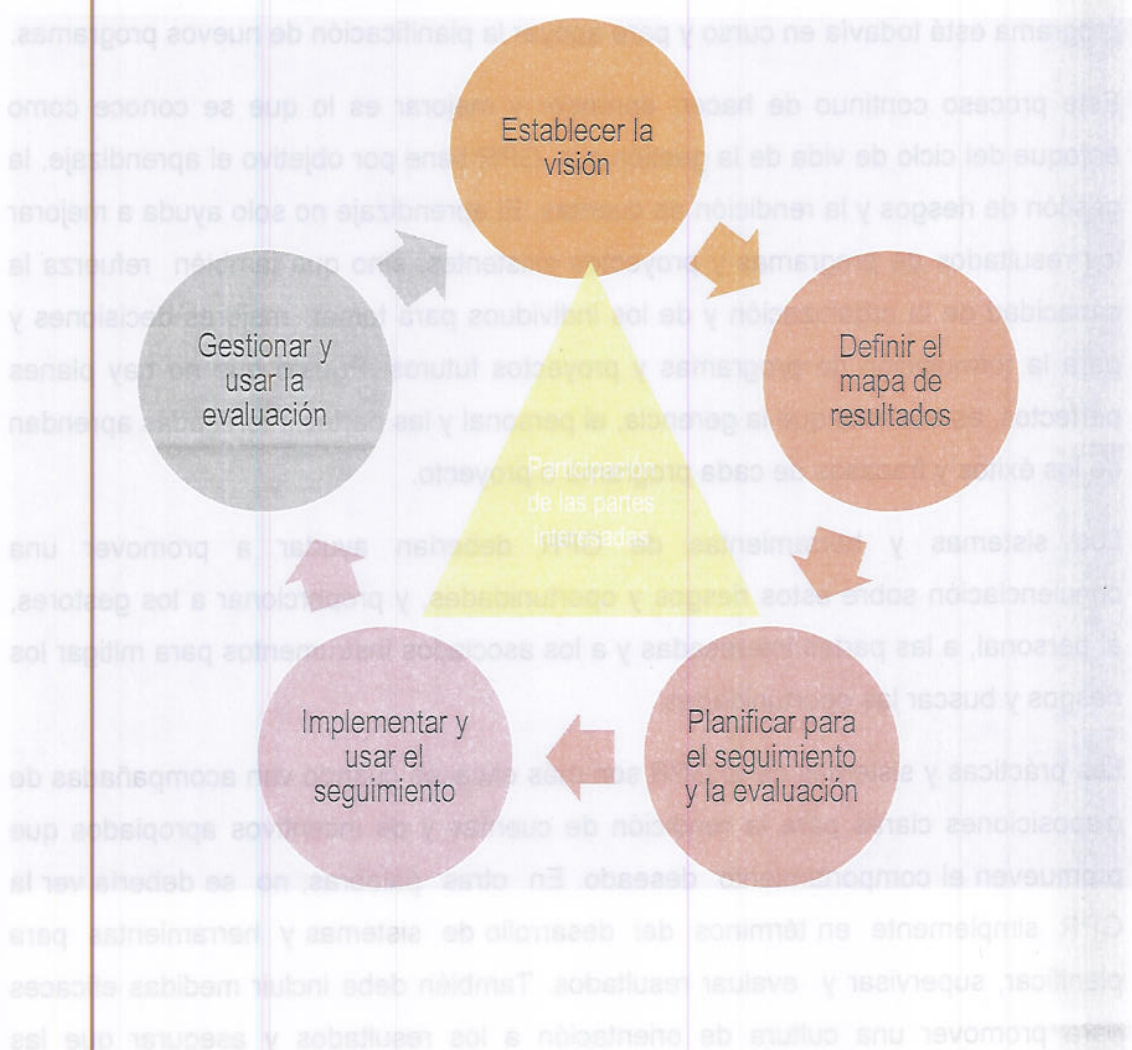
La investigación es un examen sistemático completado para desarrollar o contribuir al conocimiento de un tema en particular. La investigación puede aportar a menudo información a las evaluaciones y a otras valoraciones, pero normalmente no fundamenta la toma de decisiones por sí misma.

