

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DEL INCREMENTO DE  
RECURSOS NO PLANIFICADOS INICIALMENTE DENTRO DE LA  
INVERSIÓN PÚBLICA. CASO DE ESTUDIO GOBIERNO POR  
RESULTADO (GPR)**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MASTER EN GERENCIA  
EMPRESARIAL (MBA)., MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**MARCO VINICIO CEDEÑO GUERRA**

**Email: markcedeno@hotmail.com**

**DIRECTOR: DRA.SARA LATORRE TOMAS**

**Email: sara.latorre@epn.edu.ec**

**Quito, mayo de 2021**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como Director del Trabajo de titulación “Diagnóstico de las causas del incremento de recursos no planificados inicialmente dentro de la inversión pública. Caso de estudio Gobierno Por resultados (GPR)” desarrollado por Marco Vinicio Cedeño Guerra, estudiante del Programa de Maestría en Gerencia Empresarial con Mención en Proyectos, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**Dra. Sara Latorre Tomas**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Marco Vinicio Cedeño Guerra, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Marco Vinicio Cedeño Guerra**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al documento escrito del trabajo de titulación presentado por Marco Vinicio Cedeño Guerra.

Se emite la presente aprobación, con fecha

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Gran Arquitecto del Universo, por ser el quien nos da la oportunidad de vivir la vida en plenitud, sus bendiciones de salud, el pan diario, y una familia unidad.

A mi familia que han sido los pilares fundamentales, con su amor dedicación y paciencia recibida, estuvieron en todo momento para apoyarme y motivarme a seguir adelante, cada uno en su forma y estilo, de verdad, ¡gracias! Y un Dios le Pague.

A mi madre, por sus bendiciones y frases de aliento constante, que con su ejemplo y tenacidad me ha guiado siempre.

Agradezco a mi hermana Diana que, con su cariño, respeto, y comprensión me ha respaldado de manera inimaginable para afrontar y levantarme nuevamente a “tratar de conquistar el mundo” en esta etapa de mi vida.

A Giselle, por ser ella uno de los pilares fundamentales, quien, con su amor y apoyo incondicional, me han motivado en esta última etapa del camino para terminar la tesis, incentivándome a seguir adelante, para poder culminar esta meta.

A mi tutora, pese a su tiempo limitado por sus obligaciones, ha sabido guiarme y darme su apoyo incondicional, motivación y su amistad para poder terminar este proyecto.

A mis amigos y todos quienes de una u otra forma fueron parte de esta meta cumplida un GRACIAS, espero no defraudarles y siempre tratar de ser una persona mejor.

Marco Vinicio Cedeño Guerra .:

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Alfredo, por ser mi inspiración diaria más importante para tratar de mejorar como ser humano y darme la oportunidad de enseñarle con hechos, que no existe meta que no se cumple, que a pesar del tiempo, las adversidades, las situaciones y las personas que están en nuestra vida; si existe algo que lo deseas, lo anhelas y quieres, puedes aplicar esta fórmula básica de vida; que es confiar en el Gran Arquitecto del Universo, ser constante, tener paciencia, trabajar honestamente, sin atajos, tener la fuerza de voluntad y hacer todas las acciones con amor, con todos estos ingredientes, podrá lograr todo lo que se proponga, ; no por nadie ni por demostrar a la sociedad... al contrario, por uno mismo y que sean las acciones las que demuestren al mundo de lo que eres capaz; recordando que el ser humano es un eterno aprendiz, y que cada día que pasa, se convierte en el arquitecto de su propia obra, de su destino y de su vida, no por un título, no por vanagloria, no por una estatus social, el día a día te darás cuenta que la felicidad, no se encuentra en un título, sino en el servicio, en los valores y estar en paz, con Dios, con la sociedad y contigo mismo.

A mi padre (+) por ser mi ejemplo de vida, quien grabo en mi, las bases de superación, amor a la familia, trabajo honesto y sobre todo tener fe en el Gran Arquitecto del Universo.

A mi madre por sus bendiciones diarias me han protegido y llevado por el camino del bien, ofreciéndome el amor, la calidez de un hogar y la fuerza de la familia.

A mis hermanos, familiares y amigos por el incentivo, comprensión y estímulo constante que demostraron con su apoyo y muestras de cariño en la consecución del presente proyecto.

Marco Vinicio Cedeño Guerra .:

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4 HIPÓTESIS</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5.1 Administración Pública</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5.2 Gestión de proyectos</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5.3 Gestión del valor ganado</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6 Marco Conceptual</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6.1 Acta constitutiva del proyecto.</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6.2 Alcance del proyecto</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6.3 Anticipos</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6.4 Asignación presupuestaria</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6.5 Clausura Del Presupuesto</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6.6 Compromiso.</b> -.....	<b>8</b>
<b>1.6.7 COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6.8 Criterios de evaluación.</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6.9 Criterio de valor o parámetro de valor.</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6.10 Devengado</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6.11 EDT</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6.12 Ejecución Presupuestaria</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6.13 Enfoque de marco lógico (EML)</b> .....	<b>10</b>
<b>1.6.14 Gastos de Inversión.</b> .....	<b>10</b>
<b>1.6.15 Gasto Público</b> .....	<b>10</b>

1.6.16	Grupo de gasto .....	10
1.6.17	Hito. ....	11
1.6.18	Indicador.....	11
1.6.19	Informe de evaluación.....	11
1.6.20	Interesados.....	11
1.6.21	Lecciones aprendidas. ....	12
1.6.22	Plan Anual de Compras (PAC). ....	12
1.6.23	Plan Anual de Inversiones (PAI). ....	12
1.6.24	Plan Operativo Anual (POA). ....	13
1.6.25	Por devengar .....	13
1.6.26	Presupuesto. ....	13
1.6.27	Presupuesto Asignado.....	13
1.6.28	Presupuesto Certificado. ....	14
1.6.29	Presupuesto Codificado. ....	14
1.6.30	Presupuesto Devengado.....	14
1.6.31	Presupuesto Ejecutado.....	14
1.6.32	Presupuesto Modificado. ....	14
1.6.33	Presupuesto Pagado. ....	14
1.6.34	Presupuesto Reprogramado. ....	15
1.6.35	PRESUPUESTO SOLICITADO. ....	15
1.6.36	Prioridad. ....	15
1.6.37	Procedimientos.....	15
1.6.38	Procesos.....	15
1.6.39	Programación financiera del gasto. - .....	15
1.6.40	Programación indicativa anual de la ejecución presupuestaria. -.....	16
1.6.41	Reconocimiento de la obligación o devengado. -.....	16
1.6.42	Repositorio digital de conocimiento. ....	16



1.6.41	Tablero de Comando (BSC).....	16
<b>CAPITULO II .....</b>		<b>17</b>
2	<b>ANÁLISIS DE LA NORMATIVA ECUATORIANA .....</b>	<b>17</b>
2.1	<b>ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR .....</b>	<b>17</b>
2.2	<b>CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS .....</b>	<b>19</b>
2.3	<b>REGLAMENTO GENERAL DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS .....</b>	<b>20</b>
2.4	<b>Decretos Presidenciales .....</b>	<b>21</b>
2.4.1	<b>Decreto Presidencial 555, emitido el 19 de noviembre del 2010.....</b>	<b>21</b>
2.4.2	<b>Decreto Presidencial 838, emitido el 25 de noviembre del 2015.....</b>	<b>22</b>
2.4.3	<b>Decreto Presidencial 005, emitido el 24 de mayo del 2017 .....</b>	<b>23</b>
2.5	<b>ACUERDOS MINISTERIALES.....</b>	<b>24</b>
2.5.1	<b>Acuerdo Ministerial SNPD-MF-0058-2014 del 5 de mayo 2014.....</b>	<b>24</b>
2.6	<b>SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPITULO III .....</b>		<b>28</b>
<b>3.- PROYECTO “GESTIÓN PARA RESULTADOS-GPR” .....</b>		<b>28</b>
3.1	<b>INTRODUCCIÓN GENERAL.....</b>	<b>28</b>
3.2	<b>ANÁLISIS DE LOS VALORES.....</b>	<b>33</b>
3.4	<b>OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>41</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>48</b>
4.0	<b>CRITERIO DE EXPERTOS. –.....</b>	<b>48</b>
4.1	<b>EXPERTO 1 MH.....</b>	<b>48</b>
4.2	<b>EXPERTO 2 NC .....</b>	<b>50</b>
4.3	<b>EXPERTO 3 FG.....</b>	<b>51</b>
4.4	<b>EXPERTO 4 AR .....</b>	<b>52</b>
4.5	<b>EXPERTO 5 PM .....</b>	<b>54</b>

4.6	EXPERTO 6 VA.....	55
	<b>CAPITULO V.....</b>	<b>59</b>
5.	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>59</b>
5.1	<b>FICHA DE INFORMACIÓN PARA POSTULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y RECURSOS.....</b>	<b>60</b>
5.1.1	Adquisiciones del proyecto.....	61
5.1.2	Resumen Descriptivo.....	61
5.1.3	Indicadores.....	61
5.2	<b>ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO.....</b>	<b>62</b>
5.2.1	Cronograma de ejecución.....	64
5.2.2	Cronograma de hitos.....	65
5.3	<b>REUNIONES DE TRABAJO.....</b>	<b>66</b>
5.4	<b>MEMORIAS.....</b>	<b>67</b>
5.5	<b>ACTA DE TRANSICIÓN O FINALIZACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>67</b>
5.6	<b>DESCRIPCIÓN DEL ACOMPAÑAMIENTO.....</b>	<b>68</b>
5.7.1	Explicación indicadores físicos.....	81
5.7.2	Explicación indicadores financieros.....	81
5.7.3	Explicación de los indicadores físicos y financieros.....	82
	<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>85</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N.1 Evolución gráfica comparativa.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico N 2 Estructura de EDT .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico N.3 Ejecución física por componente.....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico N.4 Físico vs Financiero por meses del proyecto .....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico N.5 Ejecución porcentual financiera por mes.....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico N.6 Cuadro general del proyecto.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico N.7 Actividades por componente.....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico N.8 Presupuesto por componente o proyectos.....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico N.9 Cronograma valorado por proyecto.....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico N.10 Cronograma financiero del proyecto.....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico N.11 Avance de ejecución por componente.....</b>	<b>68</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla N.1 Análisis de valores.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla N 2 Análisis comparativa de objetivos.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla N.3 Nivel de comunicación por tipo de alertas.....</b>	<b>63</b>

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo A</b> Decreto Ejecutivo 555, de 19 de noviembre de 2010.....	78
<b>Anexo B</b> Decreto Presidencial 838, de 25 de noviembre del 2015.....	81
<b>Anexo C</b> Decreto Presidencial 005, de 24 de mayo del 2017.....	85
<b>Anexo D</b> Norma técnica.....	94
<b>Anexo E</b> Ficha de Información.....	99
<b>Anexo F</b> Acta Constitutiva.....	101
<b>Anexo G</b> Cronograma de ejecución.....	104
<b>Anexo H</b> Cronograma de Hitos.....	105
<b>Anexo I</b> Informe de Ejecución.....	106
<b>Anexo J</b> Instructivo de uso.....	118
<b>Anexo K</b> Fórmulas de alertas.....	125

## RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene la intención de identificar las principales causas del incremento de recursos no planificados dentro de los proyectos de inversión en la administración pública central, evaluar la normativa que rige al Estado ecuatoriano dentro del marco administrativo, financiero y legal para plantear una propuesta de mejora basado en las mejores prácticas internacionales, que conjugada con la metodología nacional para la formulación de proyectos permita mejorar el proceso desde su formulación, ejecución seguimiento y cierre, cumpliendo con la necesidad de mejorar la calidad del gasto, la inversión y optimizar los recursos del Estado; se ha tomado como caso de referencia el proyecto GPR (Gobierno Por Resultados) por ser un proyecto emblemático para el país, su alcance es a nivel nacional a través de todas las carteras de estado, su incidencia es verificable, y uno de sus objetivos es fundamentalmente mejorar la efectividad de la gestión de los proyectos.

Se ha considerado el criterio de diferentes expertos en la línea de proyectos y sectores estratégicos, para que alimenten este estudio y finalmente validen la propuesta escrita en el presente documento, la misma que pueda ayudar para que en las diferentes instancias del Estado Central pueda ser aplicada para mejorar la efectividad en el cumplimiento de cada uno de los proyectos independientemente de su naturaleza.

El resultado de este estudio es una propuesta de aplicación de la norma internacional apegada a las necesidades estatales, cumpliendo la normativa ecuatoriana y sirviendo de base el Sistema de Marco Lógico que por obligatoriedad todos los proyectos presentados al organismo rector deben cumplir, dando los lineamientos necesarios para que mejore de manera significativa todas las etapas de los proyectos, dando de esta manera solución a casi todas las causas encontradas en el estudio.

Palabras clave: Proyectos, Administración pública.

## ABSTRACT

This Master's thesis intends to identify the main causes of the increase of unplanned resources within investment projects in public administration, evaluate the regulations of the Ecuadorian government and its administrative, financial and legal frameworks to make a proposal based on international practices, which combined with the national methodology for project formulation allows improving the process from its formulation, execution, follow-up and closure, meeting the needs to improve the quality of spending and optimize state resources; the GPR project has been taken as a reference because it is considered an emblematic project for the country, its scope is at the national level through all the state portfolios, its incidence is verifiable, and one of its objectives is fundamentally to improve the effectiveness of the management of the projects.

The criterion of different experts in the line of strategic sectors and projects has been considered to feed this study and finally validate the proposal written in this document, the same can be applied in different instances of the state to improve the effectiveness in the fulfillment of each of the projects regardless of their nature.

The result of this study is a proposal of application of the international norm attached to the state needs, complying with the Ecuadorian regulations and serving as the basis of the SML which is mandatory for all projects to be presented to SENPLADES, giving the necessary guidelines so that significantly improve all the stages of the projects, thus providing a solution to almost all the causes found in the study.

Keywords: Projects, Public administration.

# CAPITULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

El Estado ecuatoriano tiene, como una de sus estrategias, realizar inversión pública a través del presupuesto general, el mismo que se encuentra regido por el Ministerio de Finanzas como el ente de control y regulador del modelo de gestión financiera que funciona desde el Estado central, considerando normalmente al periodo fiscal para tal efecto, es decir desde el 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. Este ejercicio permite medir y conocer los resultados generales, dentro de la asignación de recursos en los programas presupuestarios de inversión, donde existen dos tipos de grupo de gastos: el gasto corriente que permite los pagos recurrentes como: mantenimientos, sueldos, entre otros; y, los recursos de inversión determinado para proyectos que tienen un inicio y fin determinados

Esta inversión debe ser tratado con prioridad por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en el proceso de asignación de recursos a los proyectos y validación, dictamen que se vuelve indispensable para que el Ministerio de Finanzas y Economía disponga los recursos en las instituciones a través de cada proyecto con prioridad.

Estos proyectos deben ser alineados al Plan Nacional actualmente llamado “Del Buen Vivir”, determinado por el gobierno de turno, con una vigencia promedio de 4 años (2017-2021), responder a una temporalidad específica y contar con objetivos medibles y verificables, en este sentido, antes del 2010, se da inicio al proyecto Gobierno para Resultados (GPR), proyecto que permitiría implementar una metodología o sistema de seguimiento y control de los proyectos y su inversión, es así que mediante decreto N.555 de 19 noviembre del 2010, nace la metodología GPR, como una herramienta de uso obligatorio en la evaluación de proyectos, además de ser la única establecida de manera estatal.

Sin embargo, una vez implementado GPR, las evaluaciones de los proyectos en el Estado se las sigue haciendo de manera manual, solicitando a cada institución, ciertos reportes, en especial de los proyectos más representativos o emblemáticos, sin que los datos entregados sean fidedignos y realizando una evaluación meramente financiera a través del Sistema e-Sigef, sistema contable del Ministerio de Finanzas, dejando por fuera el resultado esperado del objetivo de la inversión o por lo que fue creado el proyecto, dando como resultado que el seguimiento que se



realiza sea poco eficiente u oportuno para las instituciones estatales y para nada realista.

Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo de investigación, es determinar las principales causas del por qué no se obtienen los resultados esperados, en los tiempos determinados dentro de los distintos proyectos, y cómo esto incrementa los recursos no planificados.

La presente tesis es el resultado de 10 años de trabajo en el sector público, desempeñando cargos como Coordinador General, Coordinador de Planificación, Coordinador Administrativo Financiero, Asesor en universidades estatales, Director de Planificación, Fianzas, Negocios, entre otros, en distintas instituciones como la Presidencia de la República del Ecuador, en la que se planteó éste sistema de seguimiento de proyectos con informes mensuales, lo que me permitió analizar desde diferentes perspectivas y situaciones el manejo de los recursos del estado y en especial de los proyectos; en este sentido y con la finalidad de no mantener una línea sesgada se ha realizado entrevistas a expertos que han trabajado o desplegado el proyecto en diferentes carteras de estado y autoridades nacionales que lo han utilizado, se tiene como base reportes de proyectos, dictámenes de prioridad emitidos por la SENPLADES, proyectos presentados para el banco de proyectos, respaldos personales del taller dictado en la Presidencia de la República, como referencia de ciertos conceptos y datos, los mismos que por confidencialidad en el presente documento no se utilizarán sus nombre; sin embargo, en la defensa oral se verificarán las fuentes.

### **1.1 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las principales causas del incremento de recursos no planificados dentro de los proyectos de inversión en el Estado Ecuatoriano?

### **1.2 Objetivo general**

Identificar las principales causas del incremento de recursos no planificados inicialmente dentro de la inversión pública a partir del estudio del Proyecto Gobierno por Resultados GPR.

### **1.3 Objetivos específicos**

Analizar la normativa ecuatoriana vigente dentro de la elaboración, ejecución, seguimiento y control de proyectos.

Evaluar las principales causas de incremento de recursos no planificados inicialmente dentro de la inversión pública Caso GPR.

Plantear una propuesta técnica de solución que no contraponga la normativa ecuatoriana.

#### **1.4 Hipótesis**

La ausencia de conocimiento técnico para crear un proyecto y un proceso claro de seguimiento son las principales causas para el incremento de recursos no planificados inicialmente

#### **1.5 MARCO TEÓRICO**

##### **1.5.1 Administración Pública**

La Administración Pública, es el hecho de combinar todos los recursos humanos, materiales y financieros para el servicio de la sociedad, que son administrados a través de las diferentes carteras de estado, dependiendo su naturaleza y en estricto apego a leyes establecidas en la constitución y en la normativa explícita. La administración pública procura el bien común, la justicia social y el bienestar económico social y cultural de un pueblo. El servidor público tiene la responsabilidad de usar esta combinación para mejorar la calidad de vida de los habitantes a través de su trabajo y ética en cada acto que realiza.

La palabra "administración", tiene una exacta correlación con el fenómeno conceptuado, lo que puede observarse evocando su raíces, derivada de la voz latina *administratio* compuesta por *ad* (a) y *ministrare* (servir, cuidar), que era empleada entre los romanos para referir el acto o la función de prestar un servicio a otras personas. El foco de la palabra *administratio* la ocupa el vocablo *ministrare*, que deriva del sustantivo *minister* ("el que sirve o ayuda"). *Minister*, a su vez, proviene de *minis*, voz referida a lo "menor", como contraste de *magis*: lo "mayor". Por consiguiente, el *minister* era el funcionario subordinado a la autoridad del *magister*, cuya tarea se circunscribía a la realización de funciones subalternas. En

suma: *administrare* significaba entre los romanos la satisfacción de las necesidades de la sociedad, con un esfuerzo extra por parte de los oficiales: *ad ministrare*.<sup>1</sup>

La importancia que tiene el conocer los conceptos y normas de la teoría de la Administración Pública, están a la vista, todo cuanto nos rodea es consecuencia de su acción; carreteras, escuelas, transportes, leyes etc.; como servidor público hay que identificar que la “administración pública” son los procedimientos y actuaciones de gobierno, funcionarios e instituciones que interactúan para dar a la sociedad seguridad, justicia y servicios, sustentados en los ordenamientos, motivaciones y normas que permiten otorgar bienes y servicios a los ciudadanos con la obligación de cumplir con la encomienda de la organización pública . (ANDREU, 2017)

"La administración pública no es meramente una máquina inanimada que ejecuta irreflexiblemente el trabajo del gobierno. Si la administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor".<sup>2</sup>

Efectivamente: los estados más poderosos son los mejor administrados y, por consiguiente, aquellos cuya balanza comercial es favorable, que se evidencia una hacienda pública sana, y que producen lo suficiente para sostener a los habitantes del país y traficar con el excedente; pero primordialmente son poderosos porque su administración pública ha sido capaz de alimentar y educar a la población, brindarles salud y asistencia, y procurarles lo necesario para facilitar la convivencia civilizada. (ANDREU, 2017)

El momento inicial en el cual se define lo administrativo dentro de los asuntos del Estado, es perceptible en uno de los primeros libros escritos sobre esta Ciencia de la Administración Pública. **Principios de Ciencia de la Policía** (*Grundzätze der Policity-Wissenschaft*) de Juan Enrique von Justi, publicada en 1756. En aquel entonces, policía significaba lo que hoy en día entendemos por administración pública. Von Justi afirmaba lo siguiente:

*"La policía es una ciencia tan poco conocida, que yo oso lisonjearme de ser el primero que haya dado de ella un sistema fundado sobre la naturaleza misma de la*

---

<sup>1</sup> López Álvarez, Francisco. *La Administración Pública y la Vida Económica en México*. México, Edit. Porrúa. 1956. pp. 22-23.

<sup>2</sup> Dimock, Marshall. "The Meaning of Scope in Public Administration". Gaus, John et al. *The Frontiers of Public Administration*. New York, Russell and Russell. 1967 (1937). p. 12.

*cosa, y que la haya tratado a fondo e independiente de todas las otras ciencias, que tienen alguna relación con ella. La mayor parte de los errores que se han cometido sobre este punto, provienen de haberse confundido la policía con la política [Staatskunst, "arte del Estado"]. Nosotros tenemos infinidad de libros de política, en los cuales los principios de esta ciencia se hallan perfectamente bien establecidos, pero por haber mezclado en ellos cantidad de cosas relativas a la policía, no se ha tratado una ni otra de estas ciencias como debía hacerse. En efecto, cada una de ellas tiene sus extensiones y sus limitantes. La política tiene por fin la seguridad de la República tanto por fuera como por dentro, y es su principal ocupación instruirse de la conducta, de las acciones y de los objetos, o intentos de las potencias extranjeras, ponerse a cubierto de sus empresas; como también establecer un buen orden entre los súbditos, conocer los sentimientos que los unos tienen hacia los otros; igualmente que para el gobierno, ahogar los partidos y las sediciones que se forman, y tomar las medidas necesarias para prevenirlas. Al contrario, el fin de la policía es asegurar la felicidad del Estado por la sabiduría de sus reglamentos, y aumentar sus fuerzas y su poder tanto como sea posible. Para este efecto ella vela en la cultura de las tierras, a procurar a los habitantes las cosas de que tienen necesidad para subsistir y establecer un buen orden entre ellos, y aunque respecto de esta última se emplea y se ocupa aún a procurar la seguridad interior del Estado, sin embargo, en esto no es más que un instrumento de la política, y nota las ofensas que no hieren a la constitución y al mantenimiento del Estado".<sup>3</sup>*

Gómez –Senent (1998) propone un modelo del proyecto con base a seis dimensiones (Proceso, Fases, Factores, Metaproyectos, Técnicas y Herramientas) que permiten su análisis y ejecución. El modelo sugiere un trabajo conjunto pero independiente de las dimensiones que lo componen.

### **1.5.2 Gestión de proyectos**

En primera instancia se debe determinar qué es un proyecto y cuáles son sus principales definiciones, es así que, entre los autores más citados tenemos:

---

<sup>3</sup> Justi, Juan Enrique. Ciencia del Estado. Toluca, Instituto de Administración Pública del Estado de México. 1996 1756). (Versión actual de la obra: Justi, Johann Heinrich Gottlob von. Elementos Generales de Policía. Barcelona, por Eulalia Piferrer, Viuda, Impresora del Rey nuestro Señor. Plaza del Ángel. Año 1784).

Nassir Sapag quien define al proyecto como “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana” (Nassir, 2003)

PMI define como “un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto o servicio único” (Project Management Institute, 2012)

Sin embargo, dentro del quehacer diario pienso que un proyecto es el cambiar una realidad presente en una realidad futura, mediante un plan o solución que se presenta a un problema a resolver, en este caso dentro de la sociedad, (educación, seguridad, alimentación, vías, comunicación, emergencias, etc.) que implica el apoyo de las autoridades y de equipos multidisciplinarios, profesionales y éticos, dentro de un tiempo específico y con resultados verificables y medibles apegados a la planificación nacional (Plan Nacional del Buen Vivir Vigente) y a la normativa del Estado, que sobretodo al final del tiempo se lo pueda evaluar desde el punto de vista económico y no financiero solamente, que estos resultados sobre pase con creces la línea base; los objetivos planteados inicialmente y la expectativa de cada ciudadano.

Existen diferentes metodologías de gestión de proyectos, entre las más importantes están:

PMBOK (Project Management Institute, 2012), que se basa en las mejores prácticas a nivel mundial desarrolladas por el Project Management Institute – PMI, establecidas para los procesos y la planificación.

El ICB (XIV INTERNATIONAL CONGRESS ON PROJECT ENGINEERING, 2010), analiza las habilidades y características del líder del proyecto; Scrum (Schwaber, 2009). se basa en tres pilares fundamentales, la transparencia, la inspección y la adaptación, con un control de procesos interactivo y un enfoque gradual para optimizar la previsibilidad y los riesgos.

ISO 21500, es la norma que unifica, y estandariza las diferentes metodologías comúnmente aceptadas sin que por esto se limiten, por el contrario, se conviertan en complementarias de alguna manera. Cabe mencionar que esta norma emitida en septiembre del 2012, está validada y con aplicabilidad en el Ecuador, sin embargo, hasta la actualidad no se la utiliza como norma dentro de las diferentes instituciones públicas, así la ISO21500 es una guía generada a partir de las mejores prácticas y estándares internacionales que pretende utilizar un lenguaje común para la gestión de proyectos.

Revisado de una manera holística, la gestión de proyectos, tiene implícitos los diferentes procesos generalizados en la planeación, organización, dirección y

control, sin embargo, debe incluirse como un factor muy importante el talento humano correcto, que debe tener la capacidad de influir, gestionar y hacer que las cosas sucedan dentro de lo planificado, haciendo uso de los recursos necesarios de una manera eficiente.

### **1.5.3 Gestión del valor ganado**

Es una herramienta de gestión para integrar alcance, cronograma y recursos, para medir el rendimiento y el avance del proyecto en forma objetiva, el cual se mide determinando el coste presupuestado del trabajo realizado (es decir el valor ganado) y comparándolo con el coste real del trabajo realizado (es decir el coste real). El avance se mide comparando el valor ganado con el valor planificado. (Project Management Institute, 2012)

El análisis del valor ganado se lo realiza puntualmente mediante una semaforización y permite medir el estado de un proyecto de una manera no subjetiva y técnica, su aplicabilidad no solo se lo emplea desde el punto de vista financiero, también se lo puede verificar de manera física en el avance del proyecto en cumplimiento de sus objetivos.

El PMI establece, como práctica en la dirección de proyectos, el desempeño del proyecto en referencia a alcance, tiempo y costo, lo que permite verificar de una manera fácil el grado de avance de los mismos, asociando cada tarea o hito a un puntaje porcentual, con un peso específico en relación a su importancia en el objetivo, actividad o proyecto total; esta verificación se lo puede realizar de manera oportuna en cualquier momento de la vida del proyecto, siendo objetiva y de fácil interpretación.

## **1.6 Marco Conceptual**

### **1.6.1 Acta constitutiva del proyecto.**

Es un documento formal emitido por el patrocinador o la máxima autoridad institucional, que autoriza el proyecto en su alcance, recurso, calidad y tiempo.

Permite responsabilizar y dar las competencias a un líder de proyecto su equipo interdepartamental para que en base a sus competencias y atribuciones determinadas en el Estatuto Institucional o el contrato de trabajo puedan ejecutar conforme lo planificado, de la mejor manera posible y en el menor tiempo y costo.

### **1.6.2 Alcance del proyecto.**

Describe el trabajo necesitado para crear un producto, servicio o resultado (el alcance del producto).

### **1.6.3 Anticipos**

Recursos otorgados o pagados antes del vencimiento de un acuerdo, contrato o compromiso. Corresponden a los hechos financieros con impacto en las disponibilidades monetarias y que no afectaron al registro presupuestario.

### **1.6.4 Asignación presupuestaria**

Importe destinado a cubrir las erogaciones previstas en programas, subprogramas, proyectos y unidades presupuestarias, necesarias para el logro de los objetivos y metas programadas.

### **1.6.5 Clausura Del Presupuesto.**

El presupuesto se clausurará el 31 de diciembre de cada año. Toda operación que implique afectación presupuestaria de alguna naturaleza se realizará hasta esa fecha por lo que, con posterioridad a la misma, no podrán contraerse compromisos ni obligaciones que afecten el presupuesto clausurado. Una vez clausurado el presupuesto procederá el cierre contable de conformidad con las normas técnicas vigentes para el efecto. Los derechos y obligaciones que quedaren pendientes de cobro y de pago al 31 de diciembre de cada año, como consecuencia de la aplicación del principio del devengado, serán objeto del tratamiento consignado en las normas técnicas de contabilidad gubernamental y de tesorería.

### **1.6.6 Compromiso. -**

El compromiso de gasto es el acto administrativo por el que la autoridad competente decide su realización, momento en el cual se genera una reserva parcial o total de la asignación presupuestaria. El compromiso se materializa en el momento en que se conviene o contrata formalmente con un tercero la realización de obras, provisión de bienes, prestación de servicios, transferencias o subvenciones.

### **1.6.7 Coordinación General de Planificación y Proyectos.**

Centraliza la dirección de proyectos, proporciona plantillas, lecciones aprendidas y orientación que pueden ayudar a proveer recursos.

### **1.6.8 Criterios de evaluación.**

Categorías generales de análisis para enjuiciar el mérito o valor de una intervención, que sirven de referencia para estructurar las cuestiones a las que la evaluación debe dar respuesta.

### **1.6.9 Criterio de valor o parámetro de valor.**

Instrumento de referencia para valorar los resultados y hacer un seguimiento de la marcha de la actuación. Norma de realización que hay que alcanzar a fin de lograr un objetivo.

### **1.6.10 Devengado**

Consiste en el registro de los hechos financieros (ingresos y gastos) en el momento preciso de su ocurrencia, haya o no movimiento efectivo de dinero como consecuencia del reconocimiento de derechos u obligaciones.

### **1.6.11 EDT.**

Estructura de desglose de trabajo, son actividades o procesos que se realizan como parte de una estructura mayor.

### **1.6.12 Ejecución Presupuestaria.**

Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.



### **1.6.13 Enfoque de Marco Lógico (EML).**

Es una herramienta analítica, para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos.

En el EML se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Estos se describen en: insumos, actividades, resultados, objetivo específico (propósito) y objetivo global (fin). Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel. De modo general, se hace un resumen del proceso de desarrollo en una matriz que consiste en los elementos básicos antes mencionados, dicha matriz es conocida como la Matriz del Proyecto (MP).

### **1.6.14 Gastos de Inversión.**

Son los gastos destinados al incremento patrimonial del Estado, mediante actividades operacionales de inversión, comprendido en programas sociales o proyectos institucionales de ejecución de obra pública. Están conformados por gastos en personal, bienes y servicios destinados a la inversión, obras públicas y transferencias de inversión. Su devengamiento produce contablemente modificaciones directas en la composición patrimonial del Estado, aumentando sus inversiones en infraestructura física institucional o en bienes nacionales de uso público y en productos intangibles de desarrollo social; implica, además, la concesión de transferencias sin contraprestación destinadas a la inversión.

### **1.6.15 Gasto Público.**

Son todas aquellas erogaciones o recursos, destinados a la compra de bienes y servicios de consumo o transferencias de inversión, provenientes de las instituciones del sector público, tanto Financiero como No Financiero (ver definiciones en el Glosario). Se distingue del gasto privado que es realizado por agentes económicos particulares, individuos o empresas.

### **1.6.16 Grupo de gasto**

Para estandarizar el registro de información, se expidió el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, que rige el manejo de la información presupuestaria en el que se agrupan los egresos según su tipo.

#### **1.6.17 Hito.**

Un evento significativo o punto de chequeo dentro del cronograma del proyecto, que tiene un tiempo cero y que debe ser medido y verificable.

#### **1.6.18 Indicador.**

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Se construyen a partir de la relación variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencia de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas

Es una herramienta para clarificar, definir y demostrar de forma más precisa, el grado de cumplimiento de objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos”.

#### **1.6.19 Informe de evaluación.**

Producto en el que se recogen las técnicas y métodos usados para la recopilación y análisis de la información, los resultados de la evaluación, las conclusiones y recomendaciones. Puede tener soporte escrito o no (presentación oral o multimedia, por ejemplo).

#### **1.6.20 Interesados.**

Personas u organizaciones que pueden impactar positivamente o negativamente al proyecto.

### **1.6.21 Lecciones aprendidas.**

Generalizaciones basadas en la experiencia de evaluación aplicables a situaciones más amplias, destacando puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto de la intervención, y que identifiquen buenas o malas prácticas.

### **1.6.22 Plan Anual de Compras (PAC).**

Es un instrumento de programación, control, retroalimentación y generación de información para la toma de decisiones en los procesos de adquisiciones de bienes muebles o de consumo, materiales y suministros, a nivel central como en cada una de las dependencias de la Institución.

Permite verificar la pertinencia de los procesos de contratación que se realicen como parte de los planes, programas o proyectos de la Institución considerados en el POA y su presupuesto. Aporta elementos de información que contribuyan a garantizar los principios de Transparencia, Economía y Responsabilidad por los cuales se rige la contratación de bienes y servicios que rigen al sector público.

Su puesta en marcha permite generar economías de escala y aseguramiento de la calidad de los productos y servicios de los proveedores en la adquisición de bienes muebles o de consumo, materiales y suministros.

### **1.6.23 Plan Anual de Inversiones (PAI).**

Es el conjunto de recursos asignados para la realización de los proyectos del programa de Inversión Pública. Dichos recursos son incorporados en los presupuestos institucionales de cada entidad pública y en Presupuesto General del Estado para cada período de gestión fiscal, con el objeto de sustentar los proyectos de inversión considerados en sus respectivos POA., y que cuenten con el respectivo dictamen de prioridad, otorgado por SENPLADES.

Los planes de inversión serán cuatrianales y anuales. La expresión financiera de los planes cuatrianales permite la certificación presupuestaria plurianual, la continuidad de la ejecución de la inversión pública, deberá formularse y actualizarse en concordancia con la programación presupuestaria cuatrianual.

Es un documento que constituye la guía normativa y de política para la ejecución de los gastos de inversión, destinados a priorizar, programar, dar validez y seguimiento a los proyectos de inversión que incrementen el “stock” de capital físico y humano.

