

Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva 2014

User Information

Name:	Anonymous	Email:	N/A
Location:	N/A	Company:	N/A
Position:	N/A	IP Address:	186.5.101.14
Started:	07/16/2014 11:33 AM	Completed:	07/17/2014 1:43 PM
Time Spent:	1 days, 26 hours, 1569 minutes, 94167 seconds, 94167000 milliseconds	Custom 1:	N/A
Custom 2:	N/A	Custom 3:	N/A

Estado Miembro Postulante

Ecuador

Institución Pública Postulante

Presidencia de la República del Ecuador a través de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP)

Nombre de la experiencia innovadora

Gobierno Por Resultados - GPR

Precise el tiempo de implementación de la política pública postulada

Despliegue de la solución: 24 meses

Operación de la solución: desde 2010 a la actualidad

Categoría a la que postula

Innovación en la Planificación y/o Evaluación de Políticas Públicas

II. Breve presentación / Sumilla de la Experiencia Innovadora En este apartado, se requiere hacer una presentación resumida de la Experiencia Innovadora (200 palabras como máximo)

La continua evaluación de las políticas públicas es el reto principal de todo país.

Ecuador no fue la excepción.

Ecuador se dio cuenta que la principal razón del establecimiento de una política pública debía ser entregar resultados a la sociedad. A partir de la elección del Presidente Rafael Correa, el enfoque fue transformar la gestión pública, desde la planificación, gestión, ejecución, seguimiento, control y evaluación, para producir mejores resultados, desarrollando capacidades institucionales para aplicar mejores prácticas, metodologías y herramientas digitales.

En el 2010, se procedió a una exhaustiva licitación internacional para implementar la Gestión Por Resultados en el Ecuador. Se seleccionó una solución integral llamada Gobierno Por Resultados-

GPR.

El proyecto GPR involucró más de 200 instituciones y se implementó en 24 meses en la totalidad de la Función Ejecutiva.

Los resultados han sido espectaculares.

Las políticas públicas ahora son evaluadas en resultados reales y Ecuador está viviendo una nueva generación de la gestión pública por los últimos cuatro años: GPR.

III. Información Institucional

Nombre de la entidad Postulante	Presidencia de la República del Ecuador a través de la Secretaría Nacional de la Administración Pública
Dirección	García Moreno N10-43 entre Chile y Espejo, Código Postal: 170401 / Quito - Ecuador
Teléfono	+59323827000
Fax	+59323827000
Página web	www.administracionpublica.gob.ec

Nivel Administrativo de la entidad

Nivel nacional

Naturaleza administrativa

Poder del Estado

¿Cuál fue el problema que se buscó solucionar?. (No más de 300 palabras).

Hasta el 2010, las entidades públicas habían hecho sus mejores esfuerzos de planificación y gestión, pero de manera aislada y heterogénea. Había pocos controles nacionales que atendían a la gestión pública. Evidencias al respecto incluían planes estratégicos y operativos no alineados, muchos números pero poca medición, gestión por procesos inexistente, administración de proyectos incipiente, TICs relegadas a un papel operativo, no estratégico; había estructuras organizacionales pesadas y sistemas de recursos humanos sin rumbo, y el presupuesto del Estado no se debía a una planificación real.

Antes del GPR, las instituciones eran ineficientes, con baja madurez institucional, sin mejores prácticas y entregando pobres resultados.

Esto no se hizo negativo de la noche a la mañana; la falta de institucionalidad era el producto de años de falta de visión y negligencia de administraciones anteriores heredados al Presidente Rafael Correa y algo radical se tenía que hacer.

La transformación de la gestión pública del Gobierno Nacional del Ecuador era el problema a solucionar. Se necesitaba una Ruta de Transformación que cubriera los siguientes elementos: La planificación estratégica y operativa, la gestión por resultados, la administración de procesos y servicios, la administración de programas y proyectos, la gobernanza de las TICs, las estructuras organizacionales, el desarrollo del talento humano, y la integración del ciclo plan-presupuesto del Estado.

El objetivo principal de GPR fue "Incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión y el logro de objetivos del Gobierno" mediante las siguientes estrategias:

- Alinear las acciones de las instituciones del Gobierno al Plan Nacional de Desarrollo.
- Mejorar la capacidad de ejecución y gestión de resultados.
- Lograr una base de conocimiento que sustente la toma de decisiones estratégicas y operativas.

El GPR ha logrado una transformación total de la gestión pública en Ecuador. (Ver Anexo 3.1.1)

¿En qué consiste la experiencia innovadora?. (No más de 300 palabras).

En Octubre 2010, la Presidencia de la República suscribió un contrato de consultoría con la empresa ecuatoriana, e-Strategia Consulting Andes, para la "IMPLANTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE GOBIERNO POR RESULTADOS Y SISTEMA INFORMÁTICO" para: implementar una metodología de gestión para resultados en más de 200 entidades de la Función Ejecutiva, que incluya la gestión de mapas estratégicos, objetivos, indicadores, procesos, planes y proyectos, mediante la aplicación de mejores prácticas y la provisión de una herramienta informática. Además, ejecutar la certificación de un equipo interno con miras a la autosuficiencia del Estado, incluyendo:

- Una metodología para generación y sistematización de mapas estratégicos (BSC), objetivos, indicadores, metas, procesos, procedimientos, planes y proyectos (Ver Anexos 3.2)
- Un modelo para planificación y gestión, incluyendo la alineación de todos los objetivos, indicadores, estrategias.
- Un modelo de generación de planes nacionales transversales.
- Un modelo de gestión de riesgos.
- Generación y sistematización de todos los elementos de objetivos operativos, proyectos, procesos, e indicadores de desempeño, de cada una de las Unidades Operativas de las entidades participantes.
- Diagnóstico de la situación actual de cada entidad, incluyendo evaluación de importancia y desempeño de sus procesos.
- Elaboración, clasificación y sistematización de portafolios de proyectos de las entidades, incluyendo alineación y evaluación del estado actual de cada portafolio.
- Elaboración, sistematización y gestión de resultados de los objetivos y proyectos del Plan Nacional de Eficiencia Gubernamental.
- Transferencia de conocimiento y certificación de 30 funcionarios públicos como consultores internos de la SNAP.
- Una herramienta informática que permita la aplicación de las metodologías descritas, facilitando a todos los niveles organizacionales participar, de acuerdo a su jerarquía y funciones, en la planificación, alineación y gestión de Objetivos, Estrategias, Indicadores de Desempeño, Procesos, Planes y Proyectos.

