



MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Medición y Seguimiento del Sistema de Gestión Integrado

CODIGO	INS-PE-SGI-6	VERSION	4
--------	--------------	---------	---

CLASIFICACION DE INFORMACION			TIPO DE INFORMACION		FOLIOS
			TOTAL	PARCIAL	
Confidencial	<input type="checkbox"/>	Art. 24 (LAIP) LITERAL "D"			
Reservada	<input type="checkbox"/>	Art. 19 (LAIP) LITERAL "G"			
Oficiosa	<input type="checkbox"/>	Art. 10 (LAIP)			
Pública	<input checked="" type="checkbox"/>	Art. 6 (LAIP) LITERAL "C"			

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
 David Nehemias Rodríguez Jefe de Planificación Fecha: 14/09/2024	 David Nehemias Rodríguez Jefe de Planificación Fecha: 14/09/2024	 Ricardo Emilio Rodríguez Zepeda Director de la Unidad de Planificación y Calidad Fecha: 04/10/2024





1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos técnicos para la formulación de indicadores, como el correspondiente ejercicio de seguimiento y actualización, que permita medir el desempeño del Sistema de Gestión Integrado del Ministerio de Relaciones Exteriores.

2. BASE LEGAL

N/A

3. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este instructivo abarca desde la definición de indicadores, su medición, seguimiento, análisis y evaluación de la información y/o resultados obtenidos en los procesos, para la toma de decisiones basada en evidencia, y es aplicable a todos los niveles de la organización de nuestro Sistema de Gestión Integrado.

4. GLOSARIO (DEFINICIONES, SIGLAS Y ABREVIATURAS)

a. Definiciones.

- **Desempeño:** Resultado medible ya sea de forma cualitativa o cuantitativa.
- **Evaluación de desempeño del SGI:** es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual o grupal.
- **Indicador:** en el contexto de los sistemas de gestión es una métrica específica, cuantificable y objetiva que se utiliza para medir el rendimiento de procesos o actividades claves. Permite evaluar el cumplimiento de objetivos definidos y facilita la toma de decisiones basadas en datos.
- **Mejora continua:** actividad recurrente para mejorar el desempeño de los procesos.

b. Abreviaturas.

- **SGI:** Sistema de Gestión Integrado.

5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

a. Documentos de referencia

- Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad- Requisito.
- Norma 37001:2016 Sistemas de Gestión Antisoborno-Requisitos con orientación para su uso.

b. Formatos

- FOR-PE-SGI-24 Minuta de Acuerdos.
- FOR-PE-SGI-25 Tablero de Indicadores.
- FOR-PE-SGI-38 Ficha Técnica para Formulación y Modificación de Indicadores
- FOR-PE-SGI-43 Matriz de Proyección y Monitoreo de Metas

6. DESARROLLO

6.1. Responsabilidades



Código:	INS-PE-SGI-6	Versión:	4	Fecha de Aprobación:	09/10/2024	Página 3 de 8
----------------	--------------	-----------------	---	-----------------------------	------------	-----------------------------

- a. **Alta dirección:** Proporcionar los recursos necesarios para la aplicación del instructivo, así como dictar los lineamientos o acciones a emprender que resulten de las evaluaciones del SGI.
- b. **Jefe del Departamento de Planificación:** Comunicar a los responsables de área o proceso cualquier necesidad de información, acciones o seguimiento para asegurar que los objetivos propuestos se logren en todas las áreas.
- c. **Director de la Unidad de Planificación y Calidad:** Revisión técnica de la información y entrega de informes a autoridades ministeriales.
- d. **Responsable de Área o Proceso:** Reportar la información necesaria para lograr la evaluación de desempeño tanto de su área como su contribución al cumplimiento de los objetivos. Emprender las acciones necesarias y resguardar la información que permita evidenciar dichas acciones ante un incumplimiento o evaluación de desempeño con resultados no deseados.
- e. **Colaboradores en general:** Proporcionar la información necesaria en tiempo y forma de acuerdo con lo establecido en su descriptor de puestos, así como acatar los planes de acción emprendidos en caso de necesitarse. Reportar cualquier eventualidad que pudiera afectar el desempeño de sus actividades.