#### **1.6.24 Plan Operativo Anual (POA).**

La Planificación Operativa Anual se concibe como la desagregación del Plan Plurianual de Gobierno y Planes Plurianuales Institucionales en Objetivos Estratégicos, metas, programas, proyectos, acciones y actividades que se impulsarán anualmente, estos deben guardar correspondencia con los objetivos, metas e indicadores que propone el PPI<sup>4</sup>.

EL POA, tiene como propósito fundamental el orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales a través de planes, programas o proyectos susceptibles de ser evaluados a corto plazo.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el decisor tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

#### **1.6.25 Por devengar**

Diferencia entre el presupuesto codificado y el presupuesto devengado.

#### **1.6.26 Presupuesto.**

El presupuesto constituye una previsión de ingresos y gastos para un período de tiempo determinado. En el presupuesto se determinan los gastos que se van a realizar y los ingresos con los que van a ser financiados.

#### **1.6.27 Presupuesto Asignado.**

---

<sup>4</sup> SENPLADES, Instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales (POA) institucionales, 2011.

Es el presupuesto aprobado por la Asamblea Nacional, para un ejercicio financiero anual. Para las instituciones públicas significa la asignación inicial realizada por el Ministerio de Finanzas.

#### **1.6.28 Presupuesto Certificado.**

Es el valor certificado para inversión que emite el Ministerio de Finanzas, que sirve de base para programar la inversión en el año fiscal de ejecución.

#### **1.6.29 Presupuesto Codificado.**

Es el presupuesto asignado más las reformas realizadas (aumentos y/o disminuciones), a un período de corte.

#### **1.6.30 Presupuesto Devengado.**

Es el monto de las obras, bienes o servicios tramitados por la entidad cuyo valor es una obligación de pago, en forma independiente a si este pago se realizó o no.

Es el acto administrativo por el que la autoridad competente reconoce una obligación a un tercero como consecuencia de la recepción de los bienes y servicios previamente convenidos o contratados. Una obligación podrá generarse sin la existencia de compromiso previo en cuyo caso procederá su registro de manera simultánea. La obligación causará la afectación definitiva de la asignación presupuestaria y del compromiso en el mismo monto.

#### **1.6.31 Presupuesto Ejecutado.**

Es el presupuesto devengado más anticipos realizados a terceros.

#### **1.6.32 Presupuesto Modificado.**

Es el presupuesto de aumentos y/o disminuciones solicitado al Ministerio de Finanzas y SENPLADES para ejecución.

#### **1.6.33 Presupuesto Pagado.**

Es el presupuesto que registra el “pago efectivo” o liquidación de una obligación pecuniaria mediante un desembolso de dinero o transferencia realizado al proveedor de un bien o servicio adquirido.

Es el desembolso de dinero o transferencia realizado al proveedor de un bien o servicio adquirido o liquidación de una obligación previamente devengada y comprometida.

#### **1.6.34 Presupuesto Reprogramado.**

Actualización del presupuesto Programado de acuerdo a la ejecución real, considerando los meses por ejecutar.

#### **1.6.35 Presupuesto Solicitado.**

Es el presupuesto pretendido inicialmente a SENPLADES mediante la aprobación del proyecto, evidenciado en el Dictamen de Prioridad.

#### **1.6.36 Prioridad.**

Es el hecho de otorgar una mayor cantidad de recursos para atender a la resolución de un problema o a la satisfacción de una necesidad, o asignando más importancia a un determinado sector y/ o territorio por su relación con los objetivos fijados en la planeación

#### **1.6.37 Procedimientos.**

También conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de un programa.

#### **1.6.38 Procesos.**

Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

#### **1.6.39 Programación financiera del gasto. -**

Es la previsión periódica de los requerimientos financieros dispuestos para cubrir las obligaciones derivadas del uso de los recursos necesarios para la obtención de los productos finales en términos de bienes y servicios. La programación de la ejecución financiera de los gastos deberá tomar en cuenta la programación física de la utilización de recursos para la consecución de las metas por lo que deberá

considerar las etapas de compromiso, contratación de los recursos y devengamiento o recepción de los mismos.

#### **1.6.40 Programación indicativa anual de la ejecución presupuestaria. -**

Una vez aprobado el presupuesto por la Asamblea Nacional, las instituciones que lo integran procederán a elaborar la programación financiera anual de la ejecución la que se denominará Programación Indicativa Anual de la Ejecución Presupuestaria, PIA, cuyo objetivo será guiar la ejecución financiera institucional de modo que los requerimientos financieros que se generan de la ejecución de los presupuestos se armonicen a las disponibilidades de fondos establecidos en la programación de caja.

#### **1.6.41 Reconocimiento de la obligación o devengado. -**

Es el acto administrativo por el que la autoridad competente reconoce una obligación a un tercero como consecuencia de la recepción de los bienes y servicios previamente convenidos o contratados. Una obligación podrá generarse sin la existencia de compromiso previo en cuyo caso procederá su registro de manera simultánea. La obligación causará la afectación definitiva de la asignación presupuestaria y del compromiso en el mismo monto.

#### **1.6.42 Repositorio digital de conocimiento.**

Es una herramienta de trabajo para establecer un acompañamiento permanente, respaldo para el equipo ejecutor, es un referente para los nuevos miembros y un respaldo para los más experimentados.

#### **1.6.41 Tablero de Comando (BSC).**

El BSC es un sistema de Control de Gestión que traduce la Estrategia y la Misión en un conjunto de OBJETIVOS relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización; es también el Sistema de Medición del Desempeño que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones públicas como privadas.

## CAPITULO II

### 2 ANÁLISIS DE LA NORMATIVA ECUATORIANA

La información oficial publicada sobre la inversión pública y su efectividad en el Ecuador lo realiza la SENPLADES desde el año 2008, año en que casualmente inicia un gobierno que tuvo como estrategia el estar informando de manera semanal, y exigía a las diferentes carteras de estado el reporte de sus actividades e inversiones de manera mensual, antes de este año la información es incipiente y no fidedigna, debe mencionarse que políticamente el estado ecuatoriano paso por un sin número de inconvenientes que afectaron la inversión interna y externa, a partir del 2008 con el gobierno de la época se recupera el nivel técnico de la planificación, impulsando el Plan Nacional del Buen Vivir, dando como resultado la planificación de estrategias y objetivos que deben alinear a todas las instituciones del estado, con lo que se obtuvo un mapa general de las políticas que se desean alcanzar en un plazo de 4 años de gobierno. Con estos antecedentes se definió una nueva Carta Magna y un sin número de leyes y normativas aplicables dentro de la inversión pública.

Es importante determinar que el análisis o seguimiento de los proyectos realizados por la SENPLADES e informado a la sociedad es de forma financiera, y la sumatoria de los diferentes proyectos o programas suman un bien común analizado por provincias y cantones, lo que no se puede verificar es si cada uno de los proyectos alcanzó los objetivos planteados y su efectividad individual.

La administración pública tiene como base a la normativa del Estado, en la que puede apreciar una concatenación desde la Constitución de la República del Ecuador, los Acuerdos Ministeriales y otras normas de menor jerarquía mediante la cual se da la operatividad de los proyectos en cada institución.

#### 2.1 Análisis específico de la Constitución de la República del Ecuador

**2.1.1** *Art 147, Son atribuciones y deberes de la Presidenta o Presidente de la República, además de los que determina la ley:*

*Literal 5.- Dirigir la administración pública en forma desconcentrada y expedir los decretos necesarios para su integración, organización, regulación y control. -*



La finalidad de que el/la Presidente de la República pueda no solo dirigir, sino plantear objetivos, establecer políticas, determinar procedimientos, ejecutar planes de desarrollo entre otras actividades de forma desconcentrada dentro de la Administración Pública, viabiliza la implementación de metodologías como Gobierno por Resultados GPR de alcance nacional, mediante Decreto Ejecutivo 555 en el 2010, metodologías que en general presuponen un Estado más eficiente y eficaz que pueda satisfacer con menos recursos o al menos con priorización de los más necesitados a la ciudadanía.

**2.1.2** *Art. 227, La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.*

Estos principios constituyen mandato expreso sobre los ciudadanos en general y específico sobre los servidores públicos, el optimizar al máximo los recursos evitando su desperdicio, realizar una constante evaluación sobre la efectividad de las inversiones, y su efectividad, en base a una buena planificación.

**2.1.3** *Art. 280, El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, la programación y ejecución del presupuesto del estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; coordinar las competencias exclusivas entre el estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.*

Bajo este mandato, (Registro Oficial N 755, 2016) la SENPLADES, dentro de los objetivos institucionales, Art. 4 literales c y d, es la encargada de crear el Plan Nacional del Buen Vivir, compuesto por 12 objetivos fundamentales, en base a los que se deben regir todos los proyectos del estado, y coordinar el sistema de seguimiento y evaluación, para medir la eficiencia y efectividad de la planificación nacional.

**2.1.4** *Art.292, El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de las pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas, y los gobiernos autónomos descentralizados.*

Este presupuesto está regido por el Ministerio de Economía y Finanzas donde se registran todos los ingresos y egresos de recursos públicos, registro que se realiza a través del Sistema de Gestión financiera (e-Sigef), un software que facilita el desarrollo de procesos de la gestión financiera, y en el que se basan todas las

direcciones financieras y de planificación de las diferentes instituciones para sus informes y toma de decisiones, debe considerarse que existen más de 1500 entidades públicas que forman parte del Presupuesto General del Estado, toda cartera de estado debe utilizar este sistema para la asignación de recursos, su devengamiento y utilización, es por esta razón que actualmente es por medio de este instrumento que todas las instituciones realizan el seguimiento financiero, y los entes rectores como el Ministerio de Finanzas y SENPLADES se basan para la asignación o reintegro de recursos, manteniendo su histórico y el tamaño de las diferentes instituciones

**2.1.5** *Art.293, La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo, los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.*

Esto permite que, al evaluar proyectos, se pueda verificar según la planificación territorial; sin embargo, en la práctica la planificación y los proyectos, son centralizados contraviniendo con la disposición constitucional, lo que conlleva a que las oficinas zonales se conviertan en entes dadores de información, mediante bases de datos poco fidedignas.

**2.1.6** *Art.297, Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.*

Este artículo representa la justificación y esencia de un proyecto, que tiene principio y fin, en el que su alcance debe estar claro, con un plazo verificable y alineado a la planificación general, con objetivos medibles y alcanzables y con una constante y clara evaluación.

## **2.2 Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas**

**2.2.1** *Art.55, Definición de inversión pública. - Para la aplicación de este código, se entenderá por inversión pública al conjunto de egresos y/o transacciones que se realizan con recursos públicos para mantener o incrementar la riqueza y capacidades sociales y del Estado, con la finalidad de cumplir los objetivos de la planificación.*

El principal objetivo de la inversión es el incremento de la riqueza y mediante ésta, el desarrollo social, económico y financiero del Estado, siendo este el fundamento

de los proyectos del estado, basados en las directrices de planificación establecidas por SENPLADES.

**2.2.2** *Art.60, Priorización de programas y proyectos de inversión.- Serán prioritarios los programas y proyectos de inversión que la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo incluya en el plan anual de inversiones del presupuesto general del Estado, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, a la Programación Presupuestaria Cuatrienal y de conformidad con los requisitos y procedimientos que se establezcan en el reglamento de este código.*

Únicamente los programas y proyectos incluidos en el Plan Anual de Inversiones, supuestamente realizado en base al Plan Nacional de Desarrollo, podrán recibir recursos del Presupuesto General del Estado, premisa que no siempre se cumple pues se han priorizado proyectos que no se encuentran precisamente enmarcados.

**2.2.3** *Art 115, Certificación Presupuestaria. - Ninguna entidad u organismo público podrán contraer compromisos, celebrar contratos, ni autorizar o contraer obligaciones, sin la emisión de la respectiva certificación presupuestaria.*

La Administración Pública presupone el seguimiento inequívoco de especificaciones y procesos determinados para poder cumplir con la ejecución de la inversión o gasto público, mediante herramientas y normativas como la contratación pública con el fin de adquirir los bienes y servicios necesarios para satisfacer necesidades y cumplir con plazos determinados.

### **2.3 Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas**

**2.3.1** *Art 106, Si el monto inicial de la inversión se altera más allá de un 70% o cambian los objetivos y metas del programa o proyecto, o se incluyen componentes adicionales a los mismos, la entidad deberá actualizar la priorización de dichos programas y/o proyectos siguiendo el procedimiento establecido para el efecto por la Secretaria Nacional de Planificación.*

Como se establece en el párrafo anterior, el reglamento permite la modificación de un proyecto hasta en un 69%, sin que medie justificación o autorización alguna de los entes rectores, lo que constituye una verdadera aberración dentro de normativa internacional, pues carece de sentido al constituirse prácticamente en otro proyecto, fomentando de alguna manera la mala planificación o la inexperiencia en el trabajo de seguimiento y evaluación de proyectos.

**2.3.2** *Art 116, Registro de ejecución. - Las unidades de Planificación o las que hagan sus veces en cada dependencia, llevarán registros de información de avance*

*de la ejecución del presupuesto de su entidad, de acuerdo con las normas técnicas correspondientes. Los registros de información financiera se obtendrán del sistema de información que exista para el efecto.*

Se debe enfatizar en que, en todos los artículos precedentes, y en éste en específico, se determina exclusivamente una evaluación netamente financiera, olvidando así otras aristas de las metodologías de evaluación y seguimiento, como es la calidad de los objetivos y de la inversión, la temporalidad, el beneficio a la sociedad, la proyección al desarrollo o los resultados específicos en cada uno de los proyectos, entre otras.

## **2.4 Decretos Presidenciales**

### **2.4.1 Decreto Presidencial 555, emitido el 19 de noviembre del 2010**

*Artículo 1.- Se dispone la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados GPR en todas las instituciones de la administración pública central, institucional, y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaria Nacional de la Administración Pública.*

*Artículo 2.- El Proyecto Gobierno por Resultados una vez implementado acorde al cronograma establecido por la Secretaria Nacional De la Administración Pública, será de obligatorio cumplimiento.*

*Artículo 3.- Será responsabilidad de cada una de las instituciones la gestión de sus planes, programas, proyectos y procesos con el uso de la metodología y herramientas Gobierno por Resultados – GPR.*

*Artículo 4.- Las máximas autoridades de las entidades de la Función Ejecutiva participarán indelegablemente, bajo las directrices que emita la Secretaria Nacional de la administración Pública, en las diferentes fases e implementación del proyecto en cada una de las instituciones.*

*Artículo 5.- El Ministerio de Finanzas priorizará y facilitará los recursos económicos necesarios para la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados-GPR.*

Gobierno por Resultados GPR, constituye un “proyecto”, uno de los pocos que nace mediante decreto presidencial, en el que se autoriza y viabiliza financieramente para su ejecución, con el objetivo de poder realizar un seguimiento y evaluación más amplia y no solo financiera a los distintos proyectos en las diferentes instituciones de la función ejecutiva estatal.

Sin embargo, al mismo proyecto GPR se lo ha venido evaluando y siguiendo únicamente de manera financiera a través del Ministerio de Economía y Finanzas, es por esta razón que hasta la realización de este estudio todavía no se ha cumplido los objetivos planteados en el proyecto original, se incrementó en más del doble el tiempo y el alcance del proyecto, sin embargo, más adelante se lo analizará con más detalle en un capítulo específico para esto.

Ver anexo A, Decreto Ejecutivo 555, de 19 de noviembre de 2010.

#### **2.4.2 Decreto Presidencial 838, emitido el 25 de noviembre del 2015**

##### *NORMAS PARA EL CONTROL DE LA EFICIENCIA DE LAS INVERSIONES PÚBLICAS DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA O CON CARGO AL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO.*

*Artículo 1.- Si la suma total de los valores de los contratos complementarios, órdenes de trabajo, diferencia en cantidades de obra o similares y servicios, incluidos los de consultoría, derivados de un contrato principal originario en gasto corriente o de inversión, supera los montos, sin incluir IVA, que se señalan a continuación, las entidades contratantes deberán obtener las siguientes autorizaciones:*

*1.- Si el monto de la diferencia fuera inferior al 15%, La autorización de la máxima autoridad de la institución, sin que dicha autorización pueda delegarse;*

*2.- Si el monto de la diferencia fuera entre el 15% y 30%, en forma previa deberá contarse con el informe previo favorable de su respectivo Ministerio de Coordinación;*

*3.- Si el monto de la diferencia supere el 30%, a más de la autorización de la máxima autoridad y del Ministerio de Coordinación, deberá contarse con el informe previo favorable de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en el mismo que se evaluará el impacto del incremento de los componentes de la Planificación del programa o proyecto; y,*

*4.- En el caso de las instituciones que no cuenten con un Ministerio de Coordinación, la máxima autoridad institucional deberá contar con el informe previo favorable de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en el mismo que se evaluará el impacto al incremento en los componentes de la planificación del programa o proyecto, si el monto de la diferencia supere el 15%.*

*A efecto de la obtención de los informes previos previstos en este artículo, deberá contarse en forma previa con la respectiva certificación presupuestaria....*

*Disposiciones Generales. -*

*PRIMERA. - Lo previsto en el presente Decreto Ejecutivo se observará en todas las entidades de la Función Ejecutiva y las empresas públicas creadas por aquella.*

*SEGUNDA. - Se prohíbe al Servicio de Contratación de Obras (SECOB) realizar modificaciones a su presupuesto de inversión. De requerirlo, deberá solicitar la aprobación previa tanto del Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo como del Ministerio de Finanzas.*

*TERCERA. - Se prohíbe a la Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo otorgar priorizaciones de inversión y al Ministerio de Finanzas certificar recursos provenientes de modificaciones o contratos que no tengan las autorizaciones previas establecidas en este Decreto Ejecutivo, bajo pena de destitución de quien fuere responsable.*

La emisión de este Decreto permite entrever que el estado ecuatoriano está consciente de la mala planificación en los programas y proyectos, al punto de llegar a la destitución de quien autorice los incrementos en los valores inicialmente planificados sin cumplir el debido proceso, se puede observar también que existe casos que se sobrepasan los valores de afectación permitidos internacionalmente, si tomar en cuenta la naturaleza del incremento. Los incrementos que sobrepasen el 10% en un proyecto, deberían ser entendidos como graves, justificando emergencias o afectaciones exógenas, es decir eventos de caso fortuito o fuerza mayor, que no se las pueda controlar o que el proyectista no consideró en su planificación inicial.

Es menester señalar que este decreto además se hace inejecutable, pues a la fecha de la realización de este trabajo, los Ministerios Coordinadores desaparecieron.

Ver anexo B, Decreto Presidencial 838, de 25 de noviembre del 2015

### **2.4.3 Decreto Presidencial 005, emitido el 24 de mayo del 2017**

*Artículo 1.- Suprímase la Secretaría Nacional de Administración Pública*

El proyecto Gestión por Resultados, constituía uno de los proyectos a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, al suprimirse esta cartera de estado, GPR regresa a ser parte de los proyectos de la Presidencia, donde

originalmente nació, lo que deja a la luz que incluso la macro planificación del Estado es precaria.

Ver anexo C, *Decreto Presidencial 005, de 24 de mayo del 2017.*

## **2.5 ACUERDOS MINISTERIALES**

### **2.5.1 Acuerdo Ministerial SNPD-MF-0058-2014 del 5 de mayo 2014**

*Art.4 El Ministerio Coordinador será el responsable de lo siguiente:*

*b) Evaluar el costo de oportunidad que representa cada uno de los estudios y programas y proyectos de inversión que vayan a ser remitidos para su inclusión en los planes anuales de inversión. Para ello entre las alternativas de inversión que se alineen a las políticas de cada consejo, el Ministerio Coordinador seleccionará las que impliquen un mejor uso de los recursos.*

c) Verificar que los estudios y programas y proyectos de inversión que vayan a ser enviados a la SENPLADES cuenten con los estudios respectivos y diseños finales, cuando sea el caso, que garanticen que el programa o proyecto se encuentre listo para ser ejecutado, descartando toda circunstancia que pueda impedir el uso eficiente de los recursos asignados.

*Art. 20.- Es responsabilidad de las entidades el seguimiento y evaluación a los estudios y programas y proyectos de inversión que formulen.*

Con este acuerdo Ministerial se da la potestad a los Ministerios Coordinadores para que evalúen el costo de oportunidad y sean más eficientes con la viabilidad de asignación de recursos para cada uno de los programas y proyecto presentados, inician con la valoración de los proyectos en ejecución y no entregan más recursos hasta que la entidad coordinada demuestre la ejecución total de los recursos entregados, de esta forma forzar a las instituciones a terminar y mejorar sus ejecuciones de manera financiera. Estrategia que al parecer resultó una vez más ineficaz para el estado ecuatoriano, como ya se indicó, los Ministerios Coordinadores fueron cesados en sus funciones.

## **REQUISITOS ESTRUCTURA GENERAL**

### **ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

*La base para la aplicación del proceso de seguimiento y evaluación está dada en la formulación del proyecto de inversión. En este marco, la entidad debe definir los*

*objetivos e indicadores con el fin de que permitan la medición de su avance y resultados al finalizar su ejecución*

### **8.1 Seguimiento a la ejecución del programa y proyecto**

*Corresponde al proceso sistemático que la institución debe realizar a un programa y proyecto durante la etapa de ejecución, en términos del avance de metas y recursos empleados, en relación a lo programado.*

*El objetivo de este seguimiento es identificar resultados y deficiencias respecto a la programación planteada y tomar correctivos para optimizar los resultados previstos en el proyecto.*

*Este procedimiento se lo realizará sobre la base de los indicadores del propósito del programa y proyecto; para lo cual, al inicio del ejercicio fiscal (enero) las instituciones, de ser el caso, actualizarán la programación de la meta propósito del año en curso, de acuerdo a los recursos asignados, igualmente en el caso de incrementos o disminución del presupuesto.*

*Concluido cada semestre, las entidades reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en el instrumento definido para el efecto, el avance de las metas de los indicadores del propósito de acuerdo a lo ejecutado.*

### **8.2 Evaluación de resultados e impacto**

*Para la evaluación de resultados, en el caso de los programas y proyectos seleccionados, se deberá definir el proceso a realizar después de su finalización, con el propósito de determinar los productos o metas alcanzadas, en base a los indicadores establecidos en la Matriz de Marco Lógico.*

*En cuanto a la evaluación de impactos, en el caso de los programas y proyectos definidos para el efecto, se realizará conforme los lineamientos definidos por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.*

Sin embargo, no está definido en cada proyecto si cumplió su objetivo determinado en la Matriz de marco Lógico con el tiempo y la eficacia determinada para el efecto.

## **2.6 SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

La SENPLADES conjuntamente con el Ministerio de Finanzas para la aplicación del Acuerdo Ministerial n.-SNPD-MF-0058-2014 del 5 de mayo 2014, emiten la Norma Técnica el 22 de junio del 2016, de manera conjunta para su correcta aplicación.



Ver anexo D, Norma técnica.

La SENPLADES, es la encargada de crear metodologías y herramientas para la elaboración y mejora continua de planes, programas y proyectos.

La SENPLADES dentro de su estructura orgánica mantiene una Subsecretaría de Gestión de seguimiento y evaluación, que entre sus atribuciones y responsabilidades, literales d) y e) del Estatuto Orgánico por Procesos, establece el aprobar técnicamente los lineamientos, registros de cierres y cumplimiento de los proyectos, enmarcados el Plan Nacional de Desarrollo, además esta Subsecretaría es la encargada de hacer el seguimiento de los proyectos para que se cumpla los objetivos del mencionado plan. Dentro de la Subsecretaria se encuentra la Dirección de Seguimiento a la Planificación Sectorial e Institucional, en la que resalta su misión de “generar alertas oportunas para la toma de decisiones” pág. 28 y sus atribuciones y responsabilidades en el literal a) *realizar el seguimiento de los proyectos de inversión y sus respectivos indicadores, mismos que son parte de la planificación institucional de las entidades que forman parte del Presupuesto General del Estado.*

Como se puede observar, existe una Subsecretaria destinada, entre otras cosas, para hacer el seguimiento, evaluación y control de los proyectos, planes y programas, dando alertas de manera oportuna, y controlando que todo el ciclo del proyecto hasta su cierre, se cumpla a cabalidad.

Uno de sus productos, es un documento explicativo para presentar los proyectos de inversión, previo a la entrega del dictamen de prioridad o su negativa, conforme la validación del mismo, denominado como la Guía para la presentación de programas y proyectos de inversión pública, que está basada en su parte medular por el sistema de marco lógico, y una evaluación financiera o económica.

Como se puede verificar, en la última década han existido cambios, tanto en la normativa ecuatoriana, como en el quehacer político, variables exógenas que están íntimamente relacionadas con el tipo de inversión que tiene el estado y las prioridades realizadas por el régimen de turno.

La Constitución de la República 2008, otorga la facultad al Presidente de dirigir la administración pública, su desconcentración, regulación y control, mediante la expedición de Decretos, es por esta razón que se crea a través de la SENPLADES el Plan Nacional del Buen Vivir, en donde se explica claramente los objetivos planteados y metas a cumplir por el gobierno y se convierte en la planificación nacional a la que todos los proyectos se deben alinear, con el fin de que esto sea verificable crean una metodología en el 2010 llamada “proyecto GPR”, buscando poder realizar un seguimiento más exhaustivo y así creando una cultura de

proyectos. Se planteaba así, la interoperabilidad de los sistemas de los entes rectores, Ministerio de Finanzas, SENPLADES, entre otras.

El presupuesto General del Estado, se rige según la proforma planteada y aprobada por la Asamblea Nacional, y se lo verifica en el sistema e-Sigef perteneciente al Ministerio de Finanzas, por lo tanto, si un proyecto requiere presupuesto, este debía contar su prioridad en el sistema del SIP e IP de SENPLADES, es una de las razones por las que tenía importancia del proyecto GPR.

Al no cumplirse tales objetivos, el gobierno central continúa emitiendo decretos presidenciales (Decreto 838,) para mitigar el exagerado incremento de los proyectos en alcance, tiempo y recursos, se crea, además, Ministerios Coordinadores para que ayuden en la evaluación de proyectos, y normativa específica, como el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

En la actualidad es una institución anexa definida como Secretaría Técnica Planifica Ecuador

## CAPITULO III

### 3.- PROYECTO “GESTIÓN PARA RESULTADOS-GPR”

El presente capítulo, busca analizar el principio por el cual fue puesto en marcha el proyecto Gestión por resultados-GPR, y realizar un análisis comparativo-temporal hasta la presente fecha de su evolución, se evaluará de manera técnica y general, conforme fue presentado ante el ente rector, su alcance y contenidos, contratando la información con criterios de expertos en el tema.

La comparación se realizará entre el proyecto Original del 2010 y el proyecto registrado dentro del Banco de Proyectos de la SENPLADES (2015) y que se encuentra vigente.

#### 3.1 Introducción general.

El proyecto Gobierno por Resultados o como se lo conoce por su abreviatura GPR, es un proyecto del Estado Ecuatoriano elaborado en el año 2010, que respondía a la necesidad de generar una medición de resultados de gestión y de inversión de procesos y proyectos en un solo sistema integrado, a través de una metodología de Balance Score Card (BSC), que se evalúa a través de indicadores, observatorios ejecutivos y tableros de control gráficos.

La evaluación se lo realiza a través de dos niveles; con los servidores públicos de libre remoción, tales como la máxima autoridad y su equipo de confianza, subsecretarios, coordinadores , directores etc., que se los denomina como Nivel Ejecutivo y el Nivel Operativo que son los analistas o técnicos de cada cartera de estado., que como determinaba el Decreto Presidencial n.- 555, se lo realizó en todas las instituciones de la Función Ejecutiva del Estado, lo que conllevó a extensas jornadas de trabajo con cada institución, a todos los niveles, del jerárquico superior, incluida la máxima autoridad, a los equipos técnicos, llegando inclusive a contratar a personal técnico exclusivo entre las escalas remunerativas de Servidor público 7<sup>5</sup> a Servidor público 3 <sup>6</sup> como responsables de GPR; en la “Norma Técnica

---

<sup>5</sup> Existe una escala remunerativa determinada por el Ministerio de trabajo para todos los servidores públicos, esta determina el grado ocupacional desde Servidor Público de Servicios 1 hasta Servidor público 14, denominándoles en su forma abreviada como SP14

<sup>6</sup> El valor remunerativo de un SP3 es de 675 USD hasta un SP7 que equivale a 1676 USD más beneficios de ley.

de implementación y operación metodológica y herramienta de gobierno por resultados” establece inclusive la creación de nuevas áreas administrativa denominada como Coordinación Estratégica que incluye una dirección de procesos y otra de evaluación, disponiendo que el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Finanzas y Economía trabajaran de manera conjunta para su correcta aplicación. La evaluación de los indicadores se lo realiza de manera mensual a través de un sistema tecnológico creado para el efecto.

Debe considerarse que el objetivo fundamental del proyecto, constituía la verificación de la calidad del gasto y constatar que se cumplan los objetivos de todos los proyectos a nivel nacional, en los tiempos y recursos planificados, además de que se encuentren alineados al Plan Nacional de Desarrollo - Buen Vivir. Por otro lado, debía ejecutar la capacitación y certificación de un equipo interno en cada institución, con miras a la autosuficiencia del Estado en el manejo de la metodología y la herramienta informática mencionadas, y así no depender del equipo consultor internacional promotores de la metodología GPR, como se lo menciona en los proyectos presentados en el banco de proyectos de SENPLADES

La implementación de este proyecto según La Norma Técnica de Implementación en el Art 9.- *“... el proceso de implementación lo determinará la Secretaría Nacional de Administración Pública. Secretaría Nacional de Administración Pública acordará con cada una de las instituciones un plan de implementación GPR, con el cronograma y el tipo de los eventos que serán realizados como parte del despliegue para desarrollar y poner en producción su gestión en la herramienta GPR. Este proceso de implementación es de carácter temporal y termina una vez que se haya realizado todos los eventos del plan de implementación GPR. Estén sistematizados los planes estratégicos y operativos en el Portal de GPR y se encuentre capacitado un equipo interno de la institución.*

**El nombre del Proyecto:** “Gobierno por Resultados; Implementación de un Cuadro de Mando Integral para el control ejecución y cumplimientos de objetivos” o, en su forma corta “Gobierno para Resultados”

**CUP #.-** 30200000.754.5203

**3.1.1 Alcance.2010-** La administración del Proyecto se localiza en la ciudad de Quito y su aplicación es a nivel de todo el territorio nacional.

**Alcance.2015-** La administración del Proyecto se localiza en la ciudad de Quito y su aplicación es a nivel de todo el territorio nacional, ampliándose, además, a las Embajadas,

Consulados, oficinas comerciales y demás misiones diplomáticas ecuatorianas alrededor del mundo.

**3.1.2 Entidad Ejecutora. -2010** Presidencia de la República, mediante La Secretaría Nacional de la Administración Pública, a través de la Subsecretaría de Organización, Métodos y Control, con la finalidad de que dicha Subsecretaría sea el ente técnico agregador de valor y especializado para asesorar a cada Ministerio y entidades de gobierno en temas de organización, métodos y control de gestión a corto plazo.

**Entidad Ejecutora. -2015** La Secretaría Nacional de la Administración Pública mediante la Subsecretaría de Calidad en la Gestión Pública, Dirección de Control de Gestión.

**Nota:** Para el año 2017 mediante Decreto Presidencial la Secretaría Nacional de Administración Pública, fue eliminada por lo que el proyecto actualmente se encuentra a cargo de la SENPLADES; que ahora es la Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo

**3.1.3 Plazo de Ejecución 2010-**El Plazo para implantar el Proyecto es de 24 meses, que se contará desde la fecha de la entrega del anticipo a la empresa consultora.

**3.1.4 Plazo de Ejecución 2015.-** El proyecto inició su ejecución en la Presidencia de la República en el año 2010 y a partir del 2012, el proyecto es asumido por la Secretaría Nacional de Administración Pública con autonomía legal, administrativa y financiera de la Presidencia de la República.

El proyecto inicialmente tuvo un plazo de 24 meses, plazo que finalizó el 31 de diciembre de 2012; se realizó la extensión de 48 meses hasta el 31 de Diciembre del 2014, ya que los técnicos a cargo desconocían que los recursos del estado no se registra desde los primeros días hábiles de cada año, y que existe procesos del sector público que deben ser atendidos; por otro lado, los técnicos a cargo de la ejecución del proyectos desconocían el plazo redactado en el documento inicial, planteando así, el plazo de ejecución de la consultoría que dio el inicio a la ejecución del proyecto GPR, desde la entrega del anticipo, sin considerar las políticas del estado Ecuatoriano al respecto. (Presidencia de la República, 2012)

Otra de las razones para la extensión no solo del contrato con la consultora, sino del Proyecto mismo, la concepción del despliegue en la ejecución de GPR en: 6

Secretarías Nacionales, 75 Ministerios e Instituciones adscritas, 1 Hospital Completo y 43 Hospitales a nivel N1 (Planificación Estratégica). Esto suma en total 141 instituciones en las que se debió realizar el despliegue por la consultora. (Presidencia de la República, 2012)

El Decreto Ejecutivo No. 555 de 19 de noviembre de 2010, da competencia para el inicio del despliegue en 94 instituciones más con personal de la SNAP, con la finalidad de llegar a un total de 235 instituciones, al 31 de diciembre de 2015, por lo que se requirió de 20 meses adicionales al tiempo que se encontraba planificado, tiempo que además se usó para poder incorporar los componentes 7 “Elaborar la metodología de gestión en el ámbito de competencia de la SNAP” y 8 “Evaluación de Impacto GPR desarrollada”, los cuales no estuvieron contemplados en un inicio, por consiguiente, se deduce fácilmente que el alcance de la consultoría fue mal planificado, y los términos de referencia necesarios para que este proyecto funcione, en la magnitud en la que estaba previsto inicialmente; en el 2011, se realizó un contrato complementario para implementación en las embajadas, consulados y representaciones del Ecuador en el mundo.

Cuando inicia el despliegue tuvo una acogida importante en todo el sector público debido a que se inicia una cultura de proyectos, se da paso a la estandarización de conceptos y metodologías de manera transversal y las autoridades de turno consideran que se promueva inclusive a nivel internacional, pero esto solo era parte del objetivo primordial, que es el cumplimiento de los diferentes proyectos del estado.

Le da fuerza de intervención en todas las instituciones a la SNAP (Ex Secretaría Nacional de Administración Pública) para que regule, intervenga y modifique internamente a las diferentes carteras de estado, levanten procesos y portafolios de productos, este proyecto se convierte en el “Caballo de Troya” para tener injerencia en todas las instituciones del estado. Inicia un cambio radical de tratar de implementar una metodología de proyectos resultados, a estandarizar procesos, cambiar las políticas de estado y atender la autonomía de las instituciones, inflando de manera acelerada el tamaño del estado a través de contratar un excesivo número de funcionarios, para que realice competencias que esta normada en Instituciones como la Contraloría general del Estado, quien verifica la calidad del gasto y la gestión ; El Ministerio de Finanzas y Economía quien es el rector de la finanzas públicas y verifica el cumplimiento de su planificación financiera a nivel nacional, La secretaria de Planificación desarrollo que tiene como meta validar el impacto de los proyectos como política pública y no solo cuanto se ha invertido por cantón o ciudad.