La contribución y el valor de la asistencia respecto a los resultados y prioridades, incluidas las condiciones donde se implementan los programas y cómo esta

asistencia mejoran visiblemente las perspectivas de las personas y de sus comunidades

El monitoreo proporciona la información en tiempo real necesaria para la gestión, mientras que la evaluación proporciona una valoración más exhaustiva. El proceso de seguimiento puede generar preguntas que deben ser contestadas por la evaluación. Además, la evaluación recurre mucho a los datos generados mediante el seguimiento durante el ciclo del programa o del proyecto, incluidos, por ejemplo, los datos básicos, la información sobre el proceso de implementación del programa o del proyecto, y la medición de los resultados.

Gráfico No. 5
Criterios de semaforización



4. Planificación, Monitoreo y Evaluación: Gestión Basada en Resultados

La planificación, el monitoreo y la evaluación se resumen en GPR. Se define como una estrategia general de gestión cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño y resultados demostrables.

Una buena GPR es un **proceso** continuo. Esto significa que hay una retroalimentación, aprendizaje y mejoras constantes. Los planes existentes son modificados regularmente en base a las lecciones aprendidas mediante el seguimiento y la evaluación, y los planes futuros son desarrollados en función de estas lecciones.

Se deberían hacer las evaluaciones para obtener mejoras programáticas mientras el programa está todavía en curso y para apoyar la planificación de nuevos programas.

Este proceso continuo de hacer, aprender y mejorar es lo que se conoce como enfoque del ciclo de vida de la gestión por GPR tiene por objetivo el aprendizaje, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas. El aprendizaje no solo ayuda a mejorar los resultados de programas y proyectos existentes, sino que también refuerza la capacidad de la organización y de los individuos para tomar mejores decisiones y para la formulación de programas y proyectos futuros. Puesto que no hay planes perfectos, es esencial que la gerencia, el personal y las partes interesadas aprendan de los éxitos y fracasos de cada programa o proyecto.

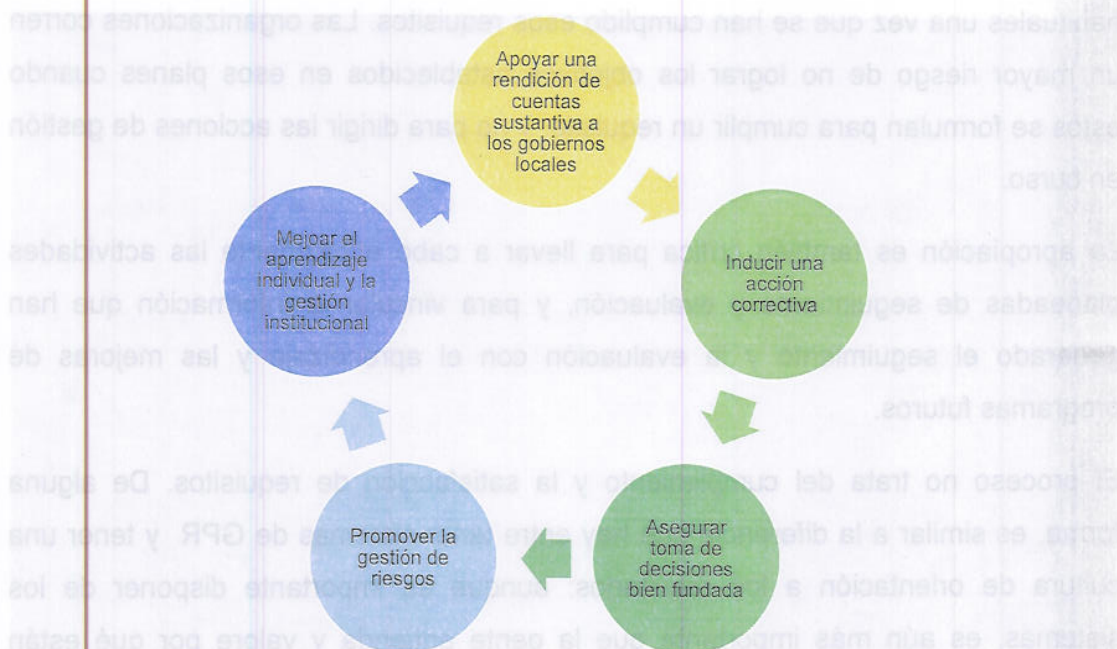
Los sistemas y herramientas de GPR deberían ayudar a promover una concienciación sobre estos riesgos y oportunidades, y proporcionar a los gestores, al personal, a las partes interesadas y a los asociados instrumentos para mitigar los riesgos y buscar las oportunidades.

