



**SFP**

SECRETARÍA DE  
LA FUNCIÓN PÚBLICA

GUÍA PARA PROMOVER LA MEJORA CONTINUA  
DE LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS

MAYO 2015

## Contenido

I. Introducción.....	3
II. Antecedentes.....	4
III. Objetivo de la Guía.....	5
IV. Alcance de la Guía.....	5
V. Evaluar los resultados de los procesos a través de indicadores.....	6
VI. Promover la mejora continua de la operación de los procesos.....	11
VII. Glosario.....	15

## I. Introducción

Una gestión institucional eficaz y eficiente tiene implícito dar seguimiento a la operación de los procesos y la verificación de que éstos están obteniendo los resultados para los que fueron diseñados. El seguimiento a la operación de los procesos debe tener como finalidad la mejora continua para evitar su deterioro.

La forma de dar seguimiento a la operación de los procesos es a través de datos que permitan evaluar (valorar) su comportamiento e identificar desviaciones respecto a lo esperado, a fin de realizar los ajustes o cambios necesarios para lograr los resultados deseados. Lo anterior, de acuerdo con la siguiente frase:

*“Lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide no se puede mejorar, lo que no se mejora se degrada siempre”<sup>1</sup>*

Por ello, es importante medir el desempeño de cada proceso, es decir, identificar cuán bien el proceso cumple con los fines para los que fue creado, y procurar su mejora continua.

Los indicadores sirven para realizar las mediciones mencionadas, ya que expresan la relación cualitativa o cuantitativa entre dos o más variables con respecto al comportamiento o desempeño del proceso.

Debido a lo anterior, dentro de la estrategia 4.1 “Transformar los procesos de las dependencias y entidades” del “Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018” (PGCM) se incluyó la siguiente línea de acción:

*4.1.6 Evaluar los resultados de los procesos a través de indicadores, para promover la mejora continua de su operación.*

En esta guía se sugieren elementos que permitirán cumplir con dicha línea de acción, la cual está vinculada con los compromisos o medidas establecidas en las Bases de Colaboración a que se refiere el último párrafo del artículo sexto del “Decreto que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la Administración Pública Federal”, publicado en el Diario Oficial el 10 de diciembre de 2012; y que se encuentran asociadas a la estrategia 4.1 del PGCM.

Los compromisos o medidas asociadas a dicha estrategia 4.1 son:

1. Optimizar los procesos, previa alineación y mapeo, implementando mejoras y redistribuyendo las actividades asignadas al recurso humano, a través de proyectos en los que participen una o más dependencias y entidades.
2. Estandarizar procesos con fines similares para homologar su operación y garantizar la calidad de sus resultados, previa alineación y mapeo.

Es importante aclarar que la evaluación de los resultados de los procesos a través de indicadores, además de aplicar a los procesos que han sido optimizados o estandarizados, se puede utilizar para cualquier tipo de procesos.

<sup>1</sup> Sentencia muy divulgada en el mundo de la gestión que se le atribuye tanto a William Thomson (también conocido como Lord Kelvin, físico y matemático británico.) como a Peter Ferdinand Drucker (autor austriaco reconocido a nivel mundial sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento).

## II. Antecedentes

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2013, incluye las siguientes tres estrategias transversales:

- Democratizar la Productividad
- Gobierno Cercano y Moderno
- Perspectiva de Género

Al respecto, la estrategia transversal Gobierno Cercano y Moderno tiene como propósito que los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 se orienten, entre otros, al logro de resultados, a la optimización en el uso de los recursos públicos, al uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación, y al impulso de la transparencia y la rendición de cuentas.

Por otra parte, el Artículo 61 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece la obligación de expedir un programa de mediano plazo (PMP) para promover la eficiencia y eficacia en la gestión pública de la Administración Pública Federal.

En cumplimiento a dicho artículo y considerando que la estrategia transversal Gobierno Cercano y Moderno, establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, abarca en lo general los elementos y fines del programa de mediano plazo, el 30 de agosto de 2013 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el "Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018" (PGCM).