## **Cambiando nuevamente el alcance.**

El objeto del contrato determina que la consultora se obligaba con la Presidencia de la República y con el país a implementar la metodología de planificación y gestión gubernamental por resultados que permita la gestión de mapas estratégicos, objetivos, indicadores, proyectos y procesos mediante la aplicación de mejoras prácticas y el uso de una herramienta informática con las funcionalidades requeridas para el efecto. Además de ejecutar la capacitación y certificación de un equipo interno en la SNAP con la idea de la autosuficiencia del Estado en el manejo de la metodología y la herramienta informática utilizada. Para el cumplimiento de este objeto se trajo a personal internacional para los diferentes niveles y etapas de la consultoría, en especial de México donde reside la empresa consultora, se debe acotar que los técnicos extranjeros deberían registrar en la SENASCYT sus títulos, para que estén facultados a trabajar en la asistencia para la SNAP, lo que permitiría cerrar el contrato y el proyecto en el plazo establecido, quedando la ejecución de la herramienta a cargo de personal capacitado de la SNAP con personal ecuatoriano.

La ausencia de una evaluación o una matriz de riesgos no permitió ver que en la aplicación de estas capacitaciones que se realizó en cada institución, permitió que al interior de cada cartera de estado exista un personal calificado y preparado en esta metodología dando como resultado un plus dentro de las hojas de vida y los servidores públicos aprovecharon para escalar en sus escalas remunerativas en diferentes instituciones, lo que dio a lugar mucha rotación de personal incumplimiento en la planificación inicial, y retrocesos de los procesos planteados.

Sin embargo, el proyecto sigue vigente hasta el 2017, año en el que se presenta este estudio estando a cargo de la SENPLADES debido que al cerrarse por decreto la SNAP fue transferido el proyecto a SENPLADES; y ahora para el 2021 continua activo dentro de la Secretaría técnica de Planificación, 11 años más tardes y todavía se lo trata como proyecto emblemático del Estado.

Uno de los puntos más llamativos con respecto al contrato, es lo descrito en “Gestionar los proyectos de manera que permita el seguimiento y monitoreo de los proyectos.”, pero cómo se evalúa hasta ahora sin poder cumplir para lo que fue creado, quedando todo esta intervención e inversión en buenas intenciones.

Se genera un plan de autosuficiencia para que el Estado pueda minimizar la dependencia de recursos externos para la aplicación de la metodología y capacitación en todos los niveles; sin embargo, se mantiene el proyecto vigente por más del doble del tiempo inicial.

**Valor planificado 2010** 7, 750,000.00 USD este valor fue el solicitado en el proyecto inicial (PRESIDENCIA, 2010)

**Valor planificado 2015** 7, 287,254.00 USD esta información es el valor real tomado transparentando los valores devengados en años anteriores y que se solicita en la última actualización entregada.

Estos valores son considerados directamente de los proyectos presentados a la SENPLADES y que se encuentra en el banco de proyectos de esta institución, sin embargo, se debe considerar que los valores planificados para el 2015 es estimado toda vez que se actualizaron con los valores devengados realmente en cada uno de los años. Caso contrario como se puede apreciar en la tabla más adelante los valores planificados inicialmente antes de solicitar que se le incluya en el Plan anual de inversiones (PAI) de cada año es de 13.894.456,74 USD.

### 3.2 ANÁLISIS DE LOS VALORES

Tabla N.-1 Análisis de valores

AÑO	PRESUPUESTO PLANIFICADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PLANIFICADO	PRESUPUESTO PLANIFICADO ACUMULADO	EJECUTADO e-SIGEF*	EJECUTADO e-SIGEF* ACUMULADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN ANUAL VS PLANIFICADO	PORCENTAJE DE SUB EJECUCIÓN ANUAL	PRESUPUESTO CODIFICADO
2010 PRESIDENCIA	\$ 2.000.000,00	14,39%	\$ 2.000.000,00	\$ 1.606.085,18	\$ 1.606.085,18	80,30%	-65,91%	\$ 2.000.000,00
2011 PRESIDENCIA	\$ 3.248.873,00	23,38%	\$ 5.248.873,00	\$ 2.293.228,85	\$ 3.899.314,03	70,59%	47,20%	\$ 3.248.873,00
2012 PRESIDENCIA	\$ 4.335.170,72	31,20%	\$ 9.584.043,72	\$ 2.052.206,55	\$ 5.951.520,58	47,34%	-16,14%	\$ 2.350.000,00
2013 PRESIDENCIA /SNAP	\$ 1.681.902,02	12,10%	\$ 11.265.945,74	\$ 1.485.364,52	\$ 7.436.885,10	88,31%	-76,21%	\$ 1.681.902,02
2014 SNAP	\$ 567.698,02	4,09%	\$ 11.833.643,76	\$ 989.849,19	\$ 8.426.734,29	174,36%	-170,28%	\$ 1.000.000,00
2015 SNAP	\$ 1.859.213,00	13,38%	\$ 13.692.856,76	\$ 0,00	\$ 8.426.734,29	0,00%	-13,38%	\$ 0,00
2016 SNAP	\$ 201.600,00	1,45%	\$ 13.894.456,76	\$ 0,00	\$ 8.426.734,29	0,00%	1,45%	\$ 0,00
Total	\$ 13.894.456,76	100,00%		\$ 8.426.734,29		60,65%	39,35%	\$ 10.280.775,02

Fuente: Documentos oficiales del proyecto, archivo personal (Coordinación de Planificación de la Presidencia de la República)

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar, desde el año 2010 en el que inicia el proyecto, hasta mediados del año 2013, se encontraba dentro de la Presidencia de la República del Ecuador, debido a que la SNAP era una de las 5 Secretarías Nacionales dentro de la máxima cartera de Estado, a mediados del 2013 la SNAP obtiene autonomía administrativa, financiera y legal, en consecuencia, el proyecto es remitido a la SNAP que lo ejecutó hasta septiembre 2017, fecha en la que se cierra la SNAP, y pasa el proyecto GPR a ser ejecutado por la SENPLADES, quien actualmente lo encuentra evaluando.

La columna del presupuesto planificado es tomado de los valores aprobados de manera formal en cada dictamen de prioridad, toda vez que ha sido presentado a la SENPLADES y evaluado en la misma, estos valores han sido rectificadas a



medida que se ha ido modificando y actualizando el proyecto, sin embargo se los considera los valores iniciales debido que ese es el monto planificado para la ejecución del proyecto, llegando a entender que a través de toda esta documentación se ha solicitado un valor total de 13.894.456.76 USD elevando así el costo de oportunidad del dinero, dejando de invertir en obras reales de infraestructura o salud a cambio de la implementación de una metodología que no cumple con su objetivo básico y demostrando nuevamente que cada vez que se presentaba para la actualización del proyecto dentro del PAI a la SENPLADES carecía de un criterio más técnico y que cuantifique de manera financiera real cuanto es el valor dentro del alcance determinado y es lo que realmente podrían ejecutar considerando las variables del sector público como la normativa nacional.

Porcentaje de ejecución planificado, es la relación matemática entre el valor total planificado y la ejecución planificada por año, como se aprecia se supone que para el año que se cerraría el proyecto inicialmente, con el pago de la empresa consultora y cierre e todos los contratos y al ser servicios el mayor volumen de recursos necesarios se observa una ejecución de 31.20% frente el resto de años , el segundo valor más alto es el 2011 prácticamente bajo la misma primicia la ejecución de la consultora internacional. Entre estos dos años está más del 50% de ejecución. En otras palabras, inicialmente más del 50 % del proyecto está destinado a un solo proveedor que es la empresa consultora, se realizó todo un proceso como proyecto para contratar un servicio.

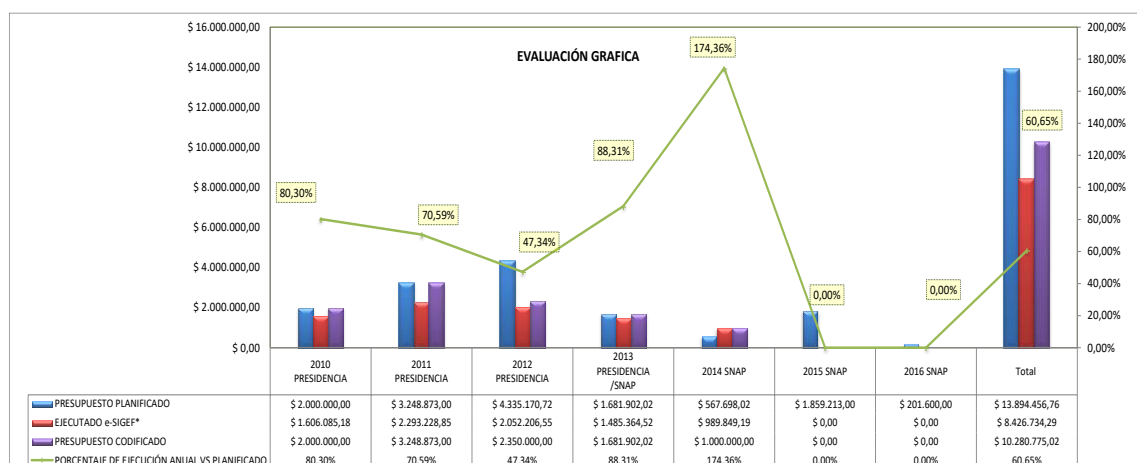
Los valores devengados o ejecutados son tomados del e-sigef respaldados por el Ministerio de Economía y Finanzas, dando un valor total de 8.426.734.29 que son todos los valores devengados entre la Presidencia de la República y la SNAP de manera conjunta, debe considerar que según el último corte, los dos últimos años no ha sido ejecutado ningún valor, sin embargo tiene una estructura programática financieramente dentro de su presupuesto y no se lo ha cerrado, fue aprobado dentro del PAI de cada año lo que significa que está en vigencia, se puede tratar de entender que posiblemente se lo quiere ejecutar como gasto corriente y no de inversión como está actualmente.

El porcentaje de ejecución anual vs el planificado denota el costo de oportunidad de los recursos debido que relaciona lo que se ha solicitado inicialmente desde la planificación y los valores reales de ejecución manteniendo una diferencia significativa, como se verifica para el año 2012 no llega al 50% de ejecución en relación a lo planificado, pero en el 2014 de lo planificado a lo ejecutado su relación llega casi a duplicarse llegando al 174% y fue el último año de ejecución con gasto de inversión. Significa que al final de este año se cancelaron la mayoría de las obligaciones; Los valores totales entre los planificado y lo devengado se llega a una ejecución del 60.65%.

El presupuesto codificado son los valores que el Ministerio de Economía y Finanzas ha asignado realmente al proyecto en relación a su capacidad de gestión valorando el costo de oportunidad de los recursos, y sobre todo una disposición expresa a través del Decreto Presidencial 555 (Registro oficial, 2010) que se solicita dar todo el apoyo financiero para que este proyecto se ejecute, debe caerse en cuenta que si bien es cierto que si Finanzas no asigna recurso es difícil poder ejecutar;

También es conocida la mala práctica que para el mes de Diciembre de cada año realizan muchas instituciones y proyectos de devolver la asignación realizada para que los indicadores de gestión no se expongan como mal ejecutados considerando que los entes rectores verifican el histórico para la asignación de recursos, si se observa que su porcentaje de ejecución es bajo se asignan montos bajos y no el requerimiento real. Es por esta razón que para este estudio no se le da la importancia del caso, buscando por ahora la relación únicamente de lo planificado vs lo ejecutado para poder evidenciar ciertas falencias que aquejan dentro del sector público.

**Gráfico n.- 1 Evolución gráfica comparativa**



Fuente: Documentos oficiales del proyecto, archivo personal

Elaboración: Propia

En el análisis interanual que se evidencia en la gráfica se puede ver la relación entre el valor que se planifica inicialmente, el que se terminó devengando al final del año y los valores asignados o en términos presupuestarios asignados al proyecto para su ejecución, todos estos en relación al primer eje y en términos monetarios, en el segundo eje en términos porcentuales lo que se comentó en párrafos anteriores la relación matemática entre lo que se planificó y lo que realmente se utilizó o devengó, se observa la calidad de la planificación desde el punto de vista financiero, sin considerar valores que no son registrados pero que

son recursos del estado utilizados, como el tiempo del personal, insumos utilizados etc.

Para el año inicial el 2010 se considera que es uno de los mejores año en relación de las variables, tomando en consideración, se planifica 2.000.000 USD que es el valor que finanzas le asigna, sin embargo solo se ejecuta 1606.085.18 siendo apenas el 80.30% considerando que tienen todos los recursos a su alcance; continua con la misma tendencia de sub ejecución debido que entre el presupuesto planificado y lo codificado mantiene diferencias sustanciales dando que estos recursos pudieron ser utilizados en proyectos prioritarios y no devueltos al estado de manera de sub ejecución al tener prioridad y cumpliendo por parte del Ministerio de Finanzas con el decreto.

Para el tercer año se ve como se inicia ciertas restricciones evaluando el comportamiento de la gestión y efectividad de los recursos, y si bien lo planificado llega a 4.355.170.72 USD su asignación presupuestario real a través del codificado es de 2.350000 USD, muy por debajo de lo planificado apenas el 47.34%, pero como lo comentamos antes en relación al codificado es bastante viable.

Para el cuarto año de ejecución, se observa una mejoría en la planificación del proyecto y en la interrelación de las variables, llegando casi al 90% de efectividad entre lo planificado y devengado, la diferencia en términos financieros no llega a valores demasiados altos, sin embargo, se debe considerar que este año fue de transición entre la Presidencia y la SNAP y los valores asignados variaron debido a que se crea la nueva estructura presupuestaria con los valores reales de devengamiento.

El quinto año, la SNAP<sup>7</sup> presenta el proyecto por un valor planificado de 567,686.02; sin embargo, el valor asignado mediante el presupuesto codificado es de 1,000,000, demostrando la ausencia de previsión y planificación, a pesar de que en este mismo año se obtiene el mejor porcentaje de devengamiento con 99% de ejecución, este no tiene ninguna relación a la planificación inicial.

En el resto de años no se evidencia como ejecución de recursos como gasto de inversión, pero en general se ve que entre lo planificado interanualmente presentado a SENPLADES vs lo que se ejecutó realmente llegó al 60.65%.

---

<sup>7</sup> SNAP: Secretaria de Administración Pública

Se debe considerar que para poder hacer el seguimiento a este proyecto fue el propio proyecto a través de su herramienta que se reportaba, con sus propios indicadores manteniendo demasiada autonomía.

Como lo menciona uno de los expertos (FG), en entrevista realizada con fecha 16 de octubre de 2017, expuso que en los análisis realizados, no se consideran los costos indirectos del proyecto, ya que al momento en que la metodología fue difundida en el sector público, dentro de las instituciones que se realizó, se creaba un plan de trabajo en el que incluía reuniones permanentes, en distintos días y con diferentes actores, reuniones que eran validadas por la máxima autoridad, lo que discurría en costos de uso del tiempo del personal de cada institución y del área de planificación, ocasionando la contratación en innumerables casos de uno o dos servidores públicos para que exclusivamente lleven este proyecto, y que las instituciones puedan reportar los resultados en su sistema informático GPR, directamente a la SNAP.

Mensualmente se alimentaba un listado de cumplimiento de actividades de cada institución, reporte que llegaba a manos del señor Presidente; razón por la cual, cada institución se obligó a estar al 100 % de cumplimiento, resultado que no manifestaba la realidad institucional de ningún proyecto incluido el mismo GPR, con el único fin de que las máximas autoridades institucionales no tuviesen inconvenientes en las reuniones de gabinete, los subalternos destinan varias horas y jornadas de trabajo para que este reporte se cumpla a cabalidad.

Creo que es importante mencionar que aquí no se cuantifica toda la asignación presupuestaria a todas las instituciones para la contratación de personal para la aplicación de la metodología, el tiempo acumulado por cada institución en reuniones de trabajo, con todo el personal desde la máxima autoridad hasta niveles técnicos

### **3.3 ÁREA DE INTERVENCIÓN**

#### **Descripción de la situación del área de intervención del proyecto 2010**

La Función Ejecutiva del Estado Ecuatoriano, está conformada por ministerios sectoriales, ejecutores de programas y proyectos e instituciones adscritas o empresas privadas operadores de servicios públicos. Estas entidades tienen alcance nacional, provincial y/o regional, siendo estas entidades del gobierno central las promotoras del desarrollo social y económico del país, su nivel de eficiencia y eficacia no solo atañe, sino que directamente beneficia o perjudica a la población en general, indistintamente de su educación, acceso a servicios básicos, salud y nivel de vida, por lo que el Estado debe concentrar su esfuerzo en viabilizar

un Estado de calidad con una priorización eficiente de recursos, haciendo así necesaria la puesta en marcha de una metodología como el GPR en cada una de las instituciones de la función ejecutiva.

### **Descripción de la situación del área de intervención del proyecto 2015**

El Decreto Ejecutivo 555, determina que GPR, debía ser ejecutado en todas las instituciones del Estado, sin embargo, el contrato suscrito con la Consultora Externa, que se financió con el proyecto de inversión y que venció el 31 de diciembre de 2012, únicamente consideró el despliegue de GPR en: 6 Secretarías Nacionales, 75 Ministerios e Instituciones adscritas, 1 Hospital Completo y 43 Hospitales a nivel N1. (Planificación Estratégica).

Lo que suma en total 141 despliegues, es decir, un 47,8 % del total de despliegues que contempla el Decreto Ejecutivo 555. Posteriormente se haría cargo de los despliegues la Secretaria Nacional de la Administración Pública - SNAP, para llegar a 226 instituciones a nivel nacional, hasta el 2015.

Como se puede apreciar, las dos descripciones planteadas en el proyecto no mantienen relación real entre ellas, considerando que el Decreto Ejecutivo 555, establece que todas las instituciones de la función ejecutiva del Estado deben contar con la metodología GPR (2010-2012), y en el 2015 asumen que no lo han podido lograr todavía, siendo la cimentación del proyecto completamente diferente y hasta la actualidad no está el 100% destinado al cumplimiento de este objetivo.

### **Identificación, descripción y diagnóstico del problema 2010**

Se hace alusión a que las buenas prácticas en administración pública todavía no se han implementado en el país. Lo anterior concluye en que se debe formular y ejecutar un proceso de mejora y fortalecimiento en la administración pública, liderado desde el más alto nivel de decisión, teniendo en cuenta que se debe regir por principios de eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y jerarquía, según la Constitución.

La ejecución presupuestaria que realiza la administración pública en el Ecuador no es satisfactoria, toda vez que el promedio de ejecución oscila alrededor del 78%, y de ese porcentaje, apenas una cuarta parte impacta a resultados esperados, lo que significa que existe una brecha muy importante entre la ejecución y el impacto de los programas de gobierno, considerando que cerca de un 50% es presupuesto ejercido que no agregan valor. (PRESIDENCIA, 2010)

Por otro lado, un factor muy importante y valioso de las entidades que conforman la administración pública es el Recurso Humano; sin embargo, y, por los resultados

antes descritos, se requiere elevar el nivel de las personas que ejecutan procesos y proyectos, ya que apenas un porcentaje mínimo del total de funcionarios públicos, tienen características de ejecutores en resolución de problemas y formas de aprendizaje.

La falta de trabajo colaborativo y metodológico de ese Recurso Humano, también es un factor determinante para que la ejecución del presupuesto orientada a resultados dentro de la administración pública, no logre impactar en los programas orientados a la sociedad.

Con un nuevo proyecto de gobierno, la administración, promueve la revalorización, teórica como práctica del Estado en su rol planificador y su concepción multidisciplinaria de la gestión pública, que permite abordar los problemas en su complejidad real, en lugar de fragmentarlos en sectores administrativos o departamentales, trazando un mapa de instituciones divididas en sectores y ministerios coordinadores que agrupan y coordinan las acciones de los varios ministerios sectoriales e instituciones adscritas a estos; formando así el mapa macro del Estado Ecuatoriano.

Por lo expuesto, se determinó como imperativo dar cumplimiento con lo establecido en el Art. 227 de la Constitución que establece:

*“la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”*, y cambiar la percepción de la ciudadanía respecto al tipo de administración y gestión de gobierno que ya no responde y no atiende de manera eficaz las demandas de la sociedad.

El no contar con una metodología probada que permita llevar a cabo un diagnóstico de la realidad operacional de las entidades del Gobierno Central, realizar el seguimiento de los proyectos y de los planes operativos alineados a los planes estratégicos, así como la medición de la gestión por resultados, su contribución y alineación al Plan Nacional de Desarrollo, hacía lento, muy costoso y se realizaba una mala imagen gubernamental del Gobierno, en su momento se priorizaba la asistencia a las Instituciones en temas de procesos y reestructuraciones creando proyectos específicos para esto, más aun si no se contaba con una herramienta digital que permita monitorear los avances mensuales para una mejor toma de decisiones hizo indispensable crear un proyecto que permita estandarizar y mejorar sus procesos y proyectos para beneficio de la ciudadanía.

Por otro lado, el realizar inversiones cuantiosas en tecnología suponiendo que solamente con ello los problemas de ineficiencia se mitigarán, es una visión poco

realista y fuera de contexto, toda vez que la implementación de tecnología debe estar acompañada de un plan de implantación, un proceso de adopción del cambio y un plan de autosuficiencia para no depender de los proveedores.

Gran parte de servidores públicos desempeñaban sus responsabilidades con conocimientos teóricos y habilidades deficientes haciendo que el acto administrativo no cumpla con los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación que dicta el Art. 227 de la Carta Magna del Ecuador, por lo que era necesario emprender programas de capacitación enfocados a la gestión de gobierno en lo relacionado con las áreas de planificación, presupuesto, administración, procedimientos administrativos, informática, procesos y proyectos, que se evidencia en las evaluaciones de talento humano que por ley se lo realiza de manera anual.

En este sentido, en el momento se consideró que la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados fortalecería el control, ejecución y cumplimiento de los objetivos del Gobierno, mediante la implementación de una metodología de gestión gubernamental por resultados y un Cuadro de Mando Integral, apoyados en una herramienta tecnológica. (PRESIDENCIA, 2010)

### **Identificación, descripción y diagnóstico del problema 2015**

Las buenas prácticas en administración pública, implementadas en la metodología de Gobierno por Resultados todavía no se han implementado en la totalidad de Instituciones de la Función Ejecutiva, como se establece en el Decreto Ejecutivo 555.

Se tiene como evidencia en GPR que para el 2015, el 35% de proyectos de inversión está en riesgo, es decir no terminarán en el tiempo previsto, con el costo planteado y con la calidad deseada. Haciendo necesario tomar acciones y decisiones sobre estos proyectos para que terminen exitosamente y sean un aporte al cumplimiento de los grandes objetivos nacionales.

GPR ha permitido identificar cuáles son los proyectos en riesgo y por qué causas están calificadas como tal, este es el primer paso para tomar decisiones y acciones correctivas. (PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, 2015)

El Señor ex Presidente Rafael Correa manifiesta como prioritaria la gestión por resultados en todas las instituciones estatales restantes, en especial las instituciones cuya gestión está enfocada a prestar un servicio directo a la ciudadanía, en ese sentido el proyecto contempla despliegues pilotos para Hospitales, mismos que se cumplieron en 44 hospitales controlados por el MSP;

centros, sub centros de salud y Unidades de Educación inicial, básica y bachillerato así como Centros Infantiles del Buen Vivir, buscando generar un Modelo de despliegue que a futuro deberá ser replicado por los Ministerios Rectores Correspondientes y que no han sido ejecutados como despliegue dentro del actual proyecto.

Más de 5 años después, el proyecto lanzado mediante decreto presidencial no ha sido cumplido, y sigue siendo solo un proyecto, la normativa ecuatoriana determina que un proyecto que supere los 5 años, se transforma en un gasto corriente, y en este caso no ha cumplido con esta transformación.

Se verifica nuevamente que de las instituciones que ya fueron intervenidas con esta metodología el 35% de los proyectos están en riesgo, entonces cómo se puede evidenciar que el proyecto está siendo efectivo y eficiente, si sus objetivos no se están cumpliendo a cabalidad desde su creación y denota que su intervención y por lo que fue creado no se cumple a cabalidad, escrito por el mismo proyecto.

Cambia la percepción del problema, cuando inicialmente el objetivo era volver más eficiente al estado ecuatoriano a través de los procesos y proyectos; y, para el 2015 el objetivo es ampliar el plazo porque no se ha podido todavía llegar a cumplir las disposiciones dadas o el objetivo 2015, y se prioriza de manera política y no técnica que se llegue a la ciudadanía, lo que denota que este proyecto se convirtió en una forma de recabar los votos, más no de cumplir su objetivo fundamental de mejora en la calidad del gasto y de eficiencia en la inversión y gasto de los recursos públicos, como determina la carta magna.

Nuevamente es importante enfatizar que para el año 2012 el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) oficializó la ISO 21500 con las mejores prácticas en proyectos.

### **3.4 Objetivo General**

#### **Objetivo General 2010**

El objeto de la consultoría es implementar la metodología de planificación y gestión gubernamental para resultados que permita la gestión de mapas estratégicos, objetivos, indicadores, proyectos y procesos mediante la aplicación de mejores prácticas y el uso de una herramienta informática con las funcionalidades requeridas para el efecto. Además, ejecutar la capacitación y certificación de un equipo interno con miras a la autosuficiencia del Estado en el manejo de la metodología y la herramienta informática mencionadas.



Todo esto deberá guardar la adecuada coherencia con la planificación elaborada por la SENPLADES<sup>8</sup> e interactuar con las herramientas informáticas utilizadas por el Estado ecuatoriano en materia de planificación y presupuestario, es decir, el Sistema Informático de Inversión Pública (SIP), el Sistema Integrado de Planificación (SIPLAN), el Sistema Nacional de Información (SIN), y el e-Sigef. (PRESIDENCIA, 2010)

### **Objetivo General 2015**

Implementar la metodología de planificación y gestión gubernamental por resultados que permita la gestión de mapas estratégicos, objetivos, indicadores, proyectos y procesos mediante la aplicación de mejores prácticas y el uso de una herramienta informática con las funcionalidades requeridas para el efecto. Además, ejecutar la capacitación y certificación de un equipo interno con miras a la autosuficiencia del Estado en el manejo de la metodología y la herramienta informática mencionadas.

Es decir, continuar con la implementación de la metodología de planificación y gestión gubernamental por resultados en las instituciones restantes de la función ejecutiva que por su creación reciente o no aprobación de estatutos aún no ha sido posible realizar despliegues. Esto permitirá que la totalidad de instituciones de la función ejecutiva gestionen sus mapas estratégicos, objetivos, indicadores, proyectos y procesos mediante la aplicación de mejores prácticas y el uso de la herramienta informática que dispone la Presidencia de la República. Por otra parte, se continuará con la capacitación y certificación de equipos internos institucionales con miras a la autosuficiencia del Estado en el manejo de la metodología y la herramienta informática mencionadas. Para esto se utilizará a un equipo interno de la Presidencia que ya cuentan con un certificado de suficiencia para capacitar en la metodología e implementar la herramienta informática de Gobierno por Resultados. Esto permitirá finalmente incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión y el logro de objetivos del Gobierno Nacional. (PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, 2015)

Como se puede verificar, no mantienen una correlación entre el objetivo por el que fue creado el proyecto en el 2010, que era buscar la eficiencia y efectividad del estado a través de una metodología aplicada en todo el sector público, en el que incluía la interoperabilidad entre diferentes sistemas tecnológicos usados por Ministerios Rectores como SENPLADES y el Ministerio de Economía y Finanzas,

---

<sup>8</sup> SENPLADES: Secretaria de Planificación y Desarrollo

con el objetivo por el que fue creado el proyecto para el 2015, el que se transforma en incrementar la implementación de la metodología a más instituciones del estado.

Haciendo un análisis comparativo entre ambos objetivos, se determina que el Estado no ha podido mantener su autosuficiencia para continuar con este proyecto a través de los tiempos y por principio jurídico si se cambia el objetivo automáticamente es otro contrato.

TABLA n.-2 Análisis comparativos de Objetivos

OBJETIVOS ESPECIFICOS			
N.-	2010	2015	ANÁLISIS
1	<p>Diagnosticar la situación actual desde el punto de vista operacional, en las Entidades Participantes, para la identificación de soluciones puntuales, dando como resultado mejoras en la eficiencia gubernamental. incluyendo:</p> <p>La alineación y evaluación de la eficiencia de los procesos de las unidades operativas</p> <p>La alineación y evaluación del estatus actual de cada portafolio de proyectos. Así como elaborar, clasificar y sistematizar los portafolios de proyectos de las unidades operativas.</p>	<p>Diagnosticar la situación operacional actual; desde el punto de vista operacional, Dimensionamiento de la estructura de las entidades participantes</p>	<p>En los incios del proyecto buscaba realizar un diagnóstico situacional del estado en relación a los proyectos y sus procesos para poderlos sistematizar y generar un cuadro de mando integral, a nivel nacional; para el 2015 cambia totalmente a solo dimensionar la estructura de las entidades , entiendo que se encesa todo una armatage administrativo y fianciero para esto, cuando por un analisis financiero y de talento humano se los podria dimencionar, su objetivo esta completamente distorcionado al inicial.</p>
2	<p>Contar una metodología gubernamental para la elaboración, alineación y sistematización de sus planes estratégicos y operativos (todos los niveles organizacionales y de decisión ); aplicando los principios y conceptos del Cuadro de Mando Integral, de acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir y la planificación de la SENPLADES.</p>	<p>Contar con una metodología gubernamental para la elaboración de planes estratégicos y operativos alineados y sistematizados; (todos los niveles de la organización incluyendo niveles operativos y jerárquicos);</p>	<p>Se entiende que la contratación de la consultora era para que se realice esta metodología gubernamental, se la ejecute y asesora desde el inicio y finalmentne se lo interiorice en el estado y todas las insituciones tengan autonomía dentro de cada una para no depender de agentes externos, sin embargo 5 años mas tarde se sigue planteando contar con esta metodología.</p>
3	<p>Implementar una herramienta Informática la cual deberá tener las funcionalidades que permitan aplicación de la metodología de Cuadro de Mando Integral, permitiendo a todos los niveles organizacionales de las Entidades Participantes participar en la planificación, alineación y gestión de Objetivos, Estrategias, Indicadores de Desempeño, Proyectos y Procesos</p>	<p>Establecer la interoperabilidad con sistemas complementarios (E-Sigef, SIPeIP y BPM)</p>	<p>Cuando se diseño el proyecto su principio de la integración de los sitemas por los cuales el estado trabajo su parte financiera, planificación y procesos era muy leable pero carente de principio técnico, debido a que cada sitema no es compatible con el otro, razón por la cual hasta el momento sigue sin ser interoperables.</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS			
N.-	2010	2015	ANÁLISIS
4	<p>Configurar y establecer Observatorios Ejecutivos y Tableros de Control que permita la gestión y visualización gráfica de todos los elementos de la planificación nacional hasta los niveles operativos en las instituciones (proyectos y procesos). Entre los cuales constan indicadores estratégicos, análisis del desempeño estratégico y operativo con desglose de resultados, nivel de alineación de los distintos objetivos, estrategias, proyectos y procesos de la Institución o Programa, análisis de riesgos, presupuestos y avance actual de los distintos portafolios de proyectos, análisis del estado actual del catálogo de procesos sustantivos y adjetivos al nivel nacional, institucional, o de una sola Unidad Operativa, para la gestión estratégica de desempeño operacional y eficiencia gubernamental, etc.</p>	<p>Configurar y establecer Observatorios Ejecutivos y Tableros de Control; que permita la gestión y visualización gráfica de todos los elementos de la planificación nacional hasta los niveles operativos en las instituciones (proyectos y procesos)</p>	<p>Practicamente es el mismo objetivo, con la diferencia que ya no se lo detalle a un nivel mas operativo.</p>
5	<p>Ejecutar un exitoso Plan de autosuficiencia que permita alcanzar la autosuficiencia de las Entidades Participantes para minimizar su dependencia en recursos externos para la aplicación de la metodología y la configuración, operación y administración del proyecto. Dentro de este objetivo se encuentra el involucrar y capacitar a los altos ejecutivos para formar patrocinadores ejecutivos de alto impacto.</p>	<p>Ejecutar un exitoso Plan de Autosuficiencia</p>	<p>Es claramente visible que aún despues del doble del tiempo planificado para que existe la autosuficiencia, el estado ecuatoriano todavía se pida tener un "Plan" y no esta en plena operativa o ya como parte del estado la Autosuficiencia.</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS			
N.-	2010	2015	ANÁLISIS
6	<p><b>Ejecutar un exitoso Plan de Capacitación y Transferencia de Conocimientos y Tecnología,</b> que permita la capacitación:</p> <p>Un equipo interno de la Subsecretaría de Organización, Métodos y Control y de la Subsecretaría de Informática como agentes de cambio para lograr su autosuficiencia en las metodologías y herramientas implantadas</p> <p>Funcionarios de cada nivel jerárquico de las Entidades Participantes en todos los elementos de la metodología y las mejores prácticas de Planificación, Gestión de Objetivos y Medición de Resultados, según sea el caso</p> <p>Capacitar a los funcionarios de cada organización en mejores prácticas para la planificación, alineación y gestión de sus objetivos, <i>proyectos</i> y <i>procesos</i> definidos y asegurar la aplicación correcta de la metodología y el uso de la herramienta implantada</p>		<p>Se espera que este plan de capacitación y transferencia de conocimientos este instaurado dentro de cada institución sin embargo aun cuando an capacitado a muchos funcionarios del sector público y se les ha entregado un certificado de la consultora y no de un ente académico para demostrar que el funcionario tiene la competencia, los mismo han mantenido un alto nivel de rotación y no existe datos reales que demuestre que como instituciones del estado este instaurado o interiorizado esta metodología.</p>
7		<p>Elaborar la metodología de gestión en el ámbito de competencia del SNAP:El objetivo específico "7", que se adiciona en la presente actualización, comprende la elaboración de una metodología de Gestión que constituya un insumo para la gestión pública; y, además de generar metodologías para la adecuada gestión de proyectos para los Ministerios Coordinadores.</p>	<p>Es repetir el principio de este proyecto crea una metodología para evaluar la gestión, cuando en el propio documento del 2010 se dice que GPR es una metodología de gestión.</p>
8		<p>Realizar la evaluación del impacto generado en las entidades del ejecutivo que se encuentran desplegadas la herramienta GPR: En el objetivo específico "8", que se adiciona al proyecto, se realizará la evaluación de impacto de la implementación de la herramienta con funcionalidades mejoradas hasta el 2015, en todas las instituciones de la APCID. Con esta evaluación se pretende medir ingreso de información, procedimientos, controles, archivos, seguridad y obtención de información.</p>	<p>Realmente justifica la razón de realizar esta tesis, debido a que no se puede esperar tanto tiempo como para poder realizar los correctivos necesarios de existirlo 3 años despues de la planificación inicial. Se debe tambien analizar que su principio del proyecto era evaluar el alcance de los proyectos del país su incidencia dentro del Plan Nacional del Buen Vivir y por supuesto evaluarse a si mismo desde el inicio.</p>
<p>Se debe considerar que los medios por los cuales se verificará este proyecto esta basado en el propio proyecto lo que significa que no existe un agente externo que lo pueda verificar con otra perspectiva</p>			

Fuente: Documentos oficiales del proyecto, archivo personal, 2012-2015

Elaborado: Propia

Como se puede evaluar, en términos generales, entre los objetivos específicos planteados al inicio del proyecto en el 2010 y los planteados en la actualización del proyecto en el 2015, básicamente se carece de una planificación real; no existe una forma de evaluar el propio proyecto, que fue creado justamente como una metodología para hacer seguimiento y control de proyectos y procesos, que manejaría una semaforización mediante el BSC, y que operaría basado en herramientas interrelacionadas del sector público, por lo que se debería crear una serie de pasos y actividades nuevas, pero probadas para que conjuntamente con la normativa ecuatoriana y las metodologías creadas para el efecto por el ente rector, se puedan concatenar y de esta manera se realice el correspondiente seguimiento, con responsables y en tiempos reales.