Las prácticas y sistemas de la GPR son más eficaces cuando van acompañadas de disposiciones claras para la rendición de cuentas y de incentivos apropiados que promueven el comportamiento deseado. En otras palabras, no se debería ver la GPR simplemente en términos del desarrollo de sistemas y herramientas para planificar, supervisar y evaluar resultados. También debe incluir medidas eficaces para promover una cultura de orientación a los resultados y asegurar que las

personas sean responsables tanto de los resultados logrados como de sus acciones y comportamiento.

Los principales objetivos de una buena planificación, monitoreo y evaluación es decir, una GPR son:

Gráfico No. 6
Objetivos de GPR



5. Principios de la Planificación, Monitoreo y Evaluación de Resultados de Desarrollo

Esta sección aborda algunos de los principios que los servidores públicos del GAD Provincial de Napo deberán tener en mente durante todo el proceso de planificación, seguimiento y evaluación.

5.1 Apropriación

La apropiación es fundamental en la formulación e implementación de programas y proyectos para lograr resultados de desarrollo. Se deben considerar dos aspectos fundamentales de la apropiación:

- La profundidad, o el nivel, de la apropiación de los planes y procesos
- La amplitud de la apropiación

5.2 Profundidad de la apropiación

Muchas veces, las unidades y organizaciones pasan por el proceso de planificación para cumplir los requisitos de sus órganos de administración o de supervisión, programas y proyectos, tienden a ser preparados cuidadosamente para su presentación, pero las agencias y los individuos vuelven a sus costumbres habituales una vez que se han cumplido esos requisitos. Las organizaciones corren un mayor riesgo de no lograr los objetivos establecidos en esos planes cuando estos se formulan para cumplir un requisito, y no para dirigir las acciones de gestión en curso.

La apropiación es también crítica para llevar a cabo eficazmente las actividades planeadas de seguimiento y evaluación, y para vincular la información que han generado el seguimiento y la evaluación con el aprendizaje y las mejoras de programas futuros.

El proceso no trata del cumplimiento y la satisfacción de requisitos. De alguna forma, es similar a la diferencia que hay entre tener sistemas de GPR y tener una cultura de orientación a los resultados: aunque es importante disponer de los sistemas, es aún más importante que la gente entienda y valore por qué están haciendo las cosas de la forma en que lo hacen, y que adopte para su trabajo y comportamiento general un enfoque orientado a los resultados.

Un objetivo clave de la gestión por resultados es asegurar que la apropiación vaya más allá de unas pocas personas selectas para incluir a tantas partes interesadas como sea posible.

5.3 Planificación, el monitoreo y la evaluación en escenarios de crisis

Los escenarios de crisis relacionados con conflictos y desastres no son normales, esto tiene ramificaciones en todos los aspectos de la programación, incluidos la planificación, el seguimiento y la evaluación.

Las situaciones de crisis son dinámicas, y se debe responder rápidamente a los cambios que a menudo ocurren en tales circunstancias. Por tanto, se debería hacer un análisis y un seguimiento continuos de la situación para asegurar que la

programación sigue siendo pertinente. Se deberían documentar los cambios de manera que el seguimiento y la evaluación de la pertinencia e idoneidad de las iniciativas de desarrollo tienen en cuenta la situación incierta en la que fueron concebidos e implementados. Esto implicará un continuo análisis situacional y del conflicto.

Al mismo tiempo, las situaciones de crisis son habitualmente situaciones de tensión elevada entre diferentes partes. Por consiguiente, se debería mostrar sensibilidad al conflicto y la crisis en todos los aspectos de la programación incluida la planificación, el seguimiento y la evaluación, para asegurar que tanto el proceso como la sustancia de la programación se lleva a cabo de manera que reduzca, o al menos no aumente, las tensiones entre las partes. La seguridad del personal del programa, de los beneficiarios y de quienes hacen el seguimiento y la evaluación puede ser una preocupación constante, por lo que se debería supervisar constantemente el análisis de riesgos para todos los implicados y convertirlo en actividades de monitoreo y evaluación.

5.4 Gobierno por Resultados

Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del GAD Provincial 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.

5.5 Beneficios de GPR



Mejora la ejecución de sus competencias, funciones y atribuciones



Mejora la relación con sus clientes internos/externos.



Optimiza el uso de los recursos del GAD Provincial.



Gestión eficiente y eficaz de sus productos y servicios



Enfoca la cultura organizacional hacia la calidad



Permite demostrar la mejora en sus resultados, en base a la medición de indicadores.

