



Gestión por Procesos - Seguimiento, medición y análisis de procesos

Norma Técnica N° 001
2018 PCM/SGP

“Implementación de la Gestión por Procesos en
Entidades de la Administración Pública”

Oficina de Planeamiento y
Presupuesto





MARCO NORMATIVO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Ley Marco de la Modernización del Estado

Reglamento del Sistema Administrativo de la Modernización de la Gestión Pública

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030

Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP
“Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”





SATISFACCIÓN DE NECESIDADES CIUDADANAS – VALOR PÚBLICO



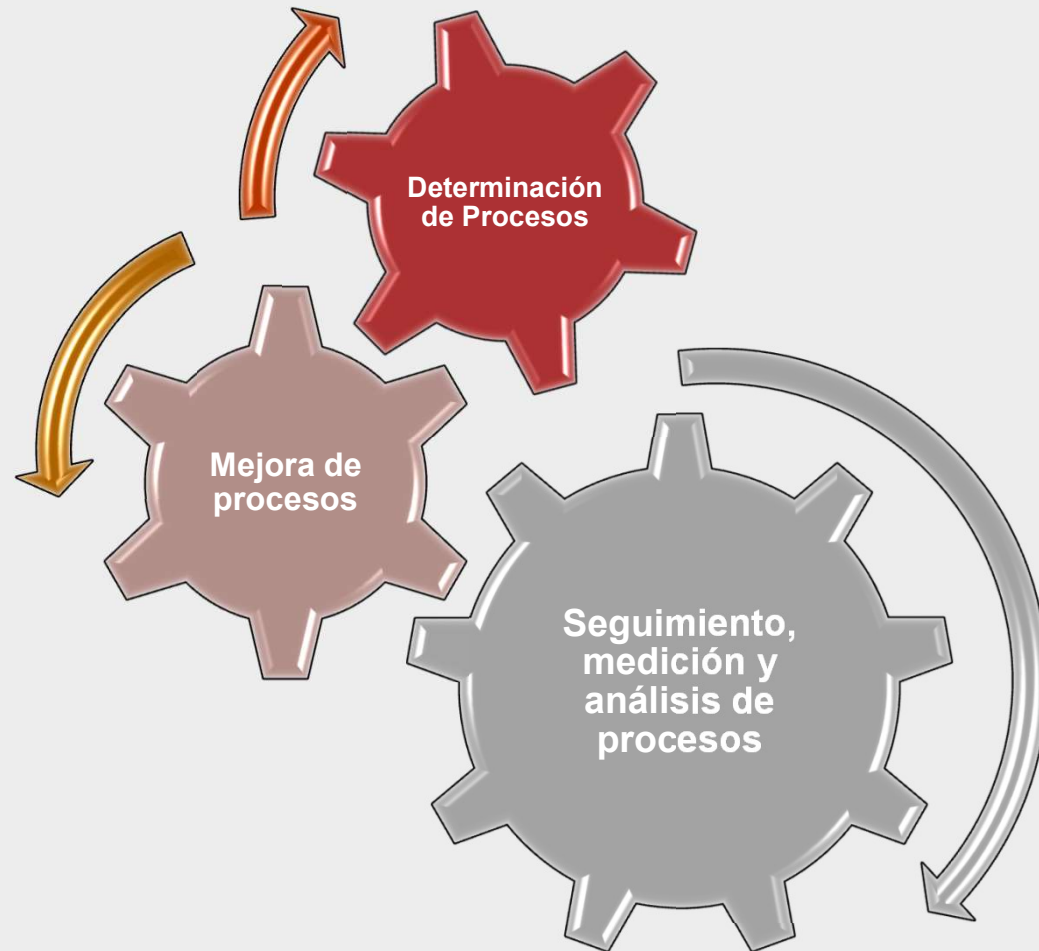
O.P.2. Mejorar la gestión interna en las entidades públicas.