¿Quién ideó la experiencia postulante?. (No más de 300 palabras). Por ejemplo: - Informe de consultoría - Propuesta política - Funcionarios de la misma entidad - Otro

El Presidente de la República conduce los llamados Enlaces Ciudadanos, donde cada sábado informa a la ciudadanía de sus actividades de la semana anterior y retos en su gestión. En uno de estos enlaces, en 2009, el Presidente usó repetidamente las palabras "ineficiencia" y "burocracia" en un discurso de dos horas, simplemente reflejando los problemas antes mencionados.

El Ecuador necesitaba de un cambio radical en la gestión pública y el Presidente Rafael Correa era su principal promotor.

Su experiencia técnica, como economista, lo llevaba a ver cosas que una persona, en su puesto, estrictamente político, no podía ver. Fue entonces que el tener un Estado eficiente, de clase mundial, se convirtió en una prioridad nacional.

Este esfuerzo de implementar el GPR no era el resultado de un estudio de consultoría, ni de un experto que indujera tal cambio. La ineficiencia y burocracia las sentían la ciudadanía y todos los funcionarios de la Administración Pública. Era tan obvio que algo tenía que cambiar.

Hubo otra influencia en todo esto, el Presidente Correa, en 2009, atendió un taller petrolero, donde la empresa pública Petroecuador le mostró todos sus avances y su gestión en una solución recién implementada llamada Empresa Por Resultados-EPR (la solución hermana del GPR para empresas). El Presidente asignó la tarea de encontrar una solución similar para toda la administración pública al Secretario Nacional de la Administración Pública, Dr. Vinicio Alvarado (Ver Anexo 3.3).

Después de una ardua investigación, licitación y adjudicación, se empezó a implementar el Programa GPR en Octubre del 2010.

Describe los elementos que hacen que su experiencia en gestión pública sea innovadora. (No más de 300 palabras). Por ejemplo: - Viabiliza poblaciones no atendidas - Primera vez que una administración pública se ocupa del tema - Cuenta con un inédito apoyo del sector privado - Involucra en la gestión, por primera vez, a los ciudadanos

Sistematización y alineación de seis niveles organizacionales del gobierno central;

MODELO GPR- Se implementó el Modelo GPR en 210 entidades de la Función Ejecutiva, incluyendo conceptos y mejores prácticas como Balanced Scorecard, gestión de riesgos, gestión de proyectos y procesos, así como gestión de los servicios de la Administración Pública.

Se construyeron 4.437 planes estratégicos y operativos así:

-6 Agendas Intersectoriales: 190 objetivos, 933 estrategias y 842 indicadores

-210 Planes institucionales: 918 objetivos, 3.076 estrategias, 2.964 indicadores y 900 riesgos estratégicos

-638 Planes específicos: 1.333 objetivos, 3.926 estrategias, 4.302 indicadores y 1.153 riesgos

-3.583 Planes operativos: 5.943 objetivos, 17.501 indicadores y 3.583 riesgos

-Incorporación del portafolio de servicios, que posibilita su gestión en la Función Ejecutiva.

ALINEACIÓN VERTICAL, HORIZONTAL y MATRICIAL DE OBJETIVOS- Alineación de 100% de los objetivos hacia el nivel superior del modelo. Alineación horizontal y matricial de elementos para transparentar y gestionar las interdependencias entre unidades e instituciones. Identifica a estrategias no soportadas: aquellas que están enunciadas pero que no se gestionan en los niveles inferiores.

PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA- 2.025 talleres de trabajo con 27.265 funcionarios públicos conformado de 57% hombres y 43% mujeres.

DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD OPERACIONAL- Identificación de 5.812 proyectos de inversión de más de \$5.000 millones de dólares anuales, 18.815 proyectos de mejora, 27.614 procesos identificados, registrados y evaluados por importancia y desempeño.

LENGUAJE COMÚN- Todo funcionario público ahora utiliza un lenguaje común, con una sintaxis propia del GPR para comunicar sus planes, objetivos, estrategias, indicadores, proyectos, procesos y riesgos.

DESARROLLO DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL- Nueva estructura de Coordinaciones Generales de Gestión Estratégica, como responsables de los procesos transformacionales: GPR, Cambio organizacional, Tecnología, Servicios y Procesos. En cada institución: Equipo Metodológico GPR certificado para gestionar y soportar a los 23.712 usuarios del sistema.

Existieron algunos antecedentes de la experiencia innovadora?. En la misma entidad u otras que se conozcan? (No más de 300 palabras)

Entre 2008 y 2009, las metodologías y herramientas de Gobierno Por Resultados y Empresa Por Resultados (GPR/EPR) habían sido implementadas con éxito en algunas de las siguientes instituciones de la Función Ejecutiva: EP Petroecuador (en este entonces Petroecuador, Petrocomercial, Petroindustrial y Petroproducción), Empresa de economía mixta Operaciones Río Napo, Empresa de economía mixta Refinería del Pacífico y la Secretaría Nacional de Transparencia en la Gestión.

Además, la solución GPR había sido implementada en varias dependencias federales y estatales de México y Chile, incluyendo el despliegue de GPR en 39 dependencias federales por la Oficina de Planeación Estratégica del Presidente Vicente Fox en los años 2001 a 2003.

Sin embargo, la implementación de GPR en Ecuador es, hasta la fecha, un proyecto único en el mundo, en términos de alcance y compromiso presidencial para la transformación de la Administración Pública del país, abarcando a toda la Función Ejecutiva.