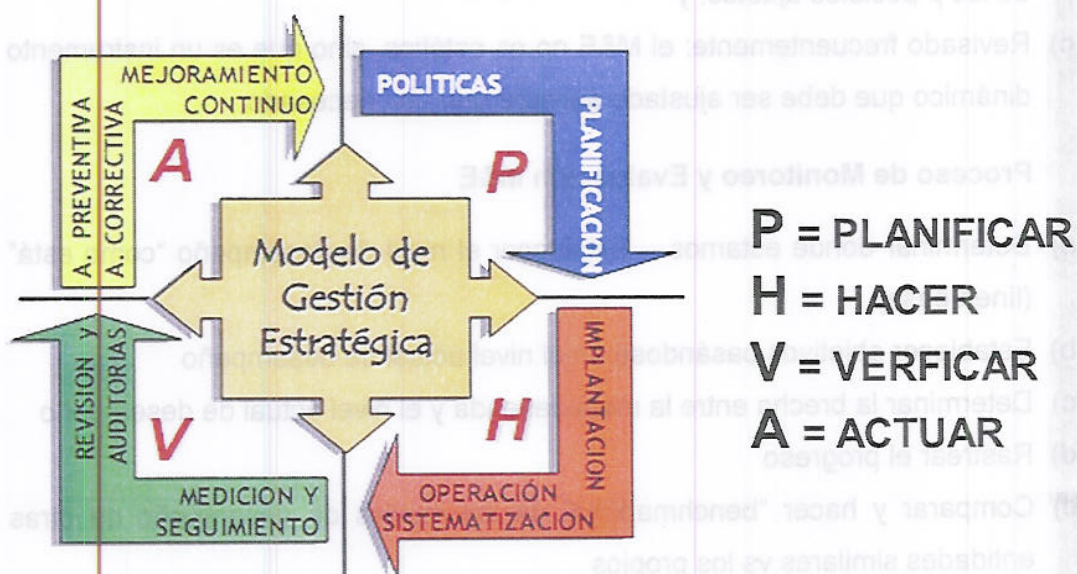
6. Sistema Integrado de Monitoreo y Evaluación M&E

De lo anotado anteriormente, se puede colegir, la necesidad de diseñar el Sistema Integrado de Monitoreo y Evaluación en el GAD Provincial del Napo, acorde con el mandato Constitucional de rendición de cuentas y control social. Este modelo se encuentra formado por los elementos básicos del conocido **“ciclo de gestión PHVA”**

El Monitoreo y Evaluación (PDOT, PEI, POA, PAC), se realizará a través de un CMI (Cuadro de Mando Integral), como herramienta de control de gestión, cuya función principal es medir el desempeño del GAD Provincial.

El CMI permitirá realizar una comparación de lo programado con relación a lo ejecutado en base de indicadores, con el objetivo de monitorear y evaluar el grado de cumplimiento trimestral (al menos) de los programas y proyectos definidos durante el período de gestión (plurianual y anual). El responsable de elaborar, monitorear, evaluar e informar es la Dirección de Planificación.

Grafico No. 7
Ciclo de Gestión



Fuente y Elaboración: CGE

7. Implementación De Gpr

La implementación del GPR a través del monitoreo y evaluación M&E, es fundamental para medir los avances de la planificación territorial, institucional y operativa sus programas y/o proyectos. Está compuesto por: objetivos, actividades, indicadores, medios de verificación y responsables. Su elaboración puede ser dividida en tres etapas.

- Definición de los indicadores de M&E, programa y/o proyecto de acuerdo con las metas, objetivos, actividades e insumos;

- b) Definición de los medios de verificación de los indicadores; y
- c) Definición de los responsables.

Es importante tener en cuenta que un M&E sea:

- a) Elaborado colectivamente durante la definición del PDOT, programa y/o proyecto;
- b) Alimentado sistemáticamente: es imprescindible que el equipo de la organización (GAD Provincial) o el responsable de la implementación de la elaboración y monitoreo del PDOT (Dirección de Planificación), programa o proyecto (Direcciones), asuman el M&E como un instrumento colectivo y comprenda que todos son responsables de su elaboración y alimentación y de los posibles ajustes; y
- c) Revisado frecuentemente: el M&E no es estático, sino que es un instrumento dinámico que debe ser ajustado siempre que sea necesario.