Objetivos prioritarios, Lineamientos (*) y Actividades Operativas de la PNMGP al 2030

LINEAMIENTOS	ACTIVIDADES OPERATIVAS	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE				
			UNIDADES DE ORGANIZACIÓN	ENTIDAD RESPONSABLE	PLIEGO	SECTOR (Aplica a GN)	NIVEL DE GOBIERNO
L.2.3. Asegurar el diseño e implementación de normas de los sistemas administrativos en las entidades públicas, considerando su heterogeneidad.	A2.3.1 Aprobación de normas e instrumentos de los sistemas administrativos contemplando la heterogeneidad de las entidades públicas.	DOCUMENTO	PCM: Secretaría de Gestión Pública - SGP CEPLAN: Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico CGR y SERVIR: órganos de línea.	PCM / SERVIR / CEPLAN / CGR	001: Presidencia del Consejo de Ministros 023: Autoridad Nacional del Servicio Civil 016: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN 019: Contraloría General	01: Presidencia del Consejo de Ministros 023: Autoridad Nacional del Servicio Civil 016: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN 019: Contraloría General	NACIONAL
	A2.3.2 Implementación de normas e instrumentos de los sistemas administrativos contemplando la heterogeneidad de las entidades públicas.	ENTIDAD PÚBLICA	PCM: Secretaría de Gestión Pública - SGP CEPLAN: Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico CGR y SERVIR: órganos de línea.	PCM / SERVIR / CEPLAN / CGR	001: Presidencia del Consejo de Ministros 023: Autoridad Nacional del Servicio Civil 016: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN 019: Contraloría General	01: Presidencia del Consejo de Ministros 023: Autoridad Nacional del Servicio Civil 016: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN 019: Contraloría General	NACIONAL
	A2.3.3 Mejoramiento de los procedimientos de los sistemas administrativos.	PROCEDIMIENTO	Secretaría de Gestión Pública	PCM	001: Presidencia del Consejo de Ministros	001: Presidencia del Consejo de Ministros	NACIONAL
	A2.4.1 Aprobación de normas, instrumentos y mecanismos para implementar el diseño organizacional, la gestión por procesos, y optimización de trámites.	DOCUMENTO	Secretaría de Gestión Pública	PCM	001: Presidencia del Consejo de Ministros	001: Presidencia del Consejo de Ministros	NACIONAL



FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS





FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

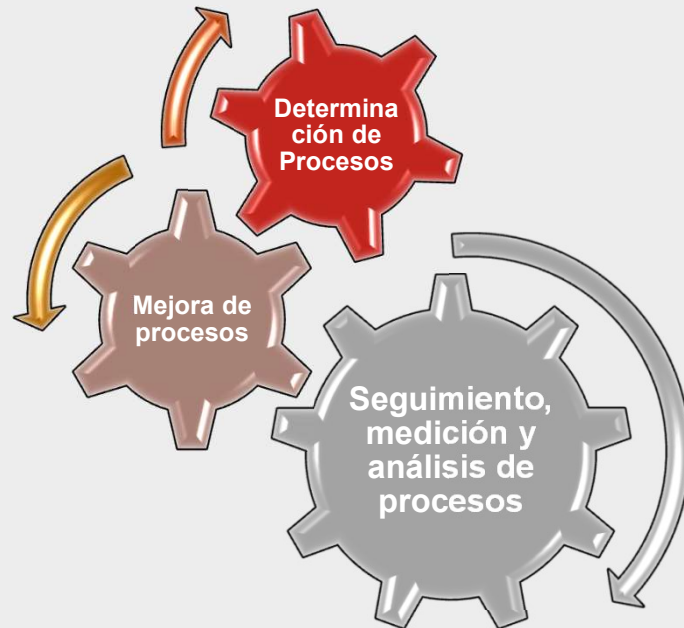


Consiste en la verificación del nivel de desempeño de los procesos e identificación temprana de oportunidades de mejora.

Para hacer el seguimiento es necesario seleccionar aquellos indicadores que permitan recolectar y procesar datos para el análisis del desempeño de los procesos, esbozando potenciales problemas a resolver.



FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS



La interrelación de la fase de Seguimiento, medición y análisis de procesos con las otras dos se evidencia de manera clara cuando ésta considera los indicadores definidos en la Determinación, decantando en los potenciales problemas a resolver, que contarán con una mayor especificación en la fase de Mejora.



RECORDAR: ¿QUÉ ES UN INDICADOR DE DESEMPEÑO?

Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el Objetivo del proceso y sirve para la determinación de la Metas .

- El indicador debe ser una relación entre dos o más variables.
- El indicador debe estar contextualizado.

(Norma Técnica N° 001 2018 PCM/SGP “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”)





RECORDAR: ¿QUÉ ES UN INDICADOR DE DESEMPEÑO?

Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicables a los productos

(Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales - MEF)





RECORDAR: CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES SEGÚN LA DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN

¿Qué es?

