

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



**INCIDENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN
POR PROCESOS EN LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA
INSTITUCIONAL DEL ORGANISMO DE SUPERVISIÓN DE
LOS RECURSOS FORESTALES Y DE FAUNA SILVESTRE –
OSINFOR. PERÚ. 2016 – 2018.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

AUTOR

Chávez Guzmán, Johanna Liley

ASESOR

Carmen Rosa Valdivia Arenas
Joseph Edwards Vivas Huamaní

Lima, Perú

2019

DEDICATORIA

A los ciudadanos y servidores públicos
que sueñan con un mejor país.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, quienes han acompañado y celebrado mis logros personales y profesionales, otorgándome la confianza, el cariño, la comprensión y las palabras de aliento precisas para continuar con el trabajo que se necesita para alcanzar los sueños. Muchas gracias, Cecilia, Raúl, Lizandra, Sebastián, Esteban y Eduardo; ustedes son mi motivación.

Agradezco a mis compañeros de trabajo del OSINFOR por su valiosa participación en el proceso de investigación y sus aportes desde su ámbito de conocimiento y, de forma muy especial, al equipo de la Oficina de Planificación y Presupuesto del OSINFOR, que con su conocimiento y experiencia aportó muchas ideas y observaciones técnicas propias de una investigación en temas de gestión pública.

Agradezco a los jefes —y ahora preciados amigos— que he conocido en mi desarrollo profesional: Fernando Arbulú, Jessica Caballero, Leidy Cayotopa, José Granda, Elena Tanaka, Francklin Cuba, Isabel Ruiz, Fabiola Pereda y Néstor Supanta. Ellos, al igual que yo, creen y están convencidos de que se puede lograr tener una mejor gestión pública y, por ende, un Estado eficiente y al servicio del ciudadano. Gracias por la oportunidad de permitirme trabajar en modernizar la gestión pública desde mi posición, aplicando metodologías para innovar y mejorar la gestión, y sobre todo por lo aprendido y por sus consejos.

Agradezco al equipo académico y administrativo de la Maestría en Administración Pública de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, en especial a mis asesores de tesis, Carmen Valdivia y Joseph Vivas, por sus aportes y comentarios para orientar esta investigación

Agradezco también a mi querida alma mater, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que me dio las herramientas necesarias en lo académico y lo profesional que posibilitaron aportar a mi país.

RESUMEN

El Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, en adelante OSINFOR, es un organismo público ejecutor, actualmente adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, creado para supervisar y fiscalizar el aprovechamiento sostenible y la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre, así como los servicios ambientales provenientes del bosque, a nivel nacional.

La presente investigación sobre el OSINFOR, pretende determinar la incidencia de la implementación de la gestión por procesos en la eficacia y la eficiencia institucional en el periodo 2016-2018. Para ello, se analiza información de la institución desde el año 2013, con la finalidad de entender y describir los cambios en las variables de estudio, utilizando además el análisis documental y la aplicación de encuestas a los servidores de la entidad.

Producto de la investigación, se ha determinado que la implementación de la gestión por procesos ha incidido de forma positiva en la eficacia y en la eficiencia institucional del OSINFOR: manteniendo la eficacia, logrando el sostenimiento de la calificación de “Muy Bueno” en el indicador de gestión en el periodo 2013 al 2018, e incrementando la eficiencia de sus actividades y obteniendo reconocimientos y premios de instituciones del sector público y privado, comprobándose así que la adopción de la gestión por procesos se configura como una estrategia de gran importancia para lograr los objetivos institucionales.

Palabras clave: gestión por procesos, modernización de la gestión pública, OSINFOR, eficiencia institucional, eficacia institucional, organización institucional, mejora continua, gestión pública.

ABSTRACT

The Agency for the Supervision of Forest Resources and Wildlife, onwards OSINFOR, is a public executing agency, under the Presidency of the Council of Ministers (PCM) to april 2019, created to supervise and monitor the sustainable use and conservation of forest and wildlife resources, as well as environmental services from the forest at the national level.

The following investigation about OSINFOR, aims to determine the incidence of the implementation of business process management in the institutional efficacy and institutional efficiency in the period 2016-2018. For that, we analyze information of the institution since the year 2013, to understand and describe the changes in the study variables, using also the documental analysis and the application of surveys to the public employees of the entity.

As a result of the research, it has been determined that the implementation of business process management has had a positive impact on the institutional efficacy and institutional efficiency of OSINFOR: keeping the efficacy, achieving the sustainability of the "Very Good" rating in the management indicator continuously from 2013 to 2018, and increasing the efficiency of its activities and obtaining recognitions and awards from institutions of the public and private sector, proving that the adoption of business process management it is configured as a strategy of great importance for the achievement of the institutional objectives.

Word keys: business process management, modernization of public management, OSINFOR, institutional efficiency, institutional efficacy, organizational structure, continual improvement, public management.

Índice temático

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT	IV
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.2.1. <i>Problema general</i>	22
1.2.2. <i>Problemas específicos</i>	22
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	24
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	25
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	25
2.1.1. <i>Internacionales</i>	25
2.1.2. <i>Nacionales</i>	28
2.2. BASES TEÓRICAS.....	31
2.2.1. <i>Eficacia institucional</i>	32
2.2.2. <i>Eficiencia institucional</i>	36
2.2.3. <i>Gestión por procesos</i>	38
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	44
2.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	44

2.4.1.	<i>Hipótesis general</i>	44
2.4.2.	<i>Hipótesis específicas</i>	45
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		46
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.2.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.4.	DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.5.	VARIABLES.....	47
3.5.1.	<i>Definición conceptual de la(s) variable(s)</i>	48
3.5.2.	<i>Definición operacional de la(s) variables(s)</i>	49
3.6.	DELIMITACIONES	50
3.6.1.	<i>Temática</i>	50
3.6.2.	<i>Temporal</i>	50
3.6.3.	<i>Espacial</i>	50
3.7.	LIMITACIONES.....	50
3.8.	POBLACIÓN Y MUESTRA	51
3.9.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	51
3.10.	VALIDEZ Y CONFIDENCIALIDAD DEL INSTRUMENTO.....	52
3.11.	PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	52
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN		53
4.1.	DIAGNÓSTICO DEL OSINFOR A DICIEMBRE DEL 2015	53
4.1.1	<i>Evolución histórica y funciones del OSINFOR</i>	54
4.1.2	<i>Gestión por procesos en el OSINFOR</i>	58
4.1.3	<i>Eficacia institucional en el OSINFOR</i>	66
4.2	LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL OSINFOR	81
4.2.1	<i>Mejora de procesos</i>	82
4.2.1.1	<i>Procesos identificados y registrados</i>	88
4.2.1.2	<i>Procesos optimizados</i>	92

4.2.2	<i>La reorganización institucional</i>	102
4.2.2.1	<i>Organigrama adecuado a los procesos de la entidad</i>	102
4.2.2.2	<i>Servidores capacitados y/o sensibilizados en gestión por procesos</i>	115
4.3	RESULTADOS EN LA EFICACIA INSTITUCIONAL	122
4.3.1	<i>Resultado de la ejecución presupuestal anual</i>	122
4.3.2	<i>Resultado de la ejecución física anual</i>	124
4.3.3	<i>Resultado de la estrategia institucional</i>	138
4.4	RESULTADOS EN LA EFICIENCIA INSTITUCIONAL	161
4.4.1	<i>Reconocimientos y premios obtenidos por año</i>	162
4.4.2	<i>Costo unitario de ejecución de supervisiones por año</i>	172
4.4.3	<i>Costo por hectárea supervisada en el año</i>	174
4.4.4	<i>Tiempo empleado en el proceso de supervisión</i>	176
	CONCLUSIONES	179
	RECOMENDACIONES	181
	ANEXOS	195
	ANEXO 1: CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL OSINFOR	195
	ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL ESTUDIO	196
	ANEXO 3: CARTA DE PERMISO PARA USODE INFORMACIÓN DEL OSINFOR	197
	ANEXO 4: LISTA DE ACRÓNIMOS	198
	ANEXO 5: TABLAS	200

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Operacionalización de las variables del estudio</i>	49
Tabla 2. <i>Plan de recolección y procesamiento de datos</i>	52
Tabla 3. <i>Secuencias de las actividades de la Sub Oficina de Planeamiento del Manual de Procedimientos del OSINFOR, aprobado mediante R.P. N° 005-2011/OSINFOR</i>	59
Tabla 4. <i>Listado de procesos y procedimientos del Manual de Procesos y Procedimientos - MAPRO de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del OSINFOR, aprobado mediante R.P. N° 042-2014-OSINFOR</i>	62
Tabla 5. <i>Caracterización del Proceso Gestión del Planeamiento, del Manual de Procesos y Procedimientos - MAPRO de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del OSINFOR, aprobado mediante R.P. N° 042-2014-OSINFOR</i>	63
Tabla 6. <i>Lista de Manuales de Procedimientos y Manuales de Procesos y Procedimientos del OSINFOR en los años 2011 al 2015</i>	64
Tabla 7. <i>Rango de calificación del resultado del indicador de gestión, según el Ministerio de Economía y Finanzas</i>	66
Tabla 8. <i>Presupuesto Institucional, Devengado y Ejecución Presupuestal del OSINFOR en los años 2013 al 2015</i>	67
Tabla 9. <i>Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2013</i>	70
Tabla 10. <i>Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2014</i>	73
Tabla 11. <i>Lista comparativa de metas del Plan Operativo Institucional 2014 y el Plan Operativo Institucional 2015 del OSINFOR</i>	74
Tabla 12. <i>Indicadores de Objetivos Estratégicos Generales del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 del OSINFOR</i>	77
Tabla 13. <i>Resumen de la Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 del OSINFOR, correspondiente a los años 2013 al 2015</i>	79

Tabla 14. <i>Lista histórica de Manuales de Procesos y Procedimientos del OSINFOR (2016-2018)</i>	83
Tabla 15. <i>Desarrollos informáticos implementados en el marco de la optimización de procesos en el año 2018</i>	85
Tabla 16. <i>Procesos identificados y registrados del OSINFOR, vigentes a diciembre de 2018</i>	91
Tabla 17. <i>Directivas que regulan los documentos de gestión y el control de documentos del OSINFOR</i>	93
Tabla 18. <i>Aprobación de documentos de gestión o documentos controlados en el OSINFOR en el periodo 2016-2018 por situación, a diciembre de 2018</i>	96
Tabla 19. <i>Porcentaje de procesos optimizados, a diciembre de 2018</i>	96
Tabla 20. <i>Documentos normativos en el marco de la optimización del proceso M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales en el año 2018</i>	100
Tabla 21. <i>Ámbito de intervención geográfica de las Oficinas Desconcentradas del OSINFOR</i>	110
Tabla 22. <i>Cuadro comparativo de la estructura orgánica del OSINFOR en el periodo 2016-2018</i>	111
Tabla 23. <i>Comparación de procesos a cargo de órganos de línea del OSINFOR en el periodo 2016-2018</i>	113
Tabla 24. <i>Relación de personal capacitado en Actividades de responsabilidad de las Oficinas Desconcentradas en el marco del MAPRO Misional en el año 2018</i>	116
Tabla 25. <i>Servidores capacitados y/o sensibilizados en gestión por procesos a diciembre de 2018</i>	117
Tabla 26. <i>Ejecución Presupuestal del OSINFOR en el periodo 2013 al 2018</i>	123

Tabla 27. <i>Resultado de la eficacia institucional en la ejecución del presupuesto institucional del 2013 al 2018.</i>	124
Tabla 28. <i>Variación porcentual del cumplimiento de la meta de la Oficina de Planificación y Presupuesto en el periodo 2013-2018</i>	131
Tabla 29. <i>Variación porcentual de la ejecución de supervisiones y auditorías quinquenales en el periodo 2013-2018.</i>	133
Tabla 30. <i>Variación porcentual de la ejecución de talleres de fortalecimiento de capacidades en el periodo 2013-2018.</i>	134
Tabla 31. <i>Resultados de la eficacia institucional en la ejecución física y presupuestal del OSINFOR en el periodo 2013-2018.</i>	137
Tabla 32. <i>Indicador de resultado 1: Tasa de cobertura de la cantidad de supervisiones del PEI 2016-2018 del OSINFOR.</i>	142
Tabla 33. <i>Indicador de resultado 2: Tasa de cobertura de las hectáreas supervisadas del PEI 2016-2018 del OSINFOR.</i>	143
Tabla 34. <i>Indicador de resultado 3: Tasa de cobertura de auditorías quinquenales del PEI 2016-2018 del OSINFOR.</i>	144
Tabla 35. <i>Indicador de resultado 4: Porcentaje de procesos culminados en primera instancia del PEI 2016-2018 del OSINFOR.</i>	145
Tabla 36. <i>Indicador de resultado 5: Porcentaje de expedientes resueltos en segunda instancia del PEI 2016-2018 del OSINFOR.</i>	146
Tabla 37. <i>Indicador de resultado 6: Porcentaje de titulares de títulos habilitantes que se acogen al pago de su sanción administrativa del PEI 2016-2018 del OSINFOR</i>	147
Tabla 38. <i>Indicador de resultado 7: Porcentaje de titulares habilitantes que mejoran sus capacidades del PEI 2016-2018 del OSINFOR</i>	149

Tabla 39. <i>Indicador de resultado 8: Porcentaje de otros actores forestales que mejoran sus capacidades del PEI 2016-2018 del OSINFOR</i>	150
Tabla 40. <i>Indicador de resultado 9: Porcentaje de CVCFC, organizaciones indígenas o afines con al menos un personal certificado en el año, de acuerdo al PEI 2016-2018 del OSINFOR</i>	150
Tabla 41. <i>Indicador de resultado 10: Variación porcentual del presupuesto para ejecución de actividades del OSINFOR del PEI 2016-2018 del OSINFOR</i>	152
Tabla 42. <i>Indicador de resultado 11: Cantidad de Proyectos de Inversión Pública declarados viables y con presupuesto para contar con oficinas con infraestructura y equipamiento, de acuerdo al PEI 2016-2018 del OSINFOR</i>	153
Tabla 43. <i>Indicador de resultado 12: Variación porcentual en la implementación del SGSI del macro proceso de supervisión y auditorías quinquenales, de acuerdo al PEI 2016-2018 del OSINFOR</i>	154
Tabla 44. <i>Indicador de resultado 13: Macro proceso de supervisión y auditorías quinquenales con certificación ISO (Hito), de acuerdo al PEI 2016-2018 del OSINFOR</i>	155
Tabla 45. <i>Indicador de resultado 14: Porcentaje de servidores con nivel satisfactorio en la Evaluación de Desempeño Anual de personal del PEI 2016-2018 del OSINFOR</i>	156
Tabla 46. <i>Metas de Objetivos estratégicos institucionales e Indicadores de resultados del PEI 2016-2018 del OSINFOR</i>	157
Tabla 47. <i>Resultados de la eficacia institucional en la ejecución presupuestal, física y estratégica del OSINFOR en el periodo 2013-2018</i>	159
Tabla 48. <i>Reconocimientos y premios del OSINFOR en el periodo 2013-2018</i>	170
Tabla 49. <i>Variación porcentual del número de reconocimientos y premios obtenidos por el OSINFOR en el periodo 2013-2018</i>	171

Tabla 50. <i>Variación porcentual del costo unitario de ejecución de supervisiones por año en el periodo 2015-2018</i>	173
Tabla 51. <i>Variación porcentual del costo unitario de hectáreas supervisadas por año en el periodo 2016-2018</i>	175
Tabla 52. <i>Tiempo del proceso de supervisión, comparando el MAPRO Misional 2017 y el MAPRO Misional y de Apoyo Optimizado 2018</i>	176
Tabla 53. <i>Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2015</i>	200
Tabla 54. <i>Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2016</i>	202
Tabla 55. <i>Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2017</i>	204
Tabla 56. <i>Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2018</i>	207
Tabla 57. <i>Asignación presupuestal a los procesos misionales del OSINFOR (2013-2018)</i>	209
Tabla 58. <i>Lista de Procesos Nivel 0 en los Manuales de Procesos y Procedimientos del OSINFOR, vigentes a diciembre de 2018</i>	212
Tabla 59. <i>Cantidad de documentos de gestión o documentos controlados aprobados en el periodo 2016-2018, en el OSINFOR, por proceso regulado</i>	214
Tabla 60. <i>Relación de personal capacitado y/o sensibilizado en gestión por procesos en el marco de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en los años 2017 y 2018</i>	216

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ciclo de Planeamiento Estratégico para la Mejora Continua	34
<i>Figura 2.</i> Tipos de procesos	41
<i>Figura 3.</i> Etapas de la metodología de Gestión por Procesos	42
<i>Figura 4.</i> Funciones principales del OSINFOR	57
<i>Figura 5.</i> Flujograma del procedimiento de Lineamientos de políticas y estrategias institucionales del OSINFOR (2.2.1).....	61
<i>Figura 6.</i> Ejecución Física y Ejecución Presupuestal del Año Fiscal 2015	76
<i>Figura 7.</i> Resultados de la ejecución estratégica institucional del OSINFOR en los años 2013 al 2015.	78
<i>Figura 8.</i> Resultados de la ejecución ponderada, estratégica, presupuestal y física del OSINFOR en los años 2013 al 2015.....	80
<i>Figura 9.</i> Importancia y Beneficios del Sistema Integrado de Gestión del OSINFOR	84
<i>Figura 10.</i> Proceso de implementación de las Normas ISO 9001:2015 e ISO 27001:2013 del OSINFOR	88
<i>Figura 11.</i> Mapa de Procesos del OSINFOR	90
<i>Figura 12.</i> Jerarquía de la documentación del OSINFOR.....	93
<i>Figura 13.</i> Cadena de valor del proceso de Supervisión optimizado del OSINFOR	97
<i>Figura 14.</i> Proceso de Supervisión optimizado del OSINFOR.....	99
<i>Figura 15.</i> Organigrama del OSINFOR, vigente desde el 2009 hasta marzo de 2017. ...	105
<i>Figura 16.</i> Organigrama del OSINFOR vigente desde abril de 2017 a diciembre de 2018	107
<i>Figura 17.</i> Pertenencia de los servidores encuestados del OSINFOR.....	118
<i>Figura 18.</i> Servidores que conocen la misión del OSINFOR y en qué sector está adscrito.	119

<i>Figura 19.</i> Servidores que consideran que OSINFOR realiza una adecuada implementación de la Gestión por Procesos y que se mejoró el desempeño de la entidad.....	120
<i>Figura 20.</i> Servidores que consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta por su jefe inmediato en el OSINFOR.....	120
<i>Figura 21.</i> Servidores que consideran que la Alta Dirección brinda las condiciones necesarias para implementar la Gestión por procesos	121
<i>Figura 22.</i> Ejecución física y presupuestal del Año Fiscal 2016	126
<i>Figura 23.</i> Ejecución física y presupuestal del Año Fiscal 2017	128
<i>Figura 24.</i> Ejecución física y presupuestal del Año Fiscal 2018	130
<i>Figura 25.</i> Variación porcentual del cumplimiento de la meta de la Oficina de Planificación y Presupuesto en el periodo 2013-2018.....	132
<i>Figura 26.</i> Variación porcentual de la ejecución de las supervisiones y auditorías quinquenales en el periodo 2013-2018.....	134
<i>Figura 27.</i> Variación porcentual de la ejecución de los talleres de fortalecimiento de capacidades en el periodo 2013-2018.....	136
<i>Figura 28.</i> Resultados de la eficacia institucional en la ejecución física y presupuestal del OSINFOR en el periodo 2013-2018.....	138
<i>Figura 29.</i> Composición del PEI 2016-2018 del OSINFOR.....	140
<i>Figura 30.</i> Variación porcentual de los resultados de la eficacia estratégica institucional del OSINFOR en el periodo 2013-2018	158
<i>Figura 31.</i> Variación porcentual de los resultados de la eficacia estratégica institucional del OSINFOR por año	160
<i>Figura 32.</i> Variación porcentual de los resultados de la eficacia estratégica institucional del OSINFOR por periodo.....	160

<i>Figura 33.</i> Número de premios y reconocimientos obtenidos por el OSINFOR en el periodo 2013-2018.....	171
<i>Figura 34.</i> Evolución del costo de ejecución de supervisiones del periodo 2015-2018 ..	173
<i>Figura 35.</i> Evolución del costo por hectárea supervisada en el periodo 2016-2018.....	175
<i>Figura 36.</i> Tiempo empleado en los procesos de nivel 1 de supervisión comparando el MAPRO Misional 2017 con la optimización del año 2018.....	177

Índice de anexos

Anexo 1: Cuestionario sobre la implementación de la Gestión por Procesos en el OSINFOR	195
Anexo 2: Matriz de consistencia del estudio	196
Anexo 3: Carta de Permiso para uso de información del OSINFOR	197
Anexo 4: Lista de acrónimos	198
Anexo 5: Tablas.....	200

INTRODUCCIÓN

El Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, en adelante OSINFOR, es un organismo público ejecutor, actualmente adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, creado para supervisar y fiscalizar el aprovechamiento sostenible y la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre, así como de los servicios ambientales provenientes del bosque otorgados por el Estado a través de diversas modalidades de aprovechamiento a nivel nacional (Decreto Legislativo N° 1085, 2008). Este organismo inició sus funciones de forma independiente a partir del año 2008, en el marco de la implementación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2018).

Dados los resultados obtenidos por esta entidad pública, la presente investigación sobre el OSINFOR pretende establecer, en forma general, la incidencia de la implementación de la gestión por procesos en la eficacia y la eficiencia institucional en el periodo 2016-2018. La finalidad es tomar a la gestión del OSINFOR como un caso de éxito y referente en el sector público, y enfocar este caso como una estrategia para la Alta Dirección.

El objetivo general es determinar la incidencia de la implementación de la gestión por procesos en la eficacia y en la eficiencia institucional en el OSINFOR en el periodo 2016-2018 y los objetivos específicos son (a) describir los resultados encontrados en el diagnóstico realizado antes de la implementación de la gestión por procesos en el OSINFOR en el año 2016, (b) determinar la incidencia de la mejora de procesos en la eficacia y en la eficiencia institucional en dicha entidad en el periodo 2016-2018 y (c) determinar la incidencia de la reorganización institucional en la eficacia y en la eficiencia institucional en dicha entidad en el periodo 2016-2018.

Para ello, la investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo, debido a que se analizan datos de fuentes oficiales, como documentos de gestión, e información de entidades privadas; pero también se recopilan datos estadísticos de encuestas. Asimismo, es descriptiva, causal y propositiva, como estudio no experimental. La razón es que se describen las variables y se encuentran causalidades para luego efectuar recomendaciones; por lo que, además, es un estudio de tipo prospectivo.

De igual manera, por la forma en que se recogen los datos de los indicadores de las variables se trata de un estudio de tipo longitudinal, ya que se analiza información del año 2013 al 2018, con la finalidad de entender y describir las variables de estudio. Igualmente, el estudio es transversal, debido a la aplicación de encuestas. Por último, tiene un ámbito de investigación de alcance nacional, dadas las competencias del OSINFOR otorgadas por su ley de creación en todo el territorio nacional.

Por otro lado, este documento se ha sido dividido en cuatro capítulos. El primero de ellos detalla el problema de investigación. El segundo comprende el marco teórico. El tercero contiene la metodología. El cuarto aborda el desarrollo de la investigación. Culmina con las respectivas conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

En el primer capítulo, denominado “El problema de investigación”, se plantea el problema de investigación de forma general. Este apartado se compone de cuatro secciones. Estas son las que siguen: (a) planteamiento del problema, (b) formulación del problema, (c) justificación del tema de la investigación y (d) objetivos de la investigación.

El segundo capítulo, llamado “Marco teórico”, se estructura en cuatro secciones. Estas son las siguientes: (a) antecedentes del estudio, internacionales y nacionales; (b) bases teóricas de las variables; (c) definición de términos básicos, y (d) hipótesis de investigación, general y específicas.

El tercer capítulo, correspondiente a “Metodología”, detalla la metodología utilizada para la investigación. Se compone de secciones que detallan el procedimiento seguido en esta investigación. Estas son las que siguen: (a) enfoque, alcance y diseño de la investigación, (b) descripción del ámbito de la investigación, (c) variables con su respectiva definición conceptual y operacional, (d) delimitaciones, (e) limitaciones, (f) población y muestra, (g) técnicas e instrumentos para la recolección de datos, (h) validez y confiabilidad del instrumento, y (i) plan de recolección y procesamiento de datos.

Finalmente, el cuarto capítulo se denomina “Desarrollo de la investigación”. Este comprende los resultados de la investigación y responde a las hipótesis de la investigación. Asimismo, se divide en cuatro secciones: (a) diagnóstico del OSINFOR a diciembre del 2015, (b) la implementación de la Gestión por Procesos en el OSINFOR, (c) resultados en la eficacia institucional y (d) resultados en la eficiencia institucional.

Capítulo I: El Problema de Investigación

En este capítulo, se describe el problema en el cual se enmarca la presente investigación. Asimismo, se presentan la justificación del tema de investigación y los respectivos objetivos de investigación. El fin es de brindar el panorama general de lo que busca la investigación y su aporte.

1.1. Planteamiento del Problema

La gestión por procesos, como componente de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública es planteada como un elemento central de un sistema de gestión moderno. Este crea o agrega valor para los ciudadanos, personas, grupos, entidades, empresas o destinatarios de los bienes y servicios, por lo que contribuye a alcanzar los resultados esperados (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2015). En vista de ello, es menester su implementación para mejorar la relación con el ciudadano y, consecuentemente, obtener mejores resultados en la eficacia institucional y la eficiencia institucional.

Por otro lado, la eficacia institucional cuantifica el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de la institución. Así, las medidas de eficacia serán útiles en la medida que los objetivos y/o resultados de la institución o programa se encuentren claramente determinados. De igual manera, la eficiencia institucional toma en cuenta el recurso asignado (tiempo, costo u otro) a cada una de las metas y si estas se han sostenido en el tiempo. Analiza, además, algunos factores que pudieran haber influenciado en su ejecución.

Se debe mencionar que el Estado peruano sufre de altos niveles de desconfianza e insatisfacción por parte de la ciudadanía, según últimos estudios realizados. La razón es su bajo desempeño y, como resultado, su poca eficiencia al brindar los bienes y servicios públicos a la ciudadanía. No es de extrañar que la confianza en las instituciones peruanas

esté entre las más bajas de Sudamérica. De acuerdo con un estudio del Instituto de Estudios Peruanos (IEP, 2016), 62 de 100 peruanos piensan que la calidad de la educación básica en el país es regular; mientras 30 piensan que es mala. No obstante, solo 36 de estos estarían dispuestos a pagar más impuestos para que el Gobierno invierta más presupuesto con el fin de mejorarla. Esta situación podría agravarse con el pasar del tiempo, lo que pondría en peligro la estabilidad social.

Un organismo involucrado en la gestión por procesos es el OSINFOR, objeto de estudio de este trabajo. Se trata de un organismo público ejecutor, encargado de supervisar y fiscalizar a nivel nacional el aprovechamiento sostenible, y la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre. También, entran en su competencia los servicios ambientales provenientes del bosque otorgados por el Estado a través de modalidades de aprovechamiento (Decreto Legislativo N° 1085, 2008).

Los servidores del OSINFOR, antes de implementar la gestión por procesos, no identificaban sus procesos misionales. Ello imposibilitaba su optimización de forma sistemática y ordenada. A esto se sumaba que la entidad no había estructurado una cadena de valor que visibilice el aporte de la entidad a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Al respecto, el OSINFOR, en aras de implementar una gestión del cambio a través de la gestión por procesos y apostando por generar mayor confianza en la ciudadanía, en el marco de su relevante rol en el desarrollo y conservación de los bosques, ha venido implementando en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, la gestión por procesos, desde el año 2016. En consecuencia, ha obtenido calificaciones sostenidas de categoría “muy bueno” en cuanto a la eficacia institucional, y reconocimientos y premios por buenas prácticas en su gestión institucional.

Sin embargo, a la fecha, no se ha efectuado una investigación para determinar que la implementación de la gestión por procesos está incidiendo positivamente en los resultados de la eficacia y eficiencia institucional, que incluya, también, los resultados respecto a la atención de tres grupos importantes. Estos son los que siguen: (a) sus clientes (quienes son los titulares de los Títulos Habilitantes), (b) otros actores forestales y (c) la ciudadanía en general. Dadas estas circunstancias, se requiere determinar tal incidencia para tomarla como un caso de éxito y referente en el sector público, que se enfoque como una estrategia para la Alta Dirección.

1.2. Formulación del Problema

Este ítem se ha subdividido en dos. El primero corresponde al problema general y el segundo, a problemas específicos. El fin es esclarecer en forma analítica lo que se planteará en la tesis.

1.2.1. Problema general

¿Cuál ha sido la incidencia de la implementación de la gestión por procesos en la eficacia y en la eficiencia institucional en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre en el periodo 2016-2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuáles fueron los resultados encontrados en el diagnóstico realizado antes de la implementación de la gestión por procesos en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre?

- ¿La mejora de procesos ha incidido en la eficacia y en la eficiencia institucional del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre en el periodo 2016-2018?
- ¿La reorganización institucional ha incidido en la eficacia y en la eficiencia institucional del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre en el periodo 2016-2018?

1.3. Justificación del Tema de la Investigación

Esta tesis pretende contribuir con el conocimiento sobre la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en entidades de nivel de Gobierno nacional, dado que se está tomando el caso del OSINFOR y empleando, además, algunos elementos relacionados al Planeamiento Estratégico. Estos son la evaluación para determinar la eficacia institucional y el planteamiento de indicadores para comprobar la eficiencia institucional. El resultado de la investigación puede servir como aporte teórico-práctico para entidades que deseen implementar la gestión por procesos o algunos de sus instrumentos como estrategia que se oriente a mejorar sus resultados de eficacia y eficiencia a nivel institucional. Igualmente, será de ayuda a docentes, alumnos y entidades que investiguen casuística sobre el tema, en el ámbito del sector público.

1.4. Objetivos de la Investigación

A fin de cumplir con el diseño analítico por objetivos se ha subdividido el ítem en dos. A continuación, se presenta cada uno de ellos.

1.4.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de la implementación de la gestión por procesos en la eficacia y en la eficiencia institucional en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre en el periodo 2016-2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir los resultados encontrados en el diagnóstico realizado antes de la implementación de la gestión por procesos en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre.
- Determinar la incidencia de la mejora de procesos en la eficacia y en la eficiencia institucional en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre en el periodo 2016-2018.
- Determinar la incidencia de la reorganización institucional en la eficacia y en la eficiencia institucional en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre en el periodo 2016-2018.

Capítulo II: Marco Teórico

El presente capítulo se subdivide en cuatro apartados. Estos son los que siguen: (a) antecedentes del estudio, (b) bases teóricas, (c) definición de términos básicos y (d) las hipótesis de la investigación. Por último, el desarrollo de este capítulo brinda el soporte conceptual necesario para enmarcar y desarrollar la investigación.

2.1. Antecedentes del Estudio

El presente ítem de la investigación se ha subdividido en dos. El primero corresponde a los antecedentes internacionales y el segundo, a los antecedentes nacionales. Al respecto, se ha encontrado antecedentes de investigación en los países de Chile, Colombia y Argentina; así como antecedentes sobre entidades del nivel nacional y local en el Perú.

2.1.1. Internacionales

En este apartado se presentan los antecedentes de estudio internacionales para el marco teórico. Este se enfoca en los aspectos que siguen: (a) la gestión por procesos, (b) la eficacia institucional y (c) la eficiencia institucional. A continuación, se expone la información antes mencionada.

Se ha encontrado una tesis para optar al grado de magíster en Control de Gestión titulada *Aplicación de un sistema control de gestión en la SEREMI de salud región del Bío Bío*, elaborada en el 2018 por Cecilia Meliñán Fuentes en la Universidad de Chile. Este trabajo académico tiene como objetivo principal elaborar una propuesta de un sistema de control de gestión para dicha entidad, que alinee a los colaboradores con las metas y objetivos dispuestos por las direcciones (regional y nacional). Para ello, la autora recopiló información en relación con la institución, así como apoyo bibliográfico para el desarrollo fundamentado de dicha propuesta. Es así que realizó un análisis de la institución desde los

aspectos que siguen: (a) las definiciones estratégicas y la formulación de la estrategia, (b) la implementación de la estrategia y (c) hasta la definición de un sistema de incentivos que permita el alineamiento de la estrategia para el logro de los objetivos estratégicos. Finalmente, la autora propone el desarrollo de un sistema de control de gestión, no existente en la institución, que significa un aporte al ordenamiento del sistema actual y que ha sido definido de tal forma que permite alinear a la organización bajo las definiciones estratégicas nacionales y las locales, lo que agrega valor en la implementación de las políticas de salud en la región.

También, se ha revisado un trabajo del Ministerio de Salud y Protección Social de la República de Colombia, publicado en el año 2016 y titulado *Directrices para la caracterización y ejecución de los procesos para la gestión de la salud pública en el contexto de la política de atención integral en salud*. Este documento técnico fue elaborado por dicha entidad en cumplimiento de una norma del año 2015, con el objetivo de que sus direcciones territoriales de salud, los aseguradores y los prestadores de servicios de salud tomen en cuenta sus competencias y responsabilidades, e implementen los procesos de Gestión de la Salud Pública necesarios para la adecuada implementación, monitoreo y evaluación de las políticas, planes, programas y estrategias de salud pública, y lograr resultados en salud. Para ello, ofrecen las herramientas metodológicas de la gestión por procesos y ordenan en secciones las directrices y productos esperados de cada actor frente a cada proceso de Gestión de la Salud Pública. Asimismo, contiene un capítulo donde se dan precisiones generales para la implementación de los procesos en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad desde la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004/2009, y otro capítulo con orientaciones dirigidas a las entidades territoriales, relativas al financiamiento de los procesos de Gestión de la Salud Pública.

Por otro lado, se ha revisado una tesis del año 2015 de la Universidad de Buenos Aires de Argentina, elaborada por el contador público Juan Carlos, titulada *La implementación de la firma digital en el sector público: mejoras en la gestión y en los procesos para lograr óptimos resultados*. Dicho trabajo pretende vincular el uso de la firma digital con la gestión por resultados y resaltar la importancia de su implementación frente a las necesidades insatisfechas de la ciudadanía con respecto a la transparencia fiscal y la despapelización en el Estado; todo ello vinculado al uso de las tecnologías de la información y la necesidad de optimizar la actividad del Gobierno, que conduzcan a resultados óptimos para la gestión del Estado. El autor concluye que la modernización del Estado (dentro de la cual se incluye de manera muy importante y destacada la firma digital) y el desarrollo del gobierno electrónico contribuyó a los beneficios que siguen: (a) la eliminación de gastos superfluos, (b) la reducción del costo de compras y contrataciones, (c) la disminución de la evasión, (d) el mejoramiento de la prestación de servicios en general y (e) a una mayor transparencia de los actos del poder público.

Otro aporte es el de Cristian Eduardo Saavedra Venegas, quien desarrolló la tesis para optar al grado de magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile, titulada *Factores de éxito para la acreditación de la calidad en salud: el caso del hospital Exequiel González Cortes* en el 2014. Este trabajo abordó la acreditación de la calidad como una de las múltiples estrategias que tanto los gobiernos como las instituciones usan para mejorar la calidad de las intervenciones. Así, se puede entender como una estrategia de gestión (dado que implica la articulación de procesos y movilización de recursos en una institución determinada) y, a la vez, como una política pública (dado que está incluida en la ley y ha sido definida como obligatoria en varios países).

De igual forma, el trabajo busca identificar cuáles son los elementos de la gestión que favorecen que un hospital público logre la acreditación de la calidad sanitaria en Chile.

Con este fin, el investigador entrevista a funcionarios del hospital y revisa documentación relevante como cuentas públicas, informes de gestión, entre otros. El autor concluye que los factores principales que influyen positivamente para que un hospital logre la acreditación son los siguientes: (a) tener una política de comunicación intensa y diversa, que alcance los distintos niveles de la organización; (b) debe existir un alto compromiso directivo, que se materialice en acciones concretas, constatables por todos los funcionarios; (c) conformar un equipo de gestión del cambio empoderado, sobre todo a nivel de jefaturas intermedias y (d) el compromiso profundo de los funcionarios de los equipos clínicos.

Por último, se ha encontrado un ensayo del año 2014, titulado “La ética del servidor público en la gestión por procesos como herramienta de éxito organizacional” de la Universidad Militar de Nueva Granada de Colombia. Este documento, elaborado por Luz Andrea Cárdenas Benítez, pretende visibilizar que, a pesar de la existencia de una normatividad que busca incorporar metodologías y herramientas para que las instituciones públicas fortalezcan sus procesos, siguen existiendo falencias en la aplicación y uso del sistema de gestión de calidad y de los modelos que actualmente se encuentran vigentes. La autora toma en cuenta la importancia del enfoque basado en procesos y cómo este lograría mejorar la eficiencia administrativa y el fortalecimiento institucional si se les diera buen uso a dichos modelos de gestión. Por ello, plantea las pautas necesarias para su aplicación adecuada en el sector público y examina la ética que respecta al servidor estatal.

2.1.2. Nacionales

En este apartado, se presentan los antecedentes de estudio nacionales para el marco teórico. Estas investigaciones se refieren a la gestión por procesos, la eficacia institucional y la eficiencia institucional. A continuación, se explicará cada una de ellas.

Se ha encontrado una tesis elaborada por Leoncio Marcial Asencio Hurtado, titulada *Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú – Callao 2017*. En esta tesis, el autor tiene el propósito de explorar las deficiencias y el conocimiento del problema en el gobierno local del distrito de Mi Perú, en la implementación del sistema de gestión por procesos como propósito fundamental. Asimismo, el objetivo es describir que la implementación del sistema de gestión por procesos en dicha municipalidad tiene implicancia en los resultados de eficiencia y eficacia establecidos en la Ley de Modernización del Estado, e indagar si a través del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú se genera un valor agregado en la prestación de servicios a los usuarios y/o ciudadanos. Para identificar ello, se recopiló datos a través de entrevistas a los gerentes y se empleó la observación para describir las acciones realizadas por los empleados y funcionarios del gobierno local respecto a los procesos.

Asimismo, se ha revisado la tesis de Lincoln Estol Brian Carpio Médico, titulada *Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del programa Jóvenes Productivos*, del año 2017. Esta tesis tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos implementando la gestión por procesos. Es así que el autor desarrolla diversas herramientas: mapa de procesos, fichas de procesos y/o procedimientos, matriz cliente-bienes y/o servicios, inventario de procesos y procedimientos, flujograma y otras herramientas de gestión de la calidad para la elaboración de los instrumentos de gestión. El fin es que dicho programa pueda desarrollar una gestión moderna, orientada a resultados, que crea o agrega valor para los ciudadanos.

Por otro lado, Gilmer Iván Calderón Montoya ha desarrollado el tema *Estudio exploratorio: rediseño de la estructura orgánica del Ministerio de Salud aplicando gestión*

por procesos, en el año 2016. Esta tesis para optar el grado académico de magíster en Gestión Pública tiene como objetivo proponer la metodología para el rediseño de la estructura orgánica del Ministerio de Salud (MINSA) bajo el enfoque de procesos. Así, realiza el análisis del marco estratégico del sector salud, el marco normativo nacional y supranacional vigente del MINSA, y su marco estratégico sectorial e institucional; así como la información relacionada con el mapa de procesos, sus objetivos y productos alineándolos con los objetivos del marco estratégico y programas presupuestales. De igual forma, utiliza los documentos bibliográficos relacionados con la estructura organizacional, la gestión por procesos y su interrelación y aplicabilidad conjunta; también, las entrevistas a los funcionarios del ministerio sobre la reforma del sector salud, la reorganización institucional y la aplicación de la gestión por procesos para el rediseño de la estructura orgánica.

La Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) ha publicado en el año 2016 el libro *ONPE: innovaciones tecnológicas para la democracia*. Este documento trata de dar cuenta de las innovaciones tecnológicas dirigidas a los ciudadanos en sus procesos misionales, en el marco de la modernización de la gestión pública, por lo que describe la naturaleza de los cambios experimentados por la organización y la forma en que funcionan las innovaciones; así como los beneficios que brinda a la ONPE como a los ciudadanos. El objetivo es exponer de forma sistematizada las diferentes innovaciones tecnológicas que ha desarrollado la ONPE con miras a contribuir con el fortalecimiento de la democracia peruana, a través de la exposición de buenas prácticas y como modelo de referencia de innovación tecnológica.

Además, se ha revisado una tesis doctoral, elaborada por el maestro Rubén Celestino Fernández Fernández, titulada *Incidencia de la reforma del Estado en la modernización de la gestión pública en las universidades nacionales, caso UNSA - 2015 Arequipa*. En esta disertación, el autor realiza las acciones que siguen: (a) un diagnóstico de la situación actual

de la gestión administrativa de la UNSA, (b) evalúa la implementación de la Modernización de la Gestión Pública utilizando también la variable de Reforma del Estado y (c) propone un Modelo de Análisis de la Gestión Administrativa Institucional, para optimizar la Modernización de la Gestión de las Universidades Públicas. El objetivo fue determinar la incidencia de la Reforma del Estado en la Modernización de la Gestión Pública de las Universidades Nacionales del Perú, tomando como caso la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Con este propósito, recurrió a la observación directa y el análisis minucioso de la documentación de la institución. El autor recomienda la continuidad de la aplicación de los elementos de la Política de Modernización en la Gestión en las universidades nacionales, con especial énfasis en la simplificación administrativa y la capacitación del personal docente y administrativo.

Como se observa, los antecedentes nacionales e internacionales descritos enriquecen el panorama respecto a la investigación, por cuanto también abordan la gestión por procesos y su relación con la eficacia en las instituciones públicas. En el caso de los antecedentes internacionales, se trata de investigaciones que abordan la gestión por procesos en el sector salud del sector público, así como en el sector público en general. En el caso de los antecedentes nacionales, se revisaron investigaciones enmarcadas a nivel de gobierno local y a nivel de gobierno nacional en los sectores trabajo, salud, electoral y educación.

2.2. Bases Teóricas

En relación al planteamiento del problema y su formulación, las variables por considerar para la presente investigación son tres. Estas son las que siguen: (a) gestión por procesos, como variable independiente; (b) eficacia institucional y (c) eficiencia institucional. Estas últimas como variables dependientes.

2.2.1. Eficacia institucional

La eficacia es un criterio muy utilizado en la formulación y evaluación de las políticas públicas. Al respecto, según Winchester (2010), relaciona a la eficacia con el cumplimiento de los objetivos del proyecto, el cual se evalúa al término del mismo. En razón de ello, se ocupa del grado de cantidad y calidad previsto que el programa produjo, si han sido los adecuados para atender la necesidad por la que se originó y si conducen al logro del propósito, el cual contribuye al fin. Así, identifica como ejemplos de eficacia y calidad los aspectos que siguen: (a) el evaluar los niveles de producción, (b) la entrega del servicio, (c) la calidad de los componentes y (d) el logro de metas (Winchester, 2010).

Similar tratamiento le dio Guinart i Solà (2003) a eficacia. El autor la define como un indicador que mide el grado de satisfacción de los objetivos fijados en programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en la misión de una organización; comparando resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados. En ese sentido, la evaluación de la eficacia no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación, en donde los objetivos aparezcan establecidos y cuantificados, así como una expresión clara de la forma (el cómo) en que estos se pretenden alcanzar. Esto se debe a que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos se ajustan a los efectos previstos.

De esta manera, la eficacia puede ser considerada desde dos enfoques. Uno es el punto de vista tradicional, que la considera como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados. Otro, aún más importante, es la concepción de la eficacia como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible; de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas (Guinart i Solà, 2003).

Asimismo, Mokate (2002) indicó que eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad son elementos que se utilizan en debates y diálogos de política social. Los conceptos en mención dan fundamentos a los temas de gestión de programas y políticas sociales. Luego de hacer un análisis de diversas definiciones, para la investigadora “la eficacia de una política o programa podría entenderse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos. Un programa es eficaz si logra los objetivos para los que se diseñó y una organización eficaz es la que cumple cabalmente la misión que le da razón de ser” (Mokate, 2002, p. 2). En ese sentido, una iniciativa resulta eficaz si cumple los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada.

Por su parte, sentando las bases del concepto de eficacia, Cohen y Franco (1992) señalaron que este se relaciona con los objetivos y metas, así como con metas y tiempo.

Es el grado en el que se alcanzan los objetivos y metas del proyecto en la población beneficiaria, en un periodo determinado, independientemente de los costos que ello implique. La definición presentada tiene dos notas fundamentales: metas y tiempo.

La programación se realiza sobre la base de normas estándares que han determinado la asignación de recursos para el logro de las metas. (p.102)

En el Perú, tomando como referencia la definición establecida por Cohen y Franco (1992), la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, organismo rector del Sistema Nacional de Presupuesto Público, considera la eficacia como un indicador de desempeño y que proporciona información respecto al grado de cumplimiento de los objetivos planteados por un programa. Señala, también, que algunos indicadores de eficacia están relacionados con los resultados específicos, orientados a medir la capacidad del programa para solucionar la problemática que atañe a la población objetivo. Por ende, están vinculados con los productos y la cobertura (bienes y servicios que satisfacen

demanda) (Ministerio de Economía y Finanzas - Dirección General de Presupuesto Público, 2015).

2.2.1.1. Medición de la eficacia

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2017a), como entidad rectora del Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico del Perú, en su *Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional* (Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD), estableció cuatro fases del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. Estas fases son las que siguen: (a) conocimiento integral de la realidad, (b) el futuro deseado, (c) políticas y planes coordinados, y (d) seguimiento y evaluación de políticas y planes para la mejora continua. En la Figura 1, se presenta lo antes expuesto.



Figura 1. Ciclo de Planeamiento Estratégico para la Mejora Continua. Tomado de *Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional* (Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD), por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2017a, p. 7. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/Directiva-2017-03-05-2017.pdf>

Al respecto, la primera fase *conocimiento integral de la realidad* consiste en el diagnóstico de la situación actual. Se caracterizan los recursos, condiciones de vida y el territorio. (CEPLAN, 2017a).

La segunda fase *el futuro deseado* define la imagen del territorio deseado. Representa, además, una situación más favorable que la actual, factible de ser alcanzada en un periodo dado mediante la acción coordinada del Estado. Se construye de forma concertada, a partir del conocimiento integral de la realidad y el análisis de futuro (CEPLAN, 2017a).

La tercera fase *políticas y planes coordinados* define las políticas públicas. Estas se reflejan en planes con objetivos, indicadores y metas y en acciones de orden estratégico priorizadas (CEPLAN, 2017a).

La cuarta fase *seguimiento y la evaluación de políticas y planes para la mejora continua* comprende a la evaluación, y la define como una apreciación sistemática y objetiva de la política institucional reflejada en los planes, con respecto a su diseño, implementación y resultados. Estos aspectos permiten generar evidencias y contribuye a la mejora continua de la entidad (CEPLAN, 2017b). Por tal motivo, mediante la evaluación de los instrumentos de planificación se puede medir la eficacia, tomando como referencia lo enunciado por Cohen y Franco (1992) y relacionándose con lo establecido por la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

En relación a ello, la presente tesis, toma como medición de la eficacia los resultados de los informes de gestión institucional o evaluaciones de planes operativos, emitidos en el periodo que abarca el presente estudio. También, se consideran las evaluaciones del Plan Estratégico Institucional.

2.2.2. Eficiencia institucional

La eficiencia, al igual de que la eficacia, es otro de los criterios utilizados en la formulación y evaluación de las políticas públicas. Al respecto, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2007), la eficiencia es la interacción entre el bien producido y los recursos consumidos, es decir, entre la producción realizada y el presupuesto. Se trata de la variable más importante para dar respuesta a una de las principales exigencias de la ciudadanía: hacer más con menos.

Además, Bonnefoy y Armijo (2005), señalan que el concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas. Esto es la producción física de un bien o servicio, y los insumos utilizados para alcanzar ese nivel de producto. Así, puede ser conceptualizada como

Producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o “lograr un óptimo nivel de servicios, optimizando el uso de los recursos”, por lo que se utiliza como un indicador clásico de eficiencia el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio. (Bonnefoy & Armijo, 2005)

Asimismo, Guinart (2003) definió al grado de eficiencia de una actuación por la relación existente entre los bienes y servicios prestados (*outputs*) en relación con los recursos empleados a tal efecto (*inputs*). En consecuencia, una actuación eficiente es aquella que con recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o que con recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio. Es así que, desde esa perspectiva, el análisis de eficiencia puede abarcar aspectos como los que siguen: (a) el rendimiento o desempeño del servicio prestado con relación a su coste, (b) la comparación

de dicho rendimiento con un referente o estándar, y (c) un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y la mejora de los resultados obtenidos (Guinart i Solà, 2003).

Similar definición realizaron Cohen y Franco (1992). Los investigadores señalaron que la eficiencia es la minimización de los costos de los insumos o la maximización de los productos de un proyecto. Por ende, el concepto eficiencia puede considerarse desde dos perspectivas complementarias: (a) si la cantidad de producto está predeterminada, se persigue minimizar el costo total o medio que se requiere para generarlo y (b) si el gasto total está fijado de antemano, se busca optimizar la combinación de insumos para maximizar el producto.

2.2.2.1. Medición de la eficiencia

En relación con lo planteado en las definiciones, Bonnefoy y Armijo (2005) indicaron que en el ámbito de las instituciones públicas la eficiencia es expresada, por ejemplo, como cantidad de usuarios atendidos o inspecciones realizadas, así como el nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, etc.). Asimismo, una vez determinado el valor del indicador de eficiencia es necesario aplicar un análisis respecto de los resultados logrados. La finalidad es detectar factores ineficientes, como personal en la tarea no idóneo o sin capacitación suficiente que retarda el tiempo de respuesta de un proceso.

En ese sentido, la medición de la eficacia se conecta con lo enunciado por Guinart (2003). El autor aseveró que el análisis de eficiencia puede abarcar diversos aspectos. Estos pueden ser los siguientes: (a) el rendimiento o desempeño del servicio prestado con relación a su coste, (b) la comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar, y (c) un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y la mejora de los resultados obtenidos.

Por ello, la presente investigación toma indicadores de eficiencia relacionados con el logro de las metas. Así, toma en cuenta el recurso asignado a cada una de ellas y si estas se han sostenido en el tiempo. Incluso, analiza algunos factores que pudieran haber influenciado en su ejecución.

2.2.3. Gestión por procesos

La presente tesis se sustenta en teorías relacionadas a la gestión por procesos. Entre ellas, está la del Centro Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD, 2008). Dicha teoría enuncia, mediante la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, que la adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la administración pública orientada al servicio público y para resultados.

A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido. En relación a ello, la gestión por procesos en la administración pública debe tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la intervención pública. Esto “requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiarios” (CLAD, 2008, p. 16).

Asimismo, la Organización Panamericana de la Salud (2002) definió a la gestión por procesos como una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. Por tal motivo, aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes (Campus Virtual de la Salud Pública de la Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2002).

Es importante mencionar que la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), encargada de emitir una serie de normas con estándares internacionales o Normas ISO, considera en la Norma ISO 9001:2015 (Sistema de Gestión de la Calidad) la definición de proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan. Estas transforman elementos de entrada en resultados, indicando además que dicha norma incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), lo que permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia. Dicha norma indica, además, que la comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos (International Standardization Organization [ISO], 2015).

En el Perú, la gestión por procesos es definida como componente de la gestión pública, orientada a resultados dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013), y se considera un pilar central de dicha política. Es así que se definió de la siguiente forma:

Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente debe cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos, son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, comodidad, entre otros). (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013, p. 9)

Existen dos tipos de procesos. Uno de ellos corresponde a los que resultan de forma directa de la producción de un bien o servicio. Estos se denominan “procesos clave” de la cadena de valor. Otro comprende a los denominados “procesos de soporte”, que sirven a todas las actividades (gestión financiera, de personal, entre otros) y en el sector público peruano se regulan mediante Sistemas Administrativos. Los dos tipos de procesos mencionados deben ser optimizados en un modelo de gestión por resultados (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013).

Finalmente, las organizaciones modernas estudian con rigurosidad la manera de optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos; todo ello como parte de la “cadena de valor”. Con el fin de optimizar la cadena de valor, los recursos (insumos) esenciales son los que siguen: (a) el personal (conocimiento), (b) la infraestructura (instalaciones), (c) los equipos, (d) las técnicas y métodos, y (e) las finanzas (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013).

2.2.3.1. Tipos de procesos

En el Estado peruano, la Secretaría de Gestión Pública del Consejo de Ministros, ejerce la rectoría del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, 2018), por lo que al ser la gestión por procesos un pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la reglamenta y establece su metodología. Así, señaló tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del mapa de procesos: (a) los estratégicos, (b) los operativos o misionales, y (c) los de apoyo o soporte (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).



Figura 2. Tipos de procesos. Tomado de *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D. S. N° 004-2013-PCM– Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública* (documento orientador), por Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2014, p. 5. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

En relación con ello, definió, en primer lugar, a los procesos operativos o misionales como los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor. Se les denomina también proceso de realización, clave o *core business*. Estos son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios; asimismo, se encargan de lograr la satisfacción del mismo. Dichos procesos deben agregar valor, que es un concepto relacionado con la cadena de valor (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2015).

En segundo lugar, los procesos estratégicos son los vinculados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad. Asimismo, aseguran su cumplimiento, por lo que las entidades deben crear mecanismos que hagan posible el monitoreo y evaluación del desempeño de cada proceso de la entidad (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2015).

Por último, a los procesos de apoyo o soporte les corresponde brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales. Además, se encargan de realizar las actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2015).

2.2.3.2. Etapas de la gestión por procesos

La Secretaría de Gestión Pública de la PCM considera que la implementación de la gestión por procesos, en el marco de una gestión orientada a resultados, constituye un elemento central de un sistema de gestión moderno. Este crea o agrega valor para los ciudadanos, personas, grupos, entidades, empresas o destinatarios de los bienes y servicios. De esta forma, contribuye a alcanzar los resultados esperados (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2015).

Para ello, establece la metodología para la implementación de la gestión por procesos. Es así que define tres etapas: (a) preparatoria, (b) diagnóstico e identificación de procesos, y (c) mejora de procesos. Estas etapas se muestran en la Figura 2.



Figura 3. Etapas de la metodología de gestión por procesos. Tomado de *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D. S. N° 004-2013-*

PCM– *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública* (documento orientador), por Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2014, p. 12. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

Como se aprecia en la figura, cada etapa comprende algunas acciones específicas. A continuación, se explica en qué consiste cada una de estas etapas.

- Etapa I: Preparatoria: Comprende analizar la situación de la entidad, elaborar el plan de trabajo institucional, capacitar a los encargados de implementar y sensibilizar a toda la entidad.
- Etapa II: Diagnóstico e identificación de procesos: Comprende analizar el propósito de la entidad; identificar destinatario de bienes y servicios, y los bienes y servicios que brinda la entidad; elaborar el mapa de procesos actuales y describir los procesos actuales
- Etapa III: Mejora de procesos: Comprende medir, analizar y evaluar; mejorar los procesos; documentar los procesos mejorados e institucionalizar la gestión por procesos.

Estas etapas deben considerara previamente ciertas condiciones. Estas son las que siguen: (a) comprometer a la Alta Dirección, (b) Definir los objetivos estratégicos, (c) conseguir los recursos necesarios y (d) Afianzar al área responsable de la implementar la Gestión por Procesos.

2.3. Definición de Términos Básicos

- **Proceso:** Se trata de toda actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de transformar los elementos de entrada en resultados o productos. En consecuencia, se genera un valor agregado para el usuario o cliente.
- **Gestión:** Es asumir las responsabilidades de los procesos para alcanzar un objetivo en el tiempo, conjunto con los costos preestablecidos. Para ello, tiene en cuenta las estrategias de la empresa y el escenario competitivo del momento