Población beneficiaria y/u objetivo: Precise datos cualitativos (quiénes) y cuantitativos (cuántos - directos e indirectos). De no ser determinable por favor precise la forma en la que se benefician los

ciudadanos (No más de 300 palabras).

POBLACIÓN BENEFICIADA:

-15.492.264 de ciudadanos ecuatorianos.

-285.753 ecuatorianos en el extranjero, usuarios de los servicios de embajadas, consulados y oficinas comerciales en exterior.

-436.819 Funcionarios del gobierno central: incremento de productividad y otros impactos de GPR en la generación de una cultura de excelencia y gestión de resultados.

-500 Funcionarios de SNAP: por impacto en capacidad de gestionar y mejorar los procesos, servicios, programas y proyectos.

-23.712 usuarios de GPR por uso de funcionalidades estándares, y mejores prácticas de gestión

- Máximas autoridades de la Función Ejecutiva: al disponer de información actualizada y de calidad, indispensable para la toma de decisiones y para las rendiciones de cuentas.

- Responsables de los proyectos: herramientas adecuadas para la gestión y seguimiento de proyectos.

SNAP auspició un evento internacional en Quito 25-26 de junio de 2013, Primer Encuentro de Gestión Pública, con exposiciones de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de México, de Quito, de Perú, de España, de Chile, de Medellín, Colombia, ANTEL, de Uruguay.

En el evento la SNAP presentó proyecto GPR a más de 400 representantes del sector público ecuatoriano.

Con el objetivo de fortalecer servicios del Estado para cumplir las metas previstas en el Plan Nacional del Buen Vivir, la SNAP organizó un taller el 7 de abril de 2014, en el que Servicio de Rentas Internas, Policía Nacional y Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, expusieron experiencias de transformación con la aplicación de herramienta GPR.

(Ver Anexos 3.4)

Explique, ¿cómo se beneficia a los ciudadanos? . (No más de 300 palabras) Por ejemplo: - Menores tiempo de espera - Reducción de costos de trámites - Mejora de condiciones de vida de ciudadanos en diferentes dimensiones

El programa GPR se enmarca en perspectiva de transformación territorial y espacial. Cada institución de la Función Ejecutiva y cada uno de los seis Consejos Intersectoriales, cuentan con un Mapa Estratégico de objetivos e indicadores clasificados por cada una de las cuatro dimensiones del Balanced Scorecard: Ciudadanía, Procesos, Talento Humano y Finanzas.

En 2011, la madurez institucional en medición de desempeño en el Gobierno Central era de 7,61 en una escala de 1 al 20. Esto significaba que antes del proyecto GPR la cultura y los sistemas de medición no eran efectivos.

De 2011 a 2013 el número de indicadores estratégicos de las instituciones crecieron de 213 (2011) a 2.253 (2012) y a 3.004 (2013), es decir 1.310% de crecimiento.

La gestión pública se ha caracterizado por baja ejecución presupuestaria durante los primeros meses de cada año, implicando una mala calidad de gasto durante los últimos meses del mismo. Con el GPR, en el año 2013, se ha impulsado un record histórico en la ejecución presupuestaria llegando al 27% en el primer trimestre del año, porcentaje que representa un 7% de incremento sobre el primer trimestre del año anterior (Ver Anexo 3.1.5 y 3.1.6)

Otro ejemplo es la reducción del 19% en el porcentaje de proyectos de inversión en riesgo en un periodo de solo 8 meses (2012 y 2013). Esto representa una reducción del 10% del presupuesto programado en riesgo. En otras palabras, la administración de proyectos en el GPR, ha permitido rescatar US\$ 555 millones de presupuesto asociado con estos proyectos, que de otra manera hubieran estado en riesgo.

Esta cifra equivale a 100 Escuelas del Milenio totalmente equipadas (Modelo educativo desarrollado por el Gobierno del Ecuador, que incorpora las mejores prácticas educativas y de infraestructura, nivel internacional).

¿Cuenta con indicadores cualitativos y cuantitativos que así lo demuestren? Especifique por favor. (No más de 300 palabras).

La Norma Técnica de GPR exige la realización de reuniones mensuales presididas por la máxima autoridad de la institución, para revisión y gestión de resultados registrados en GPR. Además, se realizan reuniones formales de los Consejos Intersectoriales para revisar y evaluar los resultados trimestrales.

Para soportar a las reuniones ejecutivas, el VISOR de GESTIÓN es una herramienta en GPR que permite visualizar el estado del plan de un sector u organización a nivel institucional y de agendas intersectoriales generando "scorecards" ejecutivos a través del análisis de tres dimensiones:

- CARGA DE INFORMACIÓN: Resumen del plan estratégico mostrando los criterios cumplidos y no cumplidos por cada objetivo
- ACTUALIZACIÓN: Muestra un semáforo que corresponde al "porcentaje de actualización" de todos los indicadores de los objetivos, proyectos o procesos a tiempo, de acuerdo al último período transcurrido. El porcentaje de cumplimiento se determina así: número de indicadores que se actualizan a tiempo/número total de indicadores.
- DESEMPEÑO: Muestra un resumen ejecutivo del estado a la fecha de los indicadores del sector o la entidad.

Para los siguientes tipos de elementos:

1. Plan Estratégico (Objetivos del ministerio u organización equivalente y agenda intersectorial)
2. Proyectos de inversión y gasto corriente
3. Procesos sustantivos y adjetivos
4. Presupuestos de inversión de sectores u organizaciones

El GPR cuenta con una aplicación que genera 3 "rankings", basados en 3 índices para las distintas entidades: El "Índice de Gestión Estratégica" (IGE), el "Índice de Gestión Operativa de Proyectos de Inversión" (IGOP-I) y el "Índice de Gestión Operativa de Proyectos de Gasto Corriente" (IGOP_G).

La aplicación le permite generar los índices para todos los sectores o por entidad, para un período (mes y año) determinado.

