



Gobierno Por Resultados - GPR

GUÍA METODOLÓGICA



Enero del 2013

Gobierno Por Resultados es una solución integral de metodologías, herramientas digitales, aprendizaje práctico y adopción de cambio para soluciones sostenibles y autosuficiencia del cliente.

Para más información, por favor contacte a:

JABEZSTRATEGIA, S.A.
e-Strategia Consulting Andes™
12 de Octubre y Francisco Salazar,
Edificio Plaza 2000, Piso 9,
Quito, Ecuador,
Teléfono: (+593)2 223-5130

Licenciataria exclusiva en el Ecuador de e-Strategia Consulting Group, S.A. de C.V., empresa mexicana, titular de la metodología y el software “Gobierno Por Resultados”



Copyright © 2000-2013, e-Strategia Consulting Group, S.A. de C.V.
o subsidiarias,
San Pedro Garza García, N.L. México, C.P. 66260.

Todos los Derechos Reservados.

www.e-strategia.com / e-strategia@e-strategia.com

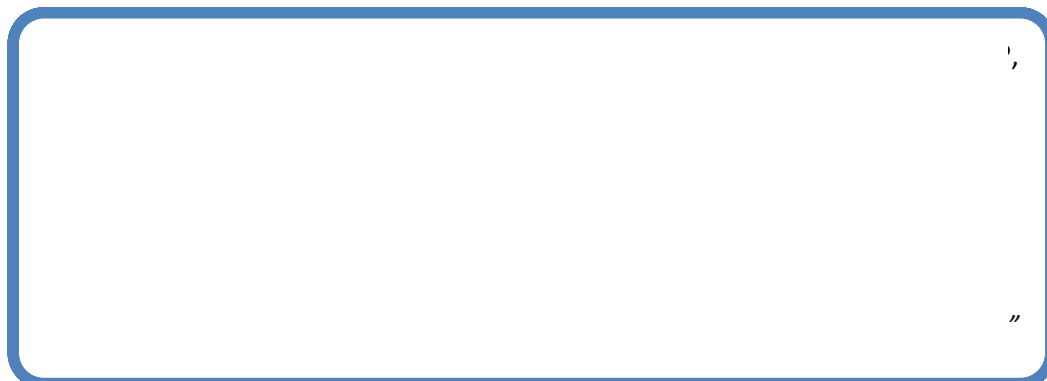
El presente documento se encuentra bajo la protección de las leyes internacionales de Derechos Reservados / International Copyright.

Índice de Contenidos

Introducción.....	5
¿Qué es Gobierno Por Resultados?	5
El Modelo GPR en el Gobierno.....	8
Conceptos y Recomendaciones Metodológicas.....	10
La Visión.....	10
La Misión	10
Alineación Conceptual de los Elementos del Plan	11
Atribuciones	12
Objetivos.....	12
Mapa Estratégico	14
Estrategias	15
Riesgos.....	16
Medición de desempeño.....	19
Indicadores	21
Umbrales de Indicadores.....	25
Establecimiento de Metas.....	25
Proyecto	26
Programa.....	27
Proceso.....	31
La Herramienta Gobierno Por Resultados.....	32
La Regla 80/20.....	33
Ciclo de Planificación y Gestión.....	34
Etapas del Ciclo de Planificación y Gestión.....	34
Etapa I: Preparación.....	36
Determinación del Requerimiento y Alcance de la Planificación	36
Plan de Logística.....	37
Inicio y Generación de Insumos	38
Recomendaciones Metodológicas para Etapa I.....	39
Etapa II: Planificación Estratégica.....	40
Sesión Ejecutiva de Planificación Estratégica de la Institución.....	41
Sesiones Ejecutivas de Planificación Estratégica de Niveles 2 y 3.....	42
Aprobación y Cierre de Planes	43
Recomendaciones Metodológicas para la Etapa II	46

Etapa III: Planificación Operativa	48
Sesión de planificación operativa de la Unidad.....	49
Evaluación de factibilidad del plan operativo.....	50
Aprobación y Cierre de Planes	52
Recomendaciones Metodológicas para la Etapa III	53
Etapa IV: Gestión de Resultados	55
Registro de Resultados	55
Evaluación del Desempeño	56
Gestión de Cambios.....	57
Recomendaciones Metodológicas para Etapa IV.....	58
Etapa V: Gestión Operativa.....	59
Administración de Proyectos	60
Recomendaciones Metodológicas para Etapa V - Proyectos.....	75
Administración de Procesos	76
Recomendaciones Metodológicas para Etapa V - Procesos.....	85
Datos de contacto	86
e-Strategia Consulting Andes	86
e-Strategia Consulting Group	86

Introducción



Gobierno Por Resultados (GPR) busca dar transparencia y continuidad a la gestión de la GOBIERNO NACIONAL DEL ECUADOR mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de planes estratégicos y operativos en todos los niveles institucionales. GPR permite hacer un seguimiento continuo al estado de los planes estratégicos y operativos, a los resultados obtenidos y a los riesgos que afectarían la consecución de los objetivos.

La Metodología GPR contempla definiciones y conceptos en los ámbitos de gestión de planes estratégicos y operativos, gestión de proyectos y gestión de procesos. El GPR genera permanentemente bases de conocimiento y aprendizaje en la gestión gubernamental.

¿Qué es Gobierno Por Resultados?

El GPR se integra de cuatro soluciones en un solo sistema, soportado por mejores prácticas y metodologías probadas de gestión.

1. GPR es una solución para la alineación vertical y horizontal



2. GPR es una solución robusta para la implementación de mejores prácticas de administración de proyectos

- Identificación y registro de proyectos de inversión y proyectos de mejora
- Introducción a mejores prácticas de administración de proyectos
- Alineación de proyectos a los Objetivos de la institución
- Implantación de estándares y reglas de uso para la gestión de avance físico y financiero mensual
- Optimización de portafolios y planificación de presupuestos multianuales
- Participación colaborativa de equipos multifuncionales



3. GPR es una solución para incrementar la madurez organizacional de administración de procesos



- Identificación y registro de la cartera de procesos de la institución
- Alineación de Procesos a los Objetivos de la institución
- Evaluación de importancia vs. desempeño de todos los procesos de la institución
- Priorización, selección y diagnóstico de procesos críticos para mejorar
- Definición y alineación de proyectos de mejora a los procesos seleccionados

4. GPR es una solución ejecutiva para la medición y gestión de resultados

Medición y Gestión de Resultados

- Metodología para la identificación y configuración correcta de indicadores de Objetivos, Proyectos y Procesos
- Jerarquía de indicadores de actividades, resultados e impacto estratégico
- Resultados agrupados, consolidados
- Tableros de indicadores y herramientas ejecutivas de gestión
- Identificación de objetivos, proyectos y/o procesos “en riesgo”



Elementos del despliegue de GPR



Modelo GPR

Sistema integrado

Metodología probada

Tableros de Control

Soporte por Expertos

Plan de Despliegue Nacional y Adopción de Cambio

Sesiones Ejecutivas

Análisis e Informes

Certificación interna

Sesiones Individuales

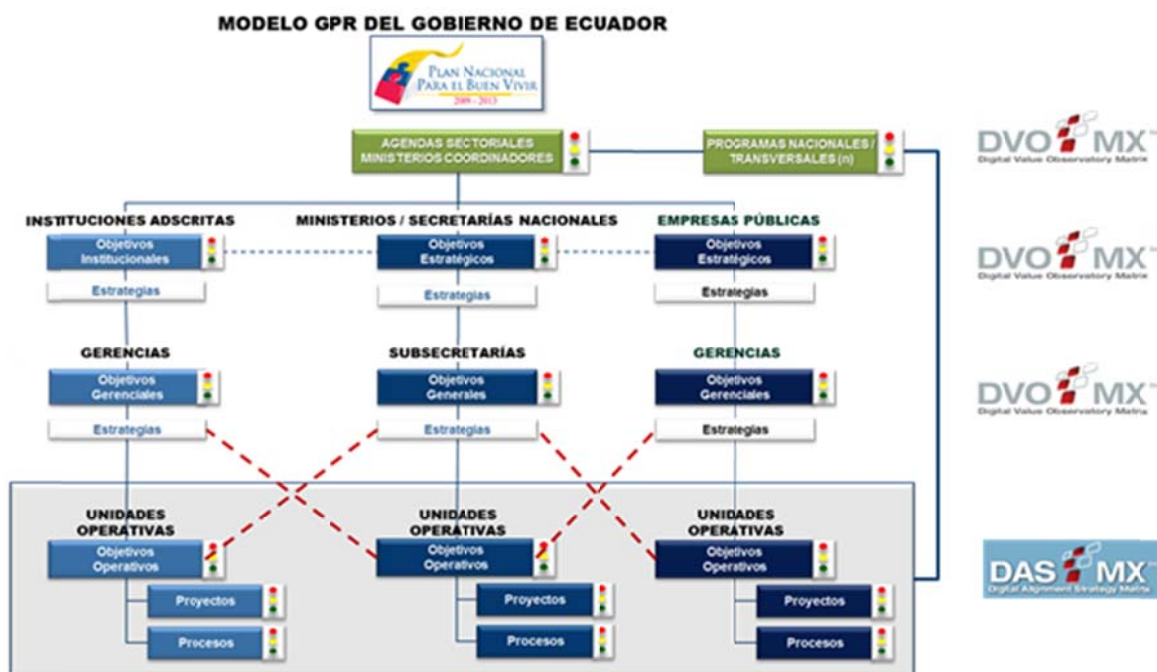
Talleres GPR

El Modelo GPR en el Gobierno de Gobierno Nacional del Ecuador

El Modelo GPR destaca la importancia de tener una jerarquía de planes y la alineación de todas las organizaciones participantes hacia objetivos comunes.

El Modelo GPR se ajusta a la estructura actual del **GOBIERNO NACIONAL**, y es configurable para adaptarse a los cambios organizacionales que pudiera experimentar a lo largo de su vida institucional.

El Modelo también marca la importancia de las Unidades Operativas donde se ejecutan los Proyectos y Procesos y donde la transformación del GOBIERNO NACIONAL debe realizarse primordialmente. Es en estas Unidades Operativas donde el cambio sostenible se sustenta.



A los planes de niveles superiores se les denomina “Estratégicos”, a los planes del nivel más bajo de la jerarquía se les denomina “Operativos” y corresponden a las unidades en las que se ejecutan los procesos y proyectos de la institución.

Beneficios esperados para el Gobierno Nacional del Ecuador:

1. **Aterrizar los Planes y Programas estratégicos**, mediante una metodología que asegure el alineamiento estratégico de las Unidades Operativas que apoyan al Plan, con definiciones claras y consistentes de sus programas y proyectos para lograr una mejor comunicación interna y externa.
2. **Mejorar la ejecución del presupuesto**, mediante la administración metódica de los factores críticos de éxito y proyectos para mejorar la realidad operacional de las Unidades Operativas.
3. **Mejorar la calidad de la toma de decisiones**, mediante la implementación de un tablero de control que permita visualizar el entorno, facilitar y enriquecer la toma de decisiones, especialmente las de largo plazo, creando una cultura de eficacia, eficiencia, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, priorización, participación, planificación, transparencia y evaluación.
4. **Convertir los planes operativos en una realidad operacional**, mediante la identificación y gestión de objetivos operativos, contribución a programas y aplicación de mejores prácticas en gestión de administración de proyectos
5. **Mejorar la colaboración matricial y corresponsabilidad horizontal entre las organizaciones internas**, en base a la utilización de herramientas digitales que permitan mejorar los flujos de información interna entre las Unidades Operativas.



Conceptos y Recomendaciones Metodológicas

La Visión

La **visión** es un enunciado breve que expresa el estado futuro deseado de una institución, de forma realista y posible de alcanzar. Es una descripción clara que inspira a tomar acciones para lograr el futuro deseado. La visión sirve para orientar a la institución y forma la base principal para desarrollar los objetivos.



La visión debe:

- ser compartida,
- ser de amplio alcance, y a la vez detallada,
- ser positiva e inspiradora,
- invitar a capturar los pensamientos y el sentir de las personas de la institución,
- motivar al personal para invertir esfuerzos para alcanzarla,
- estar basada en hechos, supuestos informados, y en un análisis de escenarios potenciales,
- ser comunicada a través de toda la institución para clarificar y alinear el rol y función de cada participante y de cada proceso crítico; y
- ser monitoreada para asegurar su fortaleza, adecuación al cambio y relevancia constante.

Recomendaciones metodológicas sobre la visión.-

- La visión debe ser medible y no simplemente un enunciado de “esperanza para el futuro”.
- El avance hacia la realización tangible de la visión institucional se gestiona con uno o más indicadores, con metas establecidas y fechas definidas.
- Incluso las mejores visiones no se llegan a concretar. Cerca del 70 - 90% de las organizaciones no logran su visión. La clave para permanecer en el camino está en la rápida detección de desviaciones durante la ejecución y su corrección oportuna.

La Misión

La **misión** o propósito de una institución es la razón fundamental de su existencia. Contesta a la pregunta de por qué existe la institución. La misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la institución, identifica los clientes a los que quiere servir y los productos que ofrece.



La misión debe:

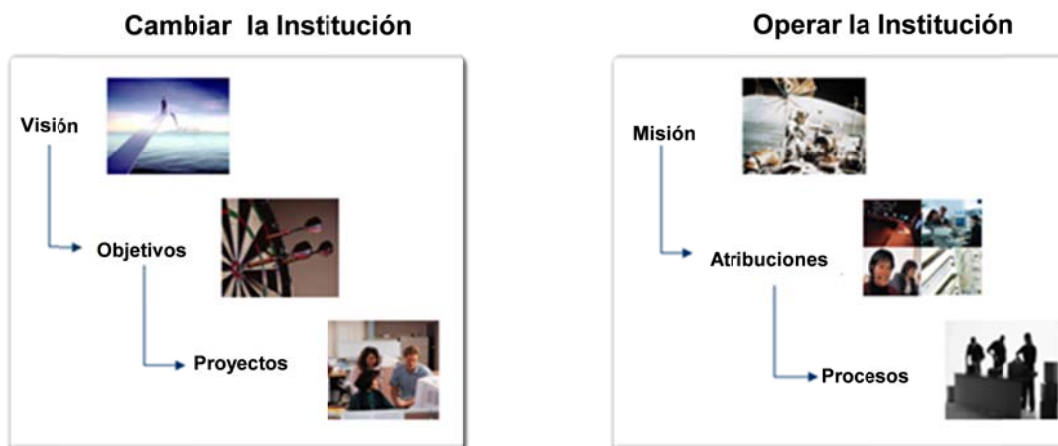
- ser motivante,
- precisar los principales campos de competencia de la institución,
- enfatizar los principios a los que la institución quiere honrar, y
- comunicar los productos y servicios actuales y futuros.

Recomendaciones metodológicas sobre la misión.-

- La misión debe reflejar las atribuciones y razón de ser de la institución.
- La misión debe estar enmarcada por las leyes relevantes.
- La misión debe decir lo que hace la institución y como entrega valor a sus beneficiarios y clientes.

Alineación Conceptual de los Elementos del Plan

La visión de la institución encauza los elementos del plan hacia el cambio transformacional. Para lograr la visión se establecen objetivos que se realizan mediante proyectos. Por otro lado, la misión se desglosa en atribuciones y procesos para la operación cotidiana.



Atribuciones

Una **atribución** es un enunciado que refleja las responsabilidades atribuidas a la institución dentro de su marco legal.



Las atribuciones deben:

- ser enunciados breves,
- comunicar lo que la institución hace,
- dar cobertura a los procesos de la institución; y
- estar sustentadas en el marco legal.

Objetivos

Un **Objetivo** es un estado deseado a alcanzar. Es un enunciado breve que define los resultados esperados de la institución y establece las bases para la medición de los logros obtenidos.

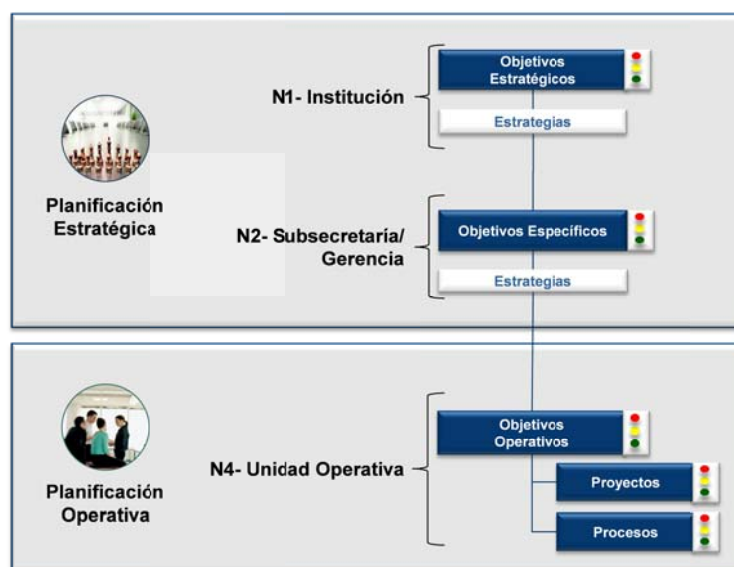


Los objetivos deben:

- ser específicos,
- ser medibles,
- ser agresivos pero alcanzables,
- estar orientados a resultados; y
- estar sujetos a un marco de tiempo.

Tipos de objetivos.-

En el GPR, los objetivos al más alto nivel dentro de una institución (N1) se denominan **objetivos estratégicos**. A los objetivos de los planes de los N2 y N3 se les denominan **objetivos específicos**, y a los objetivos de una unidad operativa (N4) se les denomina **objetivos operativos**.



Sintaxis de los objetivos.-

Todos los objetivos deben iniciar con los verbos: “**incrementar**” o “**reducir**”. Ocasionalmente se puede utilizar el verbo “mantener”, por ejemplo “*Mantener la paz*” en el caso de seguridad nacional.

Los **objetivos estratégicos y específicos** tienen la siguiente construcción sintáctica:

Sintaxis	(1) Verbo + (2) Elemento a medir + (3) Área de enfoque o límites
Ejemplo	(1) <u>Reducir</u> (2) <u>el costo de operaciones</u> (3) <u>de la región norte.</u>

Los objetivos operativos tienen una variante:

Sintaxis	(1) Resultado esperado (el «qué») + (2) MEDIANTE + (3) Acciones (el «cómo»)
Ejemplo	(1) <u>Reducir el tiempo de peritaje especializado</u> (2) <u>MEDIANTE</u> (3) <u>la implantación de métodos y tecnologías de clase mundial</u>

El lado izquierdo (antes del MEDIANTE) comunica los resultados que se quieren lograr, el lado derecho representa las acciones que se llevarán a cabo para lograr el resultado esperado, esta parte del enunciado establece el enfoque para los proyectos y procesos de la unidad.