6.2. Desarrollo

6.2.1. Definición de Indicadores

- a. La Unidad de Planificación y Calidad en conjunto con los responsables de las áreas o procesos, establecerán aquellos indicadores que servirán para evaluar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Gestión Antisoborno. Estos indicadores deberán ser los más apropiados para medir el proceso, así como contribuir a la política y objetivos de SGI; que a través de su medición, se obtenga información que permita evaluar el cumplimiento de estos.

Se debe tener presente que en algunos casos donde no se cuenta con una línea base para programar metas o alcanzar estas metas no depende solamente del MRREE, se definen KPI, donde solamente se monitorea el comportamiento, sin evaluar cumplimiento, pero dicha información se utiliza para la toma de decisiones. Ejemplo, las exportaciones no dependen solo de la promoción económica y comercial que realizan nuestras Representaciones, por tanto no se programa una meta a cumplir, pero si se verifica el comportamiento para contribuir con este.

Los indicadores se desarrollarán en el formato **FOR-PE-SGI-38 Ficha Técnica para Formulación y Modificación de Indicadores**.

- b. Los indicadores podrán ser actualizados como resultado de la planeación estratégica del Ministerio, como producto de los resultados de la revisión por la dirección, por cambios en las necesidades y expectativas de las partes interesadas, actualización de



riesgos y oportunidades o como mejora, o resultados de algún tema relacionado de una investigación de soborno y/o modificaciones en la legislación aplicable. La actualización de los indicadores se realizará en el mismo formato donde se formulan los indicadores (**FOR-PE-SGI-38**), pero incluyendo la justificación de dicha actualización.

- c. Queda establecido que los encargados de área o procesos deberán definir la periodicidad de seguimiento de los indicadores, tomando en cuenta las recomendaciones técnicas del Departamento de Planificación, lo cual queda registrado en el formato **FOR-PE-SGI-38 Ficha Técnica para Formulación y Modificación de Indicadores**.
- d. Los indicadores se consolidarán en el formato **FOR-PE-SGI-25 Tablero de Indicadores**.

6.2.2. Recopilación de los datos de cumplimiento de indicadores.

- a. Para recopilar los datos de ejecución, se solicitará a cada unidad organizativa responsable de los procesos, vaciar el resultado de las metas proyectadas al cierre de cada mes calendario en el formato **FOR-PE-SGI-43 Matriz de Proyección y Monitoreo de Metas**. Para reportar el resultado de las metas se debe considerar la periodicidad de seguimiento que se determina en la ficha del indicador. Por ejemplo si el seguimiento corresponde al mes de febrero, los indicadores cuya periodicidad de seguimiento sea trimestral, cuatrimestral, semestral o anual, no aplicarían. De igual manera se deben incorporar valoraciones cualitativas sobre los datos alcanzados, podrían ser resultados obtenidos o limitantes enfrentadas en aquellos casos donde el cumplimiento no es muy satisfactorio.
- b. La fecha límite para entregar la información de resultados será conforme a la fecha establecida para reportar el seguimiento mensual al PAO; sin embargo, para aquellos procesos que requieren un cierre contable o estadístico, o su período de cierre sea diferente al establecido, se deberá coordinar con la UPC para incorporar la información al informe que se entrega a las autoridades ministeriales (plazos razonables).

6.2.3. Procesamiento y análisis de la Información.

- a. Cuando las unidades organizativas han completado la información remiten la matriz vía correo electrónico a la Unidad de Planificación y Calidad para la revisión técnica correspondiente y vaciado de los datos de resultado en el formato **FOR-PE-SGI-25 Tablero de Indicadores**. En caso de existir observaciones técnicas de parte de Planificación, se deben atender de inmediato para no retrasar el proceso.
- b. El personal de la Unidad de Planificación y Calidad verifica el comportamiento del indicador, identificando posibles desviaciones o sobre-cumplimientos. Cuando la Unidad de Planificación y Calidad considere necesario reunirse con la UO responsable



de los procesos, para tratar alguna situación particular de los datos reportados, convocará a los participantes y los acuerdos de dicha reunión se registrarán en el formato **FOR-PE-SGI-24 Minuta de Acuerdos**.

- c. Si bien todos los meses se procesa la información y se analizan los resultados, cada tres meses se genera el informe de desempeño de indicadores del Sistema de Gestión Integrado (Calidad y Antisoborno), el cual se entrega al despacho y se socializa también con las unidades organizativas.

6.2.4. Evaluación del desempeño de indicadores y actualización.

- a. Para realizar la evaluación del desempeño de los indicadores del Sistema de gestión Integrado, primero definiremos la escala de evaluación.

Cumplimiento	Cualificación	Actuación	Colorimetría
90% y más	Excelente	Mantener actuación	Verde
75 a 89%	Muy bueno	Prestar atención	Naranja
50 a 74%	Bueno	Necesita mejorar	Amarillo
0 a 49%	Insatisfactorio	Necesita intervención inmediata	Rojo

Aplicación de la escala de evaluación de metas:

- **Verde:** el proceso está dando los resultados esperados.
 - **Naranja:** caer en la escala naranja 3 veces consecutivas, o 6 veces en un período de un año, requiere tomar acciones de corto plazo (no mayor a 3 meses de implementación).
 - **Amarillo y rojo:** caer en la escala amarillo y/o rojo, 2 veces consecutivas, o 4 veces en un período de un año, requiere tomar acciones inmediatas.
- b. Cada unidad organizativa tiene el compromiso de reportar y evaluar cada mes el cumplimiento de las metas programadas en sus indicadores y tomar las acciones correspondientes. La Unidad de Planificación y Calidad tiene la responsabilidad de apoyar técnicamente a las UO para el análisis y desarrollo de dichas acciones y en caso de presentarse desviaciones debe levantar la No Conformidad correspondiente. Importante: Cuando se evalúa el 1er semestre del año, por ejemplo, y se verifica un incumplimiento de dos meses consecutivos en alerta amarilla 72% y 74% de cumplimiento, pero los resultados de los otros meses, 100%, 100%, 105%, 102%, nos dan un cumplimiento acumulado del 92.17% (verde), no se levantará necesariamente una No Conformidad, sino que se recomendará a la UO que preste atención a dicha situación y considere implementar acciones.

Consideraciones:

- o Durante la evaluación de los resultados alcanzados, se levantará una "No Conformidad" cuando existan una desviación concreta en la escala de evaluación y también en el resultado acumulado del indicador.



- Existen indicadores donde no se puede programar una meta a cumplirse, porque su cumplimiento es en función de la demanda recibida, por ejemplo: Repatriación de salvadoreños fallecidos, en dichos casos, la meta se determina en el porcentaje de atención de los casos que se presenten.
- Existen indicadores donde entre menos se alcance o consuma, es positivo para el proceso. Ejemplo, se establece como aceptable gastar mensualmente ya sea más o menos del 15% del presupuesto asignado para compra de boletos aéreos, pero en un mes determinado solo se gastó el 60%, en ese caso, se dará por cumplido.
- c. Al cierre de «cada trimestre del año calendario», la UPC realizará una evaluación que permita a las UO verificar el cumplimiento acumulado en las metas de sus indicadores; de donde se podrá realizar diferentes actualizaciones:
 - Eliminar indicadores. Si se determina que un indicador es irrelevante y ya no se necesita, se solicita la cancelación completando el formato FOR-PE-SGI-38.
 - Incorporar nuevos indicadores. Si surge la necesidad de incorporar un nuevo indicador, primero se hace la consulta técnica con el Departamento de Planificación y luego se solicita su incorporación completando el formato FOR-PE-SGI-38.
 - Modificar información descriptiva del indicador (nombre, fórmula de cálculo, definición, etc.), se solicita completando el formato FOR-PE-SGI-38.
 - Modificar la meta del indicador. Los datos de meta programada y alcanzada de meses calendario cerrados, no se pueden modificar, ya se procesaron y socializaron con las autoridades y demás funcionarios del MRREE, son parte de los informes oficiales; es decir solo se pueden modificar las metas programadas del mes posterior al que se está reportando.
 - También queda establecido que las metas programadas a modificarse se podrán incrementar cuando se han obtenido cumplimientos exorbitantes (200%, 400%, 500%); sin embargo, cuando se han obtenido incumplimientos, las metas programadas no se pueden solamente disminuir así por así, porque esto desvirtúa la mejora continua de nuestro Sistema de Gestión. Primero se deben desarrollar acciones para tratar de recuperar el cumplimiento, y si después de evaluar la eficiencia de dichas acciones se continúa en incumplimiento y se determina que esto es ocasionado principalmente por factores externos, en ese momento sí se puede disminuir la meta programada en los meses restantes. En este caso particular, las modificaciones se deben realizar en ambos formatos FOR-PE-SGI-43 y FOR-PE-SGI-38.
 - Todas las actualizaciones deben contener una justificación bien cimentada, que es responsabilidad de la unidad organizativa solicitante y cuando se utilice el formato FOR-PE-SGI-38, debe recoger las firmas correspondientes (FES).



Código:	INS-PE-SGI-6	Versión:	4	Fecha de Aprobación:	09/10/2024	Página 7 de 8
---------	--------------	----------	---	----------------------	------------	---------------

- Cuando se trate de modificaciones solamente de la meta programada, se debe documentar en la sección inferior del formato FOR-PE-SGI-43, y exclusivamente en este caso no será necesario actualizar y volver a firmar la ficha técnica del indicador.
- d. Como parte importante para el análisis de incumplimientos se pueden tomar algunas acciones:
 - Poner a disposición de las personas pertinentes todos los datos necesarios o recursos para el cumplimiento de los objetivos;
 - Asegurarse que los datos y la información son suficientemente precisos, y seguros;
 - Analizar y evaluar los datos y la información utilizando otros métodos adecuados;
 - Asegurarse que las personas son competentes para analizar y evaluar los datos según sea necesario;
 - Tomar decisiones y tomar acciones basadas en la evidencia, equilibrando la experiencia y la intuición.
- e. Estas acciones pueden derivar en:
 - Actualización de los riesgos y oportunidades
 - Empezar acciones de mejora
 - Actualización de la planeación estratégica
 - Redefinición de los indicadores
 - Evaluación de los factores internos o externos que han cambiado e impactan en el cumplimiento del objetivo
 - Cambio o actualización en los procesos
 - Mejoras en el Sistema de Gestión
 - Denuncia o investigación de soborno o incumplimiento a la Política Integral.

Estas acciones deben ser consideradas por la Unidad de Planificación y Calidad y realizar las actualizaciones correspondientes.

7. Anexos: N/A



8. Control de Cambios

Versión	Fecha de actualización	Descripción de la modificación
1	17/07/2023	Creación del Instructivo
2	31/10/2023	Actualización de los apartados 6.2.3. Evaluación y análisis de la Información, literales a, b y c; y 6.2.4. Seguimiento y Medición, literal a.
3	03/05/2024	Actualización de los apartado 6.2.3 Evaluación y análisis de la Información, literal d; y 6.2.4 Seguimiento y Medición, literal a en lo referente a Grado de cumplimiento del indicador
4	04/10/2024	<p>Numeral 6.1, literal "c" y "d", responsabilidades del jefe del departamento de Planificación y del director de la UPC.</p> <p>Numeral 6.2.1, literal "b", formato para actualizar los indicadores</p> <p>Numerales 6.2.2, 6.2.3, 6.2.4. Descripción actualizada del ejercicio de cumplimiento de metas de indicadores, evaluación y actualización de metas e indicadores.</p> <p>Se eliminan los formatos FOR-PE-SGI-40_Ficha técnica para actualización de proyectos y FOR-PE-SGI-41_Ficha técnica para actualización de indicadores, porque la actualización de ambos instrumentos se manejará en los formatos FOR-PE-SGI-37 y FOR-PE-SGI-38, que forman parte de esta actualización.</p>