¿Porqué su experiencia innovadora es susceptible de ser replicada por otras entidades? Explique (No más de 300 palabras). Por ejemplo: - Adaptable a instituciones de diferente dimensión - No requiere de mucho presupuesto - Fácil manejo de posibles conflictos sociales al tratarse de una iniciativa demandada y de uso común - No requiere de mucho personal - Capacitación del personal es sencilla, etc.

La solución GPR está diseñada para despliegues masivos en cualquier tipo de organización gubernamental o empresarial.

El GPR se basa en la simplicidad y homologación de conceptos, adopción de un lenguaje común, rapidez de la implementación, creación de grupos custodios de la metodología en cada institución, y sobre todo, orientación de los beneficios operativos hacia los funcionarios de las unidades más operativas.

GPR ya está implementado en diversas organizaciones de la Función Ejecutiva con diferentes competencias y prioridades como:

- 7 Agencias
- 10 Consejos
- 31 Empresas Públicas
- 40 Hospitales
- 29 Institutos y Organismos
- 30 Ministerios
- 12 Programas Nacionales
- 18 Secretarías
- 33 Otras entidades

El software GPR, incluye un módulo de administración para cambiar de manera dinámica las estructuras organizacionales, usuarios, así como los catálogos de localidades y las aplicaciones disponibles en los menús son flexibles al nivel usuario. Las etiquetas de los campos son definidas por un diccionario externo para permitir cambios del idioma.

Actualmente, el diccionario está adecuado y definido para cada instancia de la herramienta y puede aplicar diferentes idiomas hasta el nivel unidad operativa de ser necesario.

El GPR permite que cada ejecutivo titular de un plan de cada nivel institucional tenga su propio portal para gestionar su plan y además, tenga la posibilidad de realizar análisis "drill-down" para evaluar los resultados de los planes, proyectos y procesos de los niveles inferiores. (Ver anexo 3.1.5)

En los últimos 3 años, se implementó GPR en entidades fuera de la Función Ejecutiva como: Defensoría del Pueblo, Consejo Nacional Electoral, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cañar y Gobierno Provincial de Manabí.

Además, otras funciones del Estado, como la Función Judicial y la Contraloría General de la Nación, están analizando también su implementación.

En 2014, se inició la implementación de GPR en el gobierno de Venezuela.

¿Qué elementos centrales deberían ser considerados antes que la experiencia innovadora sea replicada en otras entidades? Explique. (No más de 300 palabras).

Para poder replicar la experiencia innovadora de GPR en la Función Ejecutiva del Ecuador, otros gobiernos deberán considerar los siguientes factores críticos de éxito:

- Patrocinio y participación visible de las máximas autoridades en el proyecto de despliegue y cambio de cultura;
- Fomento del uso de la herramienta, para la toma de decisiones y la rendición de cuentas;
- Desarrollo de capacidad institucional a través de la capacitación de un equipo metodológico GPR en cada institución, custodio de la metodología y herramienta institucional;
- Implantación de normas y políticas de gestión con roles y responsabilidades de seguimiento y control de cambios;
- Participación obligatoria de los mandos medios, titulares de planes, líderes de proyectos y responsables de procesos en el despliegue;
- Administración de consecuencias y gestión de un plan de adopción por parte del equipo GPR central.

(Ver Anexos 3.1.2, 3.1.3 y 3.1.4)

Por esto, el 19 de noviembre de 2010, el Sr. Presidente de la República del Ecuador, Rafael Correa, firmó el Decreto 555 con los siguientes artículos:

- 1-Se dispone la implementación del Proyecto Gobierno Por Resultados-GPR en las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- 2-El Proyecto Gobierno Por Resultados-GPR, una vez implementado acorde al cronograma establecido por la SNAP, será de obligatorio cumplimiento.
- 3-Será responsabilidad de cada una de las entidades de la Función Ejecutiva la gestión de sus planes, programas, proyectos y procesos con el uso de la metodología y herramienta GPR.
- 4-Las máximas autoridades de las entidades de la Función Ejecutiva participarán indelegablemente, bajo las directrices que emita la SNAP, en las diferentes fases e implementación del proyecto en cada una de sus instituciones.
- 5-El Ministerio de Finanzas priorizará y facilitará los recursos económicos necesarios para la implementación del Proyecto Gobierno Por Resultados-GPR.

¿Cuáles fueron los plazos que se consideraron desde el inicio de la política pública. Se cumplieron?. (No más de 300 palabras).

Al inicio del proyecto GPR, la SNAP, en conjunto con la consultora contratada, generaron los distintos planes detallados de proyecto, de acuerdo con las mejores prácticas de gestión, incluyendo:

- Plan General de proyecto
 - Acta de administración de proyecto (Project Charter)
 - Plan de Comunicación y Análisis de Grupos de Interés
 - Plan de Riesgos
 - Plan de Tecnología
 - Plan de Adopción de Cambio Organizacional
 - Plan de Capacitación y Certificación GPR de funcionarios públicos
 - Plan de Logística y Despliegue
 - Plan de Entregables
- (Ver Anexo 3.1.6)

El plazo del proyecto era de 24 meses a partir del Octubre de 2010. Se cumplió el plazo original.

En el mismo plazo, el Ministerio de Relaciones Exteriores solicitó implementar GPR en 43 embajadas, 78 consulados, y 28 oficinas comerciales exteriores y 5 organismos internacionales.

Se ejecutó el proyecto complementario a través de talleres virtuales y presenciales en las ciudades de Madrid, Lima, Viena, Panamá, Nueva York, Beijing y Estambul, en un plazo de 4 meses con los siguientes resultados:

- 154 planes operativos con estructuras consistentes y estándares para facilitar su gestión
- Capacitación del personal en todas las misiones internacionales en el Exterior para definir y gestionar sus planes operativos en el sistema GPR
- Aplicación de la metodología GPR para asegurar un enfoque en resultados

Logros adicionales:

- Contribuyó a una notable mejoría en el nivel de ejecución del Presupuesto del Estado (Ver Anexo 3.1.5).
- Disminución de los proyectos en riesgo de 54% en octubre de 2012 a un 35%, en junio de 2013 (Ver Anexo 3.1.5).
- Publicación de normas técnica de GPR, procesos, reestructuración de gestión pública institucional.
- Sostenibilidad de Gobierno Por Resultados.
- Implantación y operación de una malla curricular de Gobierno Por Resultados en el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) para la socialización y capacitación de futuros funcionarios públicos.

¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? Precise por favor en datos cuantitativos y cualitativos?. (No más de 300 palabras).

GESTIÓN DE RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES. De los 15.377 indicadores gestionados en el primer trimestre de 2014, 72% se encuentren en un estado verde (100% o más de cumplimiento de la meta), con 9% en amarillo (+/- 15% de la meta) y 19% se encuentren en rojo, (más de 15% desviación de sus metas).

ADOPCIÓN DE GPR POR LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS. En base a las 7.630 encuestas en los talleres GPR, se logró un nivel de 99,21% de satisfacción o adopción por parte de los directores de unidades operativas, gerentes, líderes de proyectos y responsables de procesos y 96,35% de los participantes indicaron que la metodología GPR tiene alta o muy alta aplicabilidad para la gestión de sus unidades (Anexo 3.1.6)

MAYOR CONFIANZA DE LA CIUDADANÍA. "Se ha implementado el proyecto del Gobierno Por Resultados (GPR) en toda la Función Ejecutiva, instrumento que arrojará resultados potentes sobre el cumplimiento de las metas institucionales sectoriales. Los resultados se pueden observar en diferentes indicadores de percepción de la ciudadanía, entre ellos la confianza en el gobierno, la cual se ha incrementado de manera trascendental en el último periodo (veintidós puntos sobre la media de la región) y posiciona al país, conjuntamente con Uruguay, como los países en los que mayor confianza existe por parte de la ciudadanía." PNBV 2013-2017, pg93.

SEGUIMIENTO Y CONTROL. La SNAP ha implementado políticas, procesos y mecanismos de seguimiento y control de los planes, indicadores, proyectos, riesgos y procesos gestionados en GPR, todos con la participación activa de diferentes actores, como por ejemplo, los Gobernadores mediante las Supervisiones Ejecutivas.

TRANSPARENCIA. A partir del septiembre de 2014, se publicará el Portal Ciudadano GPR para transparentar los objetivos, indicadores, proyectos de inversión y proyectos de mejora que gestionan las entidades de la Función Ejecutiva de Ecuador, utilizando GPR.

¿Cuál fue el medio de evaluación de la política pública innovadora?. (No más de 300 palabras).

Las fuentes de los datos indicados son:

1. Datos registrados y gestionados en GPR 2011 a 2014.- Objetivos, estrategias, indicadores, proyectos de inversión, proyectos de mejora, procesos y riesgos de las 210 instituciones de la Función Ejecutiva incluyendo planes de dos niveles estratégicos y hasta tres niveles específicos u operativos.
2. Actas de asistencia de participantes en los eventos de despliegue de GPR, 2010 a 2014.
3. Las 7.630 encuestas de satisfacción aplicadas en los talleres de despliegue GPR.

4. Más de 13.000 encuestas de madurez institucional en administración de proyectos, procesos y medición de desempeño en donde se estableció la línea base de cada institución con los siguientes resultados (Ver Anexo 3.1.5)

-Madurez institucional en administración de proyectos – promedio nacional: 2,89 en una escala 1 al 5.

-Madurez institucional en administración de procesos – promedio nacional: 2,70 en una escala 1 al 5.

-Madurez institucional en medición de desempeño – promedio nacional: 7,61 en una escala de 1 al 20.

5. Medición de la percepción ciudadana, confianza en el gobierno, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), Plan Nacional Buen Vivir, pg 93.

6. Uso mensual de GPR en las reuniones de gabinete, consejos intersectoriales y las máximas autoridades.

7. Reportes de las supervisiones ejecutivas de los proyectos de inversión en el territorio por los Gobernadores del Estado.

8. Registros de los exámenes de conocimiento y certificados profesionales otorgados a más de 1.200 funcionarios públicos ecuatorianos para los cursos: GPR101 -Fundamentos de GPR, PYM201 -Mejores prácticas de administración de proyectos en GPR, BPM201 –Mejores prácticas de administración de procesos en GPR, y GPR201 –Mejores prácticas de medición de gestión del desempeño institucional en GPR.

9. REPORTE DE EJECUCION PRESUPUESTARIA CONSOLIDADA, FUNCION EJECUTIVA, AÑOS 2010-2014 (Al 16-jun-2014), Ministerio de Finanzas del Ecuador.

Si pudiera dar una opinión sobre los resultados obtenidos a través de la experiencia innovadora. ¿Diría usted que los resultados alcanzados han sido de mayor, regular o menor impacto?. Explique. (No más de 300 palabras).

El GPR no es solo una metodología, no es solo una herramienta, no es solo un concepto. Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permiten orientar las acciones del Gobierno al cumplimiento de objetivos nacionales y resultados concretos.

El GPR busca dar transparencia y continuidad a la Gestión del Gobierno, mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de planes estratégicos y operativos, con un enfoque en los resultados esperados y gestionando los riesgos.