Recomendaciones metodológicas sobre objetivos.-

- Las fechas de inicio y fin de los objetivos irán de acuerdo a los periodos del Plan Nacional para el Buen Vivir.
- El lado izquierdo de un objetivo operativo debe:
 - ser medible y,
 - debe no repetir:
 - Los objetivos de nivel superior.
 - Las estrategias de nivel superior.
 - La misión o atribuciones de la unidad operativa.
- Las acciones del lado derecho de un objetivo operativo deben ser suficientes para lograr el resultado esperado y deben ser factibles de ejecutar en un plazo apropiado, dentro de las fechas de inicio y fin del objetivo.



Mapa Estratégico

El **mapa estratégico** proporciona un marco de referencia para ilustrar de qué forma los objetivos y sus estrategias vinculan a los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Al nivel institucional, los objetivos se clasifican de acuerdo a las cuatro dimensiones de la siguiente tabla:

Dimensión	Concepto	Objetivos relevantes
Ciudadanía	Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo debemos presentarnos ante los ciudadanos?	Objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y la sociedad.
Procesos	Para satisfacer a los ciudadanos contribuyentes, ¿en qué procesos debemos destacarnos?	Objetivos orientados a la eficiencia institucional, mejoras de procesos, normas, procedimientos y prácticas de trabajo eficiente.
Talento Humano	Para ejecutar nuestros procesos, ¿qué debe aprender nuestra gente y cómo debe mejorar?	Objetivos orientados al aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano.
Finanzas	Para asegurar responsabilidad fiscal, ¿cómo debemos gestionar nuestros recursos financieros?	Objetivos orientados al uso eficiente y transparente de presupuestos y recursos materiales.

La construcción de un mapa estratégico obliga a la institución a aclarar el cómo creará valor y para quién.

Los objetivos del mapa estratégico al nivel institucional deben:

- Incluir uno o más objetivos estratégicos orientados a la ciudadanía con una cobertura lo suficientemente amplia para medir el impacto de la institución y sus responsabilidades hacia la sociedad.
- Incluir los tres objetivos estándares:
 - “Incrementar la eficiencia institucional”
 - “Incrementar el desarrollo del talento humano”
 - “Incrementar el uso eficiente del presupuesto”

Estrategias

Las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “como” lograr el objetivo. Las estrategias son la base para los objetivos de niveles inferiores. Varias estrategias pueden necesitarse para lograr un objetivo.

Las estrategias deben:

- ser enunciados breves,
- comunicar acciones suficientes para lograr un objetivo, y
- contar con cobertura suficiente para permitir la alineación de objetivos del nivel inferior.



Sintaxis de las estrategias.-

Las estrategias se componen sintácticamente de dos partes la acción (verbo) y el enfoque.

Sintaxis	(1) Verbo + (2) Enfoque
Ejemplo	(1) <u>Automatizar</u> (2) <u>procesos administrativos.</u>

Los verbos sugeridos para iniciar un enunciado de estrategia son aquellos que denotan acción, tales como:

- Adoptar
- Automatizar
- Cambiar

- Controlar
- Crear / Generar
- Desarrollar
- Estructurar
- Evitar
- Implantar / Implementar
- Mejorar
- Parar
- Reingeniería de ...

Recomendaciones metodológicas sobre estrategias.-

- Para mejorar la calidad de un plan estratégico, se recomienda un análisis para determinar en qué grado:
 - las estrategias contribuyen al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico,
 - las estrategias contribuyen y permiten mejorar a los productos y los servicios que la institución ofrece a la ciudadanía,
 - las estrategias son suficientes para alcanzar los objetivos definidos en el plan estratégico,
 - las estrategias representan una forma clara de alcanzar los objetivos,
 - las estrategias son realizables en el plazo establecido,
 - las estrategias son congruentes con las expectativas de la ciudadanía y otros actores involucrados,
 - se han identificado las consecuencias de no cumplir satisfactoriamente con las estrategias; y
 - las estrategias consideran la interdependencia y coordinación requerida con otros actores internos y externos a la institución.

Riesgos

Un **riesgo** es un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre, tiene un efecto negativo y amenaza el logro de un resultado.

En el GPR se administran los riesgos al cumplimiento de los objetivos en los planes estratégicos/operativos y los riesgos al cumplimiento de los hitos de un proyecto.

Los riesgos:

- Representan una amenaza para el cumplimiento de un plan.
- Son posibles eventos en el futuro, con incertidumbre en su ocurrencia.
- Pueden tener una o más causas raíz.
- Si ocurren, pueden tener uno o más impactos negativos.

Sintaxis de los riesgos.-

Sintaxis	(1) Evento + “causaría” + (2) Impacto
Ejemplo	(1) <u>Un accidente aéreo del avión en el que viajan los ejecutivos del Directorio</u> causaría (2) <u>una crisis en la dirección y control de la organización</u>

Etapas a seguir para administración de riesgos.-

Los riesgos se administran a lo largo del ciclo de vida de un plan. El proceso de administración de los riesgos se compone de dos fases:

Fase I: Evaluación y tratamiento de los riesgos. Durante la planificación se identifican y se evalúan los riesgos con el propósito de determinar aquellos que por su alta probabilidad de ocurrencia e impacto potencial constituyen una alta amenaza al logro de los objetivos. A los riesgos identificados se les asigna un funcionario “responsable del riesgo”. Este funcionario es responsable de determinar un plan de acciones para mantener el riesgo bajo control. El plan de acciones integra actividades de los siguientes tipos:

Tipo de acción	Descripción
Evitar	Acción que evita el riesgo eliminando su causa, o seleccionando acciones alternativas.
Prevenir	Acción que disminuye la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
Transferir	Acción que transfiere y/o comparte el riesgo con un tercero.
Contingencia	Acción que reduce el impacto en caso de que ocurra el riesgo.

Fase II: Monitoreo y control de los riesgos. Los riesgos son monitoreados y controlados a lo largo de la ejecución de un plan con el propósito de mantener bajo control la incertidumbre y el impacto potencial. El responsable del riesgo monitorea continuamente el entorno para determinar si se ha incrementado la probabilidad de ocurrencia y/o impacto del riesgo, y se asegura que las acciones de contingencia permanecen siendo relevantes, factibles y suficientes

para atender el evento en caso de que ocurra. En caso de que el evento suceda, se realizan las acciones previstas en el plan de contingencia. Adicionalmente el responsable del plan en conjunto con los interesados, identifica y evalúa periódicamente a los riesgos emergentes. En caso de que la amenaza no se concrete en el tiempo estimado y bajo las condiciones de ocurrencia, se cierra el riesgo.



Recomendaciones metodológicas sobre riesgos

- Se recomienda una evaluación para determinar en qué grado:
 - Se han identificado todos los riesgos posibles que podrían impedir la consecución de los objetivos y metas del plan.
 - Se han establecido las acciones que permitan mantener bajo control a todos los riesgos identificados.
 - Están definidas las responsabilidades y comunicadas las prácticas para la administración de riesgos.
- Se dará por cerrado un riesgo cuando se cumpla alguna de las siguientes condiciones:
 - ha pasado la fecha estimada de ocurrencia,
 - el evento ocurrió y se han realizado las acciones planeadas, o
 - el riesgo no representa ya una amenaza para la consecución del plan.
- Todo riesgo de calificación mayor de 49 -la calificación se obtiene multiplicando la probabilidad de ocurrencia por el grado de impacto-, es considerado de alta prioridad y deberá contar con un plan de acción para su tratamiento.

- El responsable de un riesgo debe garantizar el cumplimiento de las acciones de su plan.
- Para riesgos de proyectos se recomienda que:
 - se establezca una práctica continua de administración de los riesgos asociados a los hitos del proyecto, con la participación e involucramiento de todos los interesados,
 - se presente en la reunión de avance del proyecto el estado actual de los riesgos y las acciones tomadas para su control,
 - se establezcan las responsabilidades del equipo de proyecto para la identificación de nuevos riesgos, y
 - se establezca una reserva en el presupuesto del proyecto para la administración de los riesgos identificados.
- Para riesgos de planes estratégicos/operativos se recomienda que:
 - la autoridad responsable del plan solicite a los responsables de los riesgos un informe del estado actual de los riesgos, y se presente como parte de la evaluación del desempeño del plan,
 - el equipo ejecutivo involucrado en el plan, se reúna periódicamente con los interesados para identificar y evaluar nuevos riesgos y reevaluar los existentes; y
 - que se identifique al menos un riesgo por cada objetivo en los planes estratégicos/operativos.

Medición de desempeño

Las mediciones del desempeño son los “signos vitales” de la institución y comunican aquello que es importante a toda la institución.

Con respecto a la medición del desempeño se tienen las siguientes consideraciones:

- La medición del desempeño permite alcanzar un 100% de entendimiento en toda la institución en cuanto a objetivos y plazos.
- Para el éxito y establecimiento de la evaluación del desempeño es fundamental el involucramiento de los líderes y autoridades.
- Dado que las medidas de desempeño conducen a la institución, es importante que los líderes participen en la definición del sistema de gestión del desempeño.
- Las mediciones cambian la conducta de la institución en el día a día.
- La gente se comporta de acuerdo a como es medida.
- Los indicadores de desempeño de una institución reflejan sus objetivos reales.



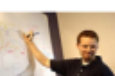

Razones para medir.-

Cinco son las razones para medir el desempeño:

1. **Mejorar**- Tomar acciones preventivas o correctivas.
2. **Planear y predecir** - Solicitar recursos, definir presupuestos.
3. **Competir** - Identificar fortalezas y debilidades.
4. **Incentivar y recompensar** - Desarrollar y manejar al personal.
5. **Cumplir con leyes, regulaciones y estándares** - Evaluar, verificar su cumplimiento.

¿Quién utiliza los datos de medición del desempeño?

Las mediciones son útiles en razón a las decisiones y acciones que se toman con base en ellas. La siguiente tabla muestra el uso que típicamente se da a las mediciones por los diferentes tipos de interesados:

	Quién	Para qué
	Ejecutivos	Toma de decisiones estratégicas y relaciones públicas
	Gerentes Líderes	Motivar y evaluar el desempeño de los empleados
	Accionistas Clientes Ciudadanos, Electores	Tomar decisiones para invertir, comprar o apoyar
	Analistas Órganos reguladores	Evaluar el desempeño, la integridad y el cumplimiento
	Empleados	Entender su contribución personal a la organización

Indicadores

Un **indicador** es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.

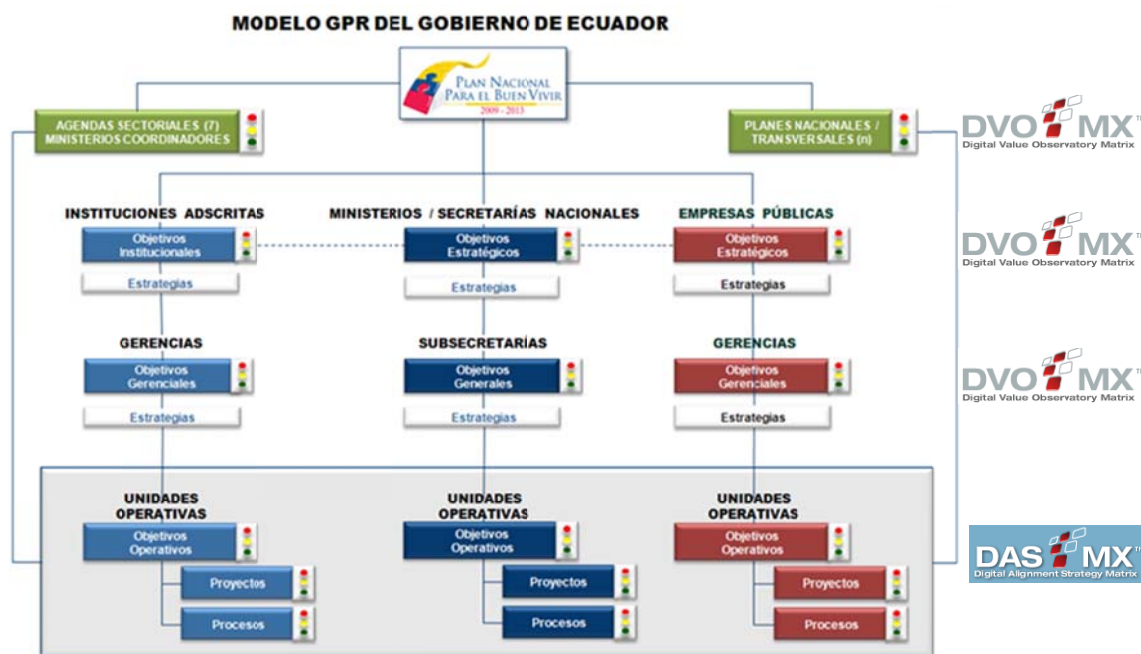
En la metodología GPR, se crea un sistema de medición que incorpora una jerarquía de indicadores relacionados y asociados a:

- Visión
- Objetivos estratégicos
- Objetivos específicos
- Objetivos operativos
- Procesos
- Proyectos



Conforme se va bajando de nivel, los indicadores miden resultados de carácter más operativo como lo muestra la siguiente figura:

El Modelo GPR alinea los indicadores a todos los niveles



Jerarquía de indicadores:

En el GPR se definen tres tipos de indicadores:

- Al nivel más bajo de la jerarquía, se definen **indicadores de actividad** asociados a los proyectos y procesos. Estos indicadores cuantifican el desempeño durante la ejecución de un proceso y/o el cumplimiento del tiempo, presupuesto o resultados parciales de un proyecto.
- Los **indicadores de resultados**, se asocian a los planes operativos (N4) y a los planes específicos (N2 y N3). Este tipo de indicadores miden el efecto en el desempeño de la institución durante la ejecución del plan por ejemplo: calidad de servicios, efectividad y eficiencia operacional, y productos obtenidos.
- Los **indicadores de impacto**, miden los cambios y resultados significativos en la realidad y para la sociedad, se asocian a los objetivos de planes estratégicos nacionales y sectoriales (N0) e institucionales (N1).



Los indicadores cumplen con las siguientes características:

- **Relevancia.**- Los indicadores deben reflejar y evaluar el rendimiento esperado y permiten compararlo con el comportamiento actual.
- **Confiabilidad.**- Los indicadores deben medir de manera precisa los resultados esperados.

- **Impacto.-** Los indicadores deben medir el impacto en términos de resultados, no de actividad.
- **Utilidad.-** Los indicadores deben apoyar la toma de decisiones para, en caso de ser necesario, realinear procesos internos.
- **Eficiencia.-** La actualización de los indicadores debe ser eficiente, sin gran consumo de recursos.
- **Alcance.-** Los indicadores deben cubrir los aspectos principales de la función de la institución.
- **Fuente.-** Las fuentes seleccionadas para los indicadores deben proveer información completa, precisa, consistente y de primera mano.
- **Aceptación.-** Los indicadores deben reflejar la medida de éxito en términos que pueda ser comprendida y aceptada por los clientes internos y externos.

Problemas comunes en los indicadores de desempeño.-



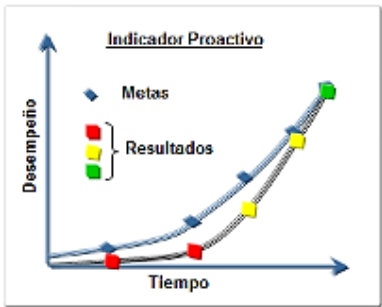
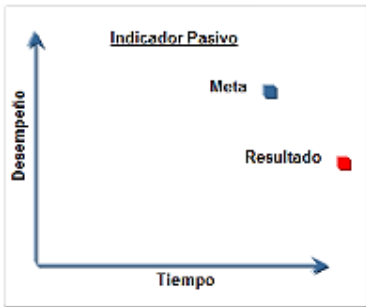
En la aplicación de indicadores se encuentran frecuentemente los siguientes problemas:

- **Demasiados indicadores.** Para evitar este problema es deseable asegurar que las mediciones serán analizadas y usadas por algún interesado para tomar decisiones, es decir, que se no se realizan mediciones en vano.
- **Metas demasiado agresivas o demasiados fáciles de lograr.** En el primer caso los semáforos permanecerán continuamente en rojo, a pesar de las acciones correctivas que se tomen. En el segundo caso el sistema no es apropiado para medir los cambios o efectos deseados ya que reflejan lo que se está logrando regularmente.
- **Dificultad para obtener y validar la calidad de los datos.**
- **Respuestas inadecuadas a problemas de desempeño (castigo vs. ayuda).** El principal propósito de un semáforo es dar alertas para evitar accidentes. Se espera que se usen los semáforos para anticipar problemas, administrar riesgos y tomar acciones preventivas o correctivas. Se debe adoptar una filosofía de “ayuda” – y no “castigo” – a los responsables con resultados amarillos y/o rojos, estableciendo una corresponsabilidad de las autoridades con el responsable para corregir las desviaciones.
- **Falta de revisión y evaluación regular del desempeño.** Es necesario establecer una cultura de evaluación continua de resultados que permita identificar oportunamente los problemas y tomar acciones.
- **Indicadores que no corresponden al nivel de responsabilidad de acuerdo a la jerarquía de indicadores.** Los indicadores deben medir los logros y resultados que se pueden obtener dentro del nivel en el que se encuentran ubicados. Es decir los indicadores deben

medir resultados dentro de las atribuciones y ámbitos de competencia del responsable del indicador.

Recomendaciones metodológicas sobre indicadores.-

- Se deben definir indicadores proactivos que establezcan mediciones tempranas que permitan prever si se va a alcanzar el resultado acordado. En contraste los indicadores pasivos miden los resultados obtenidos “después” de que ocurren. La siguiente tabla sintetiza las características de estos dos tipos de indicadores:



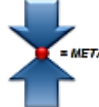
	Indicadores Proactivos	Indicadores Pasivos
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> - Información de antemano - Anticipación 	<ul style="list-style-type: none"> - Historial - Retrospectiva
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de insumos, entregables intermedios u otras actividades vinculadas por causa / efecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Medición de los resultados después de que ocurren
Analogía de deportes	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál equipo tiene los mayores jugadores y habilidades? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el marcador final?
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de anticipación para tomar acción preventiva - Toma de decisiones en tiempo real 	<ul style="list-style-type: none"> - Lecciones aprendidas - Tendencias como insumos para la planificación de años futuros
Ejemplos	 <p>Indicador Proactivo</p> <p>Este gráfico muestra el desempeño a lo largo del tiempo. Una línea azul con triángulos representa las metas, y una línea amarilla con cuadrados representa los resultados. Ambas líneas muestran una tendencia ascendente, con los resultados acercándose a las metas.</p>	 <p>Indicador Pasivo</p> <p>Este gráfico muestra el desempeño a lo largo del tiempo. Una línea azul con triángulos representa la meta, y una línea roja con cuadrados representa el resultado. El resultado está significativamente por debajo de la meta.</p>

- La documentación del indicador debe detallar la fuente de obtención de la información (institución y responsable), método de cálculo, unidad de medición y línea base.
- El indicador debe tener una frecuencia adecuada para permitir la toma de acciones preventivas o correctivas durante la vigencia del plan. El estándar de la frecuencia de medición de indicadores será mensual. Por excepción la frecuencia podrá ser menor, hasta una frecuencia mínima de seis (6) meses. De ser el caso las métricas con periodos de actualización mayores a seis (6) meses serán consideradas como estadísticas relevantes.