7.1 Proceso de Monitoreo y Evaluación M&E

- a) Determinar dónde estamos – Establecer el nivel de desempeño “como está” (línea base)
- b) Establecer objetivos basándose en el nivel actual de desempeño
- c) Determinar la brecha entre la meta deseada y el nivel actual de desempeño
- d) Rastrear el progreso
- e) Comparar y hacer “benchmarking” de los niveles de desempeño de otras entidades similares vs los propios
- f) Controlar los niveles de desempeño dentro de los límites predeterminados
- g) Identificar áreas de mejora y posibles causas de problemas
- h) Mejorar la planeación para el futuro

7.2 Parámetros de Semaforización

Para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:

- Satisfactorio (**verde oscuro**): el valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima de la meta programada.
- Aceptable (**verde claro**): el valor alcanzado del indicador se encuentra dentro del rango establecido.
- Deficiente (**amarillo**): el valor alcanzado del indicador es menor que la meta programada.
- Crítico (**rojo**): el valor alcanzado del indicador está muy por debajo de la meta programada o supera tanto la meta programada que se puede considerar como una falla de planeación (es decir la meta no fue bien establecida); de conformidad con los rangos establecidos.

Gráfico No. 8
Criterios de semaforización



Fuente y Elaboración: Equipo Consultor SOLUCIONART S.A

Los criterios de semaforización aquí mostrados, deben ser tomados meramente como ilustrativos. Las características propias de cada indicador no permiten establecer criterios generales para determinar los rangos de semaforización.

7.3 Medios de Verificación

Los medios de verificación son los instrumentos que el programa o proyecto usará para medir los indicadores. Los medios de verificación deben ser:

- a) Relevantes con respecto a los indicadores

- b) Factibles en relación con los recurso y el tiempo disponibles
- c) Sistemáticamente recopilados

7.4 Calendario de Monitoreo y Evaluación

Este calendario está relacionado a la gestión y actualización continua de todos los elementos de la jerarquía de planes (PDOT, PEI, PAC, POA), incluyendo su construcción, aprobación, actualización, cambio y cierre.

Cuadro No. 2
Calendario de Monitoreo y Evaluación

ACCIÓN	TRIMESTRE DE VALUACIÓN	FECHA LÍMITE
1er Monitoreo	Enero - Marzo	1ra Semana de Abril
2do Monitoreo	Abril – Junio	1ra Semana de Julio
3er Monitoreo	Julio - Septiembre	1ra Semana de Octubre
4to Monitoreo	Octubre - Diciembre	1ra semana de Enero siguiente año
Inicio de Evaluación	Octubre	4ta semana de Octubre
Consolidación de Evaluación	Enero siguiente año	3ra semana de Enero año siguiente

7.5 Seguimiento y Control

Equipo Institucional: El GAD Provincial conformará un equipo para que realice el M&E de la gestión

Líder del Proceso: Prefecto

Administradores Institucionales: Rol permanente dos (2) personas, Director de Planificación (PDOT, PEI, POA) y Administrativo (PAC).

7.6 Directrices

Objetivo: todo objetivo debe cumplir con la sintaxis de la metodología GPR, iniciando con alguno de los verbos, Incrementar, Reducir o por excepción Mantener.

Objetivos orientados a la ciudadanía: orientados a la razón de ser de la institución (misión y competencias) enmarcadas por su marco normativo (COOTAD, COPFP).

Objetivos orientados a procesos: cada Dirección incluirá en su POA el objetivo estándar de acuerdo a sus atribuciones

Objetivos orientados a talento humano: cada Dirección incluirá en su POA objetivos para capacitar y mejorar el perfil de sus servidores públicos.

Objetivos Operativos: cada Dirección incluirá en su POA objetivos específicos de los programas y proyectos a ejecutarse anualmente, con sus indicadores (metas).

Fecha: de inicio y fin de los objetivos deber ir de acuerdo al período del PDOT

Alineación: Todo objetivo debe estar alineado a una estrategia de nivel superior y por excepción a más de una.

Estar dentro del alcance de las atribuciones de la Dirección, Empresa o Entidad Adscrita y estar alineado a una o más de ellas.

7.7 Indicadores (Metas)

Medición de objetivos: cada objetivo deberá tener uno o más indicadores para medir, gestionar o 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.

Rangos de tolerancia, semáforos o alertas: los rangos de tolerancia y los semáforos o alertas en los indicadores serán establecidos por la Dirección de Planificación.

7.8 Programas

La definición, configuración y clasificación de programas será realizada en coordinación y con la aprobación de la Dirección de Planificación.