Los resultados alcanzados han sido de mayor impacto, con el diagnóstico de la situación operacional; el alineamiento vertical, horizontal y matricial de los planes estratégicos hacia y desde los planes operativos; la existencia de herramientas como los mapas estratégicos, la gestión de riegos, programas, proyectos y procesos; la gestión de servicios; la incorporación de las autoridades territoriales (Gobernadores) a las Supervisiones Ejecutivas de los proyectos de inversión. El impacto se ha evidenciado en elementos como el incremento de la ejecución presupuestaria; la disminución de los proyectos en riego; la dotación de información actualizada y de calidad para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Como parte del proyecto GPR, se han generado informes OIR (Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones) para cada uno de los 38 ministerios rectores y secretarías nacionales considerando cuatro factores estructurales: Organización y Cultura, Ejecución (Procesos y Proyectos), Talento Humano y Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). (Ver Anexo 3.1.7)

Se han realizado sesiones ejecutivas para presentar el informe OIR a la máxima autoridad de cada entidad, emitiendo un total de 309 recomendaciones en las siguientes categorías:

-79 recomendaciones para mejoras en Organización y Cultura

-64 recomendaciones para gestión de Procesos

-44 recomendaciones para gestión de Proyectos

-76 recomendaciones para mejorar la gestión de Talento Humano

-46 recomendaciones para mejorar la gestión de TIC

¿En qué medida se solucionó el problema público inicial?. Explique. (No más de 300 palabras)

La medición de los resultados tiene una inmediata utilización en la toma de decisiones, produciéndose un re-enfoque de la gestión pública, traduciéndose en un cambio cultural en la acción pública. En GPR, el seguimiento a la obtención de los resultados se facilita ya que cerca del 80% de todos los indicadores son mensuales, bimensuales o trimestrales.

A través de la implementación de GPR, se logró sistematizar el PNBV, tanto en el período 2009 a 2013, así como el vigente 2013-2017.

La sistematización del PNBV genera un inmenso beneficio a la ciudadanía, ya que, al lograr el alineamiento de los objetivos y estrategias del Gobierno, con los objetivos de las Agendas Intersectoriales, con los planes, objetivos, estrategias e indicadores de las entidades, con los objetivos, estrategias e indicadores de las unidades de las funciones estratégicas de las organizaciones y con los planes, objetivos, indicadores, proyectos y procesos de las unidades operativas, soluciona el problema descrito en el numeral 1 de éste documento, ya que se posibilita la medición de resultados a través de los indicadores y metas, lo que genera una utilización directa en la detección de riesgos y en la toma de decisiones.

Basada en la experiencia GPR, la SNAP ha generado otras iniciativas complementarias: interfaces con otras herramientas, como un BPMS; una Ventanilla Única Virtual; el sistema oficial de finanzas, e-SIGEF, el sistema de Remuneración Variable por Eficiencia, la incorporación del criterio PLAN-PRESUPUESTO, con el fin de homologar las metodologías de planificación y presupuestación.

Todas las iniciativas relacionadas a GPR llevan al Gobierno del Ecuador a una maduración y fortalecimiento institucional de las mejores prácticas de gestión pública, con el objetivo de llevar, a través de GPR, a una gestión pública de clase mundial, con una metodología única, que permite la comparabilidad.

e. Eficiencia.- Se refiere a la capacidad de la administración pública para ordenar sus procesos de tal forma que estos optimicen sus recursos (financieros, humanos, etc.) y a su vez generen mayores y mejores resultados. Precise la siguiente información: (No más de 300 palabras)
Presupuesto general de toda la entidad / Presupuesto de la política pública innovadora postulante. Se ejecutó todo el Presupuesto?

Los presupuestos de gastos anuales de la Función Ejecutiva del Ecuador tomados en el mes de junio de 2014 fueron:

PRESUPUESTO CODIFICADO, FUNCION EJECUTIVA, AÑOS 2010-2014 (Al 16-jun)

2010: US\$ 22.773.585.006,51
2011: US\$ 25.682.653.864,63
2012: US\$ 28.781.855.303,58
2013: US\$ 34.874.301.742,28
2014: US\$ 34.764.468.545,03
Total: US\$ 146.876.864.462,03

La suma de las inversiones en el proyecto GPR en el mismo periodo fueron:

2010: US\$ 2.000.000,00
2011: US\$ 2.315.761,86
2012: US\$ 3.696.204,81
2013: US\$ 1.306.862,94
2014: US\$ 931.614,57
Total: US\$ 10.250.444,18

En resumen, la suma de las inversiones en GPR es 0,007% del presupuesto total de las instituciones participantes beneficiadas.
(Ver Anexo 3.5)

Número de personas de la entidad / número de personas involucradas en la experiencia postulante. (No más de 300 palabras)

A julio de 2014, existen 436.819 colaboradores en la Función Ejecutiva. De ese total, 23.712 funcionarios constan como usuarios en la herramienta GPR.

Se estima que al menos 5% de la población total de funcionarios en la Función Ejecutiva han participado en la implementación y operación de GPR de acuerdo con el siguiente desglose:

- 100 Funcionarios de la SNAP.
- Aproximadamente 505 funcionarios designados como líderes metodológicos y administradores técnicos de GPR.
- 100% de los Ministros, viceministros, subsecretarios y directores de las 210 entidades han participado en sesiones ejecutivas, sesiones de revisión de resultados y talleres operativos de planificación y gestión.
- 100% de los Gobernadores del país (24) son participantes regulares en el cumplimiento de su rol en relación a supervisiones ejecutivas de proyectos.
- A julio 2014, existen 23.712 usuarios del sistema GPR con varios roles y perfiles como: administrador, ejecutivo, líder, participante y observador, jefes de seguimiento, evaluador de metas, vocero, autoridad de planificación.
- Planes anuales comprometidos (PAC) y planes anuales terminados (PAT). Cada año antes del 31 de enero, las entidades emiten su PAC a la SNAP, mismo que contiene las firmas de todos y cada uno de los titulares de planes en hasta 4 niveles estratégicos y operativos de la organización. Así mismo, las entidades emiten su PAT hasta el 15 de enero del año subsiguiente, como constancia de los logros alcanzados respecto a su planificación del año anterior.
- Programa de certificación profesional de funcionarios públicos. Además de la participación obligatoria e indelegable de los funcionarios y las máximas autoridades, titulares de planes, se ha otorgado más de 1,200 certificaciones individuales en Fundamentos de GPR, Practicante GPR en la Gestión de Proyectos, Practicante GPR en la Gestión de Procesos y/o Practicante en Mejores Prácticas de Medición y Gestión en GPR, a través del programa de certificación profesional GPR.