Umbral de Indicadores

Los indicadores tienen asociados **umbrales** que establecen un rango de desempeño, expresado en porcentajes. Los umbrales determinan el comportamiento de los semáforos del indicador. Los **semáforos** son alertas que permiten anticipar problemas, administrar riesgos y tomar acciones preventivas o correctivas para eliminar desviaciones al plan.

Los umbrales estándares de GPR para los semáforos son:

Tipo de indicador	Resultados vs. la meta	Semáforo
Ascendente 	$\geq 100\%$	
	entre 85% y 100%	
	$\leq 85\%$	
Descendente 	$\leq 100\%$	
	entre 100% y 115%	
	$\geq 115\%$	
Banda de tolerancia 	Desviación $\leq 10\%$ (+/-)	
	Desviación $< 15\%$ (+/-)	
	Desviación $\geq 15\%$ (+/-)	

Los umbrales estándares aplican en la mayoría de los casos. Sin embargo, es necesario analizar cada indicador para determinar si se requiere ajustar los rangos para asegurar alertas oportunas y tomar acciones correctivas o preventivas.

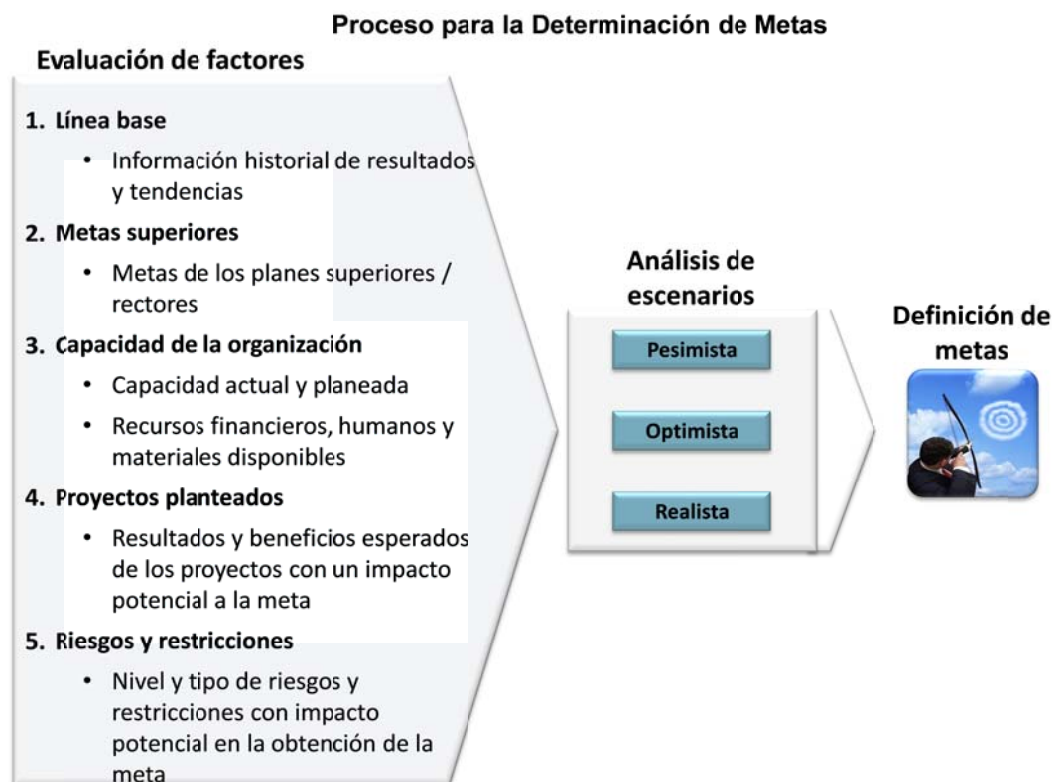
Se recomienda siempre utilizar el 100% de la meta para el umbral de semáforos verdes.

Establecimiento de Metas

Una **meta** es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador.

Proceso para la determinación de metas:

La determinación de las metas involucra un análisis previo de resultados alcanzados en periodos anteriores, metas relacionadas en niveles superiores, capacidad actual y planeada de la institución, recursos, planes y proyectos programados y riesgos y restricciones. Una vez evaluados los factores antes mencionados, se recomienda definir tres escenarios relacionados al indicador y su meta, "**pesimista**", "**realista**" y "**optimista**". El análisis de estos escenarios permite determinar el rango de posibles resultados y seleccionar una meta entre realista y optimista para el indicador en cuestión.



Recomendaciones metodológicas sobre metas.-

- Una meta anual es pasiva y no es útil para la toma de decisiones correctivas o preventivas. No se recomienda el uso de metas anuales.
- Para establecer la distribución de las metas por periodo, se recomienda determinar primero un valor total anual y en forma subsecuente determinar la distribución de este valor entre las metas en los distintos periodos basado en: temporalidad, patrones de periodos anteriores, y/o la contribución esperada de proyectos que pueden impactar a los resultados del indicador.

Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único.

Consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, un alcance y un lapso de tiempo previamente definido.

Un proyecto tiene las siguientes características:

- Tiene un inicio y un fin (es temporal). El proyecto inicia cuando la institución decide invertir en satisfacer una necesidad específica y finaliza cuando se obtiene el resultado deseado.
- Elabora un producto o servicio único.
- Se desarrolla de manera gradual. Por ejemplo, el alcance de un proyecto se define de forma general al comienzo del proyecto, y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y de los productos del proyecto.



Recomendaciones metodológicas sobre proyectos¹.

- Se recomienda un análisis periódico del portafolio de proyectos para asegurar que se han identificado, definido y planificado los programas y proyectos necesarios para alcanzar los objetivos y las metas planteadas en el plan.

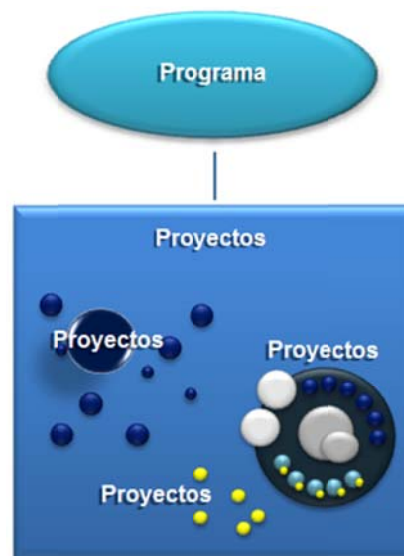
Programa

Un programa es...

Un conjunto de proyectos seleccionados, planificados y administrados de manera coordinada para lograr objetivos comunes y estratégicos.

Las características de un programa son:

- Su tamaño es normalmente grande
- Su enfoque es en uno o más objetivos comunes y no en entregables individuales por proyecto.
- Su alcance es horizontal e involucra múltiples divisiones o grupos a través de fronteras organizacionales.
- Su administración es del portafolio de proyectos y no de proyectos individuales.
- Su duración es normalmente multianual.



¹ El capítulo “Etapa V: Gestión Operativa” presenta las buenas prácticas y recomendaciones detalladas para la administración de proyectos y la administración de procesos en el GPR.

Programas Nacionales

En GPR, un programa nacional funciona como una institución “virtual” con las mismas características y necesidades que una institución. La planificación y gestión de programas nacionales debe seguir las cinco etapas detalladas en la sección “Ciclo de Planificación y Gestión” de ésta guía.



La administración de programas es:

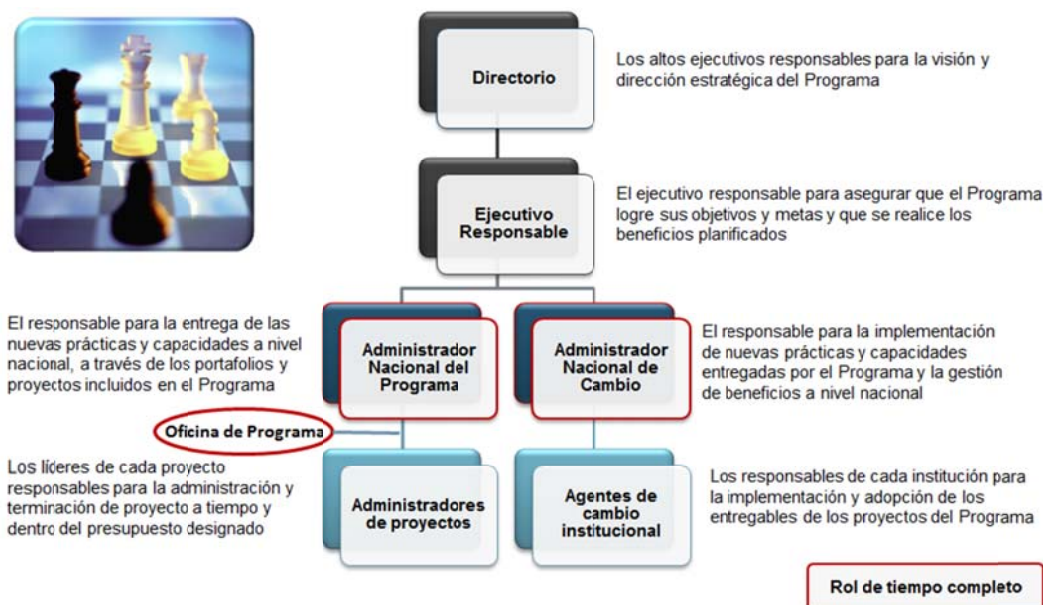
La gestión, coordinada y centralizada, de uno o más portafolios de proyectos y actividades para lograr objetivos y beneficios de alta importancia estratégica.

La administración de programas incluye la coordinación, 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.

Beneficios de la administración de programas.-

(Situación) Cuando hay...	La Administración de Programas puede ayudar a...
... alta complejidad y/o cambio en gran-escala	Coordinar las diferentes especializaciones, unidades operativas u organizaciones
... necesidad de interfaces entre varios proyectos	Asegurar los estándares e integridad de las interfaces
... el potencial de actividades comunes en más de un proyecto	Identificar y explotar las oportunidades para compartir
... la probabilidad de cambio durante la ejecución del programa	Proveer flujos de información para facilitar las decisiones de la alta dirección acerca de los ajustes apropiados que se deben hacer
... incertidumbre	Proveer un marco estructurado para comunicaciones y a promover valores comunes y responsabilidades compartidas para optimizar colaboración de las entidades involucradas
... un alto grado de riesgo	Administrar, monitorear y reducir los riesgos a un nivel aceptable para impedir su impacto en el éxito del programa

Mejores prácticas para la estructura directiva de un programa



Roles y responsabilidades para la administración de un programa

<p>Grupo Patrocinador (Directorio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar el arranque del programa y aprobar las inversiones necesarias. • Seleccionar y asignar al ejecutivo responsable. • Proveer consejo al ejecutivo responsable. • Asegurar un ambiente adecuado para la gestión. • Aprobar el avance del programa desde la perspectiva de objetivos estratégicos. • Proveer liderazgo y apoyo visible en las comunicaciones públicas y privadas. • Confirmar el éxito y la aceptación de entregables al cierre del programa.
<p>Ejecutivo Responsable del Programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la inversión requerida para la duración del programa. • Proveer dirección global y liderazgo para la implementación y ejecución del programa. • Rendir cuentas por la dirección estratégica incluyendo la adecuada optimización de la inversión.

	<ul style="list-style-type: none"> • Encabezar reuniones y encuentros con actores claves, asegurando la efectividad en las comunicaciones. • Entregar informes ejecutivos y reportes de resultados intermedios al directorio. • Dirigir y analizar los resultados de revisiones durante y posterior al cierre del programa. • Liderar y apoyar a los administradores del programa.
Administrador del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el marco y las prácticas para la administración del programa. • Administrar el presupuesto, monitorear los gastos, y evaluar los costos vs los beneficios, así como los avances físicos. • Resolver asuntos e iniciar acciones correctivas que sean necesarias. • Facilitar la selección de las personas que formarán los distintos equipos del programa. • Asegurar la máxima eficiencia en la distribución del presupuesto y los recursos humanos a los proyectos que integran el programa. • Vigilar las dependencias e interfaces entre los proyectos. • Facilitar las comunicaciones con actores interesados (<i>stakeholders</i>). • Controlar la administración de los proyectos. • Reportar el progreso en forma regular al ejecutivo del programa.
Administrador(es) de Cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los intereses del directorio están representados. • Colaborar con el administrador del programa para asegurar que los productos son compatibles con la realización de los beneficios. • Diseñar e implementar los procesos de despliegue y adopción de cambio. • Preparar a las instituciones afectadas por la transición hacia las nuevas formas de trabajar. • Administrar las consecuencias positivas y negativas de la adopción de cambio. • Tomar el liderazgo durante la etapa de transición, asegurándose que el cambio se integre de manera efectiva. • Evaluar los resultados alcanzados vs. los planeados a lo largo del programa.

Oficina Administrativa del Programa	<ul style="list-style-type: none">• Establecer y operar los sistemas de información, y las herramientas de soporte.• Establecer y aplicar procedimientos para la gestión de actividades y recursos del programa.• Monitorear y reportar el avance de los proyectos y del programa.• Administrar toda la información relevante al programa.• Asegurar el monitoreo y reporte de riesgos, asuntos y acciones preventivas o correctivas.• Controlar los procesos administrativos del programa incluyendo: programación de presupuestos, compras, contratos, pagos, recursos humanos, comunicación interna y externa, relaciones externas, legal, etc.• Administrar el proceso de control de cambios al cronograma, alcance y entregables del programa.
--	---

Proceso

Un **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 tienen las siguientes características:



Definible- Deben estar documentados, y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos.

Repetible. Son secuencias de actividades recurrentes. Deben ser comunicados, entendidos y ejecutados consistentemente

Predecible. Los procesos deben lograr un nivel de estabilidad tal que se asegure que sus actividades se ejecutan consistentemente y producen los resultados deseados

Medible. Los procesos deben tener mediciones que aseguren la calidad de cada actividad individual así como la calidad del resultado final.

Recomendaciones metodológicas sobre procesos.-

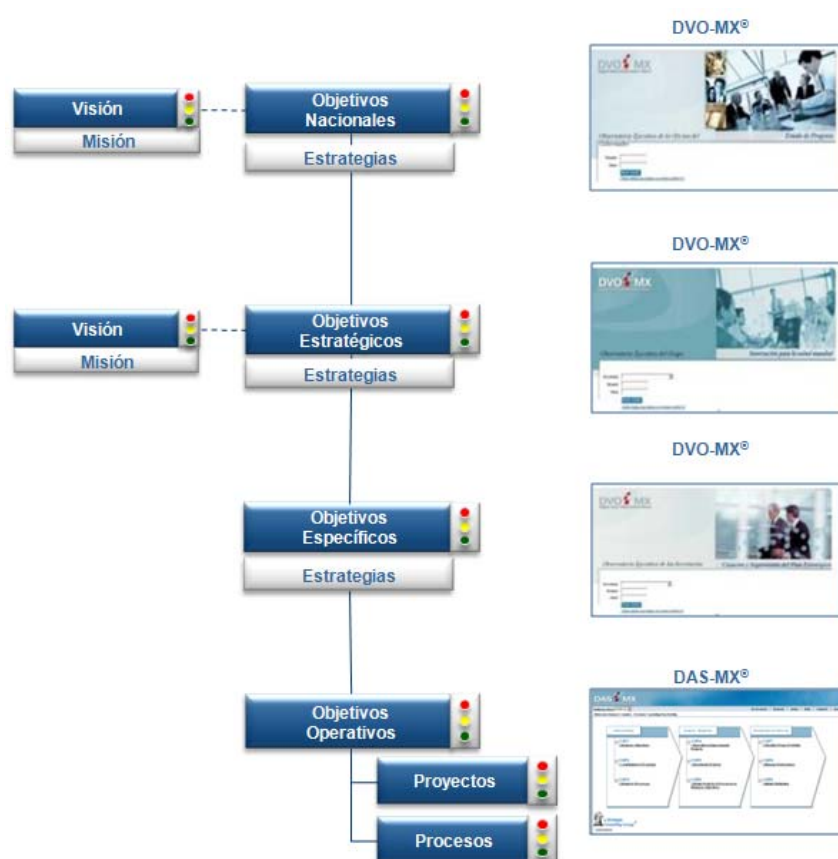
- Para los procesos desconcentrados se recomienda que se trabaje en conjunto con los responsables de procesos para homologar el catálogo de procesos registrado en GPR, asegurando una mejor gestión al nivel institucional.
- Todo proceso debe ser alineado a uno o más objetivos operativos de la unidad.

La Herramienta Gobierno Por Resultados

La herramienta GPR permite la sistematización y gestión de los planes, programas, proyectos y procesos institucionales a través de un conjunto de portales que dan acceso a aplicaciones especializadas para los niveles estratégicos (N1, N2 y N3) y operativos (N4).

La estructura por niveles es flexible, y se puede adecuar a las estructuras organizacionales de las instituciones, esta flexibilidad permite que en el mismo sistema puedan convivir distintas instituciones, con diferente complejidad cada una.

Herramientas del GPR por Tipo de Plan



La estructura GPR soporta diferentes números de niveles jerárquicos. Los niveles superiores son observatorios (DVO-MX) y el nivel más bajo (nivel operativo) es siempre un DAS-MX.

La Regla 80/20

La “Regla del 80/20” es uno de los conceptos más útiles para la gestión de resultados. Es también conocida como la “Ley de Pareto”, por el economista italiano Vilfredo Pareto, quien la enunció en 1895.

Pareto descubrió que todas las actividades económicas estaban sujetas a la Regla 80/20.

Esta regla establece que el 20% de las actividades producen el 80% de los resultados esperados, por ejemplo:

- El 20% de los proyectos producirán el 80% del impacto deseado.
- El 20% de los procesos causarán el 80% de los problemas.
- El 20% de las tareas generarán el 80% del valor esperado.



80 / 20

La metodología GPR está fundamentada en esta regla, aplicándose en las siguientes áreas:

Planificación multianual por excepción-

- Se espera que solamente el 20% de los contenidos de los planes sistematizados en la herramienta GPR cambiarán año por año, lo que permite enfocarse en las excepciones y los cambios que impactarán el 80% de la ejecución del plan.