7.9 Portafolio de Proyectos

La definición y construcción del portafolio de proyectos debe basarse en un análisis de los objetivos e indicadores del Plan y la alineación de acciones (proyectos) requeridos para lograr las metas anuales establecidas para la institución. Todo proyecto debe estar alineado a uno o más objetivos operativos y de ser el caso, deberá estar alineado a los procesos que afecte.

Responsable: El líder del proyecto es responsable de registrar la información, administrar, vigilar, monitorear integralmente el proyecto y actualizar la información periódicamente.

Ficha de Proyecto: todo proyecto incluirá como mínimo la siguiente información básica: nombre y descripción de proyecto, fechas de inicio y fin, fase de proyecto (idea, perfil, anteproyecto, planificación, ejecución, cierre, completado o cancelado), localización, hitos de avance físico programado.

Proyectos plurianuales: todo proyecto plurianual será registrado y gestionado en un solo proyecto, y no debe ser registrado como múltiple. La información anual debe ser incluida en la misma ficha del proyecto, clasificada en el año correspondiente.

Hito y avance físico: los hitos deben ser programados para toda la vida del proyecto en forma progresiva. 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. Una vez que el hito sea cumplido, el líder del proyecto debe actualizar en el sistema para que se actualice la fecha real del cumplimiento y se reconozca el avance correspondiente al porcentaje asociado a ese hito.

7.10 Catálogo de Procesos

Registro: Los procesos de cada Dirección Departamental deberán estar acorde a sus atribuciones y deben ser registrados en el Catálogo de Procesos con su información básica registrada.

Responsable del Proceso: todo proceso registrado en el catálogo de procesos de cada Dirección Departamental, tendrá un responsable encargado de la evaluación y monitoreo, y mejora continua.

Alineación: todo proceso debe estar alineado a uno o más atribuciones, y a uno o más objetivos operativos de la Dirección correspondiente.

Aprobación del Catálogo de Procesos: serán validados y aprobados por el responsable de la planificación institucional o en su defecto por el responsable de la Gestión Estratégica que designe la máxima autoridad ejecutiva del GAD Provincial.

Evaluación de proceso: todo proceso registrado en el catálogo será evaluado y calificado por su desempeño y determinar si requiere mejora. El Director y el responsable de proceso, deberán determinar la priorización y selección final del o procesos a mejorar.

Indicadores de procesos: todo proceso tendrá uno o más indicadores para medir y verificar el avance, tiempo y calidad, así también, los elementos del proyecto que permitan verificar, las mejoras planteadas.

7.11 Gestión de Resultados

Responsables: La máxima autoridad ejecutiva del GAD Provincial aprobará el POA, y PAC del GAD Provincial. El Director de Planificación estructurará el portafolio de proyectos y catálogo de procesos, así como toda la información contenida en el POA de cada Dirección Departamental. El Director Administrativo a través de la Dirección de Apoyo de Compras Públicas elaborará todos los contenidos del PAC institucional.

Reporte de aprobación: la institución debe presentar en la fecha determinada por el COOTAD, el reporte de aprobación de los planes (PDOT, POA, PAC) aprobado y suscrito por los responsables, encabezados por la máxima autoridad ejecutiva.

Reuniones: El Director de Planificación convocará trimestralmente a los miembros del equipo institucional, para monitorear el cumplimiento de objetivos y avances de los programas y proyectos, así como para el análisis de los riesgos de incumplimiento.

7.11.4 Evaluación de resultados: los semáforos de indicadores son alertas para la posible toma de acciones, que deberán ser tomadas por estado de semáforo:

Satisfactorio (+ 76%) verde oscuro: ninguna acción requerida

Aceptable (51 a 75%) verde claro: requieren una revisión ejecutiva más frecuente.

Alerta (26 a 50%) color amarillo: requiere acciones correctivas definidas.

Crítico (- 25%) color rojo: objetivo o proyectos en riesgo requieren una revisión ejecutiva más frecuente y revisión de las acciones correctivas definidas.

Desviaciones de presupuesto programado vs devengado: determina los semáforos de desempeño financiero de los programas y proyectos. Una desviación presupuestaria de más de quince por ciento (+/- 15%) deberá ser analizada y atendida por el líder del proyecto conjuntamente con el Director de Planificación y la máxima autoridad ejecutiva.

8. Referencia Bibliográfica

Asamblea Nacional Constituyente, Constitución de la República del Ecuador, Quito, 2008.

CONAM-GTZ, *Metodología de Eficiencia y Transparencia para Gobiernos Seccionales*, Quito, octubre 2006.

REGISTRO OFICIAL Suplemento 606 de 28-12-2011, Acuerdo Ministerial 1002, Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobiernos por Resultados.