Si pudiera dar una opinión sobre el costo beneficio de la aplicación de la experiencia innovadora. ¿Diría usted que es positiva, negativa o neutral?. (No más de 300 palabras)

Considerando una evaluación conservadora, se estimó que la implementación de GPR ha tenido un impacto positivo progresivo en la eficiencia de gestión de los gastos de la Función Ejecutiva con las siguientes cifras:

- 2010 – 0% impacto en el presupuesto total de la Función Ejecutiva
- 2011 – 0,5% impacto en el presupuesto total de la Función Ejecutiva
- 2012 – 1,0% impacto en el presupuesto total de la Función Ejecutiva
- 2013 – 1,5% impacto en el presupuesto total de la Función Ejecutiva
- 2014 – 2,0% impacto en el presupuesto total de la Función Ejecutiva

Basado en los supuestos conservadores antes mencionados, se calcula la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto GPR en un 659,85% y el Valor Actual Neto (VAN) en US\$ 914.180.972,51.

¿Qué dificultades encontró en el proceso de implementación de la experiencia innovadora y qué hicieron para superarlas? Precise por favor (No más de 300 palabras):- Dificultades presupuestales - Dificultades políticas - Dificultades sociales - Otras

1. REESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES. Durante la primera administración del Presidente Rafael Correa, se experimentaron muchas reestructuras organizacionales. El proyecto GPR experimentó demoras y reprogramaciones en los planes de despliegue GPR debido a los cambios y reestructuras organizacionales. Estos cambios además generaron una alta rotación de autoridades y mandos medios durante el periodo de despliegue, causando re-procesos en algunos casos y/o demoras en la implementación programada de GPR. Sin embargo, con el equipo metodológico GPR de SNAP, se cumplió el proyecto a tiempo y dentro del presupuesto programado para el efecto.

2. RESISTENCIA AL CAMBIO. La adopción de cambio por parte de los mandos medios y algunas de las autoridades tomó tiempo y gestión constante para lograr los niveles actuales de participación y uso de las metodologías y herramientas de GPR. Para mitigar estos riesgos, la Subsecretaría de Calidad en la Gestión Pública de SNAP, implementó procesos de seguimiento a los proyectos de inversión integrando a los gobernadores en la inspección mensual y registro de observaciones en GPR respecto a la ejecución de los proyectos en territorio. Además, se implementó una jerarquía de "Jefes de Seguimiento" en GPR para garantizar la participación integral de todos los actores en la gestión de las inversiones del Estado.

3. FALTA DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS, PROCESOS E INDICADORES. Al inicio del proyecto, las instituciones no contaban con la madurez necesaria para gestionar sus planes estratégicos, proyectos y procesos. Ahora, con GPR, las capacidades

institucionales han crecido de manera dramática. La mayoría de las instituciones cuentan con las competencias y habilidades necesarias para gestionar sus resultados.

4. FALTA DE LÍNEAS BASE DE INDICADORES. La generación de nuevos indicadores de resultados se dificultó por no tener líneas base y mecanismos de medición. Se están mejorando cada año en la definición y configuración de indicadores correctos.

f. Complejidad del problema que soluciona.- Hace alusión a la complejidad del problema y de la solución que desde la administración pública se puede dar. En ese sentido, son más valorados las experiencias que tienen que ver con el manejo central de la administración pública, involucran a mayor población, administración de problemas en múltiples niveles de gobierno y mancomunidades, etc. Precise la siguiente información: ¿Porqué su experiencia es compleja? Explique (No más de 300 palabras). Por ejemplo: -Involucra poblaciones disímiles y grandes - Involucra distintos niveles administrativos - Escasez de recursos - Hubo un esfuerzo adicional para concertar con diferentes actores para implementar la experiencia ¿Con quiénes fue necesario coordinar? - Hubo un contexto superlativamente hostil para el trabajo de las entidades públicas - Otros.

El GPR se implementó en 210 entidades de la Función Ejecutiva.

El despliegue de GPR en una sola institución es un proyecto de 60 a 180 días. Se puede comprender la inmensa complejidad de ejecutar continuamente 10 a 15 de estos proyectos en paralelo durante un periodo de 2 años.

En cada despliegue institucional se consideraron las cuatro fases siguientes:

FASE DE DEFINICIÓN Y DIMENSIONAMIENTO: Definición y análisis del número de niveles organizacionales, número de planes involucrados y cuantificación del esfuerzo requerido en términos de consultores e insumos logísticos.

FASE DE PLANIFICACIÓN: Identificación y programación de eventos como sesiones de pre-planificación, sesiones ejecutivas, sesiones con subsecretarios, talleres GPR1 y GPR2 para la planificación operativa, sesiones especiales con líderes de proyectos y responsables de procesos, y sesiones personalizadas con cada unidad operativa para validar la calidad de su plan.

FASE DE EJECUCIÓN: La realización de eventos y talleres, así como la revisión constante y depuración de datos con enfoque en la configuración de indicadores de resultados e impacto. Además, esta fase incluye sesiones de homologación de objetivos, indicadores y procesos de las unidades desconcentradas en cada una de las provincias, según el caso.

FASE DE CIERRE: Preparación y presentación del informe OIR con Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones para la mejora continua de la gestión institucional.

Por ejemplo, en la Policía Nacional, tomó 5,5 meses la generación y sistematización de los siguientes elementos:

-289 planes estratégicos, específicos y operativos con 506 objetivos, 390 estrategias, 2.832 indicadores de resultados e impacto y 910 riesgos organizacionales.

-746 proyectos de inversión o mejora con 14.045 hitos programados y 1.293 riesgos identificados y gestionados.