Gestión de objetivos e indicadores –

- El sistema de alertas de los indicadores en el GPR destaca el 20% de problemas de desempeño con semáforos amarillos y rojos. Al atender éstos problemas los gerentes aceleran la obtención del 80% de los resultados

Mejoramiento de procesos –

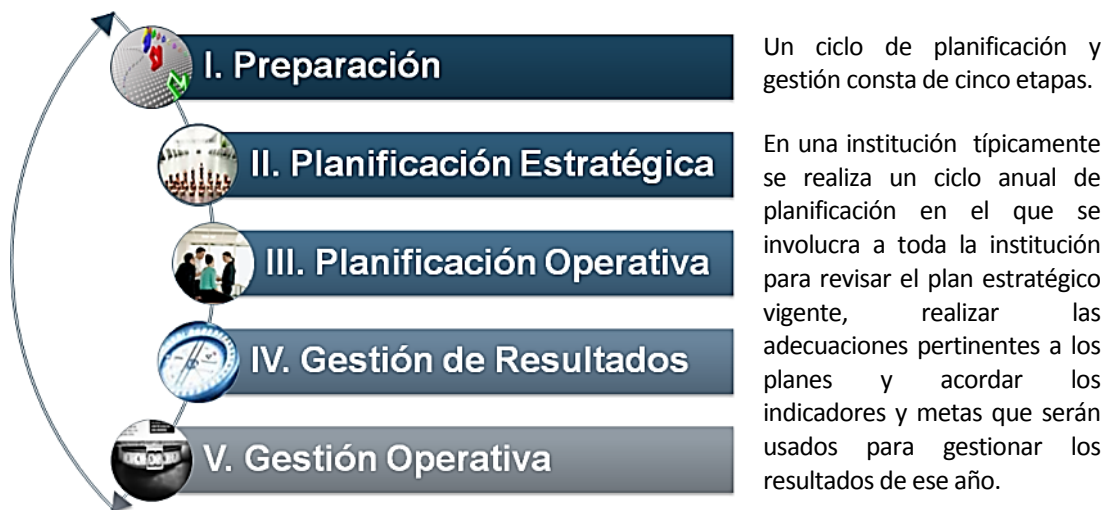
- La evaluación de importancia y desempeño identifica a los procesos de importancia alta o vital, y desempeño bajo o muy bajo. Típicamente estos procesos, denominados “procesos comatosos”, estarán entre el 18% y el 30% del total. Si se enfocan los esfuerzos de mejora en estos procesos, el impacto en el desempeño institucional será del 80% o más.

Proyectos en riesgo –

- El GPR permite identificar a los “proyectos en riesgo”, en donde se encuentra el 20% de proyectos con problemas que requieren una gestión más eficiente. Al rescatar a los proyectos en riesgo es fácil imaginar el impacto potencial en los resultados de la institución y el valor adicional que podemos entregar a nuestros clientes.

Ciclo de Planificación y Gestión

Etapas del Ciclo de Planificación y Gestión



Sin embargo, si es requerido por un cambio significativo que afecte a la institución - como una reestructuración orgánica, cambios sustantivos de atribuciones, cambios de máxima autoridad o de prioridades en el gobierno -, se puede realizar un ciclo de planificación complementario con alcance limitado que atienda a estos cambios.

Definición de Roles para la Planificación

La siguiente tabla detalla los roles y las responsabilidades de los actores involucrados en un ciclo de planificación y gestión.

Rol	Descripción
Administrador del Proceso de Planificación	Autoridad responsable de supervisar la realización de la planificación de la institución de acuerdo a los controles y lineamientos establecidos (políticas, procesos y procedimientos) y de que el plan resultante sea apto para su uso. Frecuentemente este rol es desempeñado en una institución por el Coordinador/Director de Planificación.
Líder Metodológico GPR	Ejecutivo de la institución, capacitado como experto en la metodología GPR. Custodio de la metodología al interior de la institución. Este rol puede ser desempeñado por más de un funcionario en una Institución.

Rol	Descripción
Administrador Institucional del GPR	Ejecutivo de la Unidad de Tecnologías de Información de la institución, encargado de manejar el acceso de los usuarios al interior de su institución y el mantenimiento de la estructura organizacional registrada en el GPR.
Máxima Autoridad	Funcionario titular al más alto nivel de la institución. Responsable de la definición y calidad del plan estratégico y de la gestión de los resultados de la institución, incluyendo los objetivos estratégicos, indicadores, estrategias, metas y riesgos organizacionales.
Equipo Directivo	Funcionarios de alto nivel, designados por la máxima autoridad para participar en el desarrollo, verificación y validación del plan estratégico de la institución. Generalmente forman parte de este equipo las autoridades de segundo nivel (subsecretarios, coordinadores y/o directores nacionales) y asesores.
Ejecutivo Responsable de un Plan Estratégico Específico	Funcionarios de alto nivel, responsable de la definición y calidad de un plan estratégico específico de Nivel 2 o Nivel 3 (típicamente a nivel subsecretaría, gerencias, coordinaciones o direcciones nacionales).
Equipo Estratégico	Funcionarios designados por un ejecutivo responsable de un plan estratégico para participar en el desarrollo, verificación y validación de un plan estratégico de Nivel 2 o Nivel 3. Generalmente son directores de unidades operativas y/o asesores.
Director de Unidad Operativa	Funcionario titular de una unidad operativa involucrada en el alcance del ciclo de planificación y gestión. Responsable de la definición y calidad de los objetivos operativos, indicadores y metas del plan operativo de su unidad.
Equipo Operativo	Funcionarios designados por el director de una unidad operativa para participar en el desarrollo, verificación y validación del plan operativo de la unidad.

Etapa I: Preparación

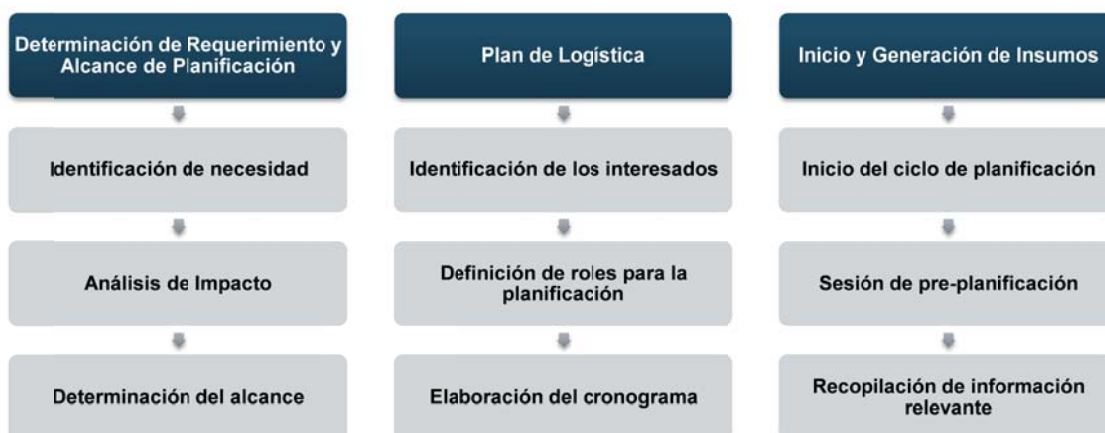
Propósito

Determinar el alcance del ciclo de planificación y gestión que se emprende, establecer el propósito de la planificación, identificar a los ejecutivos y las áreas de la institución involucradas y elaborar o recopilar los insumos necesarios para la definición o actualización de los planes estratégicos / operativos.

Participantes

- Administrador del Proceso de Planificación Estratégica
- Líder Metodológico GPR
- Servidores públicos u otros involucrados

Proceso



Determinación del Requerimiento y Alcance de la Planificación

Identificación de necesidad



Un ciclo de planificación y gestión inicia disparado por una necesidad detectada por el responsable del proceso de planificación u otros involucrados. Este disparador puede ser por ejemplo: los tiempos asociados al ciclo de planificación y gestión anual, o una necesidad derivada de un cambio en la institución y/o su entorno.

Análisis de impacto

El análisis de impacto proporciona la información de los elementos y niveles de planificación que se requiere desarrollar/revisar en el ciclo de planificación y gestión.

Determinación del alcance

Con base al análisis de impacto se establece y acuerda el universo de los elementos de la jerarquía de planes que estará involucrado en el esfuerzo de planificación y el periodo (tiempo) a ser planificado.

Plan de Logística



Identificación de los interesados

La generación de un mapa de interesados (*stakeholders*) ayudará en la identificación de participantes para el proceso de planificación.

Matriz de interesados

Interesado	Nivel de influencia	Tipo de influencia	Nivel de Interés	Tipo de interés	¿Participante?
Autoridades de la institución	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal - Otro	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal - Otro	- Sí - No
Funcionarios / titulares de los planes	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal - Otro	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal - Otro	- Sí - No
Instituciones rectoras	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal - Otro	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal - Otro	- Sí - No
Beneficiarios o proveedores de los productos y servicios de la institución	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal - Otro	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal - Otro	- Sí - No
Otros gobiernos (provinciales, locales)	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal	- Sí - No

Interesado	Nivel de influencia	Tipo de influencia	Nivel de Interés	Tipo de interés	¿Participante?
		- Otro		- Otro	
Organismos no gubernamentales (ONGs)	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal - Otro	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal - Otro	- Sí - No
Otros interesados	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal - Otro	- Alto - Medio - Bajo	- Político - Económico - Técnico - Legal - Otro	- Sí - No

Elaboración del cronograma

Se desarrolla un plan de trabajo para las etapas subsecuentes del ciclo de planificación y gestión. Este plan de trabajo incluye, los grupos participantes y el cronograma con la secuencia de actividades.

Inicio y Generación de Insumos

Inicio del ciclo de planificación y gestión

Se socializa a los interesados el plan de trabajo acordado para el esfuerzo de la planificación estratégica y la planificación operativa en una sesión de inicio.



Sesión de pre-planificación

Se realiza una sesión ejecutiva, típicamente con duración de un día, para analizar los factores estructurales internos de la institución, incluyendo: organización y cultura, procesos, proyectos, personas y tecnología.

El producto de la sesión de pre-planificación debe incluir:

- o La definición de las brechas entre la situación actual y la situación preferida para cada uno de los temas analizados.
- o El análisis de las causas raíces y la priorización de brechas a solucionar.
- o Las estrategias preliminares propuestas para cerrar las brechas existentes.

La siguiente figura muestra los temas de análisis recomendados para cada factor estructural:

Temas de Análisis de los Factores Estructurales



Recopilación de información relevante

El administrador del proceso de planificación y su equipo deberán asegurar la recopilación y disponibilidad de los insumos detallados en las etapas subsiguientes.

Recomendaciones Metodológicas para Etapa I

- Se realizará al menos un ciclo de planificación y gestión anual para revisar los planes y establecer los indicadores y las metas para la gestión anual de los resultados de la institución.

Etapa II: Planificación Estratégica

Propósito

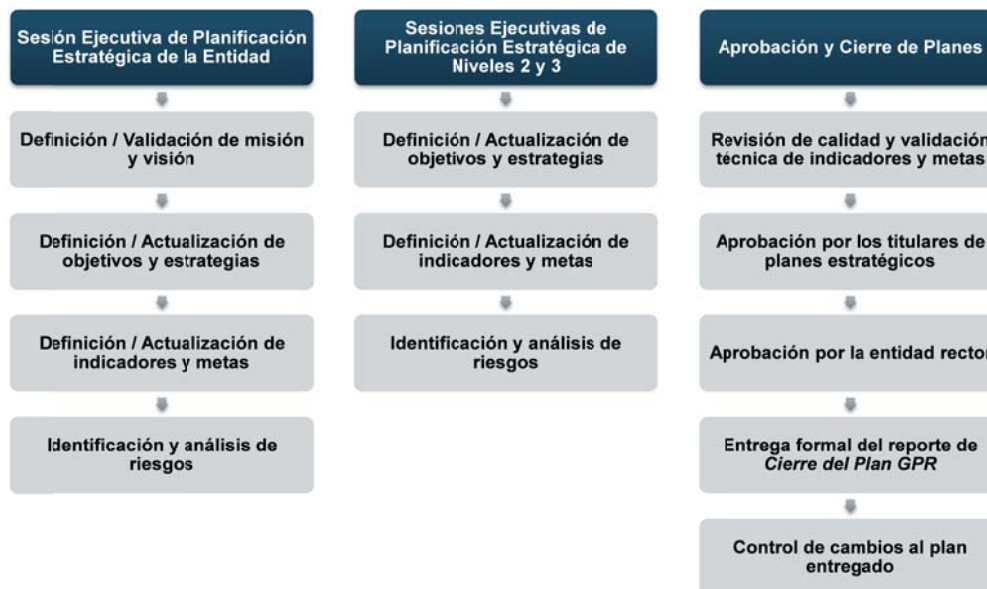
Establecer (o validar) los planes estratégicos de la institución compuestos de: visión, misión, objetivos, estrategias, indicadores y riesgos.



Participantes

- Administrador del Proceso de Planificación Estratégica
- Líder Metodológico GPR
- Máxima Autoridad
- Ejecutivos Responsables de los Planes Específicos
- Interesados Seleccionados en la Etapa I

Proceso



Insumos

- Resultados de la sesión de pre-planificación.
- Objetivos, estrategias e indicadores de los planes de nivel superior (ej., Agenda Sectorial, Plan Nacional para el Buen Vivir).
- Objetivos, estrategias e indicadores de Programas Sectoriales, Programas Nacionales u otros planes rectores de la institución.
- Avance actual de planes estratégicos / operativos, procesos y proyectos en GPR.
- Línea base de los indicadores con resultados realizados de los últimos periodos.
- Información y tendencias del sector, por ejemplo: estudios, benchmarks, informes, etc.
- Información presupuestaria incluyendo PAI, POA, PAC.
- Estatutos orgánicos y marcos legales relevantes a la institución.
- Norma Técnica vigente de Gobierno Por Resultados.

Sesión Ejecutiva de Planificación Estratégica de la Institución



Se realizan una o más sesiones ejecutivas para la elaboración del plan estratégico de la institución. Típicamente se realiza una sesión ejecutiva, con una duración de un día completo, en la que participan la máxima autoridad con su equipo directivo al más alto nivel y se establecen sesiones subsiguientes para la afinación y validación de los elementos del plan planteados. Los elementos elaborados o cambiados durante estas sesiones se actualizan en el GPR. Durante estas sesiones se realizan las siguientes actividades:

Definición / Validación de misión y visión

Se revisa la misión y la visión de la institución y de ser necesario se ajustan. Se revisan las metas y los resultados de los indicadores de la visión y se determinan acciones correctivas y preventivas necesarias para mitigar el riesgo en caso de desviaciones significativas.

Definición / Actualización de objetivos y estrategias

Basado en los objetivos y estrategias del ciclo anterior de planificación, los participantes de la sesión ejecutiva revisan los objetivos y estrategias y determinan los cambios correspondientes al presente ciclo de planificación y gestión. La máxima autoridad es la responsable de validar y autorizar los objetivos y estrategias finales así como de asegurar su alineación a los planes rectores de nivel superior.

Definición / Actualización de indicadores y metas

Los participantes de la sesión ejecutiva revisan los insumos relevantes a indicadores y metas para determinar uno o más indicadores para cada objetivo estratégico definido.

Durante o después de la sesión, los asesores técnicos y sectorialistas deberán realizar una validación técnica de cada indicador y proponer metas correspondientes al ciclo de planificación y gestión.

Identificación y Análisis de Riesgos

Se realiza la identificación, evaluación y tratamiento a los riesgos estratégicos con el propósito de reducir la probabilidad y el impacto de posibles amenazas al cumplimiento de los objetivos establecidos. La máxima autoridad asigna un ejecutivo responsable para administrar cada riesgo estratégico identificado.

Sesiones Ejecutivas de Planificación Estratégica de Niveles 2 y 3

Después de la Sesión Ejecutiva de planificación institucional, los ejecutivos responsables de la elaboración de un plan estratégico específico de niveles N2 y N3, se reúnen con su equipo estratégico para determinar los objetivos, estrategias, indicadores y metas de su ámbito de responsabilidad y autoridad. Se efectúa la alineación de los objetivos a las estrategias del nivel superior.



Típicamente, cada Sesión Ejecutiva de segundo y/o tercer nivel tendrá una duración de medio día con posibles sesiones subsiguientes para la afinación y validación de los elementos planteados. Una vez finalizados los elementos de cada plan estratégico de segundo o tercer nivel, los elementos elaborados o cambiados deberán ser actualizados en el GPR. Durante estas sesiones se realizan las siguientes actividades:

Definición / Actualización de objetivos y estrategias

Basado en los objetivos y estrategias del ciclo anterior de planificación, cada autoridad de segundo o tercer nivel determinan los cambios correspondientes al presente ciclo de planificación y gestión. La máxima autoridad es la responsable de validar y de autorizar los objetivos y estrategias finales y asegurar su alineación al plan estratégico de la institución.

En el caso que no existan objetivos y estrategias del ciclo anterior de planificación, hay que definirlos aplicando las metodologías y los conceptos de GPR.

Definición / Actualización de indicadores y metas

Los ejecutivos responsables de planes de segundo o tercer nivel revisan los insumos relevantes a indicadores y metas para determinar uno o más indicadores para cada objetivo específico definido.

Durante o después de la sesión, los asesores técnicos y del sector deberán realizar una validación técnica de cada indicador y proponer metas correspondientes al ciclo de planificación y gestión.

A menudo, los indicadores de segundo o tercer nivel agrupan las metas y resultados del nivel operativo, estos se llaman “indicadores agrupados” en la herramienta GPR.

Identificación y Análisis de Riesgos

Se realiza la evaluación y tratamiento a los riesgos organizacionales con el propósito de reducir la probabilidad y el impacto de posibles amenazas al cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes estratégicos específicos. La máxima autoridad asigna un ejecutivo responsable para administrar cada riesgo estratégico identificado.

Aprobación y Cierre de Planes

La aprobación y cierre de los planes estratégicos se regirán por las directrices vigentes de la Norma Técnica de Gobierno Por Resultados.

Revisión de calidad y validación técnica de indicadores y metas



Una vez elaborado y consensuado el plan estratégico de la institución y sus planes específicos alineados de niveles 2 y 3, se recomienda una revisión de calidad metodológica y una revisión de calidad técnica por parte de los líderes metodológicos GPR de la institución.

El producto de las dos revisiones será un informe técnico GPR de asuntos y recomendaciones metodológicas para asegurar la congruencia y calidad de los planes elaborados antes de su cierre formal.

Los **temas de revisión de calidad metodológica** incluirán una validación de:

- Aplicación correcta de la metodología GPR, sintaxis de objetivos y congruencia de indicadores seleccionados.
- Cumplimiento con la Norma Técnica de GPR.
- Alineación vertical de objetivos y estrategias de los planes de Nivel 1, 2 y 3.

Gobierno Por Resultados – Guía Metodológica

- Cobertura de estrategias del plan estratégico por objetivos de los niveles inferiores.
- Planes de acción y responsables asignados a los riesgos estratégicos identificados,
- Sistematización correcta de todos los elementos de planes en la herramienta GPR.
- Construcción y configuración correcta de indicadores.