SENPLADES, Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009-2013, Versión Resumida, Quito, 2009.

SENPLADES, Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, Quito, 2013.

SENPLADES, Guía de Formulación de Políticas Públicas Sectoriales, Versión electrónica, Quito

SENPLADES, Lineamientos Generales para la Planificación Territorial Descentralizada, Quito, agosto 2011

SENPLADES, Guía Metodológica de Planificación Institucional, Quito, 2011.

SENPLADES y MINISTERIO DE FINANZAS, Glosario de conceptos, Quito, 2011.

Anexos

ANEXO No. 1 CATALOGO DE PROCESOS Y MATRIZ DE INDICADORES (CMI)

No.	Proceso	Tipo de Indicador	Nombre	Formula	Unidad	Sentido	Meta / Estándar	Frecuencia de Análisis	Responsable
15	Agregador de Valor	Producto	Cumplimiento de PDOT	# de proyectos ejecutados / # de proyectos planificados	Porcentaje	Ascendente	100%	Anual	Planificación
No.	Proceso	Tipo de Indicador	Nombre	Formula	Unidad	Sentido	Meta / Estándar	Frecuencia de Análisis	Responsable
1	Habilitante de Apoyo	Insumo	Cumplimiento programa de capacitación	# de funcionarios capacitados / # funcionarios a capacitar	Porcentaje	Ascendente	95%	Anual	Administrativo
2	Habilitante de Apoyo	Gestión	Desempeño promedio de los funcionarios	Sumatoria de calificaciones de funcionarios / # funcionarios evaluados	Porcentaje	Ascendente	≥ 70%	Anual	Administrativo
3	Habilitante de Apoyo	Insumo	Oportunidad en la transferencia documental	Total de documentos tramitados / total de documentos transferibles	Porcentaje	Ascendente	100%	Anual	Sec. General
4	Habilitante de Apoyo	Gestión	Cumplimiento del Presupuesto	Presupuesto Ejecutado trimestral / Presupuesto programado trimestral	Porcentaje	Ascendente	90%	Trimestral	Gestión Financiera
5	Habilitante de Apoyo	Gestión	Autonomía	Ingresos propios / Ingresos totales * 100	Porcentaje	Ascendente	≥ 80%	Anual	Gestión Financiera
6	Habilitante de Apoyo	Gestión	Autosuficiencia	Ingresos Propios / Gastos Corrientes	Porcentaje	Ascendente	≥ 1	Anual	Gestión Financiera
7	Habilitante de Apoyo	Gestión	Dependencia	Ingresos x transferencias / Ingresos Totales * 100	Porcentaje	Descendente	≤ 20%	Anual	Gestión Financiera
8	Habilitante de Apoyo	Gestión	Solvencia	Ingresos Corrientes / Gastos Corrientes	Porcentaje	Ascendente	≥ 1	Anual	Gestión Financiera
9	Habilitante de Apoyo	Gestión	Nivel de Endeudamiento	Pasivo a largo Plazo / Pasivo Total	Porcentaje	Descendente	> 000%	Anual	Gestión Financiera
10	Habilitante de Apoyo	Insumo	Atención al usuario interno	Requerimientos atendidos adecuadamente / Total de requerimientos	Porcentaje	Ascendente	100%	Trimestral	Informática
11	Habilitante Asesor	Producto	Oportunidad en la ejecución del Plan de Comunicación	# de productos comunicacionales entregados del Plan / # de productos comunicacionales programados del Plan	Porcentaje	Ascendente	100%	Anual	Comunicación
12	Habilitante de Apoyo	Gestión	Obras Ejecutadas y Fiscalizadas a tiempo	# de obras fiscalizadas y entregadas a tiempo / # de obras ejecutadas programadas	Porcentaje	Ascendente	100%	Anual	Fiscalización
13	Habilitante de Apoyo	Gestión	Adjudicación de Contratos	# de proyectos adjudicados / # de proyectos PAC	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Anual	Contratación Pública