-2.020 procesos y subprocesos evaluados y priorizados para mejora basados en importancia y desempeño actual.

g. Sustentabilidad de la experiencia.- Implica el nivel de "enraizamiento" de la experiencia que la haga capaz de mantenerse en el tiempo, a cambios políticos de la administración, cambios institucionales y organizativos, financiamiento, grado de compromiso de las autoridades y funcionarios(as) gubernamentales, etc. Precise la siguiente información. (No más de 300 palabras): - Tiempo de implementación de la experiencia innovadora - Número de administraciones que la han desarrollado - Número de años con Presupuesto asegurado (precisar horizontes presupuestales 1, 5, 10 años) - Origen del presupuesto: público o privado? - Reconocimiento legal de la experiencia que la haga obligatoria en el tiempo - Otros

El proyecto GPR se realizó acorde al siguiente cronograma general:

2010 a 2012 - Despliegue inicial, implementación del software, capacitación y certificación de consultores internos de SNAP, capacitación de equipos metodológicos institucionales (500 personas) talleres y sesiones ejecutivas para la implementación de GPR en las principales instituciones de la Función Ejecutiva. Incluye la implementación en 154 embajadas, oficinas

comerciales exteriores y consulados en el extranjero. Publicación de la Norma Técnica GPR e implantación de un equipo de seguimiento y control de la calidad en SNAP, interfaces tecnológicas entre GPR y los sistemas oficiales de gestión de presupuestos y remuneración variable por eficiencia.

2013 – Mejoras en los procesos de seguimiento y control, homologación de 20 indicadores nacionales de eficiencia, homologación de los planes operativos de tecnología de la información basados en los estándares internacionales COBIT 5.0, continuación del despliegue en las instituciones adscritas y empresas públicas.

2014 – Mejoras en el seguimiento y control de proyectos y programas de inversión, mejoras en la interoperabilidad de GPR con otros sistemas del gobierno, implementación del Visor de Gestión sectorial e institucional, Ranking institucional por desempeño, incorporación de funcionalidades y metodologías para la Gestión de Servicios, levantamiento y control de información fuente para la Ventanilla Única Virtual de Servicios y Trámites, lanzamiento del Portal Ciudadano GPR.

El Estado aseguró en el contrato inicial licencias de uso perpetuo de GPR sin gastos recurrentes exceptuando las pólizas anuales de soporte técnico.

Las Coordinación de Gestión Estratégica de las entidades de la Función Ejecutiva, tienen estructura institucional y disponen de un presupuesto que asegura la existencia de los líderes metodológicos GPR.

El presupuesto proviene de fondos públicos.

Existen once Decretos Presidenciales, estatutos y normas que asegurarán la continuidad y el uso de GPR al menos hasta la terminación de la Administración actual en 2017.

h. Perspectiva de Género.- Implica determinar como la iniciativa sometida a concurso impacta de forma diferenciada en hombres y mujeres y cómo las administraciones públicas han adaptado sus procesos internos en la planificación, implementación, evaluación y monitoreo para atender esta realidad. Por favor, precise la siguiente información: ¿Al momento de diseñar y planificar la política pública se tomó en cuenta la realidad de de mujeres y hombres y se consideró que esta podría impactarlos de forma diferenciada?. (No más de 300 palabras).

Por ser una iniciativa 'técnica/administrativa' y no una iniciativa de desarrollo social, no se consideró el tema de género como parte integral de la planificación del proyecto GPR.

Sin embargo, los trabajos en favor de la equidad de género tienen carácter de política pública en Ecuador desde 2007, la cual está incorporada en los planes estratégicos y operativos de las instituciones de la Función Ejecutiva.

Cabe mencionar que en los doce objetivos del PNBV 2009-2013, se incorporaron 16 políticas para el logro de la igualdad y no discriminación y 46 políticas inclusivas. Se incluyeron otros 119 lineamientos de política, metas y una batería de indicadores.

Los indicadores se diseñaron siguiendo los 12 Objetivos estratégicos, las políticas y los lineamientos de política del PNBV y fueron consensuados con la Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación de SENPLADES en un 70%. La versión original de 17 indicadores, fue enriquecida y aumentó hasta una batería de 48 indicadores.

GPR permite aterrizar los indicadores y las metas planteadas en el PNBV para asegurar la alineación de recursos y generación de acciones para garantizar la igualdad de género tanto en la administración pública como en la sociedad general.

¿La iniciativa ha considerado un porcentaje diferencial de hombres y mujeres en su administración e implementación? De ser el caso, señale cifras por favor. (No más de 300 palabras)

A continuación se presenta un desglose del porcentaje diferencial de hombres y mujeres en el gobierno y los actores involucrados directamente en el proyecto de GPR:

- Funcionarios de la Función Ejecutiva: 436.819 funcionarios, 58% hombres, 42% mujeres.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública: 395 funcionarios, 53% hombres, 47% mujeres.
- Equipos metodológicos GPR en 152 instituciones: 505 funcionarios, 50% hombres, 50% mujeres.

(Ver Anexo 3.6)

¿Los cargos directivos son ocupados por hombres y mujeres? ¿Existió algún mecanismo de selección específico como cuotas? De ser el caso, señale cifras por favor. (No más de 300 palabras).

No existieron criterios por género en la selección de participantes en el proyecto de implementación de GPR. Todos los funcionarios en cargos directivos participaron en la implementación de GPR de manera obligatoria, sin discriminación de género.

¿La iniciativa cuenta con una estrategias explícita/institucionalizada de acción afirmativa o discriminación positiva con los beneficiarios atendiendo las diferencias de género? Por ejemplo servicios diferenciados, horarios especiales para madres de familia, entre otros. Explique cuáles por favor. (No más de 300 palabras).

No aplica

¿La iniciativa ha considerado un porcentaje diferencial de hombres y mujeres entre sus beneficiarios? De ser el caso, señale cifras por favor. (No más de 300 palabras).

No aplica

¿La iniciativa ha considerado un porcentaje diferencial de hombres y mujeres entre sus beneficiarios? De ser el caso, señale cifras por favor. (No más de 300 palabras).

No aplica

Nombre del
Representante
Legal

Vinicio Alvarado Espinel

Cargo:

Secretario Nacional de la Administración Pública

Nombre de la
persona de
contacto

Hernán Hoyos Rodríguez

Cargo:

Subsecretario de Calidad en la Gestión Pública

Teléfono:

+593-2-382700 extensión 7355

Dirección
Electrónica:

hernan.hoyos@administracionpublica.gob.ec

He leído y acepto los términos y condiciones descritos anteriormente en relación al Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva – 2014 *

Si