La **revisión de calidad técnica** incluye la evaluación de los siguientes cuatro temas:

- **Los objetivos a ser alcanzados.**- ¿En qué grado el plan describe una imagen del impacto deseado en el sector, los retos y las prioridades? Esta evaluación debe orientarse para determinar en qué grado...

Los objetivos demuestran un enfoque en impacto / resultados en lugar de un enfoque en actividades.
Los objetivos reflejan las prioridades y responsabilidades de la institución en relación a sus clientes internos y externos (ciudadanía).
Los objetivos reflejan el estado deseado a alcanzar de la institución y puede ser comparado / contrastado con el estado actual.
Los objetivos promueven la innovación, el desarrollo o mejora de los productos y servicios que ofrece la institución tanto a los clientes internos como a la ciudadanía.
Los objetivos están alineados a la misión y visión de la institución.
Los objetivos contribuyen al cumplimiento los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.
Los objetivos elevan las aspiraciones de la institución y fomentan el esfuerzo para desarrollar formas innovadoras para alcanzarlos.
Los objetivos reflejan la cultura y el ambiente organizacional que la institución quiere lograr.

- **Las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos.** - ¿Qué tan bien se describen las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos? Esta evaluación debe orientarse para determinar en qué grado...

Se ha identificado claramente cómo es que las estrategias contribuyen al cumplimiento de los Objetivos del plan estratégico.
Está claro cómo las estrategias contribuyen y permiten mejoras en los productos y servicios que la institución ofrece a la ciudadanía.
Las estrategias son suficientes para alcanzar los objetivos definidos en el plan estratégico.
Las estrategias representan la mejor forma de alcanzar los objetivos.
Las estrategias son realizables en el plazo establecido.
Las estrategias son congruentes con las expectativas de la institución rectora y de la ciudadanía.
Se han identificado las consecuencias de no cumplir satisfactoriamente con las estrategias.
Las estrategias consideran la interdependencia y coordinación requerida con otros actores internos y externos a la institución.

Gobierno Por Resultados – Guía Metodológica

- **Factibilidad del plan** .- ¿Qué se requiere para llevar a cabo las estrategias planeadas?. Esta evaluación debe orientarse para determinar en qué grado...

Se han identificado todos los posibles riesgos que puedan impedir la consecución de los objetivos y metas del plan.
Se ha realizado un plan de administración de riesgos que permita gestionar todos los obstáculos que impidan el logro de los objetivos del plan.
Están definidas las responsabilidades y el proceso para la administración de riesgos .
Se cuenta con el compromiso del equipo gerencial para llevar a cabo las estrategias planificadas.
Se cuenta con el tiempo suficiente para alcanzar el impacto deseado al 2013 y las metas planteadas en el plan.
Los actores externos (<i>ej., otros sectores, organizaciones no gubernamentales, gobiernos internacionales</i>) están colaborando para apoyar en la ejecución de las estrategias y el logro de los objetivos.
Se tiene o puede asegurar los recursos (<i>humanos, tecnológicos, financieros y materiales</i>) necesarios para cumplir satisfactoriamente con las estrategias definidas.
Se han identificado, definido y planificado los programas y proyectos necesarios para alcanzar las metas planteadas en el plan.

- **Las medidas para evaluar los resultados** - ¿Qué tan apropiadas son las medidas propuestas para evaluar el grado de cumplimiento del plan? Esta evaluación debe orientarse para determinar en qué grado...

Los indicadores propuestos son relevantes para evaluar el estado deseado vs. el estado actual de la institución. (Relevancia)
Los indicadores propuestos miden con precisión los resultados esperados. (Confiabilidad)
Los indicadores propuestos miden el impacto deseado al 2013 . (Impacto)
Los indicadores propuestos apoyan la toma de decisiones en caso de que sea necesario redefinir el plan. (Utilidad)
Los indicadores propuestos pueden ser actualizados eficientemente sin consumir recursos excesivos. (Eficiencia)
Los indicadores propuestos cubren las prioridades de la institución y su Ministerio rector. (Alcance)
Las fuentes seleccionadas para los indicadores proveen información completa, precisa, consistente y de primera mano. (Fuente)
Los indicadores reflejan información valiosa que pueda ser entendida y aceptada por los actores clave internos y externos. (Aceptación)

Aprobación por los titulares de los planes

Cada titular de un plan estratégico es responsable de la revisión, validación y aprobación de su plan, así como el compromiso organizacional para la actualización y gestión del plan en la herramienta GPR.

La máxima autoridad de la institución es la responsable designada para la aprobación de planes estratégicos de segundo nivel, así como el control de cambios de los mismos.

Aprobación por la institución rectora

Los planes estratégicos institucionales deberían ser aprobados por la institución rectora de la institución.

Entrega formal del Reporte de Cierre del Plan GPR

Una vez aprobado el plan estratégico de Gobierno Por Resultados, la institución deberá presentar, en la fecha determinada por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, un **Reporte de Cierre del Plan GPR** aprobado y suscrito por los responsables de la aprobación y cierre del plan, encabezados por la máxima institución.

Control de cambios al plan entregado

Una vez aprobados y cerrados los planes estratégicos, los cambios deben ser controlados por las autoridades correspondientes. Los cambios menores en la administración de riesgos y/o adición de nuevas estrategias, no requieren notificación formal, mientras otros cambios a objetivos, indicadores y/o metas deberían ser controlados por la autoridad pertinente.

Recomendaciones Metodológicas para la Etapa II

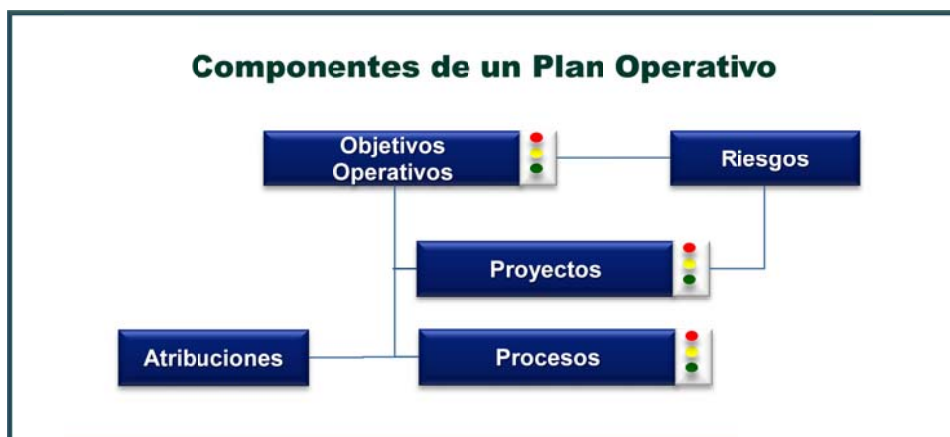
- En las sesiones ejecutivas se recomienda un facilitador experimentado para optimizar el tiempo invertido por las autoridades y la calidad de los resultados.
- Se recomienda que cada sesión o reunión de planificación empieza con las cuatro Ps a continuación:
 - o **Propósito:** ¿Por qué estamos aquí?
 - ¿Tomar decisiones?
 - ¿Resolver un problema?
 - ¿Inventar nuevas ideas?
 - ¿Discutir un asunto?
 - ¿Cumplir un objetivo?

- **Producto:** ¿Qué resultados obtendremos al participar en esta junta?
 - ¿Decisión final?
 - ¿Lista de nuevas ideas?
 - ¿Plan de acción?
 - ¿Borrador de la propuesta?
- **Proceso:** ¿Qué métodos vamos a usar para lograr el producto?
 - ¿Reglas de la junta?
 - ¿Agenda?
 - ¿Roles: facilitador, cronometrador, etc.?
 - ¿Preparación?
 - ¿Lluvia de ideas?
- **Personas:** ¿Tenemos a los participantes adecuados?
 - ¿Tomadores de decisiones?
 - ¿Talento creativo?
 - ¿Expertos en la materia?
 - ¿Otros interesados?
 - ¿Quién no deberá de asistir?

Etapa III: Planificación Operativa

Propósito

Establecer (o validar) los planes operativos de la institución compuestos de: objetivos, indicadores, riesgos, atribuciones, proyectos y procesos.



Participantes

- Administrador del Proceso de Planificación Estratégica
- Líder Metodológico GPR
- Directores de Unidades Operativas
- Equipos Operativos

Proceso



Insumos

- Resultados relevantes a la unidad de la sesión de pre-planificación
- Objetivos, estrategias e indicadores de los planes de nivel superior
- Avance actual del plan operativo, procesos, y proyectos en GPR.
- Línea base de los indicadores con resultados alcanzados de los últimos periodos.
- Información presupuestaria de la unidad incluyendo PAI, POA, PAC.
- Estatutos orgánicos y marcos legales relevantes a la institución.
- Norma Técnica vigente de Gobierno Por Resultados.

Sesión de planificación operativa de la Unidad



Se realizan una o más sesiones de planificación por cada unidad operativa. Típicamente, la sesión de trabajo tiene una duración de un día completo con sesiones subsiguientes para la afinación y validación de los elementos del plan planteados. Una vez finalizados los elementos del plan operativo de la unidad, los elementos elaborados o cambiados deberán ser actualizados en la herramienta GPR.

Revisión de objetivos, estrategias e indicadores del nivel superior

Al inicio de la sesión de planificación operativa de la unidad, se realiza una revisión de los objetivos, estrategias e indicadores del nivel superior para identificar los temas de mayor importancia para la unidad.

Validación de atribuciones de la Unidad

Si existen cambios en las atribuciones de la unidad desde el último ciclo de planificación y gestión, el director de la unidad deberá asegurar la actualización de atribuciones en la herramienta GPR y la realineación de objetivos y procesos a las nuevas atribuciones registradas.

Actualización y alineación de objetivos operativos

El director de la unidad operativa se reúne con su equipo operativo para determinar los resultados esperados de la unidad y las acciones requeridas para lograrlos. Un análisis fundamental para la determinación de estos objetivos es el entendimiento de los planes estratégicos y programas de la institución.

Debe existir una relación causa-efecto y una alineación entre cada uno de los objetivos, entre estos, las estrategias y planes de la institución. En esta actividad se realiza la alineación directa y matricial de cada uno de los objetivos operativos hacia las estrategias que soportan en el nivel superior.

Definición de indicadores y metas

Para cada objetivo se identifican posibles indicadores en términos de lo que se debería medir para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar los resultados esperados.

Los resultados esperados, de acuerdo a la sintaxis de un objetivo operativo en GPR, se encuentran en la parte izquierda del objetivo (antes del MEDIANTE).



Una vez identificado lo que se debería medir se evalúa para ver la factibilidad de la medición y si lo podemos medir, estableciendo el método de medición, fuente y periodicidad. Se analiza la disponibilidad, confiabilidad y credibilidad de los datos disponibles.

Se determinan las metas con los valores numéricos que se desean alcanzar en un tiempo determinado.

Identificación y análisis de riesgos

Se analizan los objetivos para identificar posibles amenazas al logro de los resultados. En conjunto con los interesados el director de la unidad califica a los riesgos y establece las acciones para su tratamiento, con el propósito de reducir la probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial. El director de la unidad asigna al responsable de administrar cada riesgo organizacional identificado.

Evaluación de factibilidad del plan operativo



Antes de la aprobación y cierre del plan operativo se realiza una evaluación de factibilidad para determinar la cobertura de objetivos por los proyectos actuales, el estado actual de procesos, la identificación de brechas y generación de nuevos proyectos para alcanzar los objetivos, y la asignación de responsables para la administración de riesgos.

Evaluación de los proyectos actuales

Se evalúan los objetivos, indicadores y metas del plan operativo para asegurar una cobertura suficiente de proyectos para poder alcanzar las metas planteadas. El producto de dicha evaluación será un insumo para las actividades subsiguientes del proceso de planificación y la identificación de anteproyectos.

Evaluación de procesos

Se valida que los procesos de la unidad estén acorde a sus atribuciones y que la información básica se encuentre completa y actualizada en el catálogo de procesos en la herramienta GPR.

Se evalúa el desempeño actual de los procesos de la unidad para determinar la necesidad de ajustar o agregar objetivos operativos, y evaluar la factibilidad del plan operativo. Como mínimo, se recomienda la definición de proyectos o acciones de mejora a los procesos “comatosos” (procesos de importancia alta o vital y desempeño bajo o muy bajo) para mejorar la probabilidad de éxito del plan operativo.

Evaluación de riesgos

Se evalúan los riesgos en términos de probabilidad e impacto y se establecen y/o actualizan los planes de respuesta a los riesgos.

Se analizan los riesgos con el propósito de determinar las brechas y los requerimientos para nuevos proyectos de la unidad.

Identificación de brechas y generación de nuevos proyectos

Se realiza un análisis de los proyectos actuales y el desempeño de los procesos vs. los objetivos, indicadores, metas y riesgos organizacionales para determinar los requerimientos y posibles nuevos proyectos de la unidad.

La definición de requerimientos y/o nuevos proyectos implica la justificación de los mismos en las etapas posteriores del ciclo de planificación y gestión operativa.





Aprobación y Cierre de Planes

La aprobación y cierre de los planes operativos se registrarán por las directrices vigentes de la Norma Técnica de Gobierno Por Resultados.

Revisión de calidad y validación técnica de indicadores y metas

El director de la unidad y su equipo operativo realizarán una revisión completa de calidad metodológica y técnica antes de la formalización del plan.

Justificación de nuevos proyectos y presupuestos solicitados

Los nuevos proyectos y requerimientos de presupuestos identificados en el análisis anterior deberán ser registrados en la herramienta GPR como “Anteproyectos”, alineados a los objetivos correspondientes y justificados de acuerdo con las políticas y normatividad vigente.

Aprobación por el titular del plan operativo

El director de la unidad o titular del plan operativo es responsable de la revisión, validación, cierre y aprobación de su plan, así como del compromiso organizacional para la actualización y gestión del plan en la herramienta GPR.

Entrega formal del Reporte de Cierre del Plan GPR

Una vez aprobado el plan operativo, la unidad deberá presentar un Reporte de Cierre del Plan GPR aprobado y suscrito por los responsables del plan, encabezados por el director de la unidad o equivalente.

El Reporte de Cierre del Plan GPR y la entrega formal del plan operativo deben cumplir con las directrices vigentes de la Norma Técnica de Gobierno Por Resultados.

Control de cambios al plan entregado

Una vez aprobado y cerrado el plan operativo, los cambios deberían ser controlados por el titular del mismo. Los cambios menores en la administración de riesgos, la actualización del catálogo de procesos y/o la adición de anteproyectos, no requieren de una notificación formal, mientras otros cambios a objetivos, indicadores y/o metas deberían ser controlados por la autoridad pertinente.

El control de cambios a los planes GPR se registrará por las directrices vigentes de la Norma Técnica de Gobierno Por Resultados.

Recomendaciones Metodológicas para la Etapa III

Acerca de objetivos operativos:

- Se deben evaluar a los objetivos operativos para garantizar su:

ORIENTACIÓN a la dirección estratégica de la institución. Grado en que los objetivos...

... reflejan enfoque y claridad de dirección hacia las estrategias de niveles superiores-

... reflejan las prioridades y necesidades de los clientes de la unidad.

... apoyan el enfoque y dirección de la unidad.

... mejoran la habilidad de la unidad para innovar en sus productos y servicios.

... apoyan la transformación y el cambio de la institución.

BALANCE entre resultados esperados vs. acciones planeadas. Grado en que ...

... los resultados esperados (lado izquierdo) reflejan resultados medibles en lugar de actividades.

... las acciones planeadas (lado derecho) y los resultados esperados (lado izquierda) están nivelados en cuanto a su alcance.

... las acciones representan una manera factible y suficiente para alcanzar los objetivos.

... las acciones planeadas corresponden y se encuentra dentro de las atribuciones y responsabilidades de la unidad.

... las acciones planeadas son realistas en relación al marco de tiempo establecido para el objetivo.

CONTRIBUCIÓN al logro de las metas e indicadores de los objetivos que sustenta. En qué grado...

... se ha identificado todo lo necesario en la unidad para el soporte de las estrategias de niveles superiores,

... se han priorizado los proyectos necesarios para lograr cada objetivo.

... se han identificado los proyectos que tienen un impacto significativo en múltiples objetivos.

... se han alineado los procesos relacionados con los objetivos.

... se cuenta con un claro entendimiento de cómo cada proyecto contribuirá al logro de los objetivos.

SUFICIENCIA para asegurar una cobertura completa de las estrategias a las que la unidad debería de sustentar. En qué grado...

...existe la cobertura de todos los objetivos (mínimo un proyecto y/o un proceso para apoyar a cada objetivo).

...los proyectos y procesos alineados son consistentes con el marco de tiempo asignado a los objetivos.

...se han identificado proyectos adicionales para cerrar las brechas requerida para alcanzar los objetivos.

...son los proyectos y procesos suficientes para alcanzar los objetivos.

...podemos asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios (financieros, humanos, físicos) para ejecutar exitosamente las acciones planeadas.

CAUSA-EFECTO de las acciones para realizar el impacto deseado en los resultados. En qué grado...

... se tiene confianza en las relaciones de causa / efecto entre los objetivos, proyectos y procesos alineados.

... se han determinado el impacto de los proyectos en los procesos clave y de soporte.

... se han identificado los riesgos - externos e internos - que pudieran impactar negativamente el éxito de los proyectos y procesos.

... se tiene la confianza de contar con los indicadores adecuados para medir los objetivos.

... se tiene la confianza en que el cumplimiento de los objetivos tendrá el impacto y contribución deseada a los objetivos de nivel superior.

Acerca de los indicadores y las metas:

- Analice la causalidad estrategias-objetivos para identificar fuentes internas.
- Procure tener un conjunto balanceado de indicadores para cada objetivo.
- Use nombres claros y fáciles de entender.

Acerca de los riesgos:

- Cuando existe una alta dependencia en proyectos externos a la unidad para la obtención de las metas planteadas, el director de la unidad debe registrar un riesgo y definir acciones de tratamiento del riesgo, incluyendo mejora de comunicación y/o colaboración con los responsables de proyectos de los que se depende.