De conformidad con lo establecido en los artículos 37, así como con el segundo y octavo transitorios de Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (APF) vigente, y al artículo 23 del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública; la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública (UPMGP) es la unidad normativa de la estrategia "4.1 Transformar los procesos de las dependencias y entidades" del PGCM, la cual está integrada por las siguientes líneas de acción:

Líneas de acción
4.1.1 Alinear los procesos de las dependencias y entidades a la planeación estratégica, y a los objetivos y Metas Nacionales e institucionales.
4.1.2 Implementar mecanismos para que las dependencias y entidades generen los mapas de los procesos para facilitar su análisis y mejora.
4.1.3 Estandarizar procesos con fines similares para homologar su operación y garantizar la calidad de sus resultados.
4.1.4 Desarrollar e implementar proyectos de mejora institucional e interinstitucional para hacer más eficientes los procesos del gobierno.
4.1.5 Redistribuir las actividades asignadas a los recursos humanos alineándolas a los procesos mejorados.
4.1.6 Evaluar los resultados de los procesos a través de indicadores, para promover la mejora continua de su operación.
4.1.7 Promover un modelo de cultura organizacional y de servicio público para incentivar el logro de resultados.
4.1.8 Promover procesos de innovación, la transferencia del conocimiento y mejores prácticas entre instituciones, para incrementar la eficiencia y eficacia gubernamental.
4.1.9 Simplificar los procesos internos y eliminar aquellos que no están relacionados con las actividades sustantivas del ente público.



### III. Objetivo de la Guía

Presentar las directrices y elementos metodológicos para instrumentar la línea de acción 4.1.6 Evaluar los resultados de los procesos a través de indicadores, para promover la mejora continua de su operación.

### IV. Alcance de la Guía

La presente guía es de aplicación general para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, respecto a los procesos que han sido optimizados o estandarizados en cumplimiento a los compromisos o medidas de las Bases de Colaboración asociadas a la estrategia 4.1 del PGCM<sup>2</sup>; no obstante se puede aplicar a cualquier tipo de procesos.

<sup>2</sup> Para orientar en el cumplimiento de dichos compromisos se emitieron los siguientes documentos: "Guía para determinar el porcentaje de Procesos Prioritarios Optimizados" y "Guía para determinar el porcentaje de Procesos Estandarizados".

## V. Evaluar los resultados de los procesos a través de indicadores

Para poder evaluar los resultados de un proceso, es decir, su desempeño, es necesario definir los principales indicadores que permitan identificar su comportamiento -conocidos como métricas críticas del proceso- y mediante la utilización de estadísticas y otras técnicas cuantitativas identificar desviaciones para corregirlas así como para mejorar de manera continua al proceso.

### Definición de indicadores

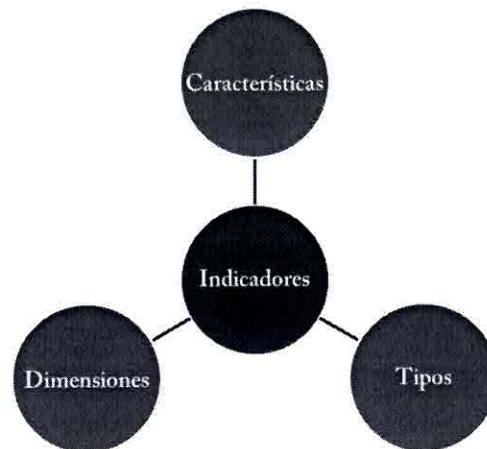
Los indicadores expresan la relación cualitativa o cuantitativa entre dos o más variables con respecto al comportamiento o desempeño de un sistema, como puede ser un proceso, principalmente en lo que se refiere a su eficiencia y eficacia, así como a la calidad de sus resultados.

Los indicadores cumplen con dos funciones básicas:

- Función descriptiva: aporta información sobre el estado de un proceso.
- Función valorativa: los indicadores adquieren relevancia al ser comparados con otros de la misma naturaleza correspondientes a periodos anteriores (línea base y valores subsecuentes) o con valores pre establecidos que se consideran adecuados (estándares a alcanzar). Dicha comparación permite analizar tendencias y predecir cambios, con lo cual se pueden formular juicios de valor sobre el comportamiento o desempeño del proceso e identificar en dónde hay que realizar modificaciones o ajustes y orientar la toma de decisiones.

### Elementos para definir y construir indicadores

El siguiente gráfico muestra los elementos fundamentales a partir de los cuales se definen y construyen los indicadores:



A continuación se describen dichos elementos.

#### **Características**

Un indicador se considera apropiado si tiene la capacidad para capturar la información relativa a la realidad que se quiere mostrar y evaluar.