Ejemplo





FICHA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO

FICHA DEL INDICADOR DE DESEMPEÑO	
Nombre del proceso	Consignar el nombre del proceso
Código del proceso	Consignar el código del proceso
Objetivo del proceso	Resultado previsto de la ejecución del proceso
Nombre del Indicador	Consignar la denominación del indicador
Finalidad del Indicador	Describir la finalidad de la medición
Fórmula	Consignar la forma de cálculo del indicador
Unidad de medida	Consignar la unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %)
Frecuencia	Consignar la periodicidad de medición del indicador (mensual, bimensual, semestral, anual, etc.)
Línea Base	Consignar la base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior, solo si se da el caso
Meta	Consignar lo que se establece alcanzar
Fuente de datos	Consignar la información con la que se construye el indicador
Responsable de la medición	Consignar cargo del responsable de reportar el indicador; así como la unidad organización a la que pertenece.



SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

1. ***Tener claridad en los objetivos de los procesos a medir***, un indicador será claro y preciso a partir de la claridad del objetivo al que está relacionado.
2. ***Establecer el objetivo de la medición***, en primer lugar, se debe definir la dimensión de la gestión a considerar por el indicador, luego se debe considerar presentar la información de los indicadores de manera positiva (logros); finalmente es necesario evitar medir como resultado sólo aquello que es fácil de cuantificar.
3. ***Plantear el nombre del indicador***, el nombre del indicador debe ser claro y relacionarse con el objetivo de la medición.



SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

4. **Proponer la finalidad del indicador**, comprende una explicación de por qué es útil el indicador. Debe explicar por qué se eligió sobre otros posibles indicadores.
5. **Plantear la fórmula de cálculo del indicador**, debe ser una expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión, es decir, deben quedar claras cuáles son las variables utilizadas. Las unidades de medida en el nombre del indicador deben tener correspondencia con las unidades de medida acá definidas.

En el diseño de indicadores, los métodos de cálculo más comunes son: el porcentaje, la tasa de variación, la razón y el número índice.

6. **Determinar la frecuencia de medición del indicador**, se debe considerar que cuanto más alto es el nivel de objetivos, menor será su frecuencia de medición. Por lo general la frecuencia dependerá de la disponibilidad de la información para generar el indicador, así como las necesidades de información de las áreas responsables.



SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

7. ***Seleccionar la fuente de datos***, se debe seleccionar aquellas en las que está disponible la información necesaria y suficiente para construir el indicador correspondiente. Dichas fuentes pueden ser documentos, reportes, bases de datos, entre otros; los mismos que deben estar claramente identificados.
8. ***Definir línea base del indicador***, la línea base es el valor del indicador que se fija como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. La línea base es el estado inicial del indicador y es necesaria para especificar metas.
9. ***Definir meta del indicador***, las metas son los avances en el cumplimiento de objetivos que se propone alcanzar en un cierto periodo, son conocidas y acordadas por los responsables de los procesos.



SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES – COMENTARIOS ADICIONALES

- ¿Existen criterios para determinar cuáles son los mejores indicadores? No, Los responsables de los procesos deben decidir qué indicadores les aportan la información de mayor beneficio para monitorear la gestión.
- ¿Es apropiado establecer varios indicadores en un mismo objetivo? La respuesta es simple: cada objetivo debe tener al menos un indicador que permita monitorear los logros (eficacia), no obstante, en ocasiones será de importante reportar cualidades diferentes al cumplimiento. Los indicadores de eficiencia, calidad y economía son complementarios a los de eficacia, pero no son sustitutos.
- Es común que en un mismo documento o reporte se pueda encontrar la información para generar uno o más indicadores.
- Las fuentes de datos brindan confianza sobre la información del desempeño que se reporta.



FICHA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO - EJEMPLO

FICHA DEL INDICADOR 2 DE DESEMPEÑO	
Nombre del proceso	Fortalecimiento de capacidades en el mecanismo de Oxl y en las modalidades de APP y PA.
Código del proceso	M03.03
Objetivo del proceso	Cerrar brechas de conocimientos en una o más de las fases del mecanismo de participación de la inversión privada Oxl, así como de las modalidades de participación de la inversión privada APP y PA y por ende, facilitar la identificación, adjudicación y ejecución de proyectos de infraestructura y servicios públicos con inversión privada, a través de actividades de capacitación (enseñanza y aprendizaje) dirigidas a fortalecer las capacidades y mejorar el desempeño de los funcionarios y servidores públicos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, universidades públicas y otras entidades del sector público.
Nombre del Indicador	Porcentaje de asistentes a capacitaciones en el mecanismo de Oxl y en las modalidades de APP y PA con percepción favorable
Finalidad del Indicador	El indicador planteado apunta a medir la percepción favorable de los asistentes a capacitaciones en el mecanismo de Oxl y en las modalidades de APP y PA realizados por la DID.
Fórmula	$(A / B) * 100$ Donde: A: Número total de encuestas respondidas con percepción favorable de las capacitaciones en el mecanismo de Oxl y en las modalidades de APP y PA en el año X. B: Número total de encuestas respondidas de las capacitaciones en el mecanismo de Oxl y en las modalidades de APP y PA del año X. X: Año de medición. Nota: Favorable: Resultados con valor 4 o 5
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia	Anual
Línea Base	XX %
Meta	XX%
Fuente de datos	Plan de Acción Anual de la DID, Aplicativo Gestor Oxl
Responsable de la medición	Director/a - DID



SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS

Se seleccionan/definen los indicadores que permitan: *verificar la satisfacción de las personas que reciben los productos de la entidad, verificar el cumplimiento de los plazos y cobertura de entrega, cuantificar los reclamos, cuantificar la productividad de los servidores, medir los costos del proceso, entre otros* (a partir de la Fase de Determinación).

El seguimiento y medición de los procesos se realiza con base en la información consignada en la “Ficha del indicador de desempeño”.





SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS

Involucra la recolección, procesamiento de datos, cálculo del indicador y el registro de resultados para el análisis que se muestra en el archivo “Resultados del Indicador” del respectivo proceso.

Este archivo muestra los resultados obtenidos, la meta a considerar por el indicador, así como un gráfico que relaciona los mismos; lo que permitirá el análisis respectivo de los procesos





ANÁLISIS DE PROCESOS

El análisis de los resultados del indicador permite la evaluación del desempeño de los procesos y la toma de decisiones basada en la información.

La comparación entre los resultados obtenidos y la meta definida muestra las brechas de cumplimiento, consignando dicho análisis en el archivo “Resultados del indicador”.

De esta manera se desprenden los potenciales problemas a resolver en la fase de Mejora de los procesos.





SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS - EJEMPLO

RESULTADOS DEL INDICADOR

Proceso	Producto	Dimensión de la gestión	Meta definida	Resultado obtenido	Brecha de cumplimiento
Fortalecimiento de capacidades en el mecanismo de Oxl y en las modalidades de APP y PA	Servicio de Fortalecimiento de capacidades en el mecanismo de Oxl y las modalidades de APP y PA, brindado	Eficiencia	Lo ideal es que ejecuten del 90% a 100% de los eventos de fortalecimiento de capacidades programados.	Actualmente se brinda el 70% de los eventos de fortalecimiento de capacidades programados.	Existe entre un 30% y 20% de los eventos de fortalecimiento de capacidades programados que no se ejecutan.
		Calidad	El fortalecimiento de capacidades en Oxl, APP y PA, debe satisfacer al 90% de las entidades públicas que reciben el servicio.	El 80% de las entidades públicas que reciben el servicio manifiestan su percepción favorable sobre el mismo.	Existe un 10% de entidades públicas que reciben el servicio que no se encuentran satisfechas con el mismo. perciben el mismo.



SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS - EJEMPLO

RESULTADOS DEL INDICADOR

Brecha de cumplimiento	Potencial problemática y/u oportunidad de mejora (Análisis)
Existe entre un 30% y 20% de los eventos de fortalecimiento de capacidades programados que no se ejecutan.	El 20% a 30% que no recibe el servicio de fortalecimiento de capacidades por deficiente difusión, en consecuencia, no se cierran brechas de conocimientos en una o más de las fases del mecanismo de participación de la inversión privada Oxl, así como de las modalidades de participación de la inversión privada APP y PA. Formular estrategia comunicacional a fin de difundir los beneficios de recibir el servicio
Existe un 10% de entidades públicas que reciben el servicio que no se encuentran satisfechas con el mismo. perciben el mismo.	Existen entidades públicas que reciben el servicio que no se encuentran satisfechas con el mismo, dado que perciben que el contenido brindado ya es conocido y manejado ampliamente. Investigar los aspectos de las las fases del mecanismo de participación de la inversión privada Oxl, así como de las modalidades de participación de la inversión privada APP y PA, en los que se verifican debilidades, a fin de reformular contenidos de las capacitaciones.



SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

TRABAJO EN EQUIPO





Av. Enrique Canaval Moreyra 150
Piso 9, San Isidro
Lima 27 / PERÚ
T: +51 1 200 1200 Anx 1201
F: +51 1 221 2931

www.proinversion.gob.pe