Etapa IV: Gestión de Resultados

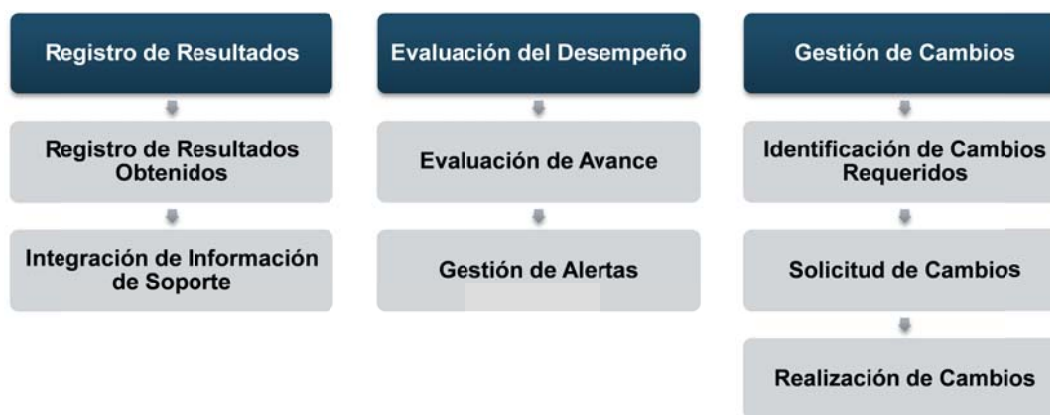
Propósito

Esta etapa corresponde a la gestión continua de los planes estratégicos y operativos con el fin de registrar los resultados de un periodo, evaluar periódicamente el desempeño y en caso de identificar desviaciones, establecer las acciones preventivas y correctivas pertinentes.

Participantes

- Administrador del Proceso de Planificación Estratégica
- Líder Metodológico GPR
- Servidores públicos responsables de algún elemento de los planes a cualquier nivel.

Proceso



Registro de Resultados

El registro y actualización de resultados de los planes GPR se registrará por las directrices vigentes de la Norma Técnica de Gobierno Por Resultados.



Registro de Resultados Obtenidos

Mensualmente, o de acuerdo a la configuración de los indicadores, se registran los resultados obtenidos en el periodo. Se recomienda el uso de comentarios en los indicadores del GPR para documentar las razones de resultados extremos (buenos o malos).

Integración de Información de Soporte

Se integra la información de soporte que sustenta y justifica a los resultados. Se recomienda el anexo de archivos informativos en el GPR para mantener una bitácora de la historia de desempeño de la unidad sobre el tiempo.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la institución a través de una mayor responsabilidad de los servidores públicos por los resultados de su gestión.



Evaluación de Avance

Se recomienda establecer reuniones regulares de evaluación de resultados con el equipo ejecutivo:

- Reuniones semanales de revisión en las unidades operativas.
- Reuniones quincenales de revisión de proyectos.
- Reuniones directivas mensuales de revisión de objetivos e indicadores de desempeño.

Factores a considerar para las reuniones de evaluación de avance²:

Invitados con base al conocimiento	<ul style="list-style-type: none">• Determinar la lista de participantes con base al conocimiento y no únicamente en la jerarquía. Considerar siempre la participación de delegados del Ministerio Coordinador.
Del peor al mejor	<ul style="list-style-type: none">• La unidad o ejecutivo responsable que haya alcanzado los resultados más bajos debe presentar y explicar el estado deficiente de su desempeño al equipo de trabajo cada mes
Revisión de todos los indicadores	<ul style="list-style-type: none">• Revisar el desempeño de todos los indicadores, estableciendo métricas orientadas hacia la consecución de resultados más que en función de los recursos invertidos.
Pregunta más	<ul style="list-style-type: none">• ¿Es la meta apropiada?• ¿Qué proyectos/ estrategias soportan al objetivo?• ¿Qué implicaciones tienen estos resultados en los objetivos relacionados?
Seguimiento a asuntos y acciones	<ul style="list-style-type: none">• Dar seguimiento a los asuntos y a las acciones correctivas y preventivas derivadas de la reunión de evaluación de resultados

² Adaptado del libro "Balanced Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies", Paul R. Niven

Gestión de Alertas

La gestión de las alertas implica analizar los resultados obtenidos para reducir el riesgo de no alcanzar los resultados. De acuerdo al color de los semáforos se recomienda los siguientes tipos de acciones:

Semáforo	Color	Significado	Acción requerida
	Blanco	Metas sin resultados registrados	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar metas • Registrar resultados
	Blanco con candado	Metas cerradas, sin resultados registrados	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar resultados
	Verde	Aceptable -- Bajo riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna
	Amarillo	Alerta -- Mediano riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de riesgos • Acciones preventivas • Monitoreo frecuente
	Rojo	Inaceptable -- Alto riesgo o problema actual	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mejora • Acciones correctivas • Revisión ejecutiva mensual

Gestión de Cambios

El control de cambios a los planes GPR se regirá por las directrices vigentes de la Norma Técnica de Gobierno Por Resultados.



Identificación de Cambios Requeridos

Si se identifica la necesidad de un cambio que afecta al plan acordado formalmente, incluyendo sus objetivos, indicadores y metas, es necesario preparar la documentación justificativa del cambio y entregarse a la autoridad correspondiente.

Solicitud de Cambio

El titular del plan debe solicitar un cambio con la documentación de soporte pertinente y un análisis de las implicaciones e impacto del cambio si este fuese aprobado.

Realización de Cambios

Si el cambio es aprobado se procede a realizar los ajustes necesarios y a comunicar a los interesados.

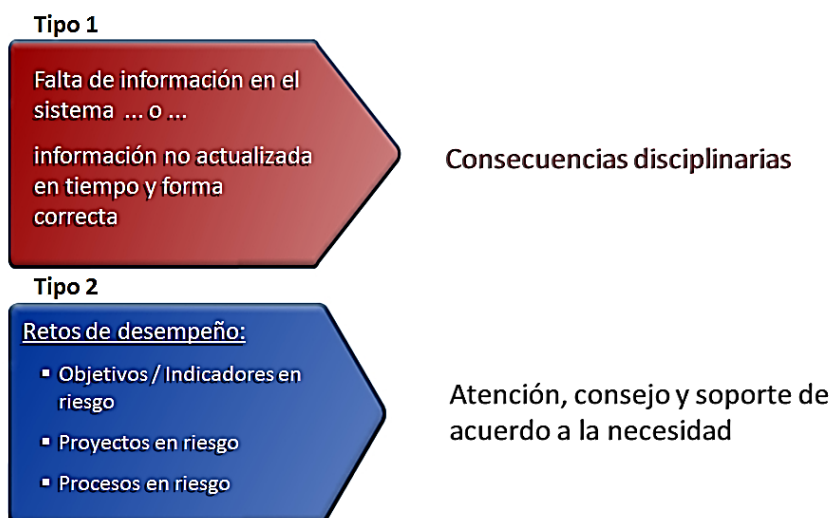
Recomendaciones Metodológicas para Etapa IV

Acerca del registro de resultados:

- Los resultados de cada indicador deben ser registrados en el GPR, 10 días después de que se requiera de acuerdo a su periodicidad. Para un indicador mensual, por ejemplo, se requiere que la medición del resultado se registre los primeros 10 días del mes posterior al medido.

Acerca de la evaluación del desempeño:

- Se recomienda dos tipos de consecuencias en relación a la actualización y evaluación del desempeño:



- Para aquellos que no actualicen la información requerida en la herramienta GPR, las autoridades deberán aplicar consecuencias disciplinarias, mientras aquellos que actualicen pero enfrentan problemas de desempeño, se recomienda ayuda y soporte para mejorar sus resultados.

Acerca del control de cambios:

- Se recomienda comunicar y socializar los cambios de manera oportuna para que los participantes y co-responsables del plan tengan la información actualizada del desempeño actual de su plan. Con la herramienta GPR, los cambios deberán estar disponible inmediatamente para los interesados e involucrados en la gestión de la institución.

Etapa V: Gestión Operativa

Propósito

Esta etapa corresponde a la gestión continua de los proyectos y procesos de la unidad con el fin de asegurar la aplicación de buenas prácticas y la metodología GPR en la gestión de los mismos.

Participantes

- Director de la unidad.
- Líder metodológico GPR.
- Líderes de proyectos.
- Patrocinadores ejecutivos de proyectos.
- Responsables de procesos.

Proceso



Administración de Proyectos³



La administración de proyectos comprende la aplicación de métodos, técnicas, herramientas, y competencias con el propósito de que el proyecto termine a tiempo, dentro del costo presupuestado y con la calidad establecida.

Como se definió en la sección de conceptos de esta guía metodológica, un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único. Consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas;

La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, un alcance y un lapso de tiempo previamente definido.

El proyecto inicia cuando la institución decide invertir en satisfacer una necesidad específica y finaliza cuando se obtiene el resultado deseado y se cumple el objetivo (proyecto completado). Un proyecto puede ser cancelado porque sus objetivos no se cumplirán, y/o ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

Administrar un proyecto por lo general implica:

- identificar requisitos,
- abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los actores interesados según se planifica y efectúa el proyecto, y
- equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con:
 - el alcance
 - la calidad
 - el cronograma (tiempo)
 - el presupuesto (costo)
 - los recursos
 - el riesgo

Definición de fracaso para un proyecto

Existen estudios que confirman que la tasa de éxito de proyectos gubernamentales es **menor al 20%**.

³ Los conceptos de proyecto, administración de proyectos, ciclo de vida y administración por fases presentados en esta sección están basados en la Guía del PMBOK®, ©2008 Project Management Institute

Un proyecto fracasa cuando:

- se cancela antes de su fin,
- sobrepasa el presupuesto,
- sobrepasa el tiempo,
- no cumple con los requerimientos,
- resulta en baja adopción, o
- no entrega beneficios suficientes / aceptables.

Las causas principales por las que fracasan los proyectos son:

1. Planificación deficiente.
2. Líder del proyecto inapropiado.
3. Falta de apoyo ejecutivo.
4. Mala definición del alcance.
5. Cambio no controlado.
6. Programación inadecuada del trabajo.
7. Equipo de trabajo inapropiado.
8. Falta de control de costos.
9. Insuficiencia de recursos.
10. Falta de incentivos y penalizaciones.
11. Deficiente administración de la información.
12. Carencia de análisis de riesgos.

Definición de roles para la administración de proyectos

Los roles involucrados en la administración de proyectos son:

Rol	Descripción
Líder del Proyecto	<p>Funcionario responsable de que el proyecto termine a tiempo, dentro del costo presupuestado y con la calidad establecida. Las actividades que realiza el líder de proyecto incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Elaborar el plan del proyecto en conjunto con el equipo de trabajo.- Dirigir y controlar la ejecución del plan del proyecto.- Determinar y asegurar el cumplimiento de la calidad del producto.- Controlar los cambios al proyecto.- Elaborar los informes ejecutivos de avance.- Dar seguimiento al avance físico y presupuestal- Determinar las acciones preventivas y correctivas que sean necesarias.- Administrar los riesgos del proyecto.- Resolver problemas.- Integrar lecciones aprendidas.

Rol	Descripción
Patrocinador Ejecutivo del Proyecto	<p>Ejecutivo responsable de proveer el apoyo apropiado para el proyecto y asegurar la inversión requerida. Las actividades que realiza el patrocinador ejecutivo incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participar en la definición del alcance, producto y beneficios del proyecto. - Aprobar el plan del proyecto. - Proporcionar dirección global y liderazgo para la implementación y ejecución del proyecto. - Monitorear el progreso del proyecto. - Proteger el proyecto de las influencias externas y cambios. - Analizar los resultados del proyecto. - Resolver problemas y conflictos que se extienden más allá del control del líder del proyecto.
Equipo del Proyecto	<p>Funcionarios participantes activos en la administración y/o ejecución de las actividades del proyecto.</p>
Interesados	<p>Personas u organizaciones que están activamente involucrados en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o terminación del proyecto. Ellos pueden influir sobre el proyecto y sus entregables. Los interesados pueden encontrarse en diferentes niveles dentro de la institución ejecutante y poseer diferentes niveles de autoridad, o bien pueden ser externos a ésta. Para el éxito del proyecto resulta fundamental identificar y gestionar los intereses, expectativas, importancia e influencia de estos actores.</p>

Administración por fases

- Un proyecto inicia su ciclo de vida con el reconocimiento de una necesidad y la decisión de invertir en atenderla.
- La ejecución de un proyecto involucra la realización de una serie de actividades a lo largo de todo el ciclo de vida de un proyecto. Las actividades del proyecto se agrupan y organizan en una serie de subconjuntos lógicos denominados fases.
- La administración del proyecto por fases facilita su dirección, planificación y control.
- Cada fase del proyecto tiene productos y condiciones de cierre que deben ser revisados al término para asegurar que se ha dado cumplimiento con los requerimientos establecidos.
- El inicio de una fase es un momento oportuno para revalidar los supuestos hechos previamente, revisar riesgos y definir de manera más detallada las actividades necesarias para completar el entregable o entregables de la fase.
- Por lo general, una fase termina formalmente con una revisión de los entregables, para determinar su aceptación y completación.

- La terminación de una fase representa un punto natural para re-evaluar el esfuerzo en curso y, en caso de ser necesario, para cambiar o cancelar el proyecto.

Fases del ciclo de vida de un proyecto en el GPR

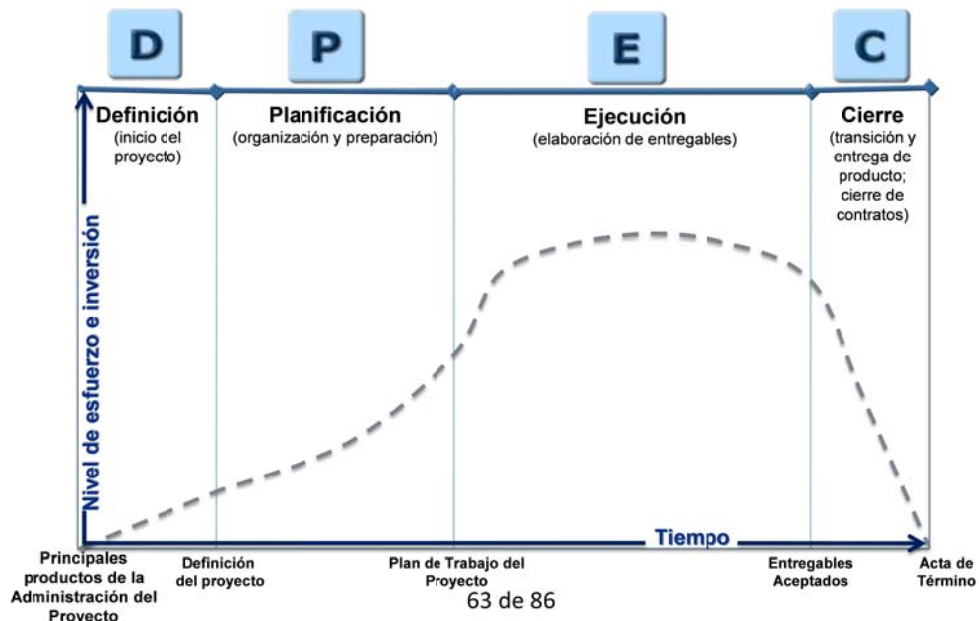
Con el propósito de establecer una práctica homogénea de administración de proyectos en el GPR se han determinado un conjunto de fases que aplican a todos los proyectos, sin importar cuan pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean.



Fases del ciclo de vida de un proyecto en GPR

Estas fases proveen un marco de referencia común para comparar, administrar y controlar a todos los proyectos, incluso si son de naturaleza diferente. Las fases tienen las siguientes propiedades:

- La influencia de los actores interesados, al igual que los riesgos y la incertidumbre son mayores al inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante la vida del proyecto.
- La capacidad de influir y cambiar las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión.
- El costo de los cambios y de corregir errores suele aumentar sustancialmente según el proyecto se acerca a su fin. Los niveles de costo, esfuerzo y personal asignado al proyecto son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre.



Estados de un proyecto relativo a las fases

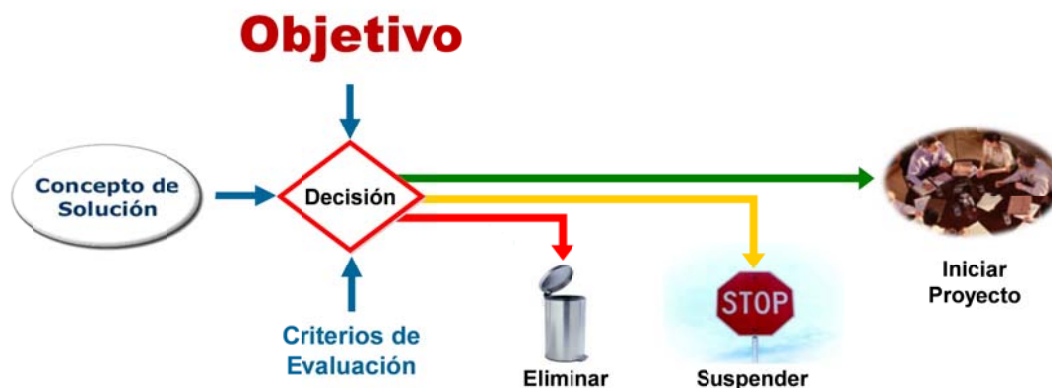
Asociado a las fases del ciclo de vida de un proyecto en el GPR se puede establecer que un proyecto de encuentra en alguno de los siguientes estados:



- **Anteproyecto.**- Se desarrolla el entendimiento de la necesidad que da origen a un proyecto. Un anteproyecto representa un proyecto potencial que aún no está completamente definido.
- **Definición.**- Se encuentra en este estado una vez que se autoriza el inicio de la definición del proyecto y hasta que se recibe la asignación de recursos y presupuesto para su ejecución.
- **Planificación.**- Se encuentra en este estado una vez que se haya asignado recursos para su ejecución y hasta que se aprueban los planes detallados por el patrocinador ejecutivo. Esta fase incluye la realización de las contrataciones.
- **Ejecución.**- Se encuentra en este estado una vez que los planes detallados han sido aprobados y hasta que se realizan todas las actividades programadas y se aceptan todos los productos del proyecto.
- **Cierre.**- Se encuentra en este estado una vez realizadas todas las actividades de elaboración de entregables y hasta que se emiten las actas de entrega-recepción final y el reporte final del proyecto es aceptado.
- **Completado.**- Se encuentra en este estado una vez que se haya cerrado satisfactoriamente en proyecto.
- **Congelado.**- Estado de los proyectos que han sido formalmente aplazados – por cualquier motivo - y se espera que se reanuden en un futuro.
- **Cancelado.**- Estado de los proyectos que han sido cancelados permanentemente sin haber sido completados.

Anteproyecto

Previo al inicio del ciclo de vida de un proyecto se desarrolla un concepto de solución y se integra un anteproyecto el cuál es valorado por autoridades para determinar si se da inicio al proyecto.



El proyecto permanece en este estado en tanto es reconocida la necesidad de invertir en satisfacer la necesidad que da origen al proyecto.

Durante este periodo se desarrolla el concepto de solución y los estimados de costo y tiempo de alto nivel, con el propósito de presentar el anteproyecto a la autoridad competente para autorizar, en forma preliminar, la inversión de esfuerzo en la elaboración de una definición detallada.

En el GPR se registran con este estado las iniciativas y/o oportunidades que se detectan y que requieren de una mayor elaboración para ser presentadas a las autoridades.