Las opiniones de distintos autores sobre las características que debe tener un indicador para considerarse apropiado son diversas, por lo que se recomienda considerar las siguientes características establecidas en la “Guía para el diseño de indicadores estratégicos del año 2010”, de la autoría de la SHCP y CONEVAL:

Característica	Definición
Claro	Los indicadores deben ser tan directos e inequívocos como sea posible; es decir, entendibles.
Relevante	Los indicadores deben proveer información sobre la esencia de lo que se quiere medir; deben estar definidos sobre lo importante, con sentido práctico.
Económico	Todos los indicadores tienen costos e implicaciones para su construcción y medición; se deben elegir aquellos que estén disponibles a un costo razonable.
Monitoreable	Los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación independiente.
Adecuado	Los indicadores no deben ser ni tan indirectos ni tan abstractos que conviertan la estimación del desempeño en una tarea complicada y problemática.
Aportación Marginal	En el caso de que exista más de un indicador para medir el mismo aspecto del proceso, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

Estas características servirán para evaluar los indicadores a través de la plantilla para la aplicación de los criterios CREMAA (acrónimo de Claro, Relevante, Económico, Monitoreable, Adecuado, Aportación marginal) que se muestra en la página 10.

### Tipos de indicadores

El enfoque de esta guía son los indicadores relacionados con el desempeño de los procesos, los cuales se clasifican en tres tipos:

- **Indicadores de proceso:** se utilizan para el seguimiento de la realización de las actividades durante la transformación de los insumos en productos (bienes o servicios). Sirven para medir la utilización de recursos materiales, personal y presupuesto.

Son importantes debido a que muestran cómo se van realizando las actividades en el día a día y reflejan los cambios de manera inmediata. Ejemplos de indicadores de proceso son: tiempos de ejecución, desperdicios, tiempos de espera, retrabajos, porcentaje de avance, etc.

- **Indicadores de producto:** miden la cantidad y calidad de los bienes y servicios. Ejemplos de indicadores de producto son: productos defectuosos, devoluciones de producto, tiempos de entrega, etc.
- **Indicadores de resultado:** se refieren a los efectos, en el corto y mediano plazo del proceso. Permiten monitorear los efectos del uso del producto (bien o servicio) en un plazo determinado y determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos.

Constan de variables cualitativas y cuantitativas. Por ejemplo, si se desea conocer los efectos en el mediano plazo de una capacitación ocupacional, algunos indicadores de resultado pueden ser: la facilidad para conseguir empleo de los participantes, los niveles de los puestos en los que se colocan los participantes, el nivel de satisfacción global de los participantes, etc.

## Dimensiones

Las dimensiones permiten orientar los esfuerzos de acuerdo con las prioridades y con las decisiones con mejor relación costo beneficio.

En el caso de un indicador las principales dimensiones son: calidad, eficacia, eficiencia y economía.

- **Eficacia:** el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, en lugar, tiempo, calidad y cantidad<sup>3</sup>. La eficacia indica si se realizó lo que se tenía planificado, es decir, se enfoca en lo que se debe hacer.
- **Eficiencia:** el logro de objetivos y metas programadas con la menor cantidad de recursos<sup>3</sup>. Mide el rendimiento o racionalidad en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos durante su transformación en bienes o servicios. Da seguimiento al nivel de ejecución del proceso y se enfoca en cómo se lleva a cabo su realización. Un proceso eficiente logra la mayor cantidad de productos (bienes o servicios) al menor costo y tiempo posibles.
- **Economía:** los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren recursos, en cantidad y calidad apropiada y al menor costo posible para realizar una actividad determinada, con la calidad requerida<sup>3</sup>.
- **Calidad:** mide el grado en que los productos (bienes o servicios) cumplen con los atributos (oportunidad, confiabilidad, amabilidad, accesibilidad, etc.) y requisitos establecidos; éstos últimos pueden ser legales o reglamentarios, así como los que se refieren a la satisfacción de necesidades y expectativas de los usuarios.

No existen indicadores que midan todas las dimensiones a la vez. Se recomienda que los indicadores de desempeño de los procesos consideren al menos las dimensiones de eficacia y eficiencia.

## Construcción de indicadores

El proceso de elaboración de un indicador está integrado por las siguientes etapas:



### 1. Definición de qué es lo que se quiere medir

Como primer paso el Dueño del proceso, junto con el personal que opera el proceso, determinan el aspecto que se desea evaluar del proceso, el cual pudiera estar relacionado con los insumos, la realización de las actividades, los productos (bienes o servicios). De esta manera también se define en qué puntos del proceso se realizarán las mediciones, por ejemplo:

- Si se desea medir la satisfacción del usuario, las mediciones se realizarán durante la entrega del bien o servicio o posteriormente.

<sup>3</sup> Definición tomada del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.



- Si se desean medir tiempos de realización en actividades o etapas intermedias del proceso, a fin de identificar si existen retrasos, se definirán puntos de control a lo largo del proceso en donde se realizarán las mediciones<sup>4</sup>.
- Si se desea identificar si el producto final del proceso cumple con la calidad deseada (atributos y requisitos establecidos), la medición se realizará sobre el bien o servicio al final del proceso.
- Si se desea identificar cómo al producto del proceso se le están incorporando los atributos y requisitos de calidad establecidos, se definirán puntos de control a lo largo del proceso en donde se realizarán las mediciones<sup>4</sup>.

## 2. Definición de las variables

Una vez definido qué se quiere medir, se establecen las variables que conforman al indicador y la relación entre ellas (método de cálculo del indicador).

Las variables identificadas se definen con precisión para evitar ambigüedades, y se especifica cómo se produce la información de dichas variables y quién es el responsable de su recolección.

Se requiere determinar las características de la información (periodicidad de su recolección, unidad de medida, etc.), así como las fuentes y el procedimiento para su recolección y manejo.

Estas fuentes pueden ser los sistemas de información de las dependencias y entidades, registros de información de los procesos, instrumentos de medición de resultados, estudios cuantitativos o cualitativos, entre otros.

## 3. Selección de indicadores y calidad de los datos

La selección de indicadores se realiza mediante criterios generales que consideran las características de los datos que se van a utilizar, su relación con lo que se desea evaluar y la utilidad para los encargados de la toma de decisiones.

Se sugiere tomar como criterios para la selección de los indicadores a las características expuestas anteriormente para considerar apropiado a un indicador.

Cuando se tenga más de un indicador que evalúe el mismo aspecto del proceso y se considere conveniente elegir sólo uno de ellos, se podrán utilizar los criterios CREMAA (acrónimo de Claro, Relevante, Económico, Monitoreable, Adecuado, Aportación marginal; que son las características antes definidas para que un indicador se considere apropiado) para decidir cuál de ellos puede resultar la mejor opción.

Para lo anterior, en cada indicador propuesto se valoran los criterios CREMAA en una plantilla como la que se muestra a continuación, por ejemplo, mediante una puntuación del 1 a 5; y en función de la puntuación total, se elige el indicador más adecuado.

<sup>4</sup> Estas mediciones pueden ser consideradas como acciones de control. El Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno define a las acciones de control como las actividades específicas a realizar e implantar por los Titulares y demás servidores públicos de las dependencias y entidades, con la finalidad de prevenir, disminuir y/o administrar los riesgos identificados que pudieran obstaculizar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Plantilla para la aplicación de los criterios CREMAA

Indicadores propuestos preliminares	Calificación de criterios						Puntaje total	Seleccionado	
	C	R	E	M	A	A		Sí	No

Fuente: Guía para el diseño de indicadores estratégicos del año 2010. Autores: SHCP y CONEVAL.

Es muy conveniente que los indicadores cuenten con una ficha técnica que contenga por lo menos los siguientes elementos para su adecuado seguimiento y evaluación (los conceptos que no se aclaran es debido a que se han definido previamente o están contenidos en el glosario):

- Nombre del indicador
- Dimensión a medir
- Descripción o definición del indicador (precisa qué se pretende medir; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador)
- Método de cálculo. Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador. En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un anexo que explique el método de cálculo.
- Unidad de medida
- Frecuencia de medición
- Línea base
- Metas
- Sentido del indicador. Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.

A manera de ejemplo, a continuación se muestra una ficha técnica de indicador:

Ficha Técnica de Indicador	
Nombre del Indicador:	
Descripción del Indicador:	
Dimensión a medir:	Eficiencia ( ) Eficacia ( ) Calidad ( ) Economía ( )
Datos del proceso al que mide	
Nombre del Proceso:	
Unidad responsable o dueña del proceso:	
Datos técnicos del indicador	
Fórmula o método de cálculo:	
Unidad de medida:	
Frecuencia de medición:	
Fuente de datos:	
Sentido del indicador:	Descendente ( ) Ascendente ( )
Línea base:	
Meta:	

## VI. Promover la mejora continua de la operación de los procesos

Los procesos nunca se mantienen estáticos, por lo que si no se les da seguimiento (principalmente a través de sus principales indicadores conocidos como métricas críticas) para corregir desviaciones en su comportamiento, se deterioran.

Por lo anterior, una vez mejorado u optimizado el proceso y cuando su comportamiento ya está estabilizado, es importante aplicar el ciclo de mejora continua, el cual consiste en mantener los estándares existentes y/o alcanzar otros más retadores, lo que implica:

- Establecer metas de desempeño del proceso, a fin de que sirvan como criterios para administrarlo y mejorarlo.
- Comparar los resultados de desempeño del proceso con las metas o estándares definidos.
- Identificar las oportunidades de mejora del proceso cuando existan diferencias entre las mediciones de los indicadores de desempeño (métricas críticas) y las metas o estándares establecidos (variaciones en el desempeño del proceso).

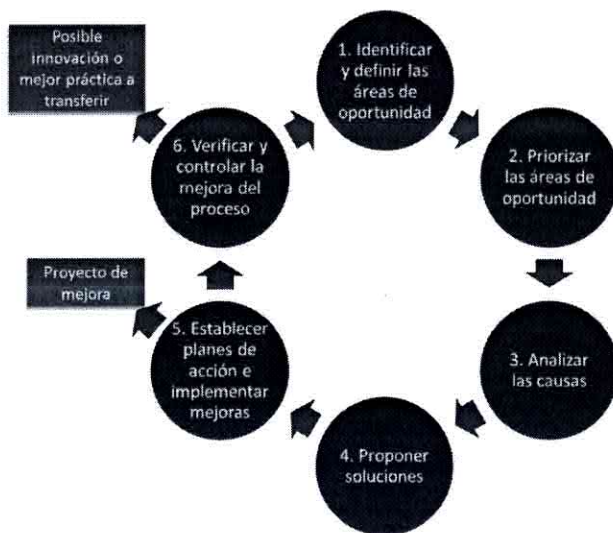
Adicionalmente, es conveniente considerar los siguientes puntos contenidos en la “Guía para determinar el porcentaje de Procesos Prioritarios Optimizados”, específicamente en el inciso d) Aplicar el ciclo de mejora continua en el proceso, del capítulo IX. Acciones posteriores a la optimización del proceso:

- Cuando un cuello de botella ha sido solucionado, surge otra actividad como cuello de botella, por lo que los cuellos de botella son elementos de mejora permanentes.
- Asimismo, el entorno de los procesos cambia con el tiempo, lo que podría traer como consecuencia que:
  - Los factores que imposibilitaron la eliminación de las actividades necesarias pero sin valor añadido podrían dejar de existir en el futuro.
  - Existan avances tecnológicos, como pueden ser los relacionados con las tecnologías de información y comunicaciones, que si se incorporan al proceso contribuyen a que su ejecución sea más eficiente.

*Se consiguen grandes cambios aplicando pequeñas mejoras de manera continua.*

Para aplicar el ciclo de mejora continua, el proceso debe estar documentado y tener definidos, entre otros: requisitos, tanto de insumos como normativos, y métricas críticas con sus criterios de medición.

A continuación se muestra la secuencia de pasos propuesta para la mejora continua de procesos y se indica en qué consiste cada paso.



### 1. Identificar y definir las áreas de oportunidad

La identificación de áreas de oportunidad se refiere a encontrar impedimentos para el correcto desarrollo del proceso, como pueden ser aquellos elementos que:

- Generan un elevado costo de realización del proceso.
- Provocan tiempos excesivos de ejecución del proceso.
- Obstaculizan alcanzar la calidad (atributos y requisitos establecidos) deseada de los bienes o servicios del proceso.

Es importante que las áreas de oportunidad se definan claramente ya que esto facilitará la realización de los siguientes pasos.

### 2. Priorizar (jerarquizar) las áreas de oportunidad

Este paso consiste en ordenar las áreas de oportunidad de acuerdo a su urgencia de atención. Para conocer cuál será la urgencia de atención es importante considerar los efectos que tienen las áreas de oportunidad en diferentes aspectos del proceso, como son: costos de operación, tiempos de ejecución, calidad de los bienes o servicios.

### 3. Analizar las causas que originan un área de oportunidad, determinando cuál es la más relevante.

Un área de oportunidad puede tener causas múltiples y cada una de esas causas, a su vez, puede derivar de otras causas. Es importante por lo tanto identificar cuál o cuáles de esas causas tienen un efecto negativo mayor en el proceso, a fin de que al eliminarlas o minimizarlas tengan un mayor efecto positivo en el comportamiento del proceso.

### 4. Proponer soluciones al área de oportunidad, para poder escoger la opción más adecuada

Pueden existir diversas maneras para eliminar o minimizar las causas que originan un área de oportunidad, por eso es conveniente seleccionar la alternativa que represente el mayor efecto positivo en el comportamiento del proceso en relación al uso de recursos para su implementación.

**5. Establecer planes de acción (proyecto) e implementar mejoras.**

Es recomendable que la implementación de las acciones de mejora de un proceso se realicen a través de un proyecto que cuente con un líder que coordine las acciones del equipo de trabajo. El desarrollo e implementación del proyecto de mejora continua se realizará a través del Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental (SIPMG), conforme lo establece el Manual del Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental, disponible en la sección “Material de apoyo” del SIPMG, el cual se localiza en la siguiente dirección electrónica:

<https://sipmg.funcionpublica.gob.mx/>

Debido a que el SIPMG contiene proyectos de diferentes temáticas, es muy importante especificar en qué consiste cada proyecto. En el caso de los proyectos de mejora continua de un proceso se deberá especificar el nombre del proceso que se mejorará, aclarando que se trata de una mejora continua.

Para conocer la magnitud de la mejora u optimización de un proceso se comparan los valores de sus métricas críticas antes y después de las mejoras realizadas.

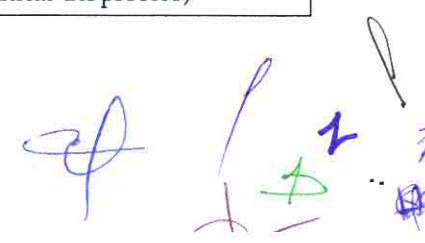
**6. Verificar y controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante**

Como ya se mencionó, lo que no se mejora se degrada siempre, por lo que es importante monitorear de forma permanente el comportamiento del proceso, a fin de continuar realizando los ajustes necesarios para su óptimo funcionamiento.

Para que la mejora continua tenga una base sólida de análisis y seguimiento, es necesario recurrir a las herramientas apropiadas para cada uno de sus pasos.

**Herramientas útiles en la realización de los pasos del Ciclo de Mejora Continua de la Calidad**

PASOS	HERRAMIENTAS
1. Identificar y definir las áreas de oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de indicadores (métricas críticas) y herramientas estadísticas (histogramas de frecuencia, gráficas de tendencias) para detectar cumplimiento o incumplimiento de los objetivos establecidos.</li> </ul>
2. Priorizar (jerarquizar) las áreas de oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de Pareto</li> </ul>
3. Analizar las causas que originan un área de oportunidad, determinando cuál es la más relevante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama causa-efecto (Ishikawa)</li> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Diagrama de flujo</li> </ul>
4. Proponer soluciones al área de oportunidad, para poder escoger la opción más adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> </ul>
5. Establecer planes de acción (proyecto) e implementar mejoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de mejora</li> </ul>
6. Verificar y controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de control</li> <li>• Indicadores (métricas críticas del proceso)</li> </ul>



### Seguimiento del comportamiento de un proceso

Para poder aplicar el ciclo de mejora continua se debe dar seguimiento al proceso.

El seguimiento del comportamiento de un proceso se realiza mediante el análisis del resultado de sus métricas críticas y, con base en dichos resultados, en la implementación de:

- Acciones para corregir desviaciones detectadas respecto a los estándares definidos del proceso (acciones correctivas)
- Acciones para mejorar los estándares del proceso (acciones de mejora)

Los mecanismos de seguimiento más habituales son los informes de resultados de indicadores, y las reuniones de seguimiento:

- Los informes de resultados de indicadores: Son documentos que sintetizan el comportamiento del proceso para informarlo a los directivos. Dichos informes suelen ser elaborados por el dueño del proceso y consisten en un documento de no más de 5 páginas que contiene el análisis de los valores de las métricas críticas del proceso, y suelen incluir un apartado destinado a comentarios y acuerdos alcanzados durante las reuniones de seguimiento. Para elaborar los informes de resultados de indicadores es necesario realizar los pasos 1, 2, 3 y 4 del Ciclo de Mejora Continua de la Calidad.
- Reuniones de seguimiento: La finalidad de estas reuniones es presentar a los directivos:
  - Los informes de resultados de indicadores, señalando las desviaciones importantes de los mismos con respecto a los estándares a alcanzar, sus causas y consecuencias (por ejemplo el impacto en los costos, tiempos de ejecución, retrabajos, desperdicios, etc.) y las acciones que se proponen para su corrección o para la mejora del proceso. Se recomienda que los informes de resultados de indicadores sean presentados por los dueños del proceso.
  - El grado de avance y estado actual de la implementación de las mejoras acordadas en reuniones anteriores (seguimiento a los proyectos de mejora de la línea de acción 4.1.4), y los eventuales riesgos que se puedan presentar. Estos puntos corresponden al paso 6 del Ciclo de Mejora Continua de la Calidad, y se recomienda que sean presentados por los líderes de los proyectos.

En las reuniones de seguimiento se definen:

- Las acciones correctivas o de mejora de procesos que derivarán en proyectos de mejora (paso 5 del Ciclo de Mejora Continua de la Calidad)
- Las acciones de mitigación a implementar para evitar o reducir los riesgos en los proyectos de mejora.

Una vez finalizada la reunión, el dueño del proceso es el responsable de actualizar el informe de resultados de indicadores con los comentarios de la sesión y difundirlo entre los directivos y el equipo encargado de las acciones correctivas o de mejora, para que estén enterados de las decisiones ahí tomadas.

Se recomienda que las reuniones de seguimiento se realicen de manera periódica.

En caso de que se considere que en la mejora se incluyó alguna mejor práctica, antes de promoverla como se indica en la línea de acción del PGCM “4.1.8 Promover procesos de innovación, la transferencia de conocimiento y mejores prácticas entre instituciones, para incrementar la eficiencia y eficacia gubernamental”, así como en la “Guía para promover procesos de innovación, la transferencia del conocimiento y mejores prácticas en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal”, es recomendable esperar a que evidencie su efectividad.

## VII. Glosario

**Acción(es) de mejora:** las actividades implantadas para mejorar los estándares de desempeño del proceso. Para los fines de control interno también se entiende como las actividades determinadas e implantadas por los Titulares y demás servidores públicos de las Instituciones (dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Federal) para fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional, así como prevenir, disminuir, administrar y/o eliminar los riesgos que pudieran obstaculizar el cumplimiento de objetivos y metas<sup>5</sup>.

**Atributo:** es la descripción cualitativa del producto o servicio, especifica qué es lo que espera recibir el usuario, y qué genera satisfacción. Ejemplos: oportunidad, confiabilidad, amabilidad, accesibilidad.

**Calidad:** mide el grado en que los productos o servicios cumplen con los atributos (oportunidad, confiabilidad, amabilidad, accesibilidad, etc.) y requisitos establecidos; éstos últimos pueden ser legales o reglamentarios, así como los que se refieren a la satisfacción de necesidades y expectativas de los usuarios.

**Cliente**<sup>6</sup>: organización o persona que recibe un producto. El cliente, puede ser interno o externo a la organización.

EJEMPLO- Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador.

NOTA: El cliente, puede ser interno o externo a la organización

**CONEVAL:** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

**Dependencias**<sup>7</sup>: las Secretarías de Estado del Poder Ejecutivo Federal, la Procuraduría General de la República, incluyendo sus respectivos órganos administrativos desconcentrados, así como a las unidades administrativas de la Presidencia de la República, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, y los tribunales administrativos.

**Desempeño del proceso:** se refiere a cuán bien el proceso cumple con los fines (objetivos) para los que fue creado. El desempeño incluye aspectos de la operación del proceso como son: recursos utilizados, costos, tiempos de ejecución de actividades o de todo el proceso, desperdicios, satisfacción de usuarios o clientes, etc.

**Dueño del proceso:** persona responsable de la administración del proceso en su totalidad. También se le conoce como “responsable del proceso” o “propietario del proceso”.

**Eficacia:** mide el logro de los resultados u objetivos, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios y el aprovechamiento de los recursos utilizados. La eficacia indica si se realizó lo que se tenía planificado, es decir, se enfoca en lo que se debe hacer.

**Eficiencia:** mide el rendimiento o racionalidad en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos durante su transformación en bienes o servicios. Da seguimiento al nivel de ejecución del proceso y se enfoca en cómo se lleva a cabo su realización. Un proceso eficiente logra la mayor cantidad de productos o servicios al menor costo y tiempo posibles.

**Entidades**<sup>7</sup>: a los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal mayoritaria, incluyendo a las sociedades nacionales de crédito, instituciones nacionales de seguros, y las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; así como a los fideicomisos públicos, que de conformidad con las disposiciones aplicables sean considerados entidades paraestatales.

<sup>5</sup> Definición tomada del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

<sup>6</sup> Definición tomada de la norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

<sup>7</sup> Definición tomada del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno.

**Entrada:** es lo que se va a transformar durante la ejecución de un proceso, es decir, aquello a lo que se le va a agregar valor (valor añadido) durante la ejecución del proceso.

Las entradas son insumos (como datos, información, documentos, formatos, reportes, materiales, etc.) necesarios para obtener las salidas (productos: bienes o servicios) del proceso. Se van incorporando al bien o servicio añadiéndole valor (ver valor añadido) a través de la ejecución del proceso.

**Indicador de desempeño<sup>8</sup>:** es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas).

**Líder de proyecto:** persona responsable de la gestión del proyecto y de la toma de decisiones referentes al mismo.

**Línea base<sup>8</sup>:** valor (de una variable, de un indicador, etc.) que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

**Meta<sup>8</sup>:** comunica el nivel de desempeño esperado por la organización y permite enfocarla hacia la mejora al establecer límites o niveles de logro. Al establecer metas, se debe asegurar que son cuantificables y que están directamente relacionadas con el objetivo.

**Métricas críticas del proceso:** principales indicadores utilizados para medir el rendimiento de un proceso.

**Proceso<sup>9</sup>:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (salidas: bienes o servicios)

El proceso es un fragmento bien definido cuya funcionalidad es parte de un macroproceso.

**Producto:** resultado de un proceso (bien o servicio).

**Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Resultado de un proceso:** se refiere al desempeño de un proceso para cumplir con los fines para los que fue creado (incluyendo la producción de bienes o servicios).

**Servicio<sup>10</sup>:** conjunto de elementos tangibles e intangibles, interacciones, acciones y/o actitudes personales que se generan como resultado de un proceso de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de un usuario.

**SHCP:** Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**Unidad de medida<sup>11</sup>:** es una cantidad estandarizada de una determinada magnitud física (por ejemplo: longitud, volumen, masa y tiempo), definida y adoptada por convención o por ley.

**Usuario:** véase cliente.

**Valor añadido:** es el aumento de la calidad generada por una actividad específica perteneciente a un proceso.

**Valor agregado:** véase Valor añadido.

**Variable:** característica o cualidad observable de algo que es susceptible de adoptar distintos valores cualitativos o cuantitativos, o de ser expresada en varias categorías.

<sup>8</sup> Definición tomada de la Guía para el diseño de indicadores estratégicos del año 2010. Autores: SHCP y CONEVAL.

<sup>9</sup> Definición tomada de la norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

<sup>10</sup> Definición tomada del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno.

<sup>11</sup> Joint Committee for Guides in Metrology (2008), «Unit of measurement (unité de mesure)», p. 6. Las unidades de medida más usuales son las del Sistema Métrico Decimal, en los países anglosajones se emplea el Sistema Inglés.



Subsecretaría de la Función Pública  
Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública

El Titular de la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública de la Secretaría de la Función Pública, con fundamento en lo dispuesto por el artículo 23, fracciones I y III, del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública; y Segundo Transitorio del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de enero de 2013; emite la presente guía en México, Distrito Federal, a los 29 días de mayo de dos mil quince.



Carlos Espinosa Sánchez

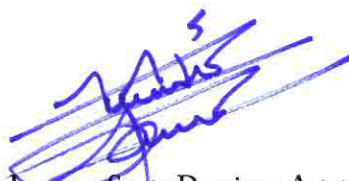
Titular de la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública  
[cespinosas@funcionpublica.gob.mx](mailto:cespinosas@funcionpublica.gob.mx)



Francisco Mier y Terán Iza

Director General Adjunto de Eficiencia de la Gestión  
Pública

[frmier@funcionpublica.gob.mx](mailto:frmier@funcionpublica.gob.mx)



Luis Lorenzo Santo Domingo Astete Flores

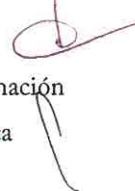
Director General Adjunto de Mejora de Procesos,  
Tramites y Servicios

[lastete@funcionpublica.gob.mx](mailto:lastete@funcionpublica.gob.mx)



Directora General Adjunto de Diseño y Coordinación  
de Políticas de Mejora de la Gestión Pública

[mmontero@funcionpublica.gob.mx](mailto:mmontero@funcionpublica.gob.mx)



Secretaría de la Función Pública  
Insurgentes Sur 1735 Ala Norte, Piso 8.  
Col. Guadalupe Inn. Delegación Álvaro Obregón.

# SFP

---

SECRETARÍA DE  
LA FUNCIÓN PÚBLICA