16	Agregador de Valor	Producto	Cumplimiento de ICM	% de avance físico y presupuestario trimestral / % físico y presupuestario programado trimestral	Porcentaje	Ascendente	≥ 95%	Trimestral	Planificación
17	Agregador de Valor	Producto	Cumplimiento de PEI	% de avance de cumplimiento de metas / % de metas planificadas	Porcentaje	Ascendente	≥ 95%	Semestral	Planificación
18	Gobernante	Producto	Cumplimiento del POA	% de ejecución del POA Trimestral / POA trimestral planificado	Porcentaje	Ascendente	≥ 95%	Trimestral	Planificación
19	Agregador de Valor	Producto	Convenios Cooperación	# de convenios concluidos / # de convenios planificados	Porcentaje	Ascendente	100%	Anual	Planificación
20	Agregador de Valor	Resultado	Ha. con Riego	# de Ha. con riego efectivo / # de Ha. programadas con riego	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Anual	Riego y Drenaje
21	Agregador de Valor	Resultado	M3 de agua en embalse	M3 de agua en embalse programado/ M3 de agua en embalse ejecutada	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Anual	Riego y Drenaje
22	Agregador de Valor	Resultado	Km de canales en operación	Km de canal operativos / Km total de canales	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Anual	Riego y Drenaje
23	Agregador de Valor	Resultado	No. de Licenciamientos Ambientales	# de licenciamientos otorgados / # de licenciamientos programados	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Anual	Ambiente
24	Agregador de Valor	Resultado	Ha. plántulas plantadas	# de Ha. plantadas / # de Ha. programadas a reforestar	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Anual	Ambiente
25	Agregador de Valor	Resultado	Emprendimientos Empresariales	# de emprendimientos ejecutados / # de emprendimientos programados	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Anual	Desarrollo Productivo
26	Agregador de Valor	Resultado	Mantenimiento Vial	# de Km mantenidos / # Km programados	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Trimestral	Vialidad/EP
27	Agregador de Valor	Resultado	Vías Nuevas	# de Km construidos / # Km planificados	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Anual	Vialidad/EP
28	Agregador de Valor	Resultado	Rehabilitación	Km de vías rehabilitadas / Km vías programadas	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Anual	Vialidad/EP
29	Agregador de Valor	Producto	Emprendimientos Turísticos	# de emprendimientos turísticos realizados / # de emprendimientos turísticos identificados	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Semestral	Des. Productivo
30	Agregador de Valor	Producto	Riesgos	# eventos atendidos / # eventos identificados	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Anual	Unidad Ad.
31	Agregador de Valor	Producto	Viviendas Construidas	# viviendas construidas / # viviendas programadas	Porcentaje	Ascendente	≥ 75%	Anual	Unidad Ad.

NOTA: El Catálogo de Procesos y Tabla de Indicadores (CMI) que precede podrá ser ajustado por el Director de Planificación en función de su PDOT, objetivos estratégicos, específicos, y procesos.

9. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

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 de las agendas sectoriales, los planes estratégicos institucionales, y finalmente los planes operativos de las unidades operativas que ejecutan los proyectos y procesos.

b) Tipos de Planes:

Plan Estratégico.- Es un conjunto de objetivos, estrategias, indicadores y riesgos al nivel sectorial, institucional, así como al segundo nivel de cada institución (ejemplo: Subsecretaría o Coordinación General).

Plan Operativo.- Es un conjunto de objetivos, indicadores, riesgos, portafolio de proyectos y catálogo de procesos al nivel de unidad operativa o dirección.

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

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 lineamientos 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 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 resultado 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.

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/Sectoriales.- 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 y de distintas instituciones. Pueden tener un ente administrador como por ejemplo una empresa pública, gerencia o unidad, o pueden ser gestionados y coordinados desde las instituciones que ejecutan los proyectos.

Programas Institucionales.- Se componen de proyectos propios de la institución y de proyectos de entidades adscritas a ella.

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.

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 máximas hasta los quince (15) días seguidos al cierre del presupuesto anual por el Ministerio de Finanzas.

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.

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 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.

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 (a).- 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 inaceptables en comparación a sus metas, y deberían ser priorizados para acciones correctivas o planes de mejora inmediata.

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

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:

a) 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 Secretaría Nacional de la Administración Pública 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 las agendas sectoriales y los planes estratégicos institucionales.

La gestión de riesgos estratégicos que impedirán la obtención de los objetivos planteados.

Los proyectos y programas para constatar:

- Avance físico
- Hitos.
- Resumen ejecutivo.
- Cronograma de proyecto.
- Presupuesto
- Programación presupuestaria.
- Ejecución presupuestaria.
- Indicadores de Proyecto
- Prevención y resolución de problemas
- Riesgos.
- Problemas no Resueltos.

b) Control: El control de la gestión pública tiene por objeto verificar, comprobar y constatar que las acciones emprendidas por parte de las instituciones 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 servicios públicos.