Fase de Definición

La fase de definición inicia una vez que la institución ha reconocido la necesidad de invertir en satisfacer la necesidad que da origen al proyecto. Durante esta fase se clarifica el concepto de solución del proyecto. Para proyectos de inversión, en esta etapa se elabora el perfil de proyecto el cual debe ser evaluado y validado por la máxima autoridad de la institución y es enviado a las instituciones competentes para su priorización y aprobación.

FASE DE DEFINICIÓN	
<p>INICIO:</p> <p>Reconocimiento de la necesidad de invertir y la aprobación del patrocinador ejecutivo para desarrollar el concepto de solución y desarrollar la definición del proyecto para su autorización.</p>	
ACTIVIDADES:	PRODUCTOS:
<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del concepto de solución (documentación integrada en una propuesta). - Elaboración de los requerimientos y especificaciones técnicas del producto del proyecto. - Identificación de: beneficios, problemas, riesgos, costos, supuestos y restricciones. - Elaboración de presupuesto y cronograma de alto nivel. - Planificación del equipo de proyecto. - Evaluación de pre-factibilidad del proyecto (de ser requerida). - Asignación del líder de proyecto. - Aprobación de ejecución del proyecto. - Asignación de recursos para realizar el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Líder de proyecto asignado. - Institución/equipo del proyecto. - Análisis de interesados. - Perfil del proyecto. - Alineación a objetivos. - Productos del proyecto definidos. - Beneficios. - Problemas/Asuntos del proyecto - Riesgos iniciales. - Cronograma de alto nivel. - Costo preliminar. - Supuestos. - Restricciones. - Dictamen de ejecución del proyecto por autoridad competente.
<p>TÉRMINO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información básica del proyecto revisada y aprobada por el patrocinador ejecutivo (FCE4/FCE5). - Alineación y contribución del proyecto a los objetivos operativos (FCE6) validada por el patrocinador ejecutivo y el director de la unidad operativa. - Presupuesto planeado ingresado en el perfil económico del proyecto (FCE8). - Autorización del proyecto. Dictamen de autorización del proyecto emitido por una autoridad competente anexo a la ficha del proyecto en GPR (FCE8). 	

Índice de Administración del Proyecto (IAP) de Definición

El GPR contiene una herramienta que permite determinar el grado de apego a las mejores prácticas de administración de proyectos. Para la fase de definición se tienen las siguientes 10 preguntas:

1. ¿Se cuenta con una descripción del problema o asunto a ser resuelto y esta sido aprobada por las principales organizaciones involucradas?
2. ¿Se cuenta con la justificación del proyecto describiendo sus beneficios tangibles e intangibles?
3. ¿Se han identificado los objetivos operativos apoyados por este proyecto?
4. ¿Se han identificado el impacto del proyecto en los procesos?
5. ¿Se ha analizado los beneficios vs. costo y complejidad del proyecto?
6. ¿Se cuenta con una especificación técnica que describe los productos del proyecto?
7. ¿Se han identificado a los interesados en el proyecto, sus expectativas, responsabilidades y participación en el proyecto?
8. ¿Se cuenta con un patrocinador ejecutivo involucrado con el proyecto?
9. ¿Se cuenta con un líder del proyecto de tiempo completo?
10. ¿Se tiene un equipo de trabajo conformado por personal capacitado?

Fase de Planificación

Durante esta fase se elaboran las especificaciones técnicas y los planes detallados del proyecto y se obtienen todos los recursos (financieros y humanos) para iniciar la ejecución. Se realizan los procesos de contratación de acuerdo al plan de abastecimiento de recursos.

FASE DE PLANIFICACIÓN	
<p>INICIO:</p> <p>Dictamen de autorización del proyecto emitido por una autoridad competente.</p>	
ACTIVIDADES:	PRODUCTOS:
<ul style="list-style-type: none"> - Asignación del equipo definitivo del proyecto. - Elaboración de especificaciones técnicas, cronograma y presupuesto detallados. - Elaboración de planes subsidiarios de: recursos humanos, riesgos, comunicaciones, adquisiciones y control de cambios. - Aprobación de planes por el patrocinador ejecutivo. - Certificación de recursos financieros garantizados (PAI, PAC, etc.). - Procesos de adquisiciones y contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Especificaciones técnicas detalladas. - Cronograma de trabajo. - Presupuesto y perfil económico. - Cronograma de hitos. - Contratos asignados. - Planes de: - Calidad. - Recursos humanos. - Comunicaciones. - Asuntos / Problemas - Riesgos. - Abastecimiento de recursos. - Cambios. - Recursos financieros garantizados (PAI, PAC, etc.).
<p>TÉRMINO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especificaciones técnicas, cronograma de trabajo y presupuesto aprobados por el patrocinador ejecutivo. - Certificaciones de recursos financieros emitidas. - Cronograma de hitos con porcentaje de avance físico ingresado en el GPR y aprobado por el patrocinador ejecutivo (FCE8). - Para proyectos de inversión, presupuesto planeado, presupuesto programado mensual, presupuesto aprobado inicial y presupuesto codificado en el perfil económico del proyecto ingresado en el GPR y aprobado por el patrocinador ejecutivo (FCE8). - Contratos asignados. 	

Índice de Administración del Proyecto de Planificación

Para la fase de planificación se tienen las siguientes 10 preguntas en el IAP del GPR:

1. ¿Se tiene un plan de proyecto aprobado por los principales interesados en el proyecto?
2. ¿Se tiene una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) basado en los productos del proyecto?
3. ¿Se tiene un plan de aseguramiento de la calidad de los procesos y productos del proyecto?
4. ¿Se cuenta con la validación de los interesados al cumplimiento de los hitos del proyecto?
5. ¿Se han evaluado los riesgos del proyecto y se cuenta con planes de contingencia?
6. ¿Se tiene un plan de adquisición de los bienes y servicios requeridos en el proyecto?
7. ¿Se tiene un plan de desarrollo del equipo de trabajo y las habilidades requeridas durante el proyecto?
8. ¿Se tiene establecido un proceso de control de cambios?
9. ¿Se cuenta con un repositorio central para información del proyecto soportado por software?
10. ¿Se ha desarrollado un plan para asegurar que las comunicaciones del proyecto sean distribuidas a todos los involucrados?




Fase de Ejecución

Durante esta fase se elaboran los entregables del proyecto de acuerdo a los planes acordados. El líder de proyecto dirige al equipo del proyecto, da seguimiento y controla el proyecto.

FASE DE EJECUCIÓN	
<p>INICIO:</p> <p>Especificaciones técnicas detalladas, cronograma de trabajo y presupuesto autorizados por el patrocinador ejecutivo.</p>	
ACTIVIDADES:	PRODUCTOS:
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de las actividades del proyecto de acuerdo al cronograma y planes aprobados. - Administración del avance físico. - Administración del presupuesto. - Control de cambios a los planes aprobados. - Determinación y seguimiento a acciones clave. - Monitoreo y control de riesgos. - Elaboración de reportes de ejecutivos. - Aseguramiento y control de calidad. - Aceptación de entregables. - Análisis de hitos en riesgo. - Administración del equipo de trabajo. - Administración de las comunicaciones. - Administración de la ejecución de contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregables del proyecto aceptados. - Resúmenes ejecutivos de avance del proyecto. - Acciones clave (preventivas y correctivas) gestionadas. - Asuntos resueltos. - Verificaciones y validaciones de calidad. - Cambios al plan. aprobados/rechazados. - Planes de atención a riesgos actualizados. - Avance físico y perfil presupuestario actualizado. - Actas de entrega-recepción parciales.
<p>TÉRMINO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos los entregables del proyecto aceptados por autoridad competente. - Todas las actividades programadas en el cronograma de la fase de ejecución realizadas. 	

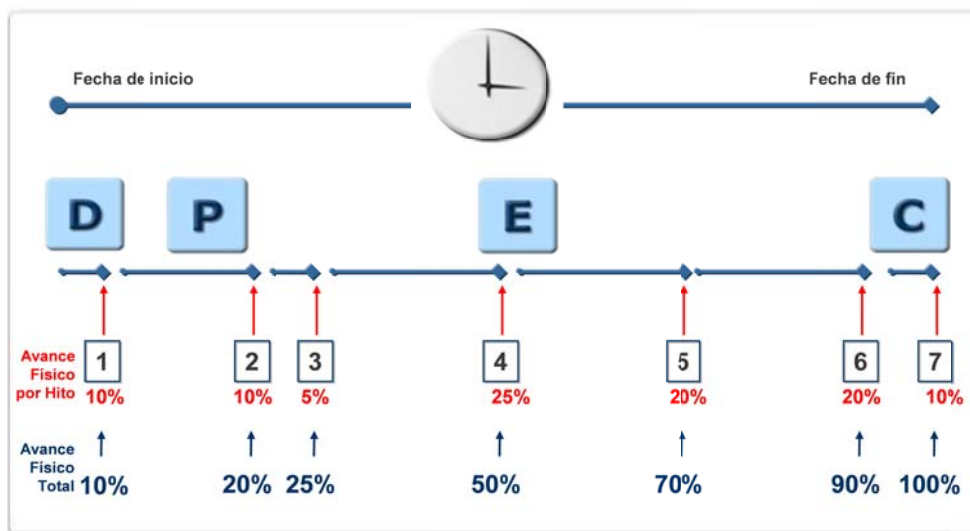
Administración del costo del proyecto

La administración del costo del proyecto se realiza mediante alertas de ejecución presupuestaria relativas al presupuesto programado vs. el presupuesto programado con una banda de tolerancia del +/- 15%.







Tipo de semáforo	Descripción	Semáforo
Presupuesto Devengado	Presupuesto devengado acumulado vs. programado acumulado $\leq 10\%$ (+/-)	
	Presupuesto devengado acumulado vs. programado acumulado $< 15\%$ (+/-)	
	Presupuesto devengado acumulado vs. programado acumulado $\geq 15\%$ (+/-)	

Administración del avance físico

- Un hito es un evento significativo dentro del cronograma del proyecto que representa un logro en el avance del proyecto.
- Los hitos son utilizados para controlar el avance físico del proyecto, por lo que se recomienda asociar los hitos a eventos relacionados con entregables o condiciones tangibles que puedan ser verificadas. Ejemplos de hitos pueden ser un entregable en un estado determinado o el término de una fase.
- En el GPR se registra un cronograma estimado de cumplimiento a los hitos con un porcentaje de avance asociado a cada hito. Este porcentaje representa el peso relativo del avance asociado al cumplimiento del hito.



- Cuando un hito se cumple el peso asignado a ese hito se acumula al total de avance físico del proyecto.
- En el control de avance físico se gestionan las alertas de hitos en riesgos y porcentaje de cumplimiento del avance físico real vs el avance físico programado. Las alertas se establecen de acuerdo a la siguiente tabla:

Tipo de semáforo	Descripción	Semáforo
Hitos	Hito cumplido a tiempo o hito abierto antes de la fecha comprometida	
	Hito en riesgo, no se ha cumplido y pasó la fecha comprometida o la fecha estimada es posterior a la fecha comprometida	
	Hito cumplido después de la fecha comprometida	
Avance físico	≥ 100% avance físico real acumulado vs. programado acumulado	
	Entre 85% y 100% avance físico real acumulado vs. programado acumulado	
	≤85% avance físico real acumulado vs. programado acumulado	

Actualización de la ficha del proyecto

El líder de proyecto debe actualizar la ficha de proyecto en el GPR a mes vencido, hasta los cinco (5) primeros días del mes subsiguiente. La información mínima a mantener actualizada es:

- **Resumen ejecutivo.-** El “resumen ejecutivo” se debe de actualizar mensualmente en los proyectos, hasta que éstos concluyan. Se sugiere generar un resumen ejecutivo nuevo cada mes y cerrar el anterior.
- **Asuntos.-** Debe documentar los asuntos que vayan ocurriendo en el proyecto. Un asunto son problemas escalables que pueden poner en riesgo la entrega en tiempo y forma del proyecto. Para cada asunto debe definir un plan de acción, e irlos cerrando conforme los asuntos se van resolviendo.
- **Presupuestos y el perfil económico.-** Los campos presupuestarios deberán ser actualizados de acuerdo con los datos registrados en el sistema financiero oficial de la institución.
- **Hitos y avance físico.-** El líder de proyecto dará seguimiento y actualizará la información referente a la fecha estimada y fecha real de cumplimiento de los hitos del proyecto. Los hitos deberán ser actualizados de acuerdo con el avance físico y marcados completos oportunamente (no se permite ponerlos como completados en fechas futuras).
- **Resultados de indicadores del proyecto.-** Para aquellos proyectos que se hayan definido indicadores propios del proyecto, el líder de proyecto deberá actualizar el valor actual de los indicadores de proyectos, de acuerdo a la frecuencia establecida en el indicador.

- **Riesgos del proyecto.**- Acciones de administración de riesgos deberán ser actualizados y nuevas acciones generadas basadas en un análisis mensual de riesgos al proyecto.

Proyectos en riesgo

El GPR permite visualizar (FCE8/Proyectos en Riesgo) al conjunto de proyectos considerados en riesgo debido a que cumple cualquiera de las siguientes condiciones:

- Ya ha pasado su fecha de fin y no se ha marcado como Terminado/Cancelado o Congelado. Este criterio tiene una tolerancia de 5 días después de iniciado el mes siguiente a la terminación del proyecto.
- Tiene el semáforo de avance físico en rojo.
- Tiene el semáforo presupuestal en rojo

Índice de Administración del Proyecto de Ejecución

Para la fase de ejecución se tienen las siguientes 10 preguntas en el IAP del GPR:

1. ¿Se administran los contratos del proyecto?
2. ¿Se ejecuta el plan de desarrollo y capacitación del equipo del proyecto?
3. ¿Se verifica que los productos del proyecto satisfacen los requerimientos y estándares?
4. ¿Los cambios al proyecto se evalúan y aprueban basado en un análisis de impacto por los interesados?
5. ¿Se cuenta con un plan para preparar a la institución receptora de los productos del proyecto?
6. ¿Se resuelven los problemas que limitan el desarrollo y término del proyecto?
7. ¿Se han implantado las mejoras y/o innovaciones en los procesos impactados por el proyecto?
8. ¿Se cuenta con la tecnología e infraestructura requerida para soportar la operación de los productos del proyecto?
9. ¿Se cuenta con un plan de gestión del cambio para transformar la institución (comportamiento y/o estructura) para obtener los beneficios del proyecto?
10. ¿Se han establecido mecanismos para medir los resultados y asegurar la obtención de los beneficios del proyecto?

Fase de Cierre

Esta fase inicia una vez que se hayan realizado todas las actividades programadas para la ejecución y se hayan aceptado todos los entregables y productos acordados. Se procede a la

finalización del proyecto entregando la responsabilidad y cumpliendo con los requerimientos de cierre.

FASE DE CIERRE	
<p>INICIO:</p> <p>Todos los entregables del proyecto aceptados por autoridad competente y todas las actividades programadas en el cronograma de la fase de ejecución realizadas.</p>	
ACTIVIDADES:	PRODUCTOS:
<ul style="list-style-type: none"> - Realización e integración de informes de fiscalización. - Elaboración y firma de actas de entrega – recepción definitivas. - Integración del archivo del proyecto y reporte final. - Transferencia de responsabilidades. - Disolución de equipo del proyecto. - Elaboración del plan de operación y mantenimiento. - Cierre de contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de fiscalización. - Contratos cerrados. - Actas de entrega-recepción definitivas. - Archivo del proyecto. - Responsabilidades transferidas. - Plan de operación y mantenimiento aceptado. - Reporte final del proyecto aceptado. - Lecciones aprendidas.
<p>TÉRMINO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos los contratos del proyecto cerrados con actas de entrega-recepción definitivas. - Avance físico del proyecto = 100%. - Reporte final del proyecto aceptado por el patrocinador ejecutivo. 	

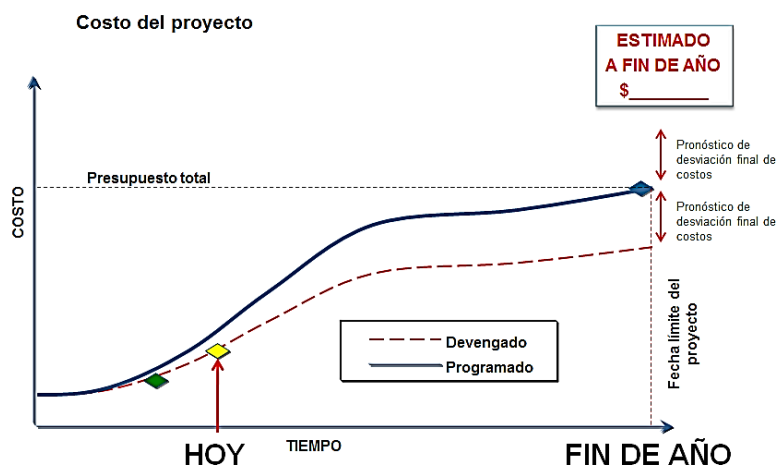
Recomendaciones Metodológicas para Etapa V - Proyectos

Acerca de administración de avance físico:

- Se debe establecer hitos que permitan controlar el avance del proyecto con una periodicidad apropiada, de preferencia mayor a la mensual, a lo largo del tiempo.
- Se debe otorgar un “peso” relativo a cada uno de los hitos considerando su importancia, fase y esfuerzo para lograrlo. La suma de los pesos asignados deberá ser del 100%.
- Los hitos deben ser programados para toda la vida del proyecto. Si el proyecto es multianual se recomienda desglosar en detalle los hitos del año en turno y dejar hitos “gruesos” para años posteriores.
- Es necesario que se identifiquen los hitos que tengan que ver con oportunidades políticas como inauguración, puesta de la primera piedra, etc. Estos hitos pueden tener asignado un peso cero.

Acerca de la administración del avance financiero:

- A menudo el líder de proyecto o un miembro de su equipo tiene conocimiento directo de posibles o probables desviaciones presupuestarias en el futuro. Para una mejor gestión de presupuestos de proyectos, se recomienda la actualización mensual del campo “Estimado a fin de año” por parte del líder de proyecto y una revisión periódica por el patrocinador ejecutivo y el equipo institucional para tomar acciones preventivas o correctivas.



- Sin duda, es mejor conocer una desviación presupuestaria con anticipación que descubrirla al último momento. Es una mejor práctica realizar una proyección mensual del costo real del proyecto esperado a fin de año.