Este análisis realizado, permite verificar que un proyecto emblemático nacido para mejorar de alguna manera los procesos, recursos, y la eficiencia de las diferentes carteras de estado, no ha cumplido lo que estaba definido inicialmente y tampoco lo que ha determinado sus objetivos. Desde el análisis documental, y reportes financieros el análisis demuestra que el proyecto por diferentes motivos no ha sido concebido, evaluado, planificado y desarrollado de manera que sea el ejemplo o sirva de referencia de un proyecto de estado diseñado para mejoras.

Se puede apreciar que las principales causas que se dio para el incremento de los recursos son: la ausencia de personal técnico que formule el proyecto con conocimiento de buenas prácticas de proyectos y conocimiento de la normativa ecuatoriana; que no existía imparcialidad debido que el propio proyecto debía evaluarse a sí mismo, con la herramienta que ellos la crearon; que no existía un procesos definido para poderlo controlar y se rige específicamente a la evaluación financiera, midiendo de esta forma su avance y no a la evaluaciones de los objetivos del proyecto. No se conocía en tiempo real lo que sucede con las actividades debido a que la evaluación se lo realizaba según la necesidad de presentar dentro del PAI de manera anual y no de manera periódica según la naturaleza del proyecto.

El resultado final es el incremento de recursos, un costo de oportunidad financiero alto, el alcance cambiado de manera periódica, ausencia de conocimiento del medio en el que se realizaría el trabajo, razón por la cual no se pudo evidenciar la interoperabilidad entre los sistemas, la ausencia de información en tiempo real, desgastando el apoyo recibido mediante decreto, y desperdicios de recursos del estado a todo nivel.

Se puede evidenciar que no existió un estudio de perfil, en el que se demuestre que la aplicación de esta metodología era la solución al problema inicial determinado en el estado.

## CAPITULO IV

### 4.0 CRITERIO DE EXPERTOS. –

Por motivo de confidencialidad, el nombre completo y cargo de los expertos entrevistados no se podrá registrar, debido a que en la actualidad son funcionarios públicos y se mantienen dentro del jerárquico superior de diferentes carteras de estado.

Sin embargo, es importante recalcar que los mismos tienen un vasto conocimiento dentro de la planificación pública, GPR y proyectos.

#### 4.1 Experto 1 MH

Fecha de entrevista: 27/09/2017

¿Existe una buena planificación en el sector público?

*En la práctica se puede ver como los proyectos que nacen con una duración de 2 años, y se ejecutan entre 5 y 8 años, los objetivos no se cumplen, el plazo no se cumple, los recursos no se cumplen y el objetivo para lo que fue diseñado el proyecto jamás se llega a cumplir, incluso cuando se ha dado por terminado el proyecto.*

¿Por qué los proyectos no se cumplen conforme la planificación?

*La metodología que se aplica no es la adecuada, se sigue usando el SML, y esta metodología no es aplicable a toda la Naturaleza del Sector Público, entonces hace que se pongan indicadores y verificadores que no son viables o verificables en la realidad.*

*Los proyectos nacen de una idea y resulta que no fue buena; sin embargo, se lo inició como proyecto es desarrollado, por lo que los proyectos no nacen con una buena concepción, o justificación, lo que hace que un proyecto se vuelva dos o tres veces más costoso.*

¿Cómo considera que son los equipos técnicos?

*A los equipos técnicos se los capacita forzosamente para que hagan un seguimiento, pero en la práctica el seguimiento solo es presupuestario, no se habla de la calidad del gasto, de cumplimiento del objetivo del proyecto, entonces todo queda en papeles.*

*Faltan elementos para hacer una valoración al seguimiento y ejecución.*

¿Cuál es la concepción del proyecto GPR?

*Uno de las mayores fallas de GPR fue la metodología, GPR solo obtuvieron indicadores de actividades, entonces se evaluaba lo planificado vs lo ejecutado, no significa que se evalúe la gestión o que se mejoren los procesos, sin los recursos adecuados y sin los indicadores adecuados, entonces esa herramienta no sirve para medir o contribuir a ver la mejor calidad del gasto, por ejemplo.*

¿Considera que la aplicación de esta nueva propuesta es viable?

*No solo considero que podría, sino que se debería hacerlo, porque es una solución sobre todo al mal gasto del dinero público, si hablamos de infraestructura, por ejemplo, una cosa es la calidad y otra cosa es el seguimiento físico, se podría comparar si efectivamente el dinero se ha ocupado bien, si el dinero ha comparado los materiales que se demandan en el proyecto y con la calidad requerida, sin embargo lo sigo ejecutando, creo que una nueva metodología de seguimiento sobretodo aplicado a nuestra cultura y a las herramientas que tenemos es viable.*

como resultado de esta entrevista se puede apreciar que según la experiencia de este experto los proyectos nacen como ideas generales y no existe un estudio real de fondo para crearlos, razón por la cual para poderlos ejecutar ya en la práctica se debe incrementar la inversión y recursos, inclusive que en muchos de los casos se debe cerrar el proyecto porque dejo de ser viable; denotando la ausencia de procesos, profesionales expertos y éticos que verifiquen la idoneidad de cada idea o perfil, que no existe un proceso establecido dentro de cada institución, para que sirva de guía de manera oportuna.

Que los proyectos no son bien planteados con el SML aplicable al sector público, pero que cumpliendo lo que solicita la SENPLADES se los ejecuta debido que se les asigna recursos, pero esta metodología no es viable para una correcta planificación y seguimiento dentro del sector, razón por la cual el seguimiento lo realizan solamente con el e Sigef de manera financiera, desconociendo el resultado real del proyecto, sin verificar la calidad del gasto real y resultados efectivos de la gestión.

Los indicadores utilizados dentro de GPR son muy subjetivos, que su rigurosidad quedaba a voluntad de los técnicos y no a la necesidad del proyecto.

Que se considera que la propuesta planteada es viable.



## 4.2 Experto 2 NC

Fecha de entrevista: 28/11/2017

¿Qué opina usted sobre la planificación de los proyectos en el estado?

*Existen dos temas: puede estar la planificación bien realizada, pero existe la carencia de profesionales en el Ecuador, en lo personal me ha sucedido que cuando se tiene planificado un proyecto manteniendo los estándares predeterminados con objetivos claros, pero se lleva a la práctica para que lo ejecuten, nos quedamos cortos en conocimientos técnicos y profesionales. Pero también ha sucedido desde el otro lado que el proyecto nace sin una visión clara, sin objetivos claros, sino para pagar incendios y la planificación va cambiando según la necesidad que vaya surgiendo.*

¿Es un problema que una persona es quien formula el proyecto y otra quien lo ejecuta?

*No solo el sector público realiza los proyectos, también la empresa privada, cuando se realiza los concursos pertinentes, y se invita empresas que conocen del tema que evalúa su trayectoria. Sin embargo, se tiene problemas para plasmar los proyectos, no es un problema del sector público, sino de país.*

¿Conoce sobre el proyecto GPR?

*Todos en el sector público lo conocemos como GPR, todas las coordinaciones de planificación deben estar ingresando los indicadores de seguimiento, creo que la metodología y los objetivos del proyecto estuvo bien, pero en el momento de la aplicación nos faltaron ciertos temas que debemos enlazar al día a día. Básicamente el problema surge porque la institución misma se pone los indicadores y obviamente se ponen los indicadores que vayan a cumplir, entonces necesitamos que un ente externo vaya a poner las metas de tal manera que pueda dar seguimiento.*

¿Dentro de los objetivos iniciales del proyecto estuvo la interoperabilidad de los sistemas?

*Estuve de muy cerca participando cuando se creó el GPR; y se quería enlazar los sistemas del e-sigef del Ministerio de Finanzas y el SIPeIP que es el sistema de proyectos de la SENPLADES de tal manera que hubiese dos niveles la planificación estratégica que lo realizaba la SENPLADES y la planificación operativa que se lo realizaba a través del e-Sigef, se hizo varios intentos para la interoperabilidad de*

*los sistemas, pero lamentablemente en estos momentos tengo entendido no se logró realizar la interoperabilidad porque nosotros como instituciones pensamos como compartimientos individuales, no vemos una visión en conjunto y cada institución vela por sus propios intereses y no por el interés nacional.*

¿Cree usted viable la aplicación de normas internacionales para que interoperen con la metodología SENPLADES?

*Por su puesto, para estandarizar y mejorar los procesos al momento de planificar.*

Se puede concluir nuevamente la ausencia de profesionales con conocimiento técnico en materia de proyectos y normativa ecuatoriana para la ejecución de proyectos, que estos son formulados para cumplir ciertas emergencias dadas por la autoridad de turno, convirtiéndose en un fondo paralelo, que su planificación y alcance cambia conforma la necesidad de la institución y no del proyecto. Debido fundamental a que no existe responsabilidad de los técnicos que lo formulan o lo postulan, solo existe una responsabilidad del que lo ejecuta, que es quien lo revisa por un ente externo “Contraloría General del Estado” esta ausencia de concatenación no permite que llegue a un buen término el proyecto, ya que no conocen la esencia del proyecto, como nació o que es lo que se espera de él.

También se pudo observar, que previo a la presentación del proyecto no se realizó un análisis de las variables críticas como el hecho que técnicamente los lenguajes por los que fueron creados los sistemas no son compatibles, razón por la cual es muy difícil que entre ellos pueden interrelacionarse, y no pueden entrar dentro de la autonomía de cada una de estas instituciones.

### **4.3 Experto 3 FG**

Fecha de entrevista: 16/10/2017

¿Conoce el proyecto GPR?

*He realizado entre unos 5 a 10 entre despliegues y red despliegues de GPR en las instituciones a nivel nacional, cambio de indicadores, cambio de metas, administración de la herramienta como tal, el seguimiento y un análisis súper fuerte en ese anclaje entre los diferentes NJ.*

¿Crees que los proyectos del Estado están siendo bien ejecutados?

*Los proyectos son creados con buenas intenciones a nivel político y estratégico, el problema se da en la ejecución; llegan ciertos lineamientos de cambio de políticas, cambio de directrices, llegan nuevos decretos, lineamientos, normas, avales, que a la larga te complica la ejecución del proyecto según lo planificado.*

*Existen proyectos que no fueron planificados adecuadamente desde el inicio, que fueron por directrices, lineamientos políticos o compromisos políticos, obviamente normalmente estos nunca llegan a un buen fin, pero se los debe cumplir porque existe una directriz.*

¿Estás de acuerdo con los gerentes de proyectos?

*Estoy a favor de que existen gerentes de proyectos, lamentablemente en el país no existe gerentes multimodal o multicriterial, porque lo que se cree que si es un gerente de infraestructura se cree que el mejor gerente va ser un ingeniero civil o un arquitecto, lo cual no es así porque cada uno tiene su especificidad.*

¿Se cumplió los objetivos del proyecto GPR?

*La interoperabilidad de los sistemas todavía no existe, la herramienta GPR se maneja independiente de las otras herramientas, lo que se hizo actualmente es crear un paso más por qué se debe reportar en las tres herramientas y se debe homologar.*

*Este es el problema; porque cada institución te pide información según las directrices de cada una y entiendo que el proyecto fue concebido era solo ingresar la información a GPR y de ahí todos pueden bajar la información, porque se supone que existe una interoperación entre los sistemas.*

*En el segundo objetivo de seguimiento a la ejecución es medio complejo el tema porque tú mismo te pones los indicadores y te puedes medir como tú quieras para el 100% de cumplimiento, por lo que debería existir otra instancia.*

Se evidencia que los proyectos no siguen una visión institucional, y que el cambio permanentemente de la normativa ecuatoriana sujeta a los proyectos es un limitante dentro de la ejecución.

Los líderes de los proyectos, sean estos gerentes o responsables del mismo, no son administradores conocedores del sector, lo que es un limitante para poder ejecutar eficientemente los proyectos, son muy pocos gerentes que son técnicos y conocen de los procesos administrativos.

Que el proyecto GPR no es tan viable sus indicadores debido fundamentalmente a que los técnicos a cargo se convierten en juez y parte.

#### **4.4 Experto 4 AR**

Fecha de entrevista: 16 /10/2017

¿Los proyectos del Estado están siendo bien formulados, ejecutados y evaluados?

*Realmente ha existido varias deficiencias en la elaboración de proyectos de inversión, yo atribuyo esta deficiencia porque no existe una planificación a largo plazo, prácticamente vienen decisiones de autoridades que realice un cierto proyecto de inversión, se lo elabora, se lo postula, pero, el proceso de planificación a corto plazo.*

*Normalmente la parte técnica es quien formula el proyecto de inversión y lo hace en una temporalidad bastante corta, por lo que no necesariamente la metodología que consta dentro del proyecto de inversión van a ser bien postuladas, entonces en la ejecución tiene muchos problemas, no se lo realiza en el tiempo establecido, el costo muchas veces supera los valores planificados, porque el proyecto no nace con una planificación adecuada.*

¿Cree que el proyecto GPR cumplió el objetivo?

*Creo que se creó mucha burocracia, la metodología no ha sido implementada de manera adecuada en las instituciones públicas y por eso existe deficiencia primero como autoridad ya asea un ministro de estado o un director general, gestionar la herramienta bajo GPR, no se ha dado la importancia como autoridades para ocuparla a través de la herramienta.*

*La inversión que ha generado el Estado no ha recibido los resultados que se ha esperado en un principio, sin embargo, nos ha ordenado a las instituciones a mantener una cultura de planificación.*

¿Crees que se pueda crear ciertos pasos o procedimientos para un mejor seguimiento basado en normas internacionales?

*Definitivamente si, hacia allá como Estado deberíamos caminar, el fortalecer y crear nuevas metodologías que nos permita hacer que lo que planificamos realmente se ejecute.*

Los proyectos formulados obedecen a una solicitud de la autoridad de turno de corto y mediano plazo, razón por la cual cuando se lo postula lo hace un técnico en muy corto plazo, sin que necesariamente se tenga toda la información disponible, o investigado con un poco de profundidad sobre las variables que pueden afectar el normal desarrollo del proyecto, otro indicio es el hecho que un técnico lo fórmula pero es otro equipo el que lo ejecuta sin conocer los pormenores del cómo fue diseñado, y al existir una rotación de personal elevada hace que cada administrador lo ejecute conforme lo va entendiendo.

La metodología que se presenta a la SENPLADES no es la mejor para ser ejecutado debido que faltan detalles y responsables o acciones que se evidencian en el momento de ejecutar.

#### 4.5 Experto 5 PM

Fecha de entrevista: 16 /10/2017

¿Los proyectos del Estado, están cumpliendo el objetivo por el que fueron diseñados o tienen inconvenientes?

*Al inicio se trataba de que cumplan con el objetivo, pero se fueron distorsionando y se convirtieron como bolsas de dinero justamente para solventar el gasto corriente, entonces ese es el principal problema que en los proyectos se vienen manteniendo; es por eso que por su base un proyecto tiene un principio y un fin sin embargo se están manteniendo por mucho más tiempo para poder ir apilando ahí un poco de personas que no están trabajando para el proyecto como tal.*

¿Crees que los proyectos estaban formulados desde el principio con todos los argumentos técnicos por especialistas en el tema?

*Yo creo que pudo haber errores de planificación en realidad, no en todos los proyectos, pero los hay, la verdad es que no se dimensionan los objetivos del proyecto y el alcance del mismo, y eso se convierte en un problema porque a mediano tiempo te das cuenta que no estas cumpliendo con los objetivos planteados.*

¿Crees tú, que el proyecto GPR ha cumplido los objetivos para los que fue creado?

*En varias instituciones no ha cumplido, porque lo utilizamos por obligación o porque tenemos un acuerdo de utilización de la herramienta, pero no se lo utiliza para lo que realmente se esperaba que es una herramienta de gestión y revisión de la gestión, entonces no creo que haya cumplido.*

¿Cree que se puede aplicar una nueva metodología basada en normas internacionales?

*Es una propuesta muy interesante que se pueda aplicar, considerando que ya tiene resultados comprobados pues daría mejores resultados.*

Los proyectos actualmente no nacen bajo una planificación dentro del estado, se los postula para cubrir necesidades y en algunos casos para utilizarlo para contratar a personal para la institución y no para el proyecto, se crea “bolsa de recursos financieros” que puede ser utilizado según la necesidad institucional en otros quehaceres del proyecto, denotando una falta de planificación en la ejecución del proyecto, responsables de seguimiento, y reportes concretos sobre lo que pasa en cada uno de los proyectos.

En muchos casos al no tener la información al día y de manera periódica, los errores que se dan a mediano plazo no siempre se puede tomar los correctivos necesarios, y en muchos de los casos es más caro y demoroso poderlos corregir.

El proyecto GPR no ha cumplido para lo que fue diseñado, como una herramienta de apoyo y seguimiento, y por el contrario se convirtió en una carga administrativa.

#### **4.6 Experto 6 VA**

Fecha de entrevista: 04/10/2017

¿Cómo crees tú que los proyectos del Estado ecuatoriano están siendo formulados?

*De forma general considero que no están bien formulados, porque muchos de los proyectos no se han tomado el tiempo para una correcta formulación, puesto que han sido diseñados y elaborados a un nivel de perfil, que para la implementación ha existido el cambio reiterativo de personal responsable de la ejecución y no ha existido un correcto seguimiento que permita una corrección en la ejecución a fin de que se cumpla los objetivos.*

¿Quiénes son los que formulan el proyecto?

*Los proyectos en general son formulados por las áreas técnicas de las diferentes áreas administrativas requirentes de financiamiento, hablamos de ingenieros, arquitectos, personal operativo que conjuntamente con los directivos y las autoridades institucionales presentan la propuesta.*

*Lo que utilizan como insumo para la elaboración de proyectos son experiencias previas que no necesariamente aterrizan a la realidad del proyecto específico que se quiere atender, eso genera que se sobrevalore, se sobrestime y no se tenga toda la información del caso para un correcto dimensionamiento del proyecto.*

*Lamentablemente, como las autoridades y el equipo técnico no tienen el tiempo necesario para presentar un proyecto, este no presenta la información a detalle y también no tienen el nivel de responsabilidad estas personas, por lo que no se los puede exigir después para conocer el por qué presentaron así los proyectos.*

¿Quién hace el seguimiento de los proyectos?

*Cada Coordinación de planificación o direcciones de seguimiento que se encarga de revisar que se cumpla los pasos de ejecución y desembolsos de inversiones, pero a nivel técnico no existe una institución o una persona externa a la unidad responsable de implementación que verifique que se ejecute de acuerdo como estuvo presentado el proyecto.*

¿Conoces el proyecto GPR, consideras que ha cumplido con el objetivo por el que fue creado?

*Al ser una herramienta de seguimiento de proyectos, considero que no cumplió los objetivos puesto que no hay un nivel de detalle que permita revisar el correcto avance del proyecto a nivel de entregables efectivos, o de hitos que reflejen un avance de proyectos, generalmente se presenta insumos de cumplimiento administrativos, informes, que no reflejan la situación real de una ejecución, aparte que es una herramienta de información netamente, de información financiera, digamos que a un nivel superficial de lo que es una implementación o ejecución de un proyectos pero no a nivel de detalle y fundamentalmente de control técnico de una correcta ejecución .*

¿Cree que la aplicación de normas internacionales como la ISO 21500 o el PMI es aplicable a los proyectos del estado?

*La metodología permite que es aplicable a cualquier sector y en ese contexto es viable y necesaria para evidenciar y controlar que exista una adecuada ejecución de los proyectos que garantice fundamentalmente los objetivos la correcta utilización de los recursos, y que permite una garantía técnica que conlleve a la calidad de la infraestructura.*

Se realizó la entrevista a 12 profesionales que aceptaron inicialmente; sin embargo, al plantear los temas, se excusaron, ya que si la entrevista es publicada temen que sus comentarios puedan acarrear inconvenientes en sus respectivos trabajos.

Como se aprecia en este capítulo, la mayoría de los proyectos no cumplen a cabalidad para lo que fueron creados, se amplía el plazo, se cambia los objetivos, e inclusive el alcance.

Pero verificando las principales causas son: por cambio de directrices de las autoridades de turno, porque no nacen con el suficiente estudio técnico, no se mantiene la concepción global. Únicamente cuenta con la percepción técnica sin tener la experticia para poder administrar y ejecutar los proyectos, generando esto un cambio muy costoso para el gobierno. Cuando no nacen con una visión clara, van cambiando según la necesidad de cada institución llegando inclusive a convertirse en una bolsa de dinero que puede ser utilizada conforme la necesidad de la institución como lo dijo uno de los expertos.

Los equipos técnicos de las diferentes direcciones de seguimientos, no son técnicos especialistas en los proyectos y su seguimiento lo realiza específicamente de manera financiera y administrativa sin verificar la calidad de los productos, buscando una alternativa para mejorar en el seguimiento.

Existe una carencia de profesionales expertos en planificación y ejecutores de proyectos, que sepan de administración pública y que con toda la normativa ecuatoriana puedan cumplir a cabalidad dentro de los tiempos los objetivos planteados de cada proyecto, los gerentes del proyecto todavía no tienen la capacidad de ser multicriterio lo que limita los resultados en cada proyecto, además no conocen de las normas nacionales e internacionales para mejorar la gestión de proyectos.

No existe directrices para que los proyectos se ejecuten de manera física verificando la calidad del producto, quienes lo formulan carecen de responsabilidades en el momento de crearlos y limita al ejecutor debido a que no existe corresponsabilidad. En varios escenarios muchas veces, ha sido imposible la aplicación del proyecto debido a que no está registrado el por qué nació y cuál era el alcance inicial.

El proyecto GPR ha incrementado la burocracia y no ha cumplido su fin, siendo una herramienta de seguimiento creado para mejorar la gestión, la interoperabilidad entre los sistemas se convirtió en un proceso más que cumplir, sin embargo, mejoró mucho la cultura y conocimiento de los equipos técnicos que permanecen en las diferentes direcciones, pero dista mucho que esto sirva para mejorar la ejecución y eficiencia de los proyectos.

La mayoría de los proyectos están formulados a nivel de perfil, basado fundamentalmente en la experiencia de técnicos afines sin que exista una investigación de fondo, lo que se preocupan es en presentar bajo la metodología requerida y conseguir los fondos, y no necesariamente el objetivo es encontrar los mejores productos o resultados, denotando que se requiere mayor detalle en la estructuración de los mismos, que la información no es transmitida de manera



oportuna en especial cuando existe cambios de personal y no pueden seguir con la ejecución por falta de información.

Esto hace que en la ejecución se encuentren inconvenientes, debido a que esta subestimado los recursos, actividades, tiempos o el alcance, el seguimiento no es de manera oportuna y se concentran fundamentalmente en el seguimiento financiero.

En el proyecto GPR se empieza a evaluar los verificables como entregables efectivos o de hitos a insumos administrativos y no insumos de avance real de proyecto, por lo que es fundamental presentar una alternativa de herramienta que ayude al seguimiento y gestión de los proyectos

## CAPITULO V

### 5. PROPUESTA

Dentro de todo lo presentado en este documento se puede apreciar que si bien es cierto ya existe ciertos procesos establecidos dentro del Estado, para presentar proyectos y que toda vez que tengan dictamen de prioridad y se encuentre dentro del PAI<sup>9</sup> de la institución y el banco de Proyectos de SENPLADES, el Ministerio de Economía y Finanzas está en condiciones de asignarle recursos considerando la ejecución presupuestaria de la entidad, la importancia del proyecto y en la fase que se encuentre.

Sin embargo, se considera según la valoración realizada y el criterio de los expertos que el proyecto GPR que fue concebido inicialmente para realizar seguimiento de los proyectos en todo el sector público no ha cumplido en su totalidad con este objetivo, sin embargo dentro de las capacitaciones que se ha realizado se ha interiorizado conceptos importantes dentro de los diferentes carteras del Estado, dando como resultado positivo un recurso humano más preparado dentro de las buenas prácticas en proyectos.

En la norma de Implementación y operación de Gobierno Por Resultados según acuerdo Ministerial 1002, textualmente dice:

- Perfil recomendado para líderes de proyectos de inversión. - Se recomienda que el líder de un proyecto de inversión cuente con capacitación en administración de proyectos conforme a los requerimientos y estándares internacionales sugeridos por el Project Management Institute.

Sin embargo, esta recomendación no fue seguida por las autoridades para mantener un mejor desempeño con personal mejor capacitado y con experiencia,

---

<sup>9</sup> PAI: Plan Anual de Inversiones

para mantener un monitoreo constante, con evaluación formativa, para mejorar la toma de decisiones y mejorar el desempeño del proyecto, y permanezca constante la retroalimentación continua.

Basado en esta sugerencia se tomará recomendaciones de las mejores prácticas en proyectos a nivel mundial, como el PMI y la ISO 21500 registrada en la Norma técnica ecuatoriana en el INEN como directrices y gestión de Proyectos.

Para la propuesta se la elaborará cómo funcionaría dentro del sector público y se tomará como ejemplo el proyecto GPR año 2012 para su elaboración, cabe mencionar que como plantea la norma internacional un inicio del proyecto arranca cuando se ordena un nuevo proyecto y termina cuando los entregables del proyecto finaliza permanentemente y se entrega con la documentación de cierre y se completaron todas las actividades.

### **5.1 Ficha de información para postulación de proyectos de inversión y recursos.**

Normalmente dentro de toda institución existe muchas buenas intenciones o ideas para realizar proyectos, sin embargo, de todas se debe escoger una que conforme las necesidades de la cartera de estado, la factibilidad y la calidad del gasto sea la mejor; es por esta razón que debe abrirse la oportunidad para que presente a manera de idea dentro de esta ficha la posibilidad de que la idea propuesta puede convertirse en un proyecto para conseguir los fondos del estado.

Esta ficha es un documento interno institucional que le da una mejor visión de selección a la autoridad competente.

En ella se plantea conforme la información que es requerida por la Secretaría Técnica de Planificación y la que en términos generales requiere la institución para dar la factibilidad interna.

Está compuesta por datos generales de quien plantea el proyecto, su cargo y su grado de responsabilidad, normalmente debe estar auspiciado al menos por una Dirección en su estructura orgánica, correo, etc., y su monto aproximado para ejecutar el proyecto.

Ver anexo E, Ficha de Información.

### **5.1.1 Adquisiciones del proyecto.**

En época de austeridad los Ítems más controlados es del grupo 84 (Bienes) y tienen una normativa especial, razón por la cual tiene un espacio específico en esta ficha, se determina si son bienes o servicios nacionales o internacionales y su porcentaje

### **5.1.2 Resumen Descriptivo.**

Es la parte medular de la ficha se explica brevemente en qué consiste el proyecto y que desea conseguir al final del mismo, su fecha estimada de inicio y fin, y la elaboración del SML<sup>10</sup> para tener una visión integral de lo que busca el proyecto.

### **5.1.3 Indicadores.**

Los indicadores generales, con características especiales como por ejemplo, cuál es la tasa de descuento utilizada y la razón, indicadores financieros, económicos y que gana o pierde el país con este proyecto. Cuáles son los beneficiarios directos e indirectos.

Recursos financieros fiscales. - Es una tabla mensualidad de cada año del proyecto que plantea ejecutarlo, se lo solicita para determinar cómo se realizara el flujo de la inversión en términos financieros.

Esta ficha ha sido evaluada por la máxima autoridad o su delegado y dada el aval se procede a estructurar el proyecto conforme la Metodología SENPLADES y proceder con todos los procesos respectivos para su financiamiento.

Cuando el Ministerio de Economía y finanzas entrega los recursos dentro de la asignación inicial el gerente de Proyecto o quien haga sus veces deberá presentar

---

<sup>10</sup> SML:

el Acta Constitutiva con todos los anexos, debido que dentro del sector público la ejecución del proyecto inicia realmente cuando le asignan los fondos necesarios.

## **5.2 Acta Constitutiva del Proyecto. (EDT)**

Es un documento que instaura formalmente el arranque del proyecto, permite verificar los responsables, su nivel de autoridad y permisos que tiene dentro de su equipo de trabajo, se determina las obligaciones de diferentes áreas, gerente del proyecto, su equipo técnico, a quien reporte, como se evaluara su gestión entre otros.

A.-Se determina formalmente quien lo realiza que normalmente es un técnico con un alto grado de conocimiento del área que propuso el proyecto, revisado por el NJS<sup>11</sup> que está a cargo y responsable del proyecto, y la firma final de aprobación es de la máxima autoridad o su delegado quien mantendrá el apoyo respectivo para que culmine conforme las especificaciones y calidad del caso en los plazos propuestos, se lo conoce también como auspiciante.

Se debe asignar un código interno que tendrá una interrelación con el Código único del Proyecto (CUP).

Se genera la información general, que consta el nombre, el monto financiero que se requiere para el año en curso que se va ejecutar y el monto plurianual de requerirlo para conocer el costo total del proyecto, y su tiempo de ejecución.

B.- Se evalúa el personal involucrado y las áreas con las que se realizara la interacción, la persona que diseño el proyecto para saber cuáles son las primicias con las que creo el proyecto y de mantener alguna duda poder tener una retroalimentación, el gerente de proyecto o responsable de ejecutar el mismo, el delegado asignado a realizar el seguimiento respectivo por parte de la coordinación de Planificación y seguimiento. Cada equipo de proyectos debería reunir las

---

<sup>11</sup> NJS: Nivel Jerárquico Superior

competencias necesarias para aplicar sus conocimientos y experiencia para proporcionar los entregables finalmente del proyecto.

C.- Antecedentes. - para determinar cuál fue la necesidad y qué es lo que se quiere cambiar, su justificación dentro de la institución y cuál es el alcance de manera macro para conocer su conceptualización inicial.

D.- Resumen Ejecutivo. - Un pequeño resumen para determinar en qué consiste el proyecto, como se lo piensa logra cuales son los principales objetivos etc.

F.- Alcance del proyecto, la calidad de los productos, los costos y riesgos, el sistema de comunicación si existe variación, el plan de gestión y posibles alternativas, plan de contingencia y determinar por parte del equipo ejecutor quien puede presentar cambios en el proyecto y por parte de la institución quien puede aprobar dichos cambios.

G.- Requerimientos del Proyecto, esto se refiere exclusivamente a los entregables hasta donde se piensa llegar; cuales van hacer los productos y tiempos, bajo qué circunstancias, la calidad de los entregables y las condiciones de las mismas y de ser el caso las holguras.

H.- Hitos y entregables de la gestión de proyectos. - Aquí existe una gran ventaja actualmente dentro del estado debido básicamente a que por el proyecto GPR; ahora el equipo técnico de las diferentes carteras de estado conocen claramente lo que es un hito, determinado en un tiempo cero, son actividades relacionadas con un tiempo cero que deben ser culminadas y medibles para reflejar la gestión y avance del proyecto.

I.- Presupuesto por componente y actividad de ejecución. - EL sistema de Marco Lógico en esta propuesta juega un papel muy importante debido que con esta herramienta que debe presentarse en la metodología de SENPLADES<sup>12</sup> para presentar los proyectos incluye un área específica para determinar el presupuesto

---

<sup>12</sup> SENPLADES: Secretaria Nacional de Planificación

por actividad, dando lugar a que se pueda realizar por componente, sin embargo, es importante conocer estos valores bajando a dos niveles de EDT.

J.- Restricciones y supuestos.- dentro del sector público para la ejecución de proyectos el análisis de las restricciones puede poner en riesgo el proyecto, debido fundamental al recurso financiero, a los tiempos de adquisiciones de los bienes y servicios, debido que se lo debe realizar por el portal de contratación, pública, generar procesos previos normados y desarrollar los términos de referencia técnicos para la adquisición, variables que muchas de las veces no son consideradas en el momento de diseñar el proyecto, y en alguno de los casos pedir autorizaciones especiales, se debe considerar los procesos internos que cada institución tiene para establecer por EDT los supuestos y las posibles restricciones, así así poder determinar rutas críticas que llevaran a tener mayor cuidado. Se debe considerar incluso los procesos con mayor riesgo para gestionar estas amenazas y crear oportunidades en especial de carácter de tiempo.

Como anexo en esta Acta constitutiva debe considerarse los siguientes documentos que se los explicará minuciosamente uno a uno:

- Cronograma de ejecución, planificación total en días, semanas, meses o anual según corresponda.
- Cronograma de hitos general por actividad y componente.
- Flujo de fondos real y de ejecución.
- Cronograma de EDT

Ver anexo F, Acta Constitutiva

### **5.2.1 Cronograma de ejecución.**

El cronograma de ejecución debe estar planificado en días, semanas, meses o anual, según la naturaleza del proyecto, y los acuerdos para los entregables.

El mismo debe estar validado por firmas de responsabilidad del Gerente de proyecto y la máxima autoridad o su delegado.

Dentro del cronograma valorado está dividido por la actividad y dependiendo el proyecto se lo puede bajar a un nivel de 2 EDT, el responsable de realizar la actividad o los EDT el tiempo estimado o duración del mismo, fecha de inicio y fecha de fin, debido que existe actividades o EDT que puede realizarse simultáneamente con las restricciones del caso y planificando el nivel de riesgo. En este cuadro debe obligatoriamente verificar el presupuesto, debido que se esperaría que a medida que se va realizando las actividades planificadas se vaya optimizando el recurso financiero, sin embargo, por la experiencia en el sector público siempre existe actividades que las debe ejecuta que no estuvieron bien planificadas y deben ser cubiertas.

En el mercado existe un software llamado Project dentro de Microsoft para realizar este tipo de cuadros, sin embargo, mantiene una restricción en el sector público debido que se requiere licencia oficial, y que existe un decreto que se trata que todos utilicen software libre y está limitado a trabajar con el mismo.

Ver anexo G, Cronograma de ejecución

### **5.2.2 Cronograma de hitos.**

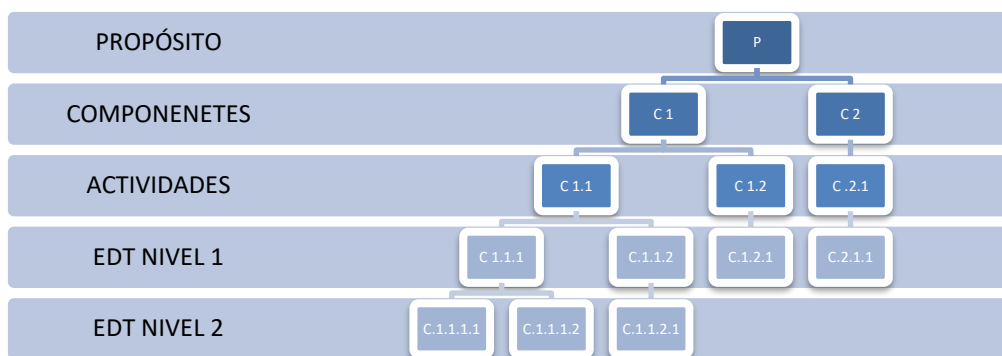
En general, un cronograma de hitos es una tarea que representa una fecha importante en un proyecto, como la finalización de una fase, actividad o componente del proyecto, o la fecha de un informe, estudio, evento en particular que puede ser medible, verificable o cuantificable. El cronograma de hitos se convierte en una matriz en la que se especifica los entregables en un lapso de tiempo específico visualizado en un diagrama de Gantt, lo particular en este caso es que se une directamente con las actividades planteadas en el SML y se deriva al menos dos niveles más abajo a partir de ahí, de esta manera se puede llevar un mejor control y seguimiento, para poder tomar los correctivos necesarios en los tiempos oportunos y mejorar con optimización de recursos.

Esta información debe estar firmado por el gerente de proyecto y por la máxima autoridad o su delegado.



Cuadro de estructura de desglose de trabajo (EDT). - un cuadro de Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) se definiría gráficamente como un “organigrama estructural o un árbol de familia”, como paquetes de trabajo menores, los mismos que sumados se convierten en entregables más grandes que organiza, define y muestra el trabajo y la gestión total a ser realizado, para cumplir las actividades propuestas dentro del SML y componentes finales del proyecto para llegar al propósito final del mismo.

**Gráfico N.- 2 Estructura de EDT**



Como se verifica en el cuadro la sumatorias de los EDT 2 permite llegar a los entregables EDT 1 y la sumatoria de los mismo nos permite crear los Hitos a nivel de actividades, los mismos que en el momento de evaluar se verificara con el cronograma valorado.

Ver anexo H, Cronograma de Hitos

### 5.3 Reuniones de trabajo.

Debe realizarse reuniones de trabajo permanente en el sentido de 360 grados, y de esta manera formalizar los acuerdo en los que se mantiene informalmente de manera constante y que se debe muchas veces oficializar debido que puede ser afectado el alcance, tiempo o recursos, puede variar la calidad de los hitos y la manera de ser entregado, esta reuniones de trabajo debe cubrirse con un cuadro de reporte en el que incluye las personas que asistieron su correo electrónico, la empresa de ser el caso, teléfono convencional, el celular y según corresponda

posiblemente algún otro campo, la firma de responsabilidad que delegado o las personal que intervino.

#### **5.4 Memorias.**

Una de los mayores inconvenientes en la ejecución constante de los proyectos es la alta rotación de personal que existe debido a que los técnicos que muchas veces realizaron el proyecto no son los mismos que ejecutan, y que los gerentes de proyecto carecen en su mayoría la especificidad técnica que requiere el proyectos en un tema específico, es por esta razón que la rotación constante en los proyectos es muy significativa y ha llevado en muchos de los casos a que no se los ejecute correctamente, debido a esto el planteamiento es que se lo realice un banco de memorias que servirá como un diario constante y debe ser redactado de forma evolutiva, de los detalles y acontecimientos existentes en el transcurso de la ejecución y su correspondiente cierre del mismo, esta información será considerada para respaldo y apoyo de continuidad para futuras etapas, y de ser el caso sea el inicio para gerentes que ingresan cuando el proyecto ya está avanzado en su ejecución, debe mencionarse que este documento no debe ser considerado para evaluación de Contraloría o un ente de inspección, debido que es un documento de trabajo en el que incluye aciertos y errores, fallas, y correcciones tomadas en la marcha, y que no siempre son entendidas por personal ajeno al proyecto, sin embargo, para que este documento mantenga la validez deberá contar con las firmas periódicas, del delgado de la máxima autoridad, la coordinación de planificación o su delegado y el gerente del proyecto.

#### **5.5 Acta de transición o finalización del proyecto.**

Es un acta similar a la constitutiva del proyecto que debe ser alimentada constantemente con los quehaceres del día a día, lamentablemente en el sector público existe un alto grado de rotación del personal, y es por esta razón que se requiere que exista una bitácora que acompañara a esta acta de transición o finalización para en un momento dado entender el porqué de las decisiones acertadas o negativas que existe, para que la curva de aprendizaje de ser el caso

del nuevo gerente no sea demasiada lenta y entorpezca e normal desenvolvimiento del proyecto.

Ver anexo I, Informe de Ejecución

## **5.6 Descripción del acompañamiento.**

La propuesta de acompañamiento de proyectos es un conjunto de instrumentos que permite identificar brechas en la ejecución de los proyectos y así alertar a los responsables de los mismos para que realicen planes de contingencia y se realice los correctivos necesarios para cumplir con lo propuesto en la planificación o presupuestos determinados para llegar a los objetivos planteados

A continuación, se detalla los diferentes instrumentos para este seguimiento y cumpla el objetivo institucional de ser más eficiente y eficaz en el manejo de la inversión pública:

- Instructivo de uso de matrices de acompañamiento de proyectos
- Matriz de Acompañamiento de Proyectos
- Informativo del proyecto para la Ejecución
- Modelo de informe de avances de los proyectos

### **5.6.1 Cuadro Informativo del proyecto para la Ejecución**

Esta etapa de seguimiento es de uso exclusiva para los responsables de los proyectos, busca actualizar el avance del proyecto a nivel presupuestario y por hitos dependiendo de las metas propuestas en la planificación y en concordancia a los tiempos establecidos en la planificación y presupuestos.

Las distintas matrices que tienen esta etapa de acompañamiento de proyectos son para uso exclusivo de los responsables de los proyecto y son el punto de partida de los análisis de los distintos proyectos; informando periódicamente sobre los avances para transparentar sus productos y cumplir las actividades en los tiempos establecidos.

Los datos en su mayoría se presentan en porcentajes de avances, que permiten realizar un comparativo en lo programado y lo ejecutado según los presupuestos e

hitos; es necesario realizar este emparejamiento porcentual, para poder comparar dos instrumentos diferentes que se miden en valor monetario y en productos en una unidad de medida común como el porcentual.

Cada Hito involucrado a su actividad va tener un código que permita ordenar y simplificar la descripción del mismo, con la finalidad de trabajar estos códigos en diferentes matrices, que permitan comparar los hitos con los niveles planificados y reales de los avances mensuales que tenga cada proyecto.

A continuación se detallan las matrices que cada responsable del proyecto deberá entregar a la Coordinación General de Planificación y Proyectos de forma periódica hasta los primeros 5 días de cada mes informado los avances físicos y financieros en el desarrollo de cada uno de los diferentes programas y proyectos.

- Información General
- Tabla descriptiva
- Porcentaje físico
- Porcentaje monetario

#### **5.6.1.1 Información General**

La información que se presenta en esta matriz de acompañamiento general es un resumen general de los datos más relevantes que se encuentran en el Acta Constitutiva del proyecto en cuestión, la información requerida esta vinculada a: nombre de proyecto, CUP, responsables, objetivos, componentes, presupuesto anual y descripción del proyecto; esta información es básica para ubicar al proyecto, las características que él tiene según su naturaleza y que sea de fácil entendimiento.

#### **5.6.1.2 Tabla descriptiva**

Esta matriz presenta dos tablas, en las que cada funcionario responsable del proyecto detallará en la matriz descriptiva todos los hitos del proyecto;

Al llenar la información solicitada en esta tabla descriptiva, se debe tomar en cuenta que en el proyecto enviado a SENPLADES se detallaba a un nivel actividades, sin embargo para este reporte se llega un nivel mas de detalle , en concordancia con

el presentado inicialmente, Se sugiere colocar los hitos a dos niveles más, con todas las variables, de los trabajos de avances esperados.

La segunda tabla se denomina como codificada, la misma que es una tabla estática pero que permite vincular a los componentes y sus hitos detallados con una codificación, que sirve para personalizar a cada hito con un número único para identificarlo con rapidez en el proceso de análisis del proyecto.

#### **5.6.1.3 Porcentaje físico**

La matriz presentada en este proceso es un indicativo que el responsable del proyecto debe informar sobre los niveles de avances de sus actividades e hitos, esta información se entregará en porcentajes para medir al proyecto con los avances físicos mediante soportes que ratifiquen su ejecución.

La información detallada en esta matriz se clasifica en avances porcentuales mensuales por propósito, componente, actividad e hito; también se detalla el porcentaje de ponderación de importancia que tiene cada actividad para el cumplimiento de cada componente para llegar a su propósito.

En esta matriz se visualiza los códigos sustituyendo los nombres de los componentes y actividades para una mayor optimización y evaluación de los proyectos.

#### **5.6.1.4 Porcentaje Monetario**

Esta matriz busca realizar un acompañamiento presupuestario porcentual de la planificación del proyecto, de la misma forma que las actividades en el insiso anterior; su medición se hará con la revisión presupuestaria por componentes y actividades programadas según su nivel de avance mensuales. El propósito es de establecer una medición del gasto por resultados alcanzados, ese análisis se logra revisando el grado de cumplimiento real con el presupuestado, comparando el valor asignado con el valor devengado y comprometido.

La información de la matriz se clasifica en avances porcentuales mensuales del presupuesto por propósito, componente y actividad; también se detalla el

porcentaje de ponderación de importancia que tiene cada actividad para el cumplimiento de cada componente medido según el gasto que ejecuta.

Los códigos sustituyen las descripciones de los componentes y actividades para una mayor optimización de trabajo entre el porcentaje de avance del presupuesto que llenará el responsable del proyecto, es importante que la tabla descriptiva lleve coherencia con esta matriz de porcentajes monetarios.

### **5.6.2. Matriz de acompañamiento de proyectos**

Esta propuesta de indicadores surge del análisis de mejorar los controles dentro del sector público para alcanzar los objetivos institucionales de eficiencia, eficacia y efectividad.

Esta etapa es de análisis de la información entregada por los proyectistas y crea un sistema de alertas que permiten profundizar en la realidad del proyecto esperado y ejecutado, mostrando tres alertas: la primera alerta busca comparar entre el presupuesto ejecutado y el planificado en los tiempos establecidos, la segunda alerta busca comparár entre la ejecución de hitos ejecutados y planificados según cronograma; y la tercera alerta es el comparativo entre el índice porcentual físico y el índice porcentual presupuestaria, cada proyecto se medirá mensualmente o quincenalmente según la naturaleza de cada proyectos y rango de presupuestos representativos.

A continuación se detalle las matrices y cuadros que permitirán realizar el acompañamiento de los proyectos con una transpolación de la información presentada por los responsables de cada proyecto y presentar un modelo de alertas que permitan a los ejecutores realizar correctivos que le permitan cumplir lo planificado:

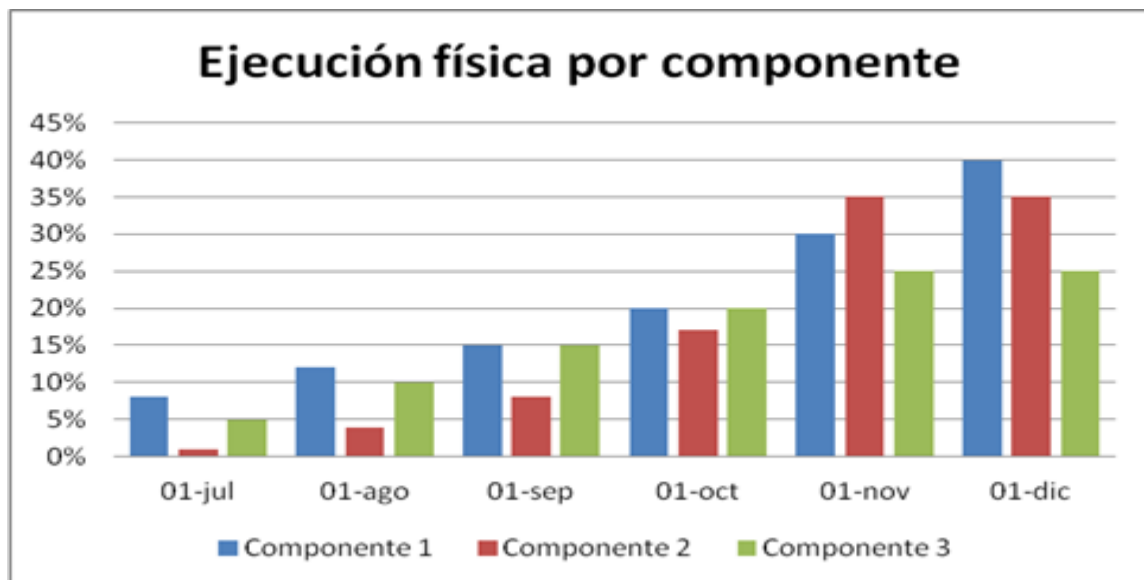
- Análisis de la información general
- Acompañamiento general
- Porcentaje físico de avances
- Porcentaje acumulado físico de avances
- Porcentaje de ejecución presupuestaria

- Porcentaje acumulado de ejecución presupuestaria

### 5.6.2.1 Análisis de la información general.-

En esta primera etapa de análisis se gráfica el porcentaje de avances de cada componente del proyecto de forma física; este analisis muestra la fluctuación mensual de cada componente respecto a las actividades ejecutadas para determinar la capacidad de respuesta que tiene el ejecutor del proyecto, el alcance por si solo no representa un información determinante, solo es un parámetro referencial del proyecto al no contar la comparación con la planificación del proyecto, como se observa en el gráfico-

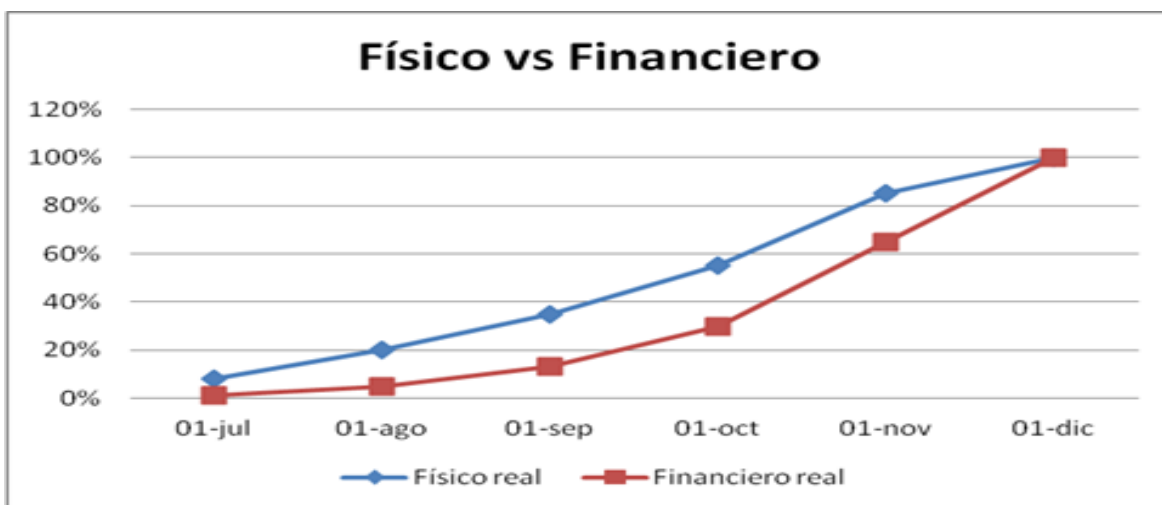
GRÁFICO N.3  
Ejecución Física por componente



Fuente: Ejemplo de un supuesto proyecto  
Elaboración: Propia

En el Gráfico N°3 se analiza la ejecución real del avance porcentual físico y financiero mensualmente, comparando la correlación de las actividades ejecutadas con los fondos invertidos, la gráfica muestra dos fluctuaciones que en concepto no son similares porque en el tiempo no se ejecutan de igual forma sin embargo al término coinciden en una ejecución del 100%.

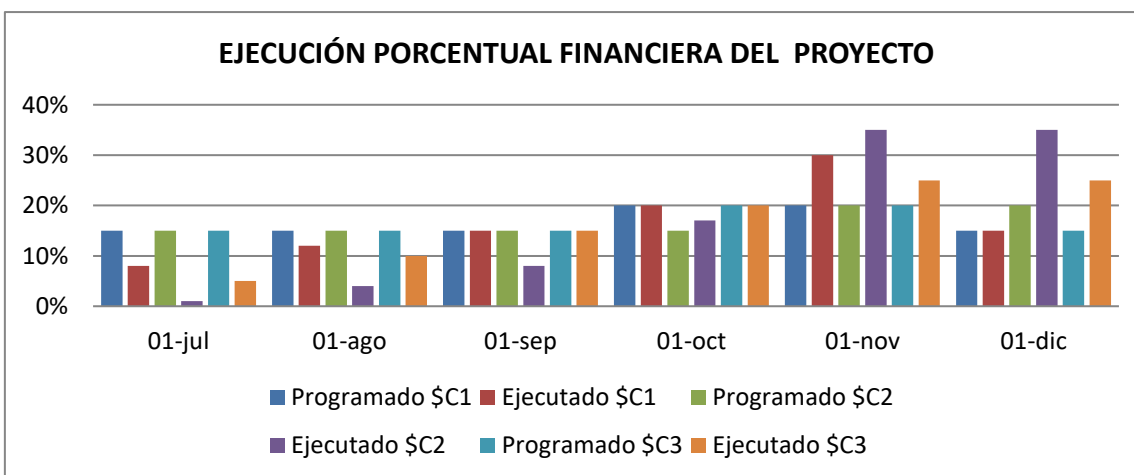
**GRÁFICO N.- 4-  
Físico vs Financiero por meses del proyecto**



Fuente: Ejemplo de un supuesto proyecto  
Elaboración: Propia

En la gráfica N.-5 se realizan las comparaciones entre ejecutado y proyectado por componente, identificando las primeras alertas evaluando lo planificado y presupuestado en relación a la ejecución real de cada uno de los componentes, este análisis se lo puede comparar con el fin de determinar cual es la brecha existente entre cada uno de ellos y sus respectivas alertas.

**GRÁFICO N.-5-  
Ejecución Porcentual financiera por mes**



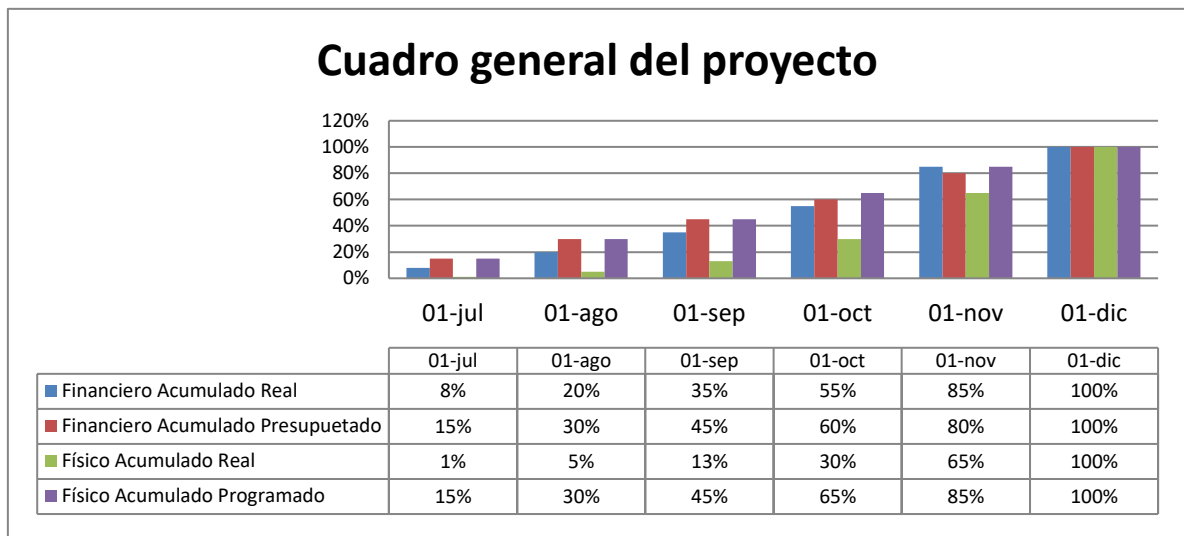
Fuente: Ejemplo de un supuesto proyecto  
Elaboración: Marco Cedeño

La gráfica N.- 5 tiene la información general de cada proyecto con cuadro de datos importantes: del porcentaje de presupuesto planificado, porcentaje presupuesto



ejecutado, porcentaje de hitos planificados y porcentaje de hitos ejecutados. Todas estas variables permiten realizar una visualización general de cómo se encuentra el proyecto a nivel de avance esperado y en que componente se tiene que rectificar la ejecución para cumplir el presupuesto y los hitos deseados.

GRÁFICO N.-6-  
Cuadro General del proyecto

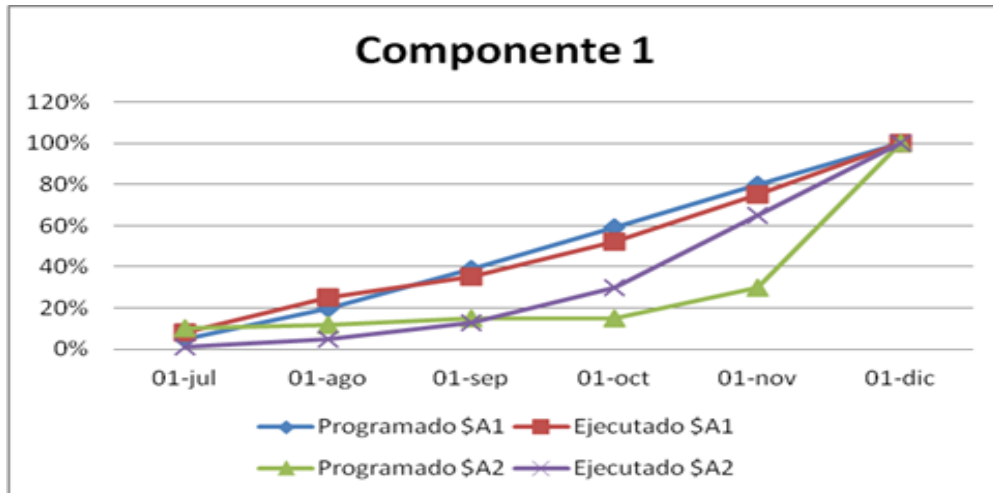


Fuente: Ejemplo de un supuesto proyecto

Elaboración: Marco Cedeño

La gráfica N.- 7 contiene cuatro variables: programado físico, programado financiero, ejecutado físico y ejecutado financiero; las mismas que son requeridas para la evaluación de los proyectos mensualmente y acumulados, verificando su tendencia de ejecución por actividad del proyecto, esta información se encuentra a un nivel de análisis que se puede determinar la desviación de lo programado con lo ejecutado y alertar si es el caso a la autoridad pertinente.

GRÁFICO N.-7-  
Actividades por componente

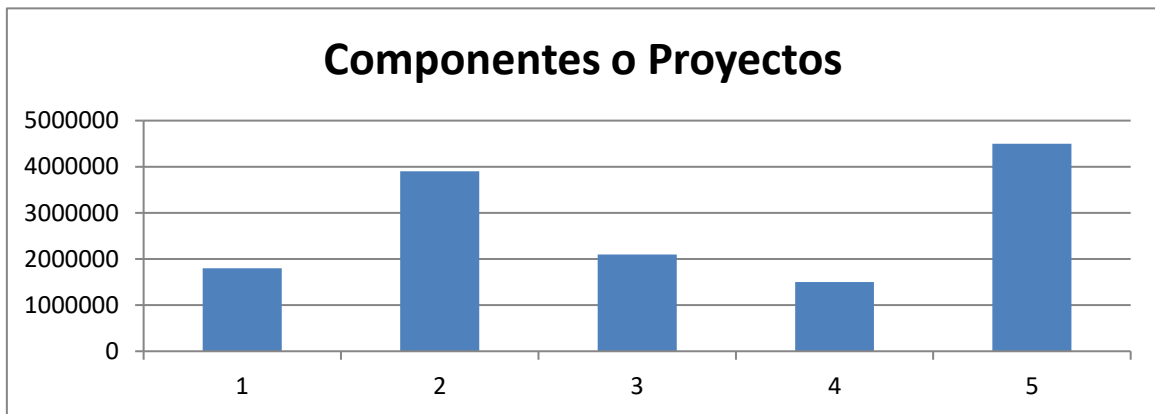


Fuente: Ejemplo de un supuesto proyecto  
 Elaboración: Marco Cedeño

### 5.6.2. Acompañamiento general

El acompañamiento comparativo del proyecto analiza la información por actividades, componentes y su estructura presupuestaria, en las primeras matrices permite visualizar los componentes medidos presupuestariamente, permitiendo determinar el peso porcentual de cada uno de los mismos, según el proyecto o programa se determina el peso ponderado financiero de cada uno de ellos.

GRÁFICO N.-8-  
 Presupuesto por componentes o proyectos

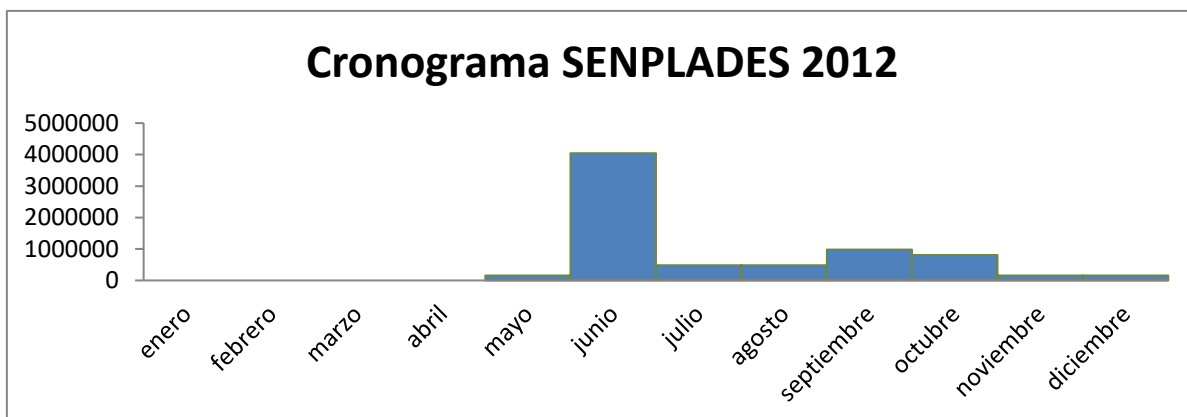


Fuente: Ejemplo de un supuesto proyecto  
 Elaboración: Marco Cedeño

El gráfico N.-9 Es una gráfica del cronograma valorado de la inversión requerida por meses, esto permite determinar el flujo estimado en la ejecución del proyecto y establecer cuáles serán los meses que requieren mayor aportación financiera.

GRÁFICO N.-9

Cronograma valorado del proyecto



Fuente: Ejemplo de un supuesto proyecto

Elaboración: Marco Cedeño.

GRÁFICO N.-10

Cronograma financiero del proyecto



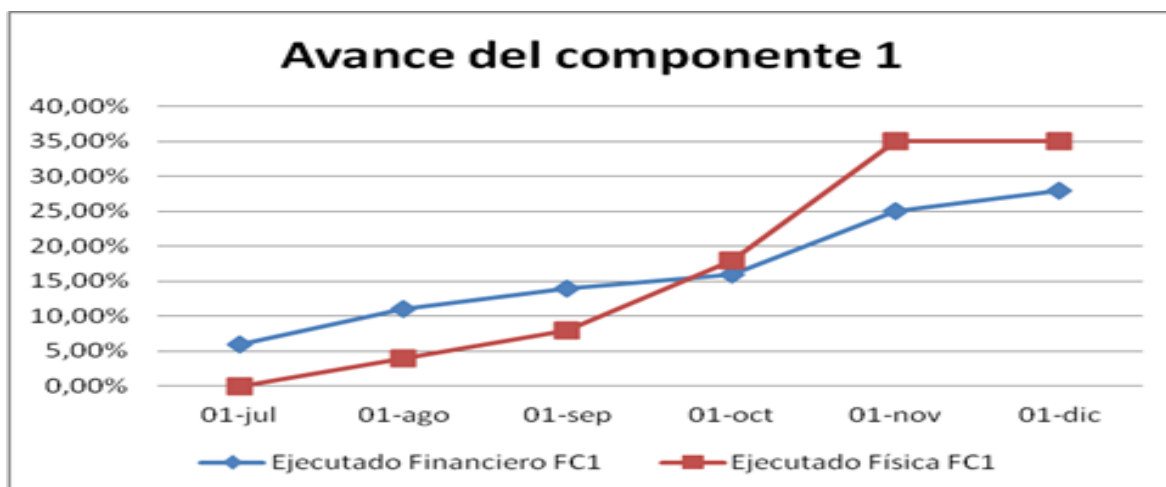
Fuente: Ejemplo de un supuesto proyecto

Elaboración: Marco Cedeño.

La gráfica N10 determina como se realiza la programación real de ejecución, sin embargo por variables exógenas que se encuentran fuera de control, no se logra cumplir la programación determinada inicialmente, por lo que se ajusta a una reprogramación.

GRÁFICO N11

## Avance de ejecución por componente



Fuente: Ejemplo de un supuesto proyecto

Elaboración: Marco Cedeño

El gráfico N.-11 se especificamente claramente el avance por componente a través del tiempo, determinando su ejecución acumulada en la ejecución física y financiera, permitiendo ver la brecha existente a ser cubierta.

### 5.6.3 Porcentaje físico

Basado en las primeras matrices receiptadas con el Acta Constitutiva e información mensualizada de avances, estas matrices detallan el histórico mensual de la ejecución porcentual del proyecto, en las que se puede comparar el porcentaje de avance real con los avances esperado por hito, actividad, componente y despliega en una matriz índices porcentual de positivo o negativo que detecta una alerta de la desviación de lo planificado.

Incluye dos matrices en este proceso:

La primera matriz esta vinculada a la línea base donde se detalla las actividades y componentes en porcentaje de avances por meses planificados y el peso de la actividad por el componente, determinando la línea base de comparación.

La segunda matriz, es la comparación de lo planificado y lo ejecutado físicamente por meses y por actividades, sacando una variación del porcentaje planificado menos el porcentaje ejecutado, obteniendo el porcentaje no ejecutado en los tiempos establecidos en el cronograma de trabajo; si es positiva la variación, la actividad se desarrolla sin problemas, o si es negativa se corre el riesgo de retrasos en el proyecto. Si realmente el impacto es relevante, se realiza una alerta que

notificará según el nivel de retraso a los niveles de comunicación requerido para que se realice correctivos al proyecto. Esta matriz solo sirve tantas veces se informe desde los responsables del proyecto los avances por meses y actividades;

Fórmula 1
Linea base vs versión nueva = % físico ejecutado - % físico planificado

Este conjunto de matrices alertan las desviaciones mensuales de lo planificado con lo ejecutado, y las variaciones que tuvo el proyecto por modificaciones propias del proyecto, aumentando actividades o disminuyendo otras, con estas alertas se pretende evitar que los retrasos del proyecto sean de mayor transcendencia y que se realiza los correctivos y toma de decisiones según su planificación.

#### **5.6.4 Porcentaje físico acumulado**

Estas matrices se detallan el histórico mensuales en forma acumulada de los avances porcentuales del proyecto, en las que se puede comparar el porcentaje de avance real acumulados con el avances esperado por actividad , componente y despliega en una matriz índices porcentual en positivo o negativo ratificando en la tabla de porcentajes físicos.

Esta fase de análisis incluye dos matrices y un cuadro comparativo del proyecto, que se detalla a continuación:

La primera matriz esta vinculada al último análisis realizado por los responsables del proyecto para compararlo antes del nuevo informe reportado, recopilando los porcentajes de avances físico por meses hasta la nueva fecha de análisis por actividad, componente y su prioridad ponderada;

Segunda matriz es el análisis con los informes mensuales periódicos enviados por el responsable del proyecto, entre las dos matrices antes descritas se compara el nuevo avance acumulado con un mes de diferencia para comparar si en el tiempo de análisis hay avances y si esos avances tienen relación a lo planificado, en el caso de que existan modificaciones o alertas del mes anterior, este análisis permitirá verificar si existieron cambios correctivos y que impacto tuvieron al mes

inmediato; caso contrario se elevará la solicitud de corregir a otros canales de responsabilidades para que realicen correctivos

<b>Fórmula 2</b>
<b>variación física último mes = % avance físico acumulado mes anterior + % avance físico acumulado mes actual</b>

### **5.6.5 Porcentaje monetario.**

Estas matrices se detallan los históricos mensuales de los avances porcentuales del proyecto, en las que se puede comparar el porcentaje de avance presupuestario real con el avances esperado por actividad , componente y despliega una matriz, índices porcentual de positivo o negativo que detecta una alerta de la desviación de lo planificado.

La primera matriz esta vinculada a la linea base inicial donde se detalla las actividades y componentes en porcentaje de avances financiero por meses planificados y el peso de la actividad por el componente;

La segunda matriz es la información llenada por el encargado del proyecto Cuadro Informativo del proyecto para la Ejecución, de la matriz porcentaje de avance monetario del proyecto;

Tercero, es la comparación de lo planificado y lo ejecutado financieramente por meses y por actividades, determinando una variación del porcentaje planificado menos el porcentaje ejecutado, así se mantiene el porcentaje no ejecutado en los tiempos establecidos en el cronograma de trabajo; si es positiva la variación, la actividad se desarrolla sin problemas, si es negativa se corre el riesgo de retrasos en el proyecto, se tiene que medir con el porcentaje de relevancia de la actividad estableciendo el impacto del retraso de la actividad. Si realmente el impacto es relevante, se realiza una alerta que notificará según el nivel de retraso a los niveles de comunicación requerido para que se realice correctivos del proyecto.

La última matriz tiende a comparar lo planificado con lo ejecutado al final de proyecto, y mide si realmente lo planificado fue cumplido, aquí es importante resaltar que ciertos proyectos tiene modificaciones en su ejecución , razón por lo

que se determina modificaciones presupuestarias, que tendrán que ser notificadas oportunamente para no ser considerada como una entidad sub ejecutora.

Fórmula 3
$\text{Línea base vs versión nueva} = \% \text{ monetario ejecutado} - \% \text{ monetario planificado}$

Este conjunto de matrices alertan las desviaciones mensuales de lo planificado con lo ejecutado, y las variaciones que tuvo el proyecto por modificaciones propias del mismo, aumentado actividades o disminuyendo otras, con estas alertas se pretende evitar que los retrasos del proyecto sean de mayor transcendencia y que se realiza los correctivos y toma de decisiones según su presupuesto.

### **5.6.6 Porcentaje monetario Acumulado**

Estas matrices se detallan los historicos mensuales acumulado de los avances porcentuales del proyecto, en las que se puede comparar el porcentaje de avance real acumulados con los avances esperado por actividad, componente y despliega en una matriz indices porcentual en positivo o negativo ratificando en la tabla de porcentajes monetario.

Esta fase de análisis incluye dos matrices y un cuadro comparativo del proyecto, que se detalla a continuación:

La primera matriz esta vinculada al último análisis realizado por los responsables del proyecto para compararlo antes del nuevo informe reportado, recopilando los porcentajes de avances monetario por meses hasta la nueva fecha de análisis por actividad, componente y su prioridad;

Segunda matriz es el análisis incluyendo el nuevo informe mensual del responsable del proyecto, entre las dos matrices se compara el nuevo avance acumulado del proyecto con un mes de diferencia para comparar si en el tiempo de análisis hay avances y si esos avances tienen relación a lo planificado, en el caso de que existan modificaciones o alertas del mes anterior, este análisis permitirá verificar si existieron cambios correctivos y que impacto tuvieron al mes inmediato; caso contrario se elevará la solicitud de corregir a otros canales de responsabilidades

**variación monetaria último mes** = % avance monetario acumulado mes anterior + % avance monetario acumulado mes actual

El tercer cuadro es una comparación visual de la primera y segunda matriz, con la finalidad que indique por componente y por meses el crecimiento del avance en el proyecto.

Ver anexo J, Instructivo de uso

## **5.7 Detección de Alertas**

La detección de alertas se da por el hecho de verificar de manera oportuna la desviación de lo planificado con lo ejecutado, considerando ciertos márgenes que se los valorizará dependiendo la naturaleza de cada uno de los proyectos; los tres tipos de alertas que se detectan en la ejecución física y financiera de un proyecto.

Ver anexo K, Fórmulas de alertas.

### **5.7.1 Explicación indicadores físicos**

La tabla contiene las fórmulas de las alertas leve, media y grave aplicada en la metodología de acompañamiento de proyectos; cada alerta tiene tres fórmulas y son las fórmulas generales, por componente y por actividad según el alcance en el análisis de la evaluación física.

La alerta leve se activa cuando la variación física de lo ejecutado vs planificado es  $\pm 5\%$ ; la segunda alerta (media) se activa cuando la variación física de lo ejecutado vs planificado se encuentre entre el  $\pm 5$  y el  $\pm 10\%$ ; y, la tercera alerta se activará cuando la desviación de la variación física es superior al  $\pm 10\%$ .

La columna comparativa de matrices es el índice para determinar la variación física entre el porcentaje ejecutado sobre el porcentaje planificado.

### **5.7.2 Explicación indicadores financieros.**

Este grupo de fórmulas esta compuesto por cada alerta según el nivel de detalle que requiere el proyecto, hay alcances generales de todo el proyecto determinada



directamente a nivel del propósito, por componentes y por actividades, llegando en algunos casos a nivel de hitos.

### 5.7.3 Explicación de los indicadores físicos y financieros

La tabla contiene dos parámetros: por ejecución y planificación. La alerta leve se activa cuando la variación de lo físico vs lo financiero es menor al porcentaje de variación determinado en el Acta Constitutiva dependiendo el tipo de proyecto; la segunda alerta se activa cuando la variación de los físico y financiero sea igual al porcentaje establecido y la tercera alerta se activará cuando la desviación de la variación es superior al porcentaje determinado. El último grupo de fórmulas es la variación entre lo físico y financiero determinando el índice entre los porcentajes físicos ejecutados sobre el financiero ejecutado, en la primera fórmula determinando la relación entre lo devengado y lo ejecutado;

La segunda fórmula determina los porcentajes físicos presupuestado sobre lo financiero presupuestario.

Informe de las diferentes alertas:

- **Alerta Verde.** - Se activa cuando el análisis comparativo de la variación de las diferentes matrices está en el rango de - 5% hasta +5%
- **Alerta Media.** Se activa cuando la comparación realizada entre las diferentes matrices genera una variación entre los rangos de -5% y -10% o entre el rango de 5% y 10%.
- **Alerta Roja.** - Su activación requiere cuando las matrices de comparación supera el +-10%, generando un **urgente plan de contingencia** e importancia alta por parte de las máximas

*\*\*Cabe mencionar que siempre se denominará el criterio técnico según la naturaleza de cada proyecto, para emitir criterios informativos sobre la naturaleza de cada una de las alertas, considerando que estas alertas se puedan dar a nivel de hitos.*

TABLA N.-3-  
**Nivel de comunicación por tipo de alertas**

	Alerta baja	Alerta Media	Alerta grave
Alerta de semáforos	●	●	●
Nivel de comunicación	Sin memorando	Memorando al responsable del proyecto	Memorando a la máxima autoridad

Elaborado: Propia

Esta tabla establece los canales de comunicación según tipo de alerta, mensualmente la Coordinación de Planificación y Proyectos entregaría un informe de los avances por proyecto a la Máxima Autoridad.

## CAPITULO VI

### 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- 6.1.1 Se cumplió con el objeto de este estudio, y la aplicación de la teoría en la práctica, con la utilización del conocimiento adquirido en esta maestría para mejorar un problema de la sociedad.
- 6.1.2 La normativa ecuatoriana ha sido cambiada constantemente, desde la constitución, hasta los lineamientos generales sin tener una planificación a largo plazo, lo que limita el hecho de que en el momento de la ejecución los líderes de los diferentes proyectos estén actualizados constantemente, se emite decretos, acuerdos ministeriales parches para mejorar la efectividad y optimización de recursos, sin atacar directamente el problema en la formulación y gerentes de proyectos.
- 6.1.3 Los expertos han verificado que con las herramientas tecnológicas actuales y la ausencia de la interoperabilidad de las mismas no pueden seguir reportando a cada una, lo que ha hecho el proyecto GPR es incrementar los procesos y engrosar las filas con servidores público para

este fin, el proyecto cumplió parcialmente el objetivo para el que fue creado.

- 6.1.4 Se requiere la aplicación de un nuevo proceso de proyectos que no contraponga la normativa ecuatoriana y que sirva para mejorar la eficiencia de los recursos, que genere alertas tempranas a niveles no solo financieros o administrativos, para mejorar la efectividad de los proyectos.
- 6.1.5 Es urgente evaluar toda la normativa, procesos de los diferentes entes rectores, y de cada cartera de estado para alivianar los procesos y que la información sea legítima, real y al instante, de esta forma se pueda mejorar el cumplimiento de los proyectos.
- 6.1.6 La generación de esta nueva propuesta ayudará a que mejore la optimización de los recursos, sea eficiente y efectivo, mejorando sobretodo la gerencia y seguimiento del mismo, sin importar la naturaleza de los proyectos, aplicando normas internacionales y probadas.
- 6.1.7 La ausencia de herramientas de proyectos hace que no se pueda controlar de mejor manera los recursos del estado haciendo que se los utilice según las necesidades de cada autoridad y no para lo que fue diseñado.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- 6.2.1 Optimizar la cultura de proyectos realizada por GPR y mejorar mediante la aplicación de la propuesta.
- 6.2.2 Optimizar el seguimiento de los proyectos bajo estándares internacionales, para optimizar los recursos.
- 6.2.3 Crear un equipo multidisciplinario para realizar un acompañamiento a los líderes de proyectos, dentro de las direcciones de seguimiento (PMO)
- 6.2.4 Se espera que esta propuesta planteada sea utilizada como plan piloto en una cartera de estado con 2 años mínimo de trabajo y cumpla con el objetivo de mejorar la efectividad y eficiencia de los proyectos, demostrando que en el país existe capacidad técnica suficiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREU, G. H. (09 de 2017). *TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA* . Mexico.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Nassir, S. (2003). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill.
- Norma Técnica de implementación y operación de la metodología y herramienta de gobierno por resultados (2010) SNAP
- PRESIDENCIA (Dirección). (2010). *PROYECTO GPR 2010* [Película].
- Presidencia de la República. (2012). *Informe Mensual de seguimiento de Proyectos*. Quito.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. (2015). *PROYECTO 2015. GPR 2015*.
- Project Management Institute. (2012). *Guia de los fundamentos para la dirección de proyectos*. . En PMI, *Guia de los fundamentos para la dirección de proyectos*. .
- Project Management Institute. (2012). *PMBook*. EEUU.
- Registro oficial. (2010). Decreto presidencial 555.
- Registro Oficial N 755. (noviembre de 2016). Registro Oficial N755. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Schwaber, K. (2009). *GUIA SOBRE SCRUM*. En K. Schwaber, *GUIA SOBRE SCRUM*.
- Uniandes. (1 de 11 de 2017). *Universidad de los Andes*. Obtenido de [https://ingenieria.uniandes.edu.co/Paginas/PageNotFoundError.aspx?requestUrl=https://ingenieria.uniandes.edu.co/cifi/Proyectos/definicion\\_proyecto.php](https://ingenieria.uniandes.edu.co/Paginas/PageNotFoundError.aspx?requestUrl=https://ingenieria.uniandes.edu.co/cifi/Proyectos/definicion_proyecto.php)
- XIV INTERNATIONAL CONGRESS ON PROJECT ENGINEERING. (2010). *ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE LA ICB3 DE IPMA EN RELACIÓN CON LA TEORÍA DE PROYECTO*. MADRID.

# **Anexos**

## Anexo A

Nº 555

**RAFAEL CORREA DELGADO**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

### CONSIDERANDO:

Que, el artículo 226 de la Constitución de la República dispone que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, servidoras, servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la misma;

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

Que, el artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público determina que corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública central, institucional y dependiente;

Que, el artículo 14 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva dispone que compete al Secretario Nacional de la Administración Pública asesorar y asistir al Presidente de la República en la adopción y ejecución de las políticas generales del Estado, para lo cual coordinará y realizará las gestiones que se requieran con los Ministros de Estado y los funcionarios del sector público;

Que, en la letra b) del artículo 15 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva se establece como competencia del Secretario Nacional de la Administración Pública el coordinar la eficiente y oportuna ejecución de los proyectos de interés nacional que sean considerados prioritarios por el Presidente de la República;

Que, la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública dispone que la gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Buen





**RAFAEL CORREA DELGADO**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

Gobierno Democrático, esto es, cuando se constituya en una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y una gestión pública para resultados;

Que, es indispensable formular y liderar un proceso de mejora y fortalecimiento en la administración pública desde el más alto nivel de decisión, por lo que el Gobierno Nacional, a través de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, en su afán de implementar buenas prácticas de Gobierno, ha decidido emprender el Proyecto Gobierno por Resultados-GPR, cuyo objetivo es implementar la metodología de planificación y gestión gubernamental por resultados que permita la gestión de mapas estratégicos, objetivos, indicadores, proyectos, planes y procesos mediante la aplicación de mejores prácticas y la provisión de una herramienta con las funcionalidades establecidas para el efecto; y,

En ejercicio de las atribuciones y potestades previstas en el numeral 5 del artículo 147 de la Constitución de la República del Ecuador

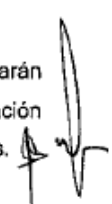
**DECRETA:**

**Artículo 1.-** Se dispone la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados-GPR en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

**Artículo 2.-** El Proyecto Gobierno por Resultados-GPR, una vez implementado acorde al cronograma establecido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, será de obligatorio cumplimiento.

**Artículo 3.-** Será responsabilidad de cada una de las instituciones la gestión de sus planes, programas, proyectos y procesos con el uso de la metodología y herramienta Gobierno por Resultados- GPR.

**Artículo 4.-** Las máximas autoridades de las entidades de la Función Ejecutiva participarán indelegablemente, bajo las directrices que emita la Secretaría Nacional de la Administración Pública, en las diferentes fases e implementación del proyecto en cada una de sus instituciones.





**RAFAEL CORREA DELGADO**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

**Artículo 5.-** El Ministerio de Finanzas priorizará y facilitará los recursos económicos necesarios para la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados-GPR.

**Disposiciones Generales**

**Disposición Primera.-** Las entidades de la Función Ejecutiva informarán inmediatamente a la Subsecretaría de Organización, Métodos y Control de la Secretaría Nacional de Administración Pública de toda acción referente al establecimiento o ejecución de programas de planificación estratégica, institucional y/o implementación de sistemas informáticos de planificación y/o gestión que se encuentren ejecutando, con el fin de evitar proyectos paralelos.

**Disposición Segunda.-** La Secretaría Nacional de la Administración Pública determinará los lineamientos generales mediante los cuales se implementará el Proyecto Gobierno por Resultados-GPR, los cuales serán de obligatorio cumplimiento.

**Disposición Tercera.-** Las entidades de la Función Ejecutiva presentarán los planes estratégicos y operativos producto de la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados-GPR al Presidente de la República, cuando así lo requiera.

**Disposición Final**

Este Decreto Ejecutivo entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial y de su ejecución encárguese a la Secretaría Nacional de la Administración Pública y a todas las entidades de la Función Ejecutiva.

Dado en Cariamanga, cantón Calvas, provincia de Loja, el día 19 de noviembre de 2010.



Rafael Correa Delgado

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

## Anexo B

Nº 838

**RAFAEL CORREA DELGADO**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

### **CONSIDERANDO:**

Que, el número 4 del artículo 261 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que el Estado Central tendrá competencias exclusivas sobre la planificación nacional;

Que, el artículo 292 de la Constitución de la República del Ecuador determina que el Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado;

Que, el artículo 293 de la Constitución de la República del Ecuador establece que la formulación y ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo;

Que, de conformidad con el número 1 del artículo 154 de la Constitución de la República del Ecuador señala que corresponde a las ministras y ministros de Estado, además de las atribuciones establecidas en la ley, el ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo y expedir los acuerdos y resoluciones administrativas que requiera su gestión;

Que, el número 16 del artículo 6 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública indica que la Máxima Autoridad de la institución ejerce administrativamente la representación legal de la entidad contratante;

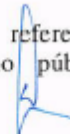
Que, el artículo 14 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, señala que el control del Sistema Nacional de Contratación Pública será intensivo, interrelacionado y completamente articulado entre los diferentes entes con competencia para ello;

Que, el artículo 55 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas define a la inversión pública como el conjunto de egresos y/o transacciones que se realizan con recursos públicos, para mantener o incrementar la riqueza y capacidades sociales y del Estado, con la finalidad de cumplir los objetivos de la planificación;

Que, el artículo 60 del mencionado Código determina que serán prioritarios los programas y proyectos de inversión que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo incluya en el plan anual de inversiones del Presupuesto General del Estado, de acuerdo al Plan Nacional de

Desarrollo, la Programación Presupuestaria Cuatrianual y de conformidad con los requisitos y procedimientos que se establezcan en su Reglamento;

Que, el artículo 115 del citado Código Orgánico, en lo referente a la certificación presupuestaria, dispone que ninguna entidad u organismo público podrán contraer



**RAFAEL CORREA DELGADO**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

compromisos, celebrar contratos, ni autorizar o contraer obligaciones, sin la emisión de la respectiva certificación presupuestaria;

Que, el inciso cuarto del artículo 106 del Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, prevé que si el monto global inicial de la inversión se altera más allá de un 70% o cambian los objetivos y metas del programa o proyecto, o se incluyen componentes adicionales a los mismos, la entidad deberá actualizar la priorización de dichos programas y/o proyectos, siguiendo el procedimiento establecido para el efecto por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo; y,

Que, es necesario tener un mayor control de la ejecución de los contratos para garantizar el uso eficiente de los recursos públicos.

En ejercicio de las atribuciones que le confieren los números 3 y 5 del artículo 147 de la Constitución de la República del Ecuador

**DECRETA:**

**NORMAS PARA EL CONTROL DE LA EFICIENCIA DE LAS INVERSIONES PÚBLICAS DE LA FUNCION EJECUTIVA O CON CARGO AL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO**

**Artículo 1.-** Si la suma total de los valores de los contratos complementarios, órdenes de trabajo, diferencia en cantidades de obra o similares y servicios, incluidos los de consultoría, derivados de un contrato principal originado en gasto corriente o de inversión, supera los montos, sin incluir el IVA, que se señalan a continuación, las entidades contratantes deberán obtener las siguientes autorizaciones:

- 1.- Si el monto de la diferencia fuere inferior al 15%, la autorización de la máxima autoridad de la institución, sin que dicha autorización pueda delegarse;
- 2.- Si el monto de la diferencia fuere entre el 15% y el 30%, en forma previa deberá contarse con el informe previo favorable de su respectivo Ministerio de Coordinación;
- 3.- Si el monto de la diferencia superare el 30%, a más de la autorización de la máxima autoridad y del Ministerio de Coordinación, deberá contarse con el informe previo favorable de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en el mismo que se evaluará el impacto del incremento en los componentes de la planificación del programa o proyecto; y,
- 4.- En el caso de las instituciones que no cuentan con un Ministerio de Coordinación, la máxima autoridad institucional deberá contar con el informe previo favorable de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en el mismo que se evaluará el impacto del incremento

## RAFAEL CORREA DELGADO

### PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

en los componentes de la planificación del programa o proyecto, si el monto de la diferencia superare el 15 %.

A efectos de la obtención de los informes previos previstos en este artículo, deberá contarse en forma previa con la respectiva certificación presupuestaria.

**Artículo 2.-** En los casos de construcción de edificios, hospitales, escuelas, centros de salud y centros del buen vivir, cuyo presupuesto referencial contemple un valor que supere el 0,1% del monto del Presupuesto General del Estado, se procederá obligatoriamente a la contratación de los mismos mediante el mecanismo previsto en el artículo 53 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

**Artículo 3.-** Las atribuciones, autorizaciones y procedimientos previstos en los artículos 8, 9 y 11 del Decreto Ejecutivo No. 451 publicado en el Registro Oficial No. 259 de 18 de agosto de 2010, respecto del aumento del monto del contrato; así como los previstos en los artículos 10 y 11 del Decreto Ejecutivo No. 368 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 288 de 14 de julio del 2014 y, los artículos 8 y 9 de dicho Decreto Ejecutivo sustituidos mediante Decreto Ejecutivo No. 458 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 351 de 9 de octubre del 2014, respecto del aumento del monto del contrato, serán asumidos por la máxima autoridad de la institución, conforme a las directrices establecidas en este Decreto Ejecutivo.

### DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.-** Lo previsto en el presente Decreto Ejecutivo se observará en todas las entidades de la Función Ejecutiva y las empresas públicas creadas por aquella.

**SEGUNDA.-** Se prohíbe al Servicio de Contratación de Obras (SECOB) realizar modificaciones a su presupuesto de inversión. De requerirlo, deberá solicitar la aprobación previa tanto de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo como del Ministerio de Finanzas.

**TERCERA.-** Se prohíbe a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo otorgar priorizaciones de inversión y al Ministerio de Finanzas certificar recursos provenientes de modificaciones a contratos que no tengan las autorizaciones previas establecidas en este Decreto Ejecutivo, bajo pena de destitución de quien fuere responsable.

**RAFAEL CORREA DELGADO**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

**DISPOSICIONES DEROGATORIAS**

**PRIMERA.-** En el Decreto Ejecutivo No. 451 publicado en el Registro Oficial No. 259 de 18 de agosto de 2010, efectúense las siguientes reformas derogatorias:

- 1.- En el artículo 8, suprimanse las palabras “o aumento del monto”.
- 2.- En el artículo 9, suprimanse las palabras “o el monto del contrato”
- 3.- En el artículo 11, suprimanse las palabras “montos y” y, la palabras “u órdenes de cambio”

**SEGUNDA.-** 1.- En el Decreto Ejecutivo No. 368, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 288 de 14 de julio del 2014, efectúense las siguientes reformas derogatorias:

- 1.- En el artículo 8, suprimanse las palabras “o aumento del monto del contrato”.
- 2.- En el numeral 2 del artículo 9, suprimanse las palabras “o el monto”.
- 3.- En la parte final del artículo 10, suprimanse las palabras “y monto de los mismos”.
- 4.- En el primer inciso del artículo 11, suprimanse las palabras “ampliación de montos” y, las palabras “u órdenes de cambio”

**DISPOSICIÓN FINAL.-** De la ejecución de este Decreto Ejecutivo, que entrará en vigencia a partir de suscripción sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguese a los Ministerios de Coordinación, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Finanzas y el Servicio Nacional de Contratación Pública.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito, a 25 de noviembre de 2015.



Rafael Correa Delgado  
**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

## Anexo C

Nº 5

**LENÍN MORENO GARCÉS**  
**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

**CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 141 de la Constitución de la República dispone que el Presidente de la República ejerce la Función Ejecutiva, es el Jefe del Estado y de Gobierno y responsable de la administración pública;

Que, los numerales 3, 5 y 6 del artículo 147 de la Constitución de la República del Ecuador establecen las atribuciones del Presidente de la República, entre ellas, dirigir la administración pública en forma desconcentrada y expedir los decretos necesarios para su integración, organización, regulación y control; así como crear, modificar y suprimir los ministerios, entidades e instancias de coordinación;

Que, el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal, tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución;

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

Que, el artículo 10 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas señala que la planificación nacional es de responsabilidad y competencia del Gobierno Central y se ejerce través del Plan Nacional de Desarrollo, así como que, para el ejercicio de esa competencia, el Presidente de la República podrá disponer la forma en que la Función Ejecutiva se organice institucional y territorialmente;

Que, las letras a) y b) del artículo 17 de la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada indican que el Presidente de la República tendrá la facultad de emitir disposiciones normativas de tipo administrativo dentro del ámbito del Gobierno Central, para fusionar aquellas entidades públicas que dupliquen funciones o actividades o que puedan desempeñarse más eficientemente fusionadas; y reorganizar y suprimir entidades públicas cuya naturaleza haya dejado de ser prioritaria para el desarrollo nacional o que no presten una atención eficiente y oportuna a las demandas de la sociedad;

**LENÍN MORENO GARCÉS**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

Que, el artículo 40 de la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada indica que es de competencia exclusiva del Ejecutivo la regulación de la estructura, funcionamiento y procedimientos de todas sus dependencias y órganos administrativos;

Que, de acuerdo a las letras a), b), f), h) e i) del artículo 11 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, corresponde al Presidente de la República dirigir y resolver los asuntos superiores fundamentales de la Función Ejecutiva y del Estado Ecuatoriano; orientar los aspectos fundamentales de las actividades de los organismos y entidades que conforman la Función Ejecutiva; adoptar decisiones de carácter general o específico, según corresponda, mediante decretos ejecutivos y suprimir, fusionar y reorganizar organismos de la Función Ejecutiva;

Que el artículo 13 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva determina que la Secretaría Nacional de la Administración Pública es una entidad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica y administrativa;

Que el artículo 15 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva señala las atribuciones y funciones del Secretario Nacional de la Administración Pública; y,

Que, es necesario organizar de manera óptima las entidades de la Función Ejecutiva, para adecuarlas a los actuales requerimientos funcionales.

En ejercicio de las facultades y atribuciones que le confieren el artículo 141, numerales 3, 5 y 6 del artículo 147 y, artículos 226 y 227 de la Constitución de la República del Ecuador, artículo 10 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, letras a) y b) del artículo 17 y artículo 40 de la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada y, las letras a), b), f), h) e i) del artículo 11 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva

**DECRETA**

**Artículo 1.-** Suprimase la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

**Artículo 2.-** En función de lo dispuesto en el artículo anterior, transfíranse las atribuciones que le correspondían a la Secretaría Nacional de la Administración Pública previstas en los artículos 13 y 15 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, a las siguientes entidades:



**LENÍN MORENO GARCÉS**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

**1. Secretaría General de la Presidencia de la República**

- a. Asesorar y asistir al Presidente de la República en materia de gobierno, administración y gestión pública;
- b. Emitir políticas generales para la efectiva gestión de la Administración Pública e Imagen Gubernamental;
- c. Coordinar y dar seguimiento a la gestión eficiente y oportuna de la ejecución de los programas y proyectos de interés nacional que sean considerados prioritarios por el Presidente de la República;
- d. Coordinar y realizar las gestiones que el Presidente de la República requiera con los Ministros de Estado y demás funcionarios del sector público;
- e. Expedir dentro del ámbito de sus competencias, acuerdos, resoluciones, órdenes y disposiciones conforme a la normativa vigente; y,
- f. Expedir acuerdos de autorización de vacaciones, licencias con y sin remuneración, permisos y demás autorizaciones para autoridades de la Función Ejecutiva comprendidas en el grado ocho de la escala del nivel jerárquico superior.

**2. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo**

- a. Emitir políticas generales para la innovación y reorganización institucional de la Administración Pública Central, Institucional y otras entidades que dependan de la Función Ejecutiva; y,
- b. Realizar el control técnico y evaluación de la gestión de los planes, programas y proyectos de las entidades de la Administración Pública Central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, en el marco de sus competencias.

**3. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información**

- a. Gestionar la política y directrices emitidas para la gestión de la implementación del gobierno electrónico; y,
- b. Desarrollar y coordinar planes, programas o proyectos sobre gobierno electrónico que sean necesarios para su implementación.

**4. Ministerio de Trabajo**

- a. Establecer la metodología para la gestión institucional y herramientas de gestión por procesos y prestación de servicios públicos de la



**LENÍN MORENO GARCÉS**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva;

- b. Promover e impulsar proyectos de excelencia y mejora de la gestión institucional, innovación para la gestión pública, estandarización en procesos de calidad y excelencia, y prestación de servicios públicos, de las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva;
- c. Gestionar las quejas ciudadanas sobre la calidad de los servicios públicos prestados por las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva; y,
- d. Evaluar la gestión en materia de calidad y excelencia de las entidades de la Función Ejecutiva.

**DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.-** Las partidas presupuestarias y todos los bienes muebles e inmuebles, activos y pasivos, así como también los derechos y obligaciones constantes en convenios, contratos u otros instrumentos jurídicos, nacionales o internacionales que le correspondían a la Secretaría Nacional de la Administración Pública pasarán a formar parte del patrimonio institucional de la Presidencia de la República.

**SEGUNDA. -** Para efectos de implementar el presente Decreto Ejecutivo el Ministerio de Finanzas designará de manera inmediata un Administrador Temporal.

El Administrador Temporal realizará la evaluación del talento humano, de los distintos programas y proyectos y de los bienes muebles e inmuebles de propiedad o que eran utilizados por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, bajo cualquier título, a efectos de determinar la procedencia de su traspaso a la Presidencia de la República o a las diferentes entidades de la Función Ejecutiva, según corresponda.

Para el cumplimiento de su mandato, el Administrador Temporal gozará de representación legal, judicial y extrajudicial.

El Administrador Temporal establecerá los puestos respecto de los cuales se procederá a la aplicación de los mecanismos previstos en la Ley Orgánica del Servicio Público, su reglamento de aplicación y demás normativa vigente.

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA**



**LENÍN MORENO GARCÉS**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

**PRIMERA.-** La administración temporal se extenderá por un plazo improrrogable de 90 días.

**DISPOSICIONES REFORMATARIAS**

**PRIMERA.-** Realícese las siguientes reformas al Decreto Ejecutivo No. 149 de 20 de noviembre del 2013, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 146 de 18 de diciembre de 2013, sobre el Gobierno Electrónico en la Administración Pública:

1. Sustitúyase el artículo 2 por el siguiente:

*“Artículo 2.- De la Presidencia de la República.- La Presidencia de la República a través de la Secretaría General de la Presidencia será la entidad rectora en gobierno electrónico de la Función Ejecutiva.*

*Para la correcta implementación del gobierno electrónico actuará en coordinación con las siguientes entidades ejerciendo las siguientes atribuciones y responsabilidades:*

- a) La Presidencia de la República establecerá las políticas y directrices, necesarios para la ejecución y control de la implementación del gobierno electrónico.*
- b) El Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, emitirá la normativa y lineamientos necesarios para la implementación del Gobierno Electrónico y desarrollará los planes, programas o proyectos sobre gobierno electrónico que sean necesarios para su implementación.*

2. Sustitúyase el artículo 3 por el siguiente:

*“Artículo 3.- De la coordinación y colaboración.- Todas las entidades de la Administración Pública Central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva colaborarán en la generación de los instrumentos que sean necesarios para la aplicación del presente decreto así como para su cabal cumplimiento.”*

3. Sustitúyase el artículo 4 por el siguiente

*“Artículo 4.- Del acceso.- Toda política, normativa, plan, programa o proyecto de Gobierno Electrónico de las entidades de la Administración Pública Central será considerada información pública y deberá estar disponible y accesible para ciudadanos, salvo aquella que se estime reservada. El Ministerio de*

**LENÍN MORENO GARCÉS**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

*Telecomunicaciones y Sociedad de la Información promoverá la comunicación y difusión de esta información en cumplimiento con lo determinado en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)."*

4. Sustitúyase el artículo 6 por el siguiente:

*"Artículo 6.- De la rectoría.- La Presidencia de la República será el ente rector de la gestión pública orientada a la simplificación de trámites y será la encargada de establecer las políticas, lineamientos y normativa necesaria para su ejecución y control, los cuales serán de obligatorio cumplimiento de las instituciones de la Función Ejecutiva.*

*El Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información será la institución encargada de implementar, en conjunto con las entidades correspondientes, el proceso de simplificación de trámites entre las instituciones del sector público y las empresas, establecimientos comerciales o personas jurídicas con el fin de optimizar la tramitología, con base en los lineamientos, políticas y normas que en la materia emita la Presidencia de la República."*

5. Sustitúyase el artículo 9 por el siguiente:

*"Artículo 9.- Conformación del Comité.- El Comité de Simplificación de Trámites Interinstitucionales estará integrado por:*

- a) El Secretario General de la Presidencia o su delegado;*
- b) El/la Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo o su delegado*
- c) Quien presida el Gabinete de la producción o su delegado*
- d) El/la Ministro/a de Trabajo o su delegado y,*
- e) El/la Ministro/a de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información o su delegado."*

6. Sustitúyase el artículo innumerado añadido a continuación del artículo 9, por el siguiente:

*"Artículo ....- El Secretario General de la Presidencia presidirá el Comité de Simplificación de Trámites Interinstitucionales."*

7. Sustitúyase el literal j) del artículo 10, por el siguiente:



**LENÍN MORENO GARCÉS**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

*“j) Reportar sobre los avances de cada institución en materia de simplificación de trámites.”*

8. Sustitúyase el literal j) del artículo 13 por el siguiente:

*“j) Las demás que se generen como consecuencia de la aplicación de la política pública de simplificación de trámites y que sean determinadas por la Presidencia de la República o el Comité de Simplificación de Trámites Interinstitucional.”*

9. Sustitúyase el artículo 14 por el siguiente:

*“Artículo 14.- Planes de simplificación.- Las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, en el ámbito de sus competencias, simplificarán los trámites que brindan al ciudadano de acuerdo a los lineamientos que emita el Comité de Simplificación de Trámites.”*

10. Sustitúyase el contenido de la Disposición General Primera por el siguiente:

*“PRIMERA.- Toda política, plan, programa o proyecto de gobierno electrónico de las entidades de la Función Ejecutiva será aprobado por Secretaría General de la Presidencia de la República en forma previa a la priorización realizada por la SENPLADES y demás entidades competentes.”*

11. Sustitúyase el contenido de la Disposición General Segunda por el siguiente:

*“SEGUNDA.- El Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información gestionará y coordinará la implementación de políticas, planes, programas y proyectos de gobierno electrónico en las instituciones de la administración pública a través de las coordinaciones generales de gestión estratégica y las direcciones de tecnologías de la información dependientes de estas o de quien haga sus veces.”*

12. Sustitúyase el contenido de la Disposición Transitoria Primera por el siguiente:

*“PRIMERA.- La Secretaría General de la Presidencia actualizará el Plan Nacional de Gobierno Electrónico para la Función Ejecutiva en un plazo de hasta 180 días.”*

**SEGUNDA.** - Refórmese el artículo 282 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público, sobre las políticas y metodologías que para regular y evaluar el cumplimiento de los estándares de obtención del certificado de calidad, reformado mediante Disposición Reformatoria Primera de Decreto Ejecutivo No. 106, publicado en

**LENÍN MORENO GARCÉS**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

Registro Oficial Suplemento 91 de 30 de Septiembre del 2013; al efecto suprimanse en el inciso primero las palabras “la Secretaría Nacional de la Administración Pública” y en su lugar incorpórense las palabras “el Secretario General de la Presidencia”.

**TERCERA.-** Refórmense el artículo 1.1 del Decreto Ejecutivo No. 50, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 57 de 13 de agosto del 2013, reformativo del Decreto Ejecutivo No. 798 publicado en el Registro Oficial 485 de 6 de julio de 2011, sobre la conformación del Comité del Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público Inmobiliario y sustitúyase el numeral 1 por el siguiente:

*“1. Secretario General de la Presidencia o su delegado quien lo presidirá;”*

**CUARTA.-** Refórmense la conformación del Directorio del Servicio de Contratación de Obras establecida en el artículo 6.1 del Decreto Ejecutivo No. 49 de 22 de julio del 2013, reformativo del Decreto Ejecutivo No. 731 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 430 de 19 de abril de 2011, y sustitúyase por el siguiente:

*“1. El Secretaria General de la Presidencia o su delegado, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente;*

*2. El Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo o su delegado permanente;*  
*y,*

*3. El Ministro encargado de la rectoría de las finanzas públicas o su delegado permanente.”*

**QUINTA.-** Modifíquese la conformación del Directorio de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EP que consta en el artículo 4 del Decreto Ejecutivo 842 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 647 de 11 de diciembre de 2015 por la siguiente:

*“Artículo 4.- El Directorio de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas - EMCO-EP-, estará integrado por:*

- 1. Un delegado del Presidente de la República, quien lo presidirá;*
- 2. Un delegado del Secretario General de la Presidencia;*
- 3. Un delegado del Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo.”*



**LENÍN MORENO GARCÉS**  
**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

**SEXTA.-** Transfírase las atribuciones otorgadas a la Secretaría Nacional de la Administración Pública mediante Decreto Ejecutivo No. 1346 publicado en el Registro Oficial No. 830 de 14 de noviembre de 2012 a la Secretaría General de la Presidencia.

**DISPOSICIONES DEROGATORIAS**

**PRIMERA.-** En el Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva derógase:

a.- Los artículos 13, 14 y 15.

b.- El artículo innumerado añadido luego del artículo 15 mediante Decreto Ejecutivo No. 1332, publicado en Registro Oficial 257 de 25 de Abril del 2006 y reformado por Decreto Ejecutivo No. 1653, publicado en Registro Oficial 324 de 31 de Julio del 2006.

**SEGUNDA.-** Deróguese la Disposición Final Primera del Decreto Ejecutivo No. 726, publicado en el Registro Oficial No. 433 de 25 de abril del 2011.

**TERCERA.-** Deróguense todas las disposiciones que se opongan a lo dispuesto en el presente Decreto Ejecutivo.

**DISPOSICIÓN FINAL.-** De la ejecución del presente Decreto Ejecutivo, que entrará en vigencia a partir de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguese a la Presidencia de la República, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información; Ministerio de Trabajo; Ministerio de Finanzas y a la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito, a 24 de mayo de 2017.



Lenín Moreno Garcés  
**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**



## Anexo D



### SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

No. SNPD-029-2016

SANDRA NARANJO BAUTISTA  
SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

#### CONSIDERANDO:

- Que,** el artículo 226 de la Constitución de la República, determina que: *"Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúan en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución";*
- Que,** el artículo 292 de la Norma Suprema manda que: *"El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados";*
- Que,** el numeral 3 del artículo 6 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, determina que: *"(...) Las entidades a cargo de la planificación nacional del desarrollo y de las finanzas públicas de la función ejecutiva, no obstante el ejercicio de sus competencias, deberán realizar conjuntamente los siguientes procesos: (...) 3. Programación de la inversión pública.- La Programación de la inversión pública consiste en coordinar la priorización de la inversión pública, la capacidad real de ejecución de las entidades, y la capacidad de cubrir el gasto de inversión, con la finalidad de optimizar el desempeño de la inversión pública";*
- Que,** el artículo 56 del mismo Código Orgánico, sobre la viabilidad de los programas y proyectos de inversión pública, manda que: *"Los ejecutores de los programas y proyectos de inversión pública deberán disponer de la evaluación de viabilidad y los estudios que los sustenten";*
- Que,** el primer inciso del artículo 60 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, respecto a la priorización de los programas y proyectos de inversión, establece que: *"Serán prioritarios los programas y proyectos de inversión que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo incluya en el plan anual de inversiones del presupuesto general del Estado, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, a la Programación Presupuestaria Cuatrienal y de conformidad con los requisitos y procedimientos que se establezcan en el reglamento de este código";*
- Que,** el cuarto inciso del artículo 118 del Código Orgánico citado en el considerando anterior, establece que: *"Durante la ejecución del Plan Anual de Inversiones del Presupuesto General del Estado, solo se podrán incorporar programas y/o proyectos de inversión que hayan sido priorizados por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo";*
- Que,** de conformidad con lo dispuesto por el artículo 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, entre las atribuciones del Directorio se encuentran las siguientes: *"(...) 2. Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo; (...) 5. Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución; (...) 9. Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales,*

*cuyo monto será definido en el Reglamento General de esta Ley con sujeción a las disposiciones de la Ley y la normativa interna de cada empresa(...)*;

- Que,** el segundo inciso del artículo 4 del Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, manda que: *"La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo establecerá la norma técnica necesaria para el cumplimiento del ciclo de la política pública"*;
- Que,** el artículo 106 del Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, respecto de la solicitud de modificaciones presupuestarias en el Plan Anual de Inversiones, determina que: *"Las modificaciones presupuestarias del plan anual de inversiones podrán ser solicitadas a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, la cual emitirá dictamen previo sobre modificaciones, cuando fuere el caso, únicamente a nivel de programa y/o proyecto, en el marco del Art. 118 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, como paso previo a la solicitud final ante el Ministerio de Finanzas, (...) Si el monto global inicial de la inversión se altera más allá de un 70 % o cambian los objetivos y metas del programa o proyecto, o se incluyen componentes adicionales a los mismos, la entidad deberá actualizar la priorización de dichos programas y/o proyectos siguiendo el procedimiento establecido para el efecto por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Las solicitudes de reformas que no puedan ser financiadas serán negadas"*;
- Que,** mediante Decreto Ejecutivo No. 838, de 25 de noviembre de 2015, publicado en el Registro Oficial No. 656, de 24 de diciembre de 2015, se expidieron las Normas para el Control de la Eficiencia de las Inversiones Públicas de la Función Ejecutiva o con cargo al Presupuesto General del Estado; mismas que, en su artículo 1, disponen: *"Si la suma total de los valores de los contratos complementarios, órdenes de trabajo, diferencia en cantidades de obra o similares y servicios, incluidos los de consultoría, derivados de un contrato principal originado en gasto corriente o de inversión, supera los montos, sin incluir el IVA, que se señalan a continuación, las entidades contratantes deberán obtener las siguientes autorizaciones: 1.- Si el monto de la diferencia fuere inferior al 15%, la autorización de la máxima autoridad de la institución, sin que dicha autorización pueda delegarse; 2.- Si el monto de la diferencia fuere entre el 15% y el 30%, en forma previa deberá contarse con el informe previo favorable de su respectivo Ministerio de Coordinación; 3.- Si el monto de la diferencia superare el 30%, a más de la autorización de la máxima autoridad y del Ministerio de Coordinación, deberá contarse con el informe previo favorable de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en el mismo que se evaluará el impacto del incremento en los componentes de la planificación del programa o proyecto; y, 4.- En el caso de las instituciones que no cuentan con un Ministerio de Coordinación, la máxima autoridad institucional deberá contar con el informe previo favorable de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en el mismo que se evaluará el impacto del incremento en los componentes de la planificación del programa o proyecto, si el monto de la diferencia superare el 15%. A efectos de la obtención de los informes previos previstos en este artículo, deberá contarse en forma previa con la respectiva certificación presupuestaria (...)"*;
- Que,** la Disposición Final del Decreto Ejecutivo No. 838, de 25 de noviembre de 2015, dispone que: *"De la ejecución de este Decreto Ejecutivo, que entrará en vigencia a partir de su suscripción sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguese a los Ministerios de Coordinación, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Finanzas y el Servicio Nacional de Contratación Pública"*;
- Que,** mediante Decreto Ejecutivo No. 800, de 15 de octubre de 2015, se designó a Sandra Naranjo Bautista, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo –SENPLADES–;
- Que,** mediante Acuerdo Interministerial No. SNPD-MF-0058-2014 de 05 de mayo de 2014, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 268 de 16 de junio de 2014, se

Acuerdo No. SNPD-029-2016







expidieron las Disposiciones para la Inclusión de Estudios y Programas y Proyectos de Inversión en los Planes de Inversión;

- Que,** el artículo 2 del Acuerdo Ministerial No. 0009, de 18 de enero de 2016, expedido por el Ministerio de Finanzas dispone: *"Todas las entidades detalladas en el artículo anterior, previo a contraer cualquier obligación, inicio de cualquier procedimiento de contratación o suscripción de convenios que conlleven la transferencia de recursos, solicitarán al ente rector de las finanzas públicas la emisión del aval respecto de los montos a certificar y/o comprometer, incluido todo instrumento que involucre incremento en el costo del contrato o convenio principal, (como por ejemplo contratos complementarios, órdenes de cambio, entre otros), conforme a los lineamientos que se emitirán al respecto. La solicitud del aval será remitida conforme lo descrito en el presente Acuerdo";*
- Que,** mediante Acuerdo No. SNPD-019-2016, de 13 de abril de 2016, publicado en el Registro Oficial No. 747, de 04 de mayo de 2016, se expidió la Norma Técnica para la Aplicación de las Disposiciones para el Control de la Eficiencia de las Inversiones Públicas;
- Que,** el literal v) del acápite 1.1. "Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo", punto 1 "Proceso Gobernante: Direccionamiento Estratégico", del Título I "De los Procesos Gobernantes", Capítulo V "De La Estructura Descriptiva" del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Senplades, publicado en la Edición Especial del Registro Oficial No. 97, de 22 de enero de 2014, establece como atribución de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: "(...) v) Suscribir y aprobar todo acto administrativo, normativo y metodológico relacionado con la SENPLADES (...);"
- Que,** es necesario expedir una nueva norma técnica para optimizar la aplicación de las Disposiciones para el Control de la Eficiencia de las Inversiones Públicas, contenidas en el Decreto Ejecutivo No. 838, de 25 de noviembre de 2015; y,

**EN EJERCICIO DE LAS ATRIBUCIONES QUE LE CONFIEREN LOS ARTÍCULOS 4 Y 106 DEL REGLAMENTO GENERAL DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS; Y, EL DECRETO EJECUTIVO NO. 800, DE 15 DE OCTUBRE DE 2015,**

**ACUERDA:**

**EXPEDIR LA SIGUIENTE NORMA TÉCNICA PARA OPTIMIZAR LA APLICACIÓN DE LAS DISPOSICIONES PARA EL CONTROL DE LA EFICIENCIA DE LAS INVERSIONES PÚBLICAS, CONTENIDAS EN EL DECRETO EJECUTIVO NO. 838, DE 25 DE NOVIEMBRE DE 2015**

**Art. 1.-** El objeto de la presente Norma Técnica es optimizar la aplicación de las Disposiciones para el Control de la Eficiencia de las Inversiones Públicas, contenidas en el Decreto Ejecutivo No. 838, de 25 de Noviembre de 2015, a través de los anexos establecidos en este Acuerdo, para la emisión del informe previo favorable que le corresponde expedir a esta Secretaría Nacional.

**Art. 2.-** Esta Norma Técnica será de cumplimiento obligatorio para aquellas contrataciones que se realicen dentro de los programas y proyectos incluidos en el Plan Anual de Inversiones, que efectúen las instituciones públicas y empresas públicas con cargo al Presupuesto General del Estado.

No será aplicable para aquellas contrataciones que realicen las instituciones públicas y las empresas públicas, cuando éstas no se financien con cargo al Presupuesto General del Estado.

**Art. 3.-** Para contar con el informe previo favorable de la Senplades, las entidades contratantes deberán acompañar a su solicitud, la siguiente información:

- a) Autorización de la máxima autoridad de la entidad contratante, de manera indelegable, en la que deberá constar, de forma expresa, su aprobación para que se proceda con el incremento.
- b) Cédula Presupuestaria, o su equivalente en el caso de las empresas públicas, a nivel de ítem presupuestario, mediante la cual se compruebe la disponibilidad de recursos.
- c) Flujo de pagos proyectado por fuente de financiamiento, identificando IVA, conforme al formato constante en el Anexo No. 1 del presente Acuerdo.
- d) Informe previo favorable de la máxima autoridad del Ministerio Coordinador correspondiente, de manera indelegable, en el que deberá constar de forma expresa su autorización para que se proceda con el incremento, conforme al formato constante en el Anexo No. 2 del presente Acuerdo.
- e) Ficha Resumen que consta como Anexo No. 3 del presente Acuerdo.

**Art. 4.-** Para el caso de empresas públicas que no cuenten con un Ministerio Coordinador y cuyo incremento solicitado sea superior al 15% del contrato principal, a más de los requisitos establecidos en los literales a), b), c) y e) del artículo anterior, se requerirá la resolución de aprobación del incremento por parte del Directorio de la empresa pública, según corresponda. La autorización y la Ficha Resumen referidas en los literales a) y e) del artículo anterior, serán suscritas por el Gerente General de la empresa, de manera indelegable.

**Art. 5.-** Para el caso de las entidades co-ejecutoras que no cuenten con un Ministerio Coordinador y cuyo incremento solicitado sea superior al 15% del contrato principal, se requerirán los documentos descritos en los literales a), b), c) y e) de artículo 3 del presente Acuerdo.

**Art. 6.-** En el caso excepcional de modificaciones en el presupuesto de inversión del Servicio Nacional de Contratación de Obras -SECOB-, la máxima autoridad de dicha entidad, de manera indelegable, remitirá a la Senplades la correspondiente solicitud de aprobación, acompañada de la matriz que consta como Anexo No. 4 del presente Acuerdo.

**Art. 7.-** Las entidades involucradas en los procesos establecidos mediante el presente Acuerdo, velarán por el cumplimiento en la presentación de los Anexos, según el caso, con la debida información.

**Art. 8.-** El informe previo favorable de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo será emitido sobre la base de la documentación presentada por la entidad contratante, la que será responsable de que la información proporcionada a la Senplades sea veraz, clara, precisa, completa, oportuna, pertinente, actualizada y congruente.

El informe de la Senplades se referirá, única y exclusivamente, al impacto presupuestario del incremento en los componentes de la planificación del programa o proyecto, en el ejercicio fiscal vigente a la fecha de expedición del informe y siguientes ejercicios, según corresponda. No se referirá a la validez jurídica de los procesos precontractuales, contractuales y de ejecución, ni a los incrementos realizados antes de la expedición del Decreto Ejecutivo No. 838, que serán de responsabilidad de la entidad contratante, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 99 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

**Art. 9.-** La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo retornará las solicitudes referidas en los artículos 3, 4, 5 y 6 del presente Acuerdo, cuando las mismas no cumplan con los requisitos establecidos en este instrumento.

**DISPOSICIÓN GENERAL.-** Encárguese a la Coordinación General de Asesoría Jurídica, notificar el contenido del presente Acuerdo al/la Subsecretario/a de Inversión y al/la Coordinador/a General de Empresas Públicas de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, o quienes hagan sus veces, para su oportuna ejecución.





**DISPOSICIÓN DEROGATORIA.-** Deróguese expresamente el Acuerdo No. SNPD-019-2016, de 13 de abril de 2016, publicado en el Registro Oficial No. 747, de 04 de mayo de 2016; así como, cualquier otro instrumento que se oponga al contenido del presente Acuerdo.

**DISPOSICIÓN FINAL.-** El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de la fecha de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

**CÚMPLASE, COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE.-**

**DADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, A 22 DE JUNIO DEL 2016.**

**SANDRA NARANJO BAUTISTA**  
**SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

JAM/DPV  
22/06/16

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL  
LO CERTIFICO

-----  
**Abg. José Luis Aguirre Márquez**  
COORDINADOR GENERAL DE ASESORIA JURIDICA  
SENPLADES

## Anexo E

### FICHA DE INFORMACIÓN PARA POSTULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

CAMPO	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>	Responsable del Proyecto	En este campo se deberá ingresar los datos personales del responsable del ingreso de información de la Iniciativa en este orden: Nombre, Apellido principal. No se podrá ingresar caracteres diferentes a las letras del alfabeto (de la A a la Z), ni números ni otros caracteres que no se especifican.
	Cargo Responsable	Se detallará el nombre del cargo que ocupa la persona responsable de la Iniciativa, para enviar notificaciones referentes al mismo
	Correo Electrónico	Se ingresará la dirección de correo electrónico personal del responsable de la Iniciativa.
	Teléfono Responsable	En este campo se deberá registrar el número de teléfono de contacto de la persona responsable de la Iniciativa (9 dígitos), incluido el código de provincia, en caso de que se requiera mayor información. Este campo maneja solo caracteres numéricos (Ejemplo. 022700100)
	Nombre del Proyecto	Nombre que se dará al proyecto o programa de inversión
	Monto Total Estimado	Se ingresará el valor total del costo del proyecto o programa de inversión durante los años de duración.
	Adquisición % Nacional	Bienes-Servicios-Bienes y servicios
	% Importado	Porcentaje de Bienes-Servicios-Bienes y servicios adquiridos en el país
	Detalle Insumo Nacional	Porcentaje de Bienes-Servicios-Bienes y servicios adquiridos en otros países
	Detalle Insumo Importado	Descripción de los insumos importados
<b>RESUMEN DESCRIPTIVO</b>		
<b>RESUMEN DESCRIPTIVO</b>	Descripción	Es un breve resumen narrativo de la Iniciativa, en el que se debe definir el problema y como será solucionado a través de la ejecución de la Iniciativa propuesta
	Fecha Inicio estimada	Se deberá seleccionar del calendario que aparece los datos que detallarán el día, mes y año estimados de arranque de la iniciativa.
	Fecha Final estimada	De acuerdo a la programación del estudio se detallará la fecha de culminación esperada de la iniciativa.
	Archivo de Marco Lógico	Adjuntar archivo con matriz de Marco Lógico
<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>	Ubicación Geográfica	Detallar las provincias, cantones o parroquias donde se desarrollará el proyecto o programa
	<b>INDICADORES</b>	
<b>INDICADORES</b>	Tasa de descuento:	Se anotará la tasa porcentual utilizada tanto en la evaluación económica y financiera, respectivamente que se utilizó para generar los flujos monetarios y económicos del proyecto con los cuales se obtiene el Valor Actual Neto
	Valor actual neto:	Corresponde al valor actual neto obtenido (VAN es la diferencia entre los ingresos y/o beneficios actualizados menos los costos, gastos e inversión actualizados del proyecto) en la evaluación financiera (opcional), como en la económica (obligatoria) del proyecto respectivamente, a una tasa de descuento o costo de oportunidad determinada. Si se ingresa el valor del VAN previamente se debe anotar la tasa de descuento que permitió obtener el VAN calculado.
	Tasa interna retorno:	Se ingresará el valor porcentual de la TIR obtenido tanto en la evaluación económica (obligatoria), como financiera (opcional) del proyecto.
<b>PREGUNTAS</b>	¿Qué perdería el país si su proyecto no se ejecuta en este periodo?	El objetivo de esta pregunta es conocer la expectativa de la institución respecto de la ejecución del proyecto propuesto, en relación al contexto que se circunscribe.
	¿Cuáles son los resultados o impactos esperados del proyecto?	El objetivo de esta pregunta es conocer de primera mano cual es la visión de futuro de la institución en el supuesto de ejecutar el proyecto.
<b>BENEFICIARIOS DEL PROYECTO</b>	Beneficiarios Directos masculino	Se anotará el número de beneficiarios hombres que se beneficiarán del proyecto directamente.
	Beneficiarios Directos Femenino	Se anotará el número de beneficiarios mujeres que se beneficiarán del proyecto directamente.
	Beneficiarios Indirectos	Este es un campo obligatorio en el que se debe registrar el número total de personas que son indirectamente beneficiadas por la ejecución del proyecto.

FICHA DE INFORMACIÓN PARA POSTULACIÓN DE PROYECTOS (REQUERIMIENTO DE RECURSOS FISCALES)

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2018	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2019	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2020	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2021	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

FUENTE: SISTEMA DE PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA.  
ELABORACIÓN: PROPIA

Anexo F

ACTA CONSTITUTIVA

PROYECTO:.....

	NOMBRE	FECHA	FIRMA
REALIZADO POR			
REVISADO POR			
APROBADO POR			

COD:.....

**A.- INFORMACIÓN GENERAL.**

*Nombre del proyecto.*

*Código.*

*Unidad responsable.*

*Unidad corresponsable*

*# CUP.*

*Monto Plurianual*

*USD*

*Monto del año en curso*

*USD*

*Tiempo de ejecución.*

**B.- PERSONAL INVOLUCRADO**

*Responsable directo.*

*Delegado asignado*

*Teléfonos*

*Diseño del proyecto.*

*Teléfonos*

*Gerente de ejecución del proyecto*

*Nivel de autoridad.*

*Teléfonos*

*Personal de ejecución    Teléfonos. Rol/responsabilidad E.mail*

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**C.-ANTECEDENTES.**

**Necesidad**

**Justificación**

**D.- RESUMEN EJECUTIVO.**

**F.- ALCANCE DEL PROYECTO.**

**G.- REQUERIMEINTOS DEL PROYECTO/ENTREGABLES.**

**H.- HITOS Y ENTREGABLES DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.**

**I.- PRESUPUESTO POR COMPONENTE Y ACTIVIDAD DE EJECUCIÓN**

**J.- RESTRICCIONES Y SUPUESTOS**

FIRMAS

\_\_\_\_\_  
AUTORIDAD RESPONSABLE  
Nombre

\_\_\_\_\_  
GERENTE DEL PROYECTO  
Nombre

\_\_\_\_\_  
DELEGADO DE LA COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

NOMBRE.....

Anexos.

- Planificación total en días, semanas, meses o anual según corresponda
- Flujo de fondos real y de ejecución.
- Cronograma de EDT
- Cronograma de hitos general por actividad y componente.



## Anexo G

### CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	PRESUPUESTO	DÍA/SEMANA/MES							
							1	2	3	4	5	6	n	
1														
2														
3														
4														
n														

\_\_\_\_\_  
 SECRETARÍA.....  
 Nombre

\_\_\_\_\_  
 GERENTE DEL PROYECTO  
 Nombre

## Anexo H

*“ En general, un cronograma de hitos es una tarea que representa una fecha importante en un proyecto, como la finalización de una fase, actividad o componente del proyecto, o la fecha de un informe, estudio, evento en particular que puede ser medible, verificable o cuantificable. El cronograma de hitos se convierte en una matriz en la que se especifica los entregables en un lapso de tiempo específico visualizado en un diagrama de Gantt”*

EDT	DESCRIPCIÓN DEL ENTREGABLE	FECHA DE ENTREGA	DÍA/SEMANA/MES						
			1	2	3	4	5	6	n
1									
2									
3									
n									

SECRETARÍA .....

GERENTE DEL PROYECTO

# Informe de ejecución

## INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO

.....

-DESDE xxxx HASTA xxxxx DEL 2012

CUP #XXXXXX

\_\_\_\_\_  
SECRETARÍA.....  
Nombre

\_\_\_\_\_  
GERENTE DEL PROYECTO  
Nombre

## ANTECEDENTES




El proyecto “XXXXX”, es un proyecto de Inversión Pública de la xxxxxxxx se ha realizado las gestiones pertinentes con las diferentes instituciones competentes con la finalidad de cumplir con lo estipulado en los artículos 59, 60, 61 y 118 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Pública, con respecto a los requisitos necesarios legales para que un proyecto de inversión se ejecute en el presente año fiscal, dando como resultado que el proyecto cuente con:

- CÓDIGO ÚNICO DE PROYECTO (CUP):xxxxxxxxxx (Registro en el Banco de Proyectos del Estado - Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública)
- Dictamen de prioridad Emitido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES-. (Oficio SENPLADES-xxxxxxxxxxxxxxxx)
- Certificación Presupuestaria emitida por el Ministerio de Finanzas (Oficio N.-xxxxxxxxxx)

Continuando con los deberes y obligaciones determinadas en el código antes mencionado en el artículo 119 específica; “La evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos de las entidades contempladas en el presente código, será responsabilidad del titular de cada entidad u organismo y se realizará en forma periódica” razón por la cual me permito poner en su conocimiento el presente informe de ejecución.


Informe con corte al XX del 2017

### INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Evaluación General del Proyecto	
Situación Financiera	
Situación Física	

El proyecto a la presente fecha se encuentra en estado de alerta y requiere un plan de contingencia de forma inmediato.

### RESUMEN DE EJECUCIÓN FINANCIERA

 En resumen y de acuerdo a la información presupuestaria acumulada obtenida desde el Ministerio de Finanzas a través del Sistema de Administración Financiera, (e-Sigef) con corte al XX de XXX de 2017, la asignación presupuestaria para el presente proyecto es de xxxxxx ejecutado por xxxxxxxx comprende un total de US\$ xxxxxx millones de los cuales se ha ejecutado el xx% que representa US\$ xxxxxx millones , como se observa en la tabla 1; Físicamente el proyecto se encuentra ejecutado en un XXXX%

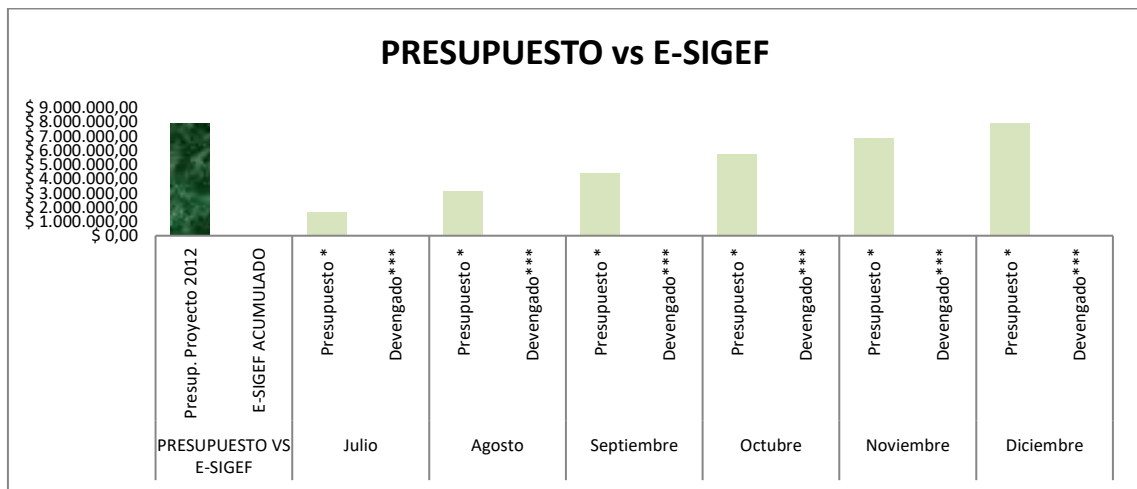
**-TABLA 1-  
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA TOTAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  
AÑO 2017**

PRESUPUESTO VS E-SIGEF		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
Presup. Proyecto 2012	E-SIGEF ACUMULADO	Presupuesto *	Devengado***	Presupuesto *	Devengado***	Presupuesto *	Devengado***	Presupuesto *	Devengado***	Presupuesto *	Devengado***	Presupuesto *	Devengado***
\$ 7.865.332,30	\$ 25.406,36	\$ 1.629.205,27	17723,31	\$ 3.108.772,59	\$ 25.406,36	\$ 4.412.844,69	\$ 25.406,36	\$ 5.719.866,28	\$ 25.406,36	\$ 6.854.047,20	\$ 25.406,36	\$ 7.865.332,30	\$ 25.406,36
-\$ 7.839.925,94		-\$ 1.611.481,96		-\$ 3.083.366,23		-\$ 4.387.438,33		-\$ 5.694.459,92		-\$ 6.828.640,84		-\$ 7.839.925,94	

Fuente: \* Acta de Constitución \*\* Ministerio de Finanzas al xx de xxxx de 2017.

Elaboración: Propia.

**-GRÁFICO 1-  
MONTOS DEVENGADOS DEL PRESUPUESTO TOTAL  
AÑO 2017**



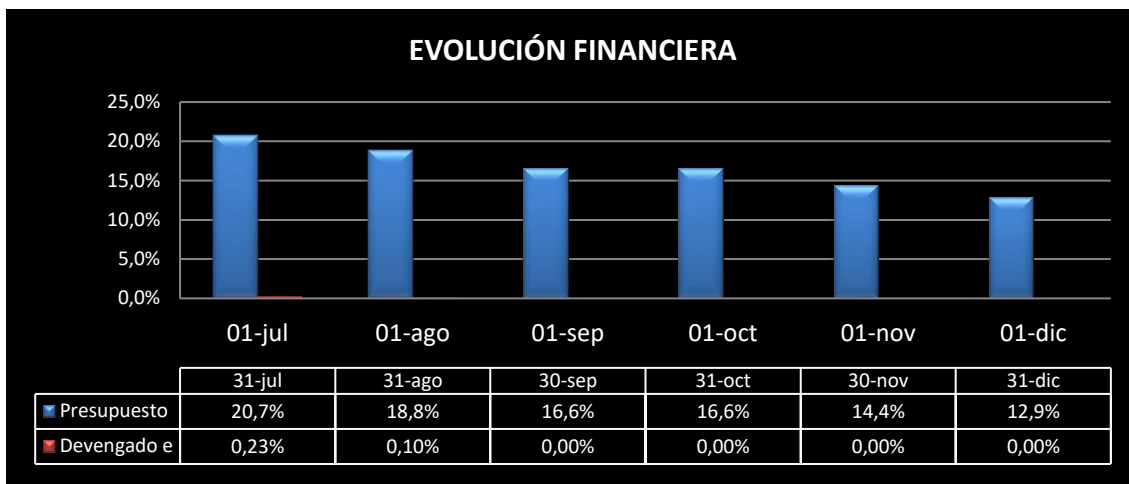
Fuente: \* Acta de Constitución \*\* Ministerio de Finanzas al xx de xxxx de 2017.

Elaboración: Propia.

Como se observa en la tabla y gráfico N.- 1 el presente proyecto se mantiene en alerta roja, basada en la relación del presupuesto establecido y entregado a esta secretaría dentro del Acta Constitutiva y sus anexos en la cual se determina que hasta la fecha actual debería ser de xxxx USD presupuestado, y según el registro establecido en el E-sigef el mismo se encuentra en el orden del xxxx USD devengado.

Se puede apreciar que desde el inicio de la ejecución no se ha mantenido una correcta ejecución financiera, considerando que la misma no ha sido corregida con planes efectivos de contingencia, permitiendo así que la brecha en el transcurso del tiempo se siga ampliando.

**-GRÁFICO 2-  
PORCENTAJES MENSUALES DEL PRESUPUESTO TOTAL  
AÑO 2017**



Fuente: \* Acta de Constitución \*\* Ministerio de Finanzas al xx de xxxx de 2017.

Elaboración: Propia

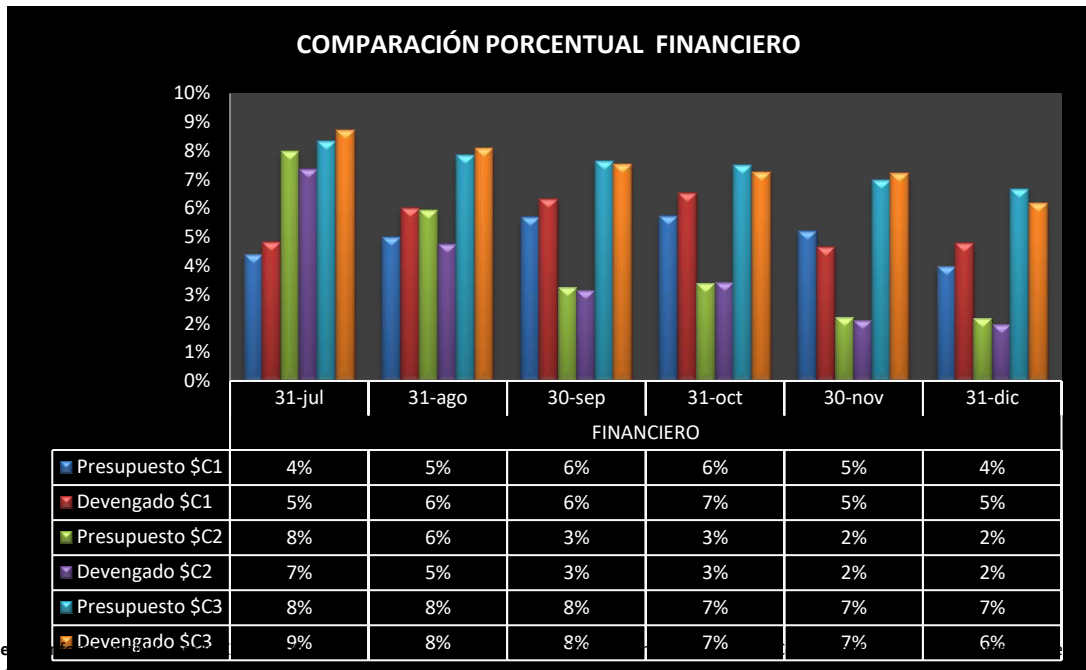
A la fecha de corte se encuentra en el orden del XXX % de ejecución, sin embargo, según el presupuesto debería estar en el XXX% por lo que se ha considerado una alerta XXXXX

## COMPONENTES

En un análisis evaluado por cada uno de los componentes, se puede demostrar de forma comparativa entre lo ejecutado vs lo programado, establecido mensualmente a nivel de componente.

**-GRÁFICO3-**

## MONTOS DEVENGADOS POR COMPONENTE



**Componente 1.-** Según la programación establecida, inició con un mes de retraso la ejecución, llegando al final del segundo mes al 1% de ejecución real manteniendo una diferencia en con lo programado de un 8% en la ejecución.



**Componente 2.-** Se puede apreciar que su ejecución inicio en el primer mes, pero no se ejecuta en el porcentaje y tiempo requerido, sin embargo, se ha incrementado en el mismo porcentaje de ejecución inicial del 2%, sin llegar a la paridad determinada en lo programado hasta la presente fecha, la brecha mantenida en el presente mes es del 12%

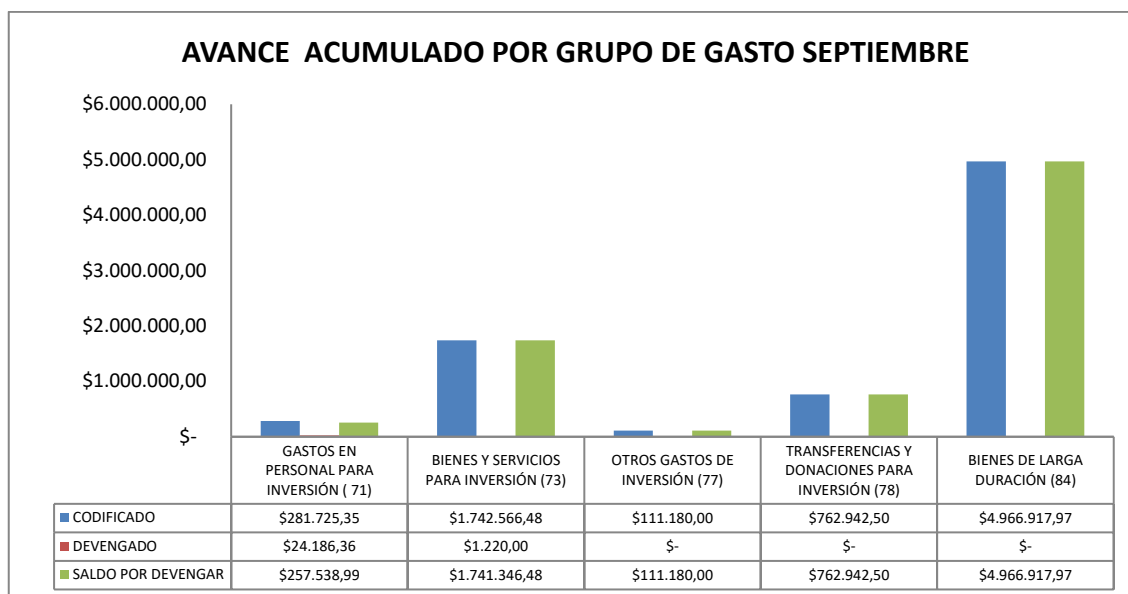


**Componente 3.-** En su tercer componente se puede observar que la brecha es mucho mayor y de seguir con la misma tendencia para los próximos meses este componente tendrá dificultades para lograr lo óptimo en la ejecución del presente año.

### GRUPO DE GASTO

Para el presente año fiscal el proyecto mantiene una asignación presupuestaria inicial de US\$ xxxxxxxx dólares, al xx de xxx del presente año, el mismo que se ha devengado en US\$ xxxxxx, lo que significó una ejecución de xxx%, distribuido en los siguientes Grupos de Gasto, lo cual se puede observar en el gráfico 4 y tabla 2

-GRÁFICO 4-  
MONTOS DEVENGADOS POR GRUPO DE GASTO



Fuente: Ministerio de Finanzas al xx de xxxx de 2017.

Elaboración: Propia

**- TABLA 2 -  
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL MES xxxxx  
AÑO 2017**

MES	GRUPO DE GASTO	VALOR ASIGNADO	VALOR CODIFICADO	VALOR DEVENGADO	SALDO	% DE EJECUCIÓN MONETARIO	% ACUM
agosto	71	\$ 281.725,35	\$ 281.725,35	\$ 6.463,05	\$ 275.262,30	0,02	
agosto	73	\$ 1.742.566,48	\$ 1.742.566,48	\$ 1.220,00	\$ 1.741.346,48	0,00	
agosto	77	\$ 111.180,00	\$ 111.180,00	\$ -	\$ 111.180,00	-	<b>0,32%</b>
agosto	78	\$ 762.942,50	\$ 762.942,50	\$ -	\$ 762.942,50	-	
agosto	84	\$ 4.966.917,97	\$ 4.966.917,97	\$ -	\$ 4.966.917,97	-	

Fuente: Ministerio de Finanzas al 31 de XXX de 2017.

Elaboración .Propia

Como se puede verificar el porcentaje acumulado de ejecución financiera es del XXXX% ejecutado en el presente mes, y no se inicia ejecución en relación a los grupos de gastos de (77-78-84) Esto se denota que el avance porcentual acumulado a la fecha actual es del xxxxx de ejecución.

#### EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR GRUPO DE GASTO

El presupuesto del presente proyecto se encuentra distribuido en los siguientes Grupos de Gasto:

#### GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN (GRUPO DE GASTO 71)



El grupo GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN (PROYECTOS) (71), tiene una asignación de US\$ XXXXXXXXX que representa el xxxxx% del total del presupuesto codificado, se ha ejecutado el xxxxx% que constituye un total de US\$ XXXXXXXXX; en orden descendente los rubros devengados más destacados son: Servicios Personales por Contrato, Aporte Patronal, lo cual se puede observar en la tabla 4.

**-TABLA 3-  
ÍTEM GRUPO DE GASTO: GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN (71)  
AÑO 2017**

DESCRIPCIÓN	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	DEVENGADO	SALDO POR DEVENGAR
710203 Decimotercer Sueldo	0,00	18.708,66	18.708,66	0,00	18.708,66
710204 Decimocuarto Sueldo	0,00	4.611,17	4.611,17	182,65	4.428,52
710507 Honorarios	0,00	2.226,13	2.226,13	1.620,13	606,00
710510 Servicios Personales por Contrato	0,00	228.170,00	228.170,00	14.198,00	198.098,00
710601 Aporte Patronal	0,00	28.009,39	28.009,39	1.654,06	24.506,02
<b>TOTAL GRUPO 71</b>	<b>0,00</b>	<b>281.725,35</b>	<b>281.725,35</b>	<b>17.654,84</b>	<b>246.347,20</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas al 30 de Junio de 2017

Elaboración: Propia

**BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN (GRUPO DE GASTO 73)**

El grupo BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN (PROYECTOS) (73), tiene una asignación de US\$ xxxxxxx que representa el xxxxx% del total del presupuesto codificado, se ha ejecutado el xxxxx% que constituye un total de US\$ xxxxxxx; el único rubro Devengado es el de Viáticos y Subsistencia en el Interior por 1220, lo cual se puede observar en la tabla 4.

**-TABLA 4-  
ÍTEM GRUPO DE GASTO: BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN (73)  
AÑO 2017**

DESCRIPCIÓN	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	DEVENGADO	SALDO POR DEVENGAR
730101 Agua Potable	0,00	310,00	310,00	0,00	310,00
730104 Energía Eléctrica	0,00	2.000,00	2.000,00	0,00	2.000,00
730105 Telecomunicaciones	0,00	4.800,00	4.800,00	0,00	4.800,00
730206 Eventos Públicos y Oficiales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
730207 Difusión Información y Publicidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
730208 Servicio de Vigilancia	0,00	8.000,00	8.000,00	0,00	8.000,00
730209 Servicio de Aseo Vestimenta de Trabajo Fumigación Desinfección y Limpieza de las Instalaciones del Sector Público	0,00	2.500,00	2.500,00	0,00	2.500,00
730301 Pasajes al Interior	0,00	6.000,00	6.000,00	0,00	6.000,00
730303 Viáticos y Subsistencias en el Interior	0,00	6.000,00	6.000,00	1.220,00	4.780,00
730402 Edificios Locales Residencias y Cableado Estructurado	0,00	2.200,00	2.200,00	0,00	2.200,00
730404 Maquinarias y Equipos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
730405 Vehículos	0,00	400,00	400,00	0,00	400,00
730601 Consultoría Asesoría e Investigación Especializada	0,00	100.000,00	100.000,00	0,00	100.000,00
730603 Servicio de Capacitación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
730701 Desarrollo Actualización Asistencia Técnica y Soporte de Sistemas Informáticos	0,00	400,00	400,00	0,00	400,00
730802 Vestuario Lencería y Prendas de Protección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

730803	Combustibles y Lubricantes	0,00	3.100,00	3.100,00	0,00	3.100,00
730804	Materiales de Oficina	0,00	700,00	700,00	0,00	700,00
730805	Materiales de Aseo	0,00	350,00	350,00	0,00	350,00
730807	Materiales de Impresión Fotografía Reproducción y Publicaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL GRUPO 73</b>		<b>0,00</b>	<b>136.760,00</b>	<b>136.760,00</b>	<b>1.220,00</b>	<b>135.540,00</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas al xxxx de xxxxx de 2017.

Elaboración: Propia.

#### BIENES DE LARGA DURACIÓN (GRUPO DE GASTO 84)

El grupo INVERSIONES (BIENES DE LARGA DURACIÓN) (84), tiene una asignación de US\$xxxxxxx que representa el xxxxx% del total del presupuesto codificado de la, se ha ejecutado el xxxxx% que constituye un total de US\$ xxxxxxxx; en orden descendente los rubros devengados más destacados son: no existe ningún valor devengado, lo cual se puede observar en la tabla 5.

**-TABLA 5-  
ÍTEMS GRUPO DE GASTO: BIENES DE LARGA DURACIÓN (84)  
AÑO 2017**

	DESCRIPCIÓN	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	DEVENGADO	SALDO POR DEVENGAR
840103	Mobiliarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
840104	Maquinarias y Equipos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
840105	Vehículos	0,00	68.500,00	68.500,00	0,00	68.500,00
840107	Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos	0,00	10.000,00	10.000,00	0,00	10.000,00
<b>TOTAL GRUPO 84</b>		<b>0,00</b>	<b>78.500,00</b>	<b>78.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>78.500,00</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas al xxxxx de xxxx de 2017.

Elaboración: Propia.

**NOTA: LAS CUENTAS PERTENECIENTES A LOS GRUPOS DE GASTOS 77 Y 84 NO SE ENCUENTRAN EN LA ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DETERMINADO POR EL PROYECTO.**

#### EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO

La xxxxxxxx tiene un presupuesto codificado US\$ XXXXXXXXXXXX, por fuente de financiamiento está distribuido de la siguiente manera: Recurso Fiscales US\$ XXXXXXXXXXXXXX, se ha ejecutado el xxxxxx% que constituye un total de US\$ xxxxx, Recurso Fiscales Generados por las Instituciones US\$ xxxxxxxxx, se ha ejecutado el xxxxxx% ; Anticipo de Ejercicios Anteriores US\$ xxxxxxxxxxxxxxxx se ha ejecutado el xxxxx% que constituye un total de US\$ xxxxxxxxx y Financiamiento de Cooperación Internacional , lo cual se puede observar en la tabla 7.

**-TABLA 6-**  
**EJECUCIÓN PRESUPUESTARÍA POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO**  
**AÑO 2017**

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	ASIGNADO*	MODIFICADO*	CODIFICADO*	DEVENGADO*	SALDO POR DEVENGAR*	% EJEC
RECURSOS FISCALES	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx
RECURSOS FISCALES GENERADOS POR LAS INSTITUCIONES	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx
ANTICIPOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx
FINANCIAMIENTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx
<b>TOTAL</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas al 30 de junio de 2012.

Elaboración: Secretaría General de la Presidencia de la República.

## RESUMEN DE EJECUCIÓN FÍSICA



En resumen y de acuerdo a la información obtenida en los informes emitidos por el responsable del proyecto, con corte al XX de XXX de 2017, el avance físico determinado evaluado de forma porcentual para el presente proyecto se ha ejecutado el xx%, como se observa en la tabla 8.

**-TABLA 7-**  
**EJECUCIÓN FÍSICA**  
**AÑO 2012**

PORCENTAJE ACUMULADO DEVENGADO		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
Plan. Proyecto 2012	Ejecutado mensual	Planificado*	Ejecutado**	Planificado*	Ejecutado**	Planificado*	Ejecutado**	Planificado*	Ejecutado**	Planificado*	Ejecutado**	Planificado*	Ejecutado**
99,7%	97,9%	16,8%	15,0%	27,5%	25,2%	67,4%	68,5%	74,4%	75,7%	84,0%	86,2%	99,7%	97,9%
	-1,8%		-1,7%		-2,3%		1,1%		1,3%		2,2%		-1,8%

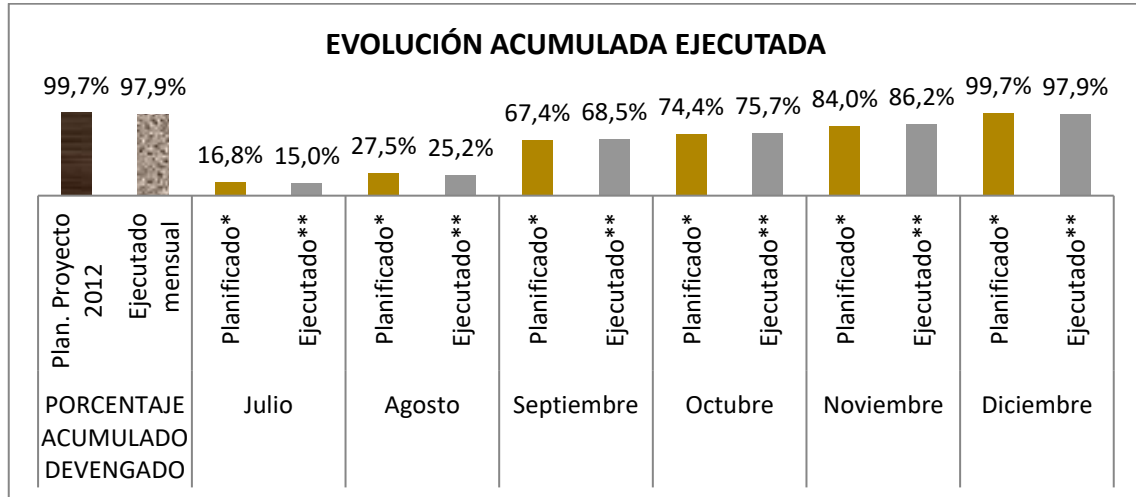
Fuente: \* Acta de Constitución \*\* Informes de ejecución; xx de xxxx de 2017.

Elaboración: Propia

Como se observa en la tabla N.- 7, el presente proyecto en su evaluación física mantiene una alerta roja, relacionando la planificación determinada en el avance física con lo ejecutado acumulado hasta la fecha actual, con una brecha bastante considerable del xxxxx % en ejecución real.

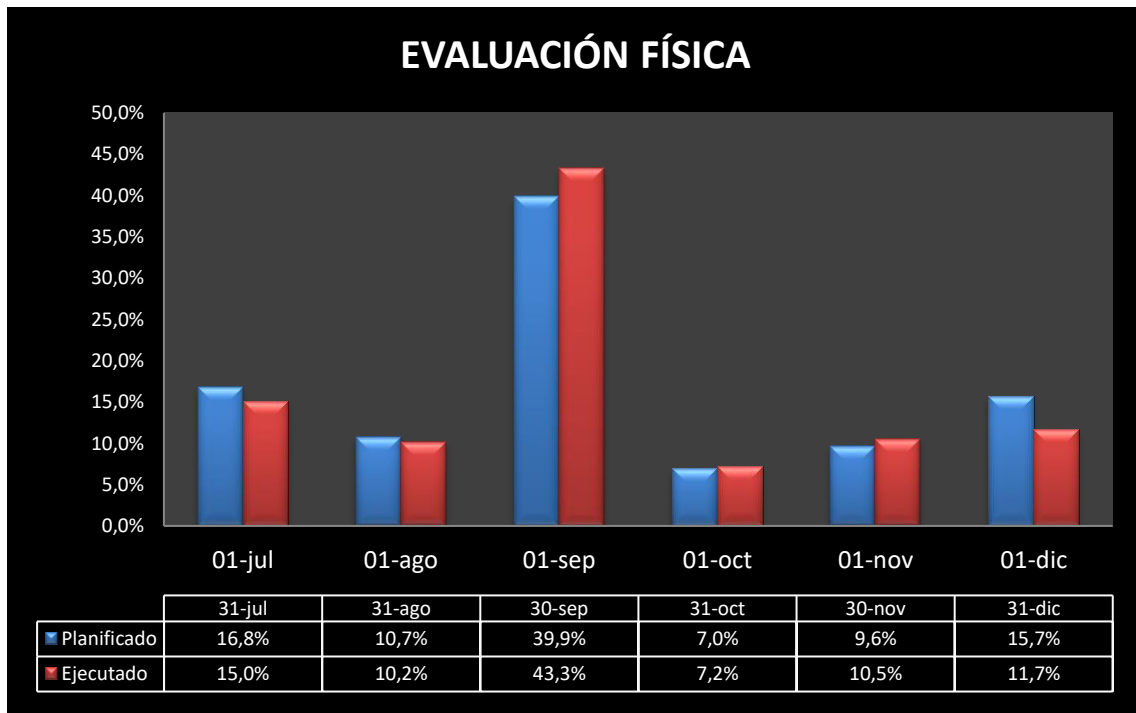
Se puede verificar que desde el inicio de la ejecución ha mantenido un desfase de ejecución, por lo que se solicita de manera urgente un plan de contingencia para remediar estos valores y poder llegar a cumplir con los objetivos propuestos.

**-GRÁFICO 7-  
EVOLUCIÓN PORCENTUAL FÍSICA DEL PRESUPUESTO TOTAL  
AÑO 2017**



Fuente: \* Acta de Constitución \*\* Informes de ejecución; xx de xxxx de 2017.  
Elaboración: Propia

**-GRÁFICO 8-  
EVALUACIÓN MENSUAL FÍSICA DEL PRESUPUESTO TOTAL  
AÑO 2017**



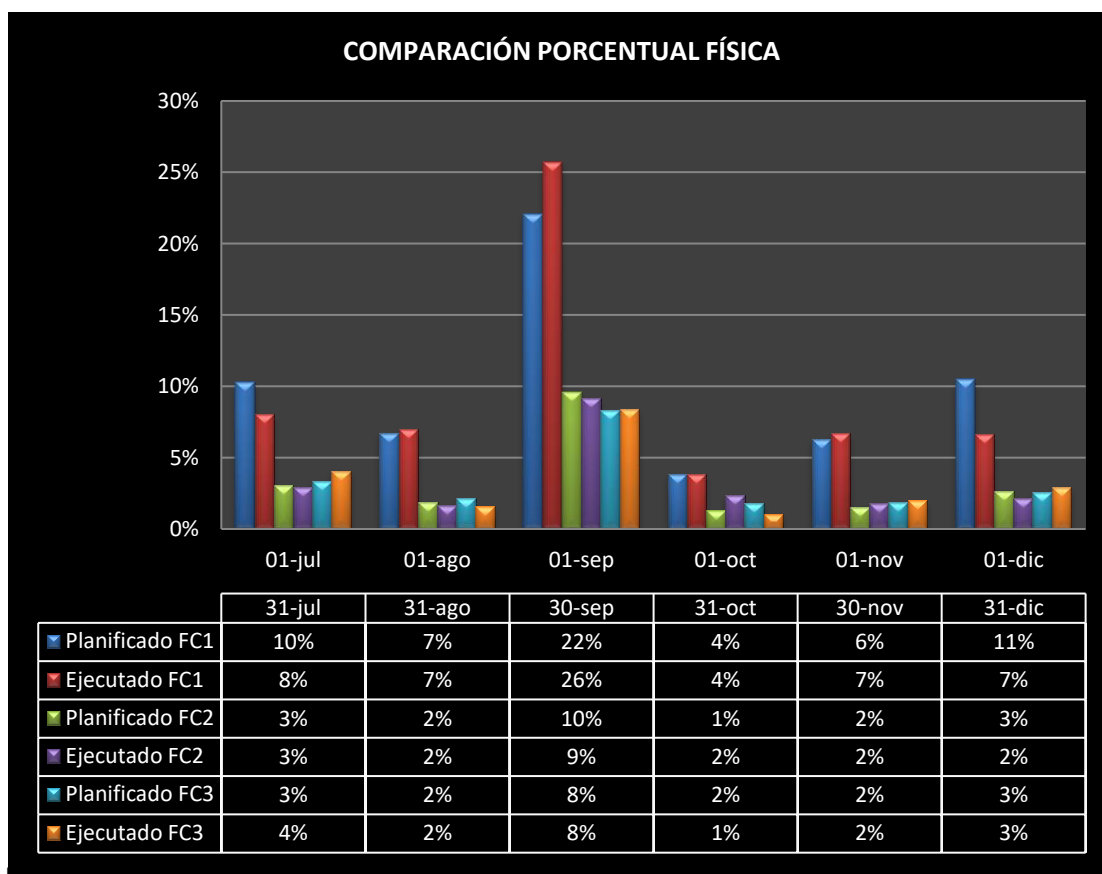
Fuente: \* Acta de Constitución \*\* Informes de ejecución; xx de xxxx de 2017.  
Elaboración: Propia

En los gráficos 7 y 8 se puede observar cómo ha ido evolucionando de forma acumulada y mensual respectivamente de forma física el proyecto, observándose que en el mes de septiembre es el mes que más se ha ejecutado con un XXX%

## COMPONENTES

En un análisis evaluado por cada uno de los componentes, se puede demostrar de forma comparativa

**-GRÁFICO 9-  
MONTOS DEVENGADOS POR COMPONENTE**



Elaboración: Propia



**Componente 1.-** Como se puede verificar en el gráfico no existe una ejecución física real, considerando que a la presente fecha debe llegar al **xxxxx**.



**Componente 2.-** Según la gráfica en el componente 2 no existe una ejecución física real, considerando que a la presente fecha debe llegar al **xxxxx**



**Componente 3.-** En su tercer componente mantiene un avance similar a los anteriores, al no ser ejecutados en absolutamente nada.

## RESUMEN DE EJECUCIÓN FÍSICA vs FINANCIERA

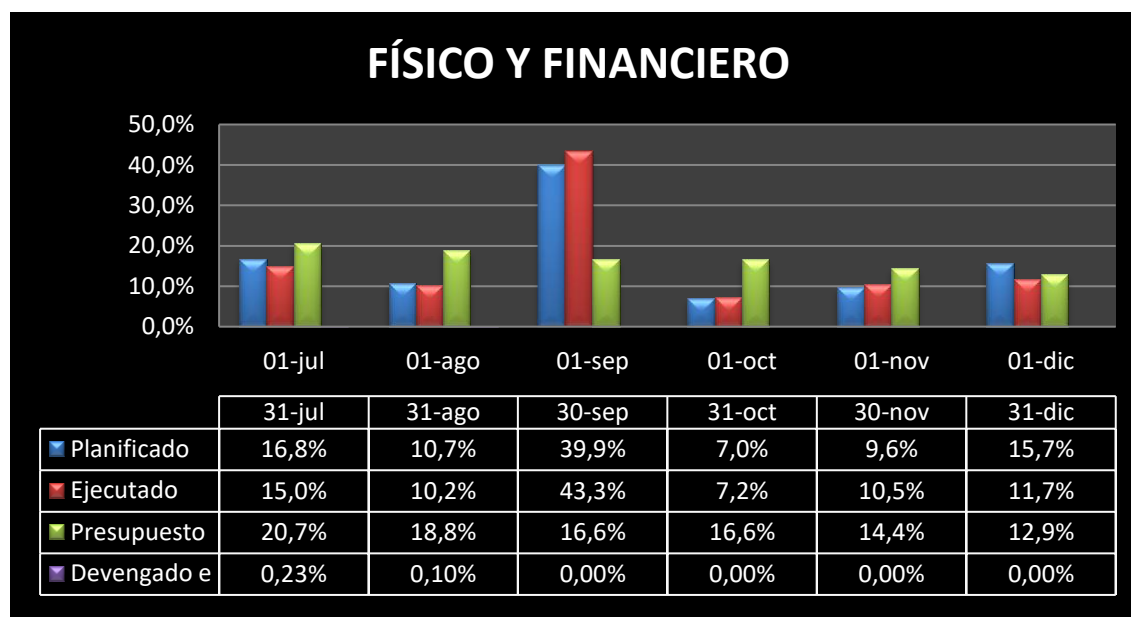


El objetivo fundamental de este informe es determinar finalmente cuál es el avance de la ejecución física en relación al avance financiero, considerando lo programado a través del tiempo.

### -GRÁFICO 10-

#### ANÁLISIS ACUMULATIVO DEL AVANCE FÍSICO vs FINANCIERO

#### REAL vs PROGRAMADO



Fuente: \*Acta de Constitución \*\* Ministerio de Finanzas al xx de xxxx de 2017 \*\*\* Informes de ejecución.

Elaboración: Propia.

Como se puede apreciar en el gráfico y con la información proporcionada por XXXXXXXXX responsable del proyecto, su ejecución real mantiene una brecha bastante alta en consideración de la planificación realizada para el proyecto, considerando que su ejecución financiera debería estar en el xxxxxx y se mantiene en el orden del xxxxx lo que considera una alerta xxxx.

En lo relacionado al avance físico real vs lo programado, se espera que este en el orden del xxxxx sin embargo actualmente el presente proyecto esta apenas en el 0.18%, por lo que se requiere un urgente plan de contingencia, para poder llegar a cumplir los objetivos planteados en cada uno de los componentes.

## Anexo J

### INSTRUCTIVO

#### HOJA. - INFORMACIÓN GENERAL.

Es una hoja informativa que mantiene los datos básicos referentes al proyecto las mismas que se encuentran redactadas en el *Acta Constitutiva*.

#### **DATOS GENERALES**

- I. **Nombre del Proyecto-Programa.** - Se establece el nombre del proyecto o del programa según corresponda, de igual forma que fue presentado, aprobado y registrado en la SENPLADES.
- II. **CUP.** - El código único del proyecto, es el registro numérico con el que se registra el proyecto en la SENPLADES.
- III. **Unidad responsable.** Es la unidad administrativa requirente y responsable directa de la ejecución del proyecto.
- IV. **Unidad corresponsable.** En algunos proyectos, existe unidades corresponsables en la ejecución de ciertos componentes o actividades.
- V. **Montos.** Los montos a registrarse son los valores totales que se devengaran en cada año.
- VI. **Objetivo General.** - *El objetivo general del proyecto o programa debe ser transcrito de acuerdo a lo establecido en el proyecto en la matriz del Sistema de Marco Lógico.*
- VII. **Componentes-Proyectos.** Si el caso es de un programa, se registrará, los nombres de los proyectos y si se considera un proyecto se registrará los componentes respectivamente.
- VIII. **Valor.** - El valor monetario por cada componente o proyecto según corresponda establecido para el año de ejecución.

**IX. Resumen Descriptivo.** - Se considera un pequeño resumen no mayor a 5 líneas en el que se especifique en términos simples en qué consiste el proyecto.

**PERSONAL INVOLUCRADO.**

- I. Responsable directo.** - Es la máxima autoridad de la unidad requirente, quien es el responsable total de la ejecución del proyecto.
- II. Delegado asignado.** - Es la persona delegada por la máxima autoridad para que evalúe y realice el seguimiento permanente del proyecto.
- III. Diseño del proyecto-** Es la persona responsable del diseño del proyecto, quien conoce toda la estructuración y formulación del mismo.
- IV. Gerente de ejecución.** - Es el profesional encargado de la ejecución del proyecto y responsable directo sobre los bienes, productos y recursos asignados en cualquiera de sus formas en el correcto funcionamiento.
- V. Personal de ejecución.** - El personal técnico y especialista que hace parte del equipo de ejecución del proyecto.

**HOJA. - TABLA DESCRIPTIVA**

Está compuesta por dos matrices similares, la primera se denomina como “TABLA CODIFICADA”, y es específicamente numérica, y su similar se considera como “TABLA DESCRIPTIVA”, es considerada precisamente por la descripción en texto del propósito, componentes, actividades e hitos. En la mayoría de los proyectos se considera esta tabla completamente llena hasta un nivel de actividades; permitiéndole al usuario completar únicamente la descripción de los hitos.

Hito: Un evento significativo o punto de chequeo dentro del cronograma del proyecto.

**-TABLA 1-  
TABLA DESCRIPTIVA**

FECHA DE ENTREGA \_\_\_\_\_

TABLA DESCRIPTIVA			
PROPÓSITO	COMPONENTE	ACTIVIDADES	HITO

Fuente: Metodología de acompañamiento.  
Elaboración: Propia.



Nota: Cada actividad está compuesta por 10 hitos, sin embargo, no es necesario llenar todos los espacios, pueden existir en algunos casos menos hitos, por lo que se sugiere eliminar las FILAS que estén en exceso.

## HOJA. - FÍSICO %

Toda vez que se ha llenado las dos primeras hojas, ya se puede verificar mediante una codificación los hitos correspondientes a cada actividad.

Para considerar el peso porcentual de cada uno de los valores solicitados, se debe evaluar el grado de importancia y necesidad dentro del proyecto, a criterio del responsable del proyecto.

Esta matriz se analiza en relación del **avance físico** de ejecución y se realiza la lectura de derecha hacia la izquierda, considerando el **factor tiempo**, el mismo que se observará en relación a la naturaleza de cada proyecto, permitiendo considerar el porcentaje de avance del hito a través del tiempo.

-TABLA 2-  
TABLA CODIFICADA-HITO

VERSIÓN 1						FECHA DE ENTREGA									
PROPÓSITO	COMPONENTE	PESO % vs PROPÓSITO	ACTIVIDADES	PESO % vs COMPONENTES	HITO	PESO % vs HITO									
						31-jul	31-ago	30-sep	31-oct	30-nov	31-dic	SUMATORIA			
1	1.1		1.1.1		1.1.1.1	→							0%		
					1.1.1.2	→								0%	
					1.1.1.3	→									0%
					1.1.1.4	→									0%
					1.1.1.5	→									0%
					1.1.1.6	→									0%
					1.1.1.7	→									0%
					1.1.1.8	→									0%
					1.1.1.9	→									0%
					1.1.1.10	→									0%



Fuente: Acta Constitutiva  
Elaboración: Propia.

### PESO % vs HITO

Se debe evaluar cuál es el peso porcentual de cada hito en relación al tiempo considerando que la sumatoria de los mismos al final del periodo debería llegar al 100%; sin embargo, existen hitos que no se cumplen en su totalidad en el año de ejecución, por lo que se especificará solo lo que se cubra en el presente año de ejecución del proyecto en el que fue dictado la prioridad; debe considerarse que esta alternativa se da en proyectos que tengan dictamen de prioridad plurianual.

### PESO % vs ACTIVIDADES

-TABLA 3-  
TABLA CODIFICADA - ACTIVIDAD



Fuente Acta Constitutiva  
 Elaboración: Propia

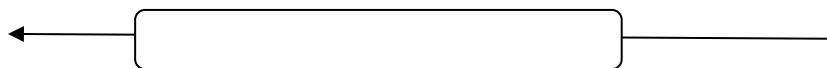
Se considera la evaluación del peso porcentual de *cada componente en relación al propósito* tomando en consideración que el sumatorio vertical de los mismos al final debe llegar al 100% del propósito

**HOJA. - %MONETARIO**

Esta matriz permite visualizar el cronograma valorado de forma **porcentual** en relación al **avance monetario** de lo considerado en el presupuesto y la ejecución; se realiza la lectura de derecha hacia la izquierda, considerando el **factor tiempo**, el mismo que se observará en relación a la naturaleza de cada proyecto.

**-TABLA 6-  
 TABLA CODIFICADA - HITO**

PROPÓSITO	VERSIÓN INICIAL		%							SUMA	DE		
	COMPONENTE	%	ACTIVIDADES	%	31-jul	31-ago	30-sep	31-oct	30-nov			31-dic	
1	1.1		1.1.1									0%	
			1.1.2									0%	
			1.1.3		→	→	→	→	→	→	→	→	0%
			1.1.4										0%
			1.1.5										0%
			1.1.6										0%
			1.1.7										0%
			1.1.8										



Fuente Acta Constitutiva  
 Elaboración: Propia

Se debe evaluar cuál es el peso porcentual de *cada actividad en relación al tiempo* considerando que la sumatoria de los mismos al final del periodo debería llegar al 100%; sin embargo, existen actividades que no se cumplen en su totalidad en el año de ejecución, por lo que se especificará solo lo que se cubra

en el presente año del proyecto; debe considerarse que esta alternativa se da en proyectos que tengan dictamen de prioridad plurianual.

**ACTIVIDADES %**

**-TABLA 7-  
TABLA CODIFICADA - ACTIVIDAD**

PROPÓSITO	VERSIÓN INICIAL		%								
	COMPONENTE	%	ACTIVIDADES	%	31-jul	31-ago	30-sep	31-oct	30-nov	31-dic	SUMATORIO
1	1.1		1.1.1								0%
			1.1.2								0%
			1.1.3								0%
			1.1.4								0%
			1.1.5								0%
			1.1.6								0%
			1.1.7								0%
			1.1.8								0%

Fuente Acta Constitutiva  
Elaboración: Propia

Se evalúa cuál es el peso porcentual de *cada actividad en relación al componente* considerando que el sumatorio vertical de los mismos al final debe llegar al 100%; esta acción se lo realizará por cada componente. **COMPONENTE %**

**-TABLA 8-  
TABLA CODIFICADA - COMPONENTE**

PROPÓSITO	VERSIÓN INICIAL		%								
	COMPONENTE	%	ACTIVIDADES	%	31-jul	31-ago	30-sep	31-oct	30-nov	31-dic	SUMATORIA
0%	1.1		1.1.1								0%
			1.1.2								0%
			1.1.3								0%
			1.1.4								0%
			1.1.5								0%
			1.1.6								0%
			1.1.7								0%
			1.1.8								0%
	1.2		1.2.1								0%
			1.2.2								0%
			1.2.3								0%
			1.2.4								0%
			1.2.5								0%
			1.2.6								0%
1.3		1.2.7								0%	
		1.2.8								0%	
		1.2.9								0%	
		1.3.1								0%	
		1.3.2								0%	
		1.3.3								0%	
		1.3.4								0%	
		1.3.5								0%	
	1.3.6								0%		
	1.3.7								0%		
	1.3.8								0%		
	1.3.9								0%		
	1.3.10								0%		
	1.3.11								0%		
	1.3.12								0%		
	1.3.13								0%		
	1.3.14								0%		

Fuente Acta Constitutiva  
Elaboración: Propia

Se considera la evaluación del peso porcentual de cada componente en relación al propósito tomando en consideración que el sumatorio vertical de los mismos al final debe llegar al 100% del propósito.

**NOTA: NO OLVIDE GUARDAR LA INFORMACIÓN CON EL NOMBRE DEL PROYECTO Y EL NÚMERO DE INFORME.**

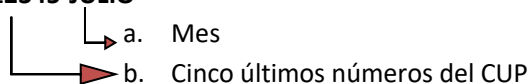
#### OBSERVACIONES

La primera vez que se entregue el archivo de cuadro de ejecución, se debe considerar que debe estar completamente lleno, ya que el mismo servirá como referente para el correspondiente acompañamiento permanente.

Considerando que a partir del primer mes de ejecución se debe entregar los respectivos informes, se llenará SOLO la columna de avance perteneciente al mes ejecutado, ya que automáticamente, las columnas que han sido llenado de meses anteriores se bloquearán y no se podrá realizar ningún cambio.

La entrega del archivo deberá estar codificada según los 5 últimos números del CUP de cada proyecto o programa y el mes al que corresponde el informe.

- Ejemplo: **12345-JULIO**



## Anexo K

### Fórmulas para activas las alertas de acompañamiento de proyectos

CONCEPTO DE LOS RANGOS DE DESVIACIÓN		<u>Alerta LEVE</u>	<u>Alerta MEDIA</u>	<u>Alerta GRAVE</u>	COMPARATIVO DE MATRICES
Físico	Planificado vs Ejecutado (General)	$(\Delta\%F) < \pm 5\%$	$(\Delta\%F) \geq \pm 5\%$ y $(\Delta\%F) < \pm 10\%$	$(\Delta\%F) > \pm 10\%$	$\%Fe / \%Fp$
	Planificado vs Ejecutado (Componente)	$(\Delta\%Fc) < \pm 5\%$	$(\Delta\%Fc) \geq \pm 5\%$ y $(\Delta\%Fc) < \pm 10\%$	$(\Delta\%Fc) > \pm 10\%$	$\%Fec / \%Fpc$
	Planificado vs Ejecutado (Actividad)	$(\Delta\%Fa) < \pm 5\%$	$(\Delta\%Fa) \geq \pm 5\%$ y $(\Delta\%Fa) < \pm 10\%$	$(\Delta\%Fa) > \pm 10\%$	$\%Fea / \%Fpa$
Financiero	Presupuesto vs Ejecutado (General)	$(\Delta\%\$) < \pm 5\%$	$(\Delta\%\$) \geq \pm 5\%$ y $(\Delta\%\$) < \pm 10\%$	$(\Delta\%\$) > \pm 10\%$	$\%\$e / \%\$p$
	Presupuesto vs Ejecutado (Componente)	$(\Delta\%\$c) < \pm 5\%$	$(\Delta\%\$c) \geq \pm 5\%$ y $(\Delta\%\$c) < \pm 10\%$	$(\Delta\%\$c) > \pm 10\%$	$\%\$ec / \%\$pc$
	Presupuesto vs Ejecutado (Actividad)	$(\Delta\%\$a) < \pm 5\%$	$(\Delta\%\$a) \geq \pm 5\%$ y $(\Delta\%\$a) < \pm 10\%$	$(\Delta\%\$a) > \pm 10\%$	$\%\$ea / \%\$pa$
Físico y Financiero	Físico vs Financiero (Ejecutado)	$(\%Fe \text{ vs } \%\$e) < \pm x\%$	$(\%Fe \text{ vs } \%\$e) = \pm x\%$	$(\%Fe \text{ vs } \%\$e) > \pm x\%$	$\%Fe / \%\$e$
	Físico vs Financiero (Planificado)	$(\%Fp \text{ vs } \%\$p) < \pm x\%$	$(\%Fp \text{ vs } \%\$p) = \pm x\%$	$(\%Fp \text{ vs } \%\$p) > \pm x\%$	$\%Fp / \%\$p$

$\Delta$  = variación

$\%F$ = Porcentaje Físico

$\%\$$ = Porcentaje Financiero

e= Ejecutado

p=planificado

a=actividad

c=componente

X = valor de porcentaje techo