Administración de Procesos

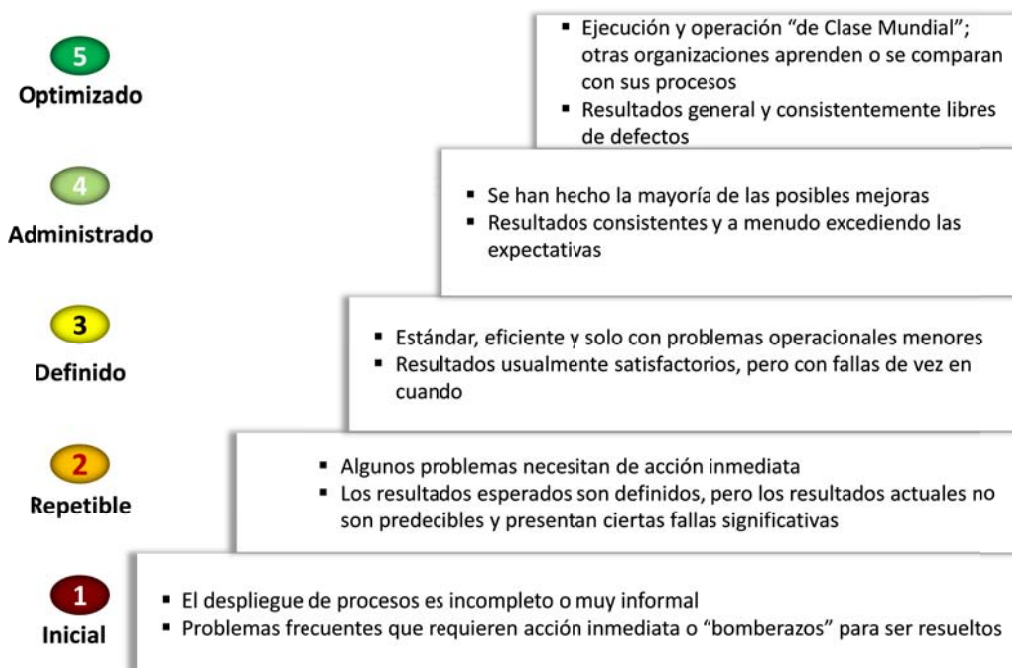


La administración de procesos se ha convertido en una de las principales herramientas de las organizaciones de cualquier tamaño para aumentar su productividad, el control y la eficacia de sus actividades, y mejorar su capacidad de respuesta ante los cambios.

Madurez institucional en la administración de procesos

Existe una correlación importante entre la madurez institucional de administración de procesos y el desempeño actual de los procesos de la institución.

- Para determinar la madurez institucional en la administración de procesos, la metodología GPR aplica el siguiente modelo y sus definiciones:



Gobierno Por Resultados – Guía Metodológica

- Para determinar la madurez de una institución en administración de procesos, se toma en consideración los siguientes temas:

Definición, Alineación y Documentación del Proceso	
1	Se percibe a la institución como un conjunto de procesos y no como un conjunto de funciones.
2	Se cuenta con un catálogo de procesos de la institución.
3	Todos los procesos han sido alineados a los objetivos de la institución.
4	La documentación de los procesos está actualizada y es usada con frecuencia.
5	La documentación de los procesos incluye una descripción clara del producto final y clientes internos o externos del proceso
Responsables de los Procesos	
6	La administración de los procesos es formal y está a cargo de un comité, una oficina / coordinación de administración de procesos.
7	Se han asignado responsables a todos los procesos.
8	Los responsables de procesos han sido capacitados en la administración de sus procesos.
9	Se cuenta con habilidades suficientes en administración de procesos.
10	Los roles y las responsabilidades para la administración de los procesos están definidos e implantados.
Mejoras al Proceso	
11	Los procesos son evaluados y priorizados por su importancia vs. su desempeño actual.
12	Los procesos críticos son priorizados y seleccionados para su mejora y/o reingeniería (“procesos comatosos”).
13	La automatización y/o sistematización de procesos es un enfoque de la institución para mejorar desempeño y reducir riesgos operativos.
14	Se realizan mejoras importantes a los procesos antes de su certificación.
15	En los últimos doce meses, los procesos se han mejorado.
Medición del Desempeño de los Procesos	
16	Los planes estratégicos / operativos de la institución incluyen objetivos y/o metas para mejorar la gestión de los procesos.
17	Se cuenta con metas claras del desempeño deseado para la mayoría de los procesos.
18	La medición de desempeño actual de los procesos se basa en una metodología estándar, con criterios consistentes a través de la institución.
19	La información sobre el desempeño actual de los procesos está disponible para los ejecutivos de alto nivel.
20	La compensación de los empleados y/o los directores depende en parte de los resultados del desempeño o la mejora de los procesos.

Para lograr resultados consistentes y confiables en la mejora de procesos no es suficiente el realizar proyectos de mejora puntuales a un proceso u otro, es necesario incrementar el nivel de madurez organizacional en la administración de procesos.

Definición de roles para la administración de procesos

Los roles involucrados en la administración de procesos son:

Rol	Descripción
Responsable de Proceso	<p>Funcionario encargado de que el proceso se encuentre definido, cuente con controles establecidos, sea efectivo y eficiente, y cumpla con su propósito. El responsable de un proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporciona la guía y la dirección para el proceso. - Establece sus controles, lineamientos, políticas y procedimientos. - Es responsable de supervisar el desempeño del proceso e implementar acciones de mejora. - Rinde cuentas acerca del éxito o fracaso del proceso. - Colabora y trabaja con los otros miembros del equipo del proceso.

Las siete etapas de administración de procesos en GPR

La metodología GPR para administración de procesos está basada en mejores prácticas para la aceleración de resultados:



De acuerdo con la metodología GPR...

¡ La única razón para identificar, alinear, evaluar, seleccionar, analizar, y gestionar los procesos es para **mejorar la realidad operacional** !

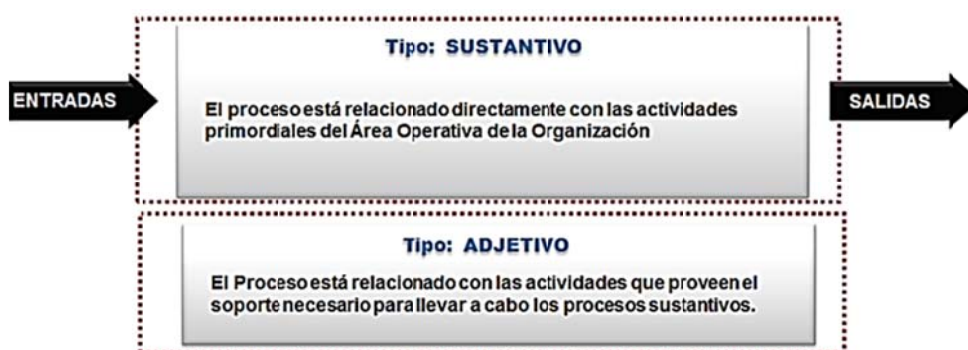


1. Identificar el catálogo de procesos

Esta etapa incluye la identificación, registro y clasificación de los procesos de la unidad en la herramienta GPR. Cualquier esfuerzo de administración de procesos requiere la identificación y clasificación de los mismos de manera estructurada y estándar para controlar y gestionar resultados. El registro de procesos en GPR incluye la captura de información básica y actualización de la ficha de proceso.

En GPR, los procesos están clasificados por dos tipos como se ilustra en el gráfico abajo:

- Procesos sustantivos
- Procesos adjetivos



Registro y actualización de la ficha del proceso

El responsable de proceso debe actualizar la ficha de proceso en el GPR con la información básica a continuación:

Campo	Criterios de Captura
Proceso	Nombre común del proceso.
Descripción	Datos adicionales que permiten obtener un entendimiento más amplio del mismo incluyendo: el disparador, la secuencia de actividades y los productos del proceso.
Productos/Servicios del Proceso	Productos o servicios que resultan del desarrollo del proceso
Tipo de Proceso	Sustantivo: El proceso está relacionado directamente con las actividades primordiales de la institución. Adjetivo: El Proceso está directamente relacionado con las actividades que proveen el soporte necesario para llevar a cabo los procesos sustantivos.
Responsable del proceso	Persona responsable por el desempeño del proceso y en su caso coordina las acciones de mejora continua.

Campo	Criterios de Captura
Tipo de Cliente	Interno Externo Externo Ciudadanía Externo Empresa/Organización Externo Estado
Fecha de inicio	La fecha aproximada en que el proceso inició o iniciará.
Fecha de fin	Si la fecha se desconoce, utilice la fecha de 31/12/2030.
Áreas de la unidad	Selección de las áreas involucradas en la ejecución o resultados del proceso.
Atribuciones	Selección de las atribuciones más relevantes con las que se alinea el proceso.

2. Alinear (procesos) a los Objetivos

Antes de determinar la importancia de cada proceso, es necesario alinearlos a uno o más objetivos operativos para determinar su posible impacto en el alcance de indicadores y metas planteadas.

3. Evaluar Importancia / Desempeño

La evaluación de importancia y desempeño actual de los procesos proporciona información importante para aplicar la regla 80/20. Una vez evaluados todos los procesos, se realiza una priorización y selección de los procesos “comatosos” a mejorar. Es decir que los procesos con importancia alta o vital y desempeño bajo o muy bajo son los primeros a mejorar.

Evaluación de importancia de los procesos

La evaluación de la importancia de los procesos se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

Calificación de Importancia

Vital (5)	<ul style="list-style-type: none"> - Sirve a una o más necesidades de negocio críticas o estratégicas - Debe generar un valor estratégico significativo; una futura fuente de ventaja competitiva - Fallas o defectos pueden ser fatales si no son corregidos rápidamente
Alta (4)	<ul style="list-style-type: none"> - Sirve a una o más necesidades de negocio importantes - Debe generar un valor cuantificable en el corto a mediano plazo - Fallas o defectos pueden ser una preocupación seria si no son corregidos
Media (3)	<ul style="list-style-type: none"> - Sirve a algunas necesidades de negocio básicas - Debe generar un valor efectivo en costo para los clientes o la institución - Fallas o defectos pueden representar obstáculos para el crecimiento o para las operaciones actuales

Baja (2)	<ul style="list-style-type: none"> - Sirve únicamente a necesidades de negocio menores o secundarias - Puede o no generar valor al negocio en el corto o mediano plazo - Fallas o defectos pueden pasar desapercibidos por largos periodos
Nula (1)	<ul style="list-style-type: none"> - Sirve a necesidades de negocio antiguas / legadas - Decremento en valor – o fase de terminación planeada - Fallas o defectos tienen impactos pequeños o poco reales

Evaluación del desempeño de los procesos

La evaluación de desempeño de los procesos se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

Calificación de Desempeño

Excelente (5)	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución y operación “de Clase Mundial”; otras organizaciones aprenden o se comparan con este proceso - Resultados general y consistentemente libres de defectos
Muy bueno (4)	<ul style="list-style-type: none"> - Se han hecho la mayoría de las posibles mejoras - Resultados consistentes y a menudo excediendo las expectativas
Bueno (3)	<ul style="list-style-type: none"> - Estándar, eficiente y solo con problemas operacionales menores - Resultados usualmente satisfactorios, pero con fallas de vez en cuando
Bajo (2)	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos problemas necesitan de acción inmediata - Los resultados esperados son definidos, pero los resultados actuales no son predecibles y presentan ciertas fallas significativas
Muy bajo (1)	<ul style="list-style-type: none"> - El despliegue es incompleto o muy informal - Problemas frecuentes que requieren acción inmediata o “bomberazos” para ser resueltos

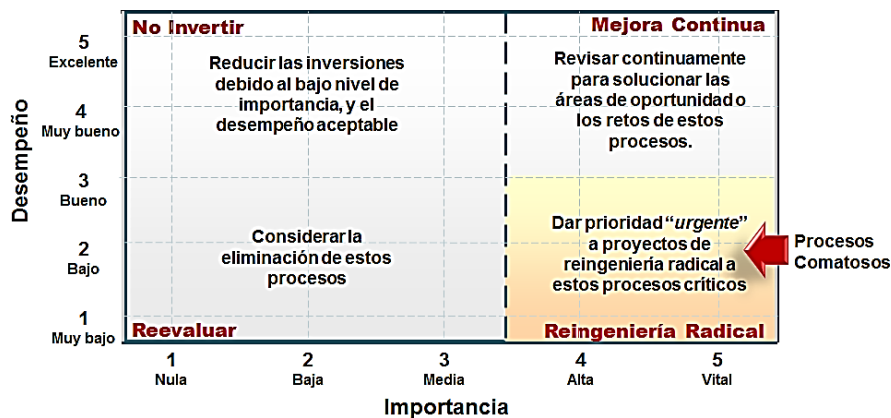
4. Seleccionar procesos comatosos

Resultado de Importancia vs. Desempeño

Se consultan en el GPR los resultados de las evaluaciones de importancia vs. desempeño y se seleccionan los procesos “comatosos” (procesos de importancia alta o vital y desempeño bajo o muy bajo) para mejorar.

Interpretación de los Resultados

Enfoque en velocidad y la regla 80/20.

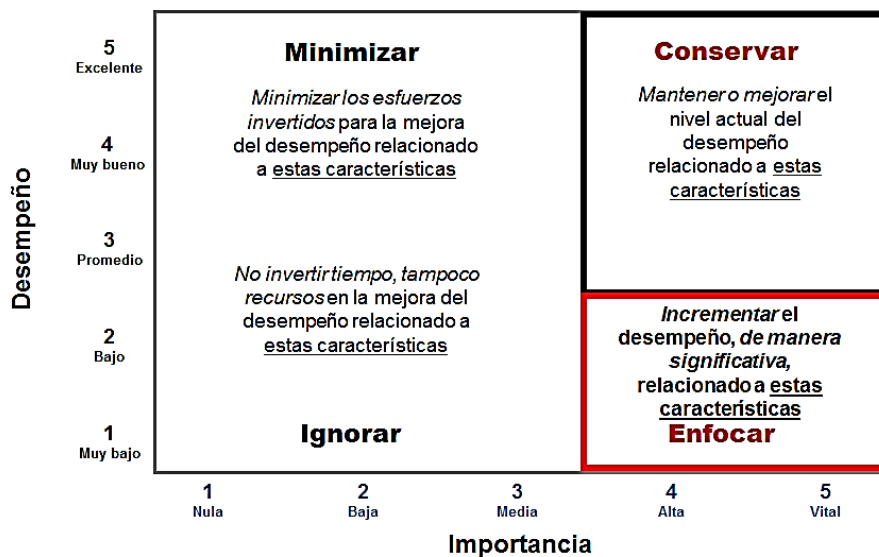


5. Analizar características críticas

Una vez seleccionados los procesos comatosos a mejorar, se realiza un análisis de Importancia vs. Desempeño a cada proceso seleccionado para determinar el principal enfoque de un proyecto de mejora. El diagnóstico detallado de un proceso considera 8 características de desempeño:

Resultado del análisis de características

En el GPR se consultan los resultados del diagnóstico de Importancia vs. Desempeño de las características por cada uno de los proceso para validar la congruencia de este diagnóstico detallado con la evaluación general de desempeño.





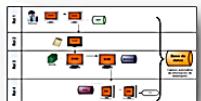
Adicionalmente en esta etapa se revisa y actualiza la siguiente información complementaria en la ficha de proceso en el GPR:

¿Cuál es el tiempo de ciclo (días)?:	Número de días que toma el ciclo completo del proceso.
¿Cuántas personas están asignadas al proceso?	Es el número de personas que trabajan en el proceso dedicando tiempo completo.
¿Está este proceso documentado a través de mapeo o diagrama de flujo?	Si o No según se cuente o no con la documentación definida.
¿Cuál es la estrategia de mejora del proceso?	Selección de la estrategia de mejora del proceso: Ninguno, Mejora Quirúrgica, Sistematización o Automatización.
¿Está este proceso certificado?	Si o No.
Fecha de certificación:	En caso de respuesta afirmativa en el campo anterior, registro de la fecha en que el proceso fue certificado.

6. Mejorar la realidad operacional

Tomando en cuenta los resultados del análisis de características del proceso comatoso, se selecciona la estrategia adecuada para mejorarlo.

Estrategias fundamentales para mejorar procesos

Estrategia	Mayor beneficio	Definición
<p>Mejora quirúrgica</p> 	<p>Mejoras de máxima importancia en corto tiempo (Regla 80-20)</p>	<p>Enfoque en algunas de las 8 características comunes de procesos.</p> <p>Sigue el uso de la regla 80-20 para priorizar los cambios más importantes e impactantes necesarios en un tiempo corto.</p>
<p>Sistematización</p> 	<p>Calidad y consistencia de datos e información</p>	<p>Consiste en el uso de sistemas informáticos para soportar las actividades de un proceso</p>
<p>Automatización</p> 	<p>Reducción de riesgos y tiempo de ciclo en procesos o procedimientos manuales</p>	<p>Uso de software especializado para automatizar tareas, estableciendo puntos de control y alertas automáticas para supervisores</p>

7. Gestionar indicadores de desempeño

Se determinan indicadores de desempeño para los procesos con base en las características “críticas” a mejorar. Los resultados de estos indicadores se analizan durante la mejora del proceso y hasta la obtención de los cambios deseados en el desempeño del proceso.

Recomendaciones Metodológicas para Etapa V - Procesos

- **Nombres de procesos.**- El nombre de un proceso debe iniciar con un sustantivo derivado de un verbo terminado en “ción”. Ejemplo: Programación, Planificación.
- **Regla 80-20.**- El principio de Pareto, según el cual **la mayor parte de cualquier cosa proviene de la menor parte de otra** o, en otras palabras, el 20% de las acciones logra el 80% de los resultados, mientras que el 80% restante sólo causa un 20% de los efectos deseados.
 - Se recomienda fuertemente el uso de la regla 80-20 para el análisis y mejora de los procesos **comatosos** para optimizar las inversiones en tiempo y recursos en la administración de procesos.
 - Es decir, si mejoramos los 20% de procesos **comatosos**, se puede tener un impacto en hasta 80% de los resultados.
 - Proyectos de “levantamiento de procesos” y “certificación ISO” de todos los procesos antes de su mejoramiento tienden absorber demasiados recursos sin ofrecer resultados proporcionales.
 - “Levantamiento” no es la meta, sino mejoramiento de la realidad operacional y resultados.

Datos de contacto

Para más información sobre Gobierno Por Resultados - GPR u otros productos y servicios de e-Strategia Consulting, favor de contactar a:

e-Strategia Consulting Andes

JABEZSTRATEGIA, S.A. *
12 de Octubre y Francisco Salazar,
Edificio Plaza 2000, Piso 9,
Quito, Ecuador,
Teléfono: (+593)2 223-5130



* Licenciataria exclusiva en el Ecuador de e-Strategia Consulting Group, S.A. de C.V., empresa mexicana, titular de la metodología y el software “Gobierno Por Resultados”

e-Strategia Consulting Group

e-Strategia Consulting Group, S.A. de C.V.
San Pedro Garza García, N.L., México CP
66260
Teléfono: (+52) 818-363-7600
Correo electrónico: e-Strategia@e-Strategia.com



Copyright © 2000-2013, e-Strategia Consulting Group, S.A. de C.V.
o subsidiarias,
San Pedro Garza García, N.L. México, C.P. 66260.

Todos los Derechos Reservados.

www.e-strategia.com / e-strategia@e-strategia.com

El presente documento se encuentra bajo la protección de las leyes internacionales de
Derechos Reservados / International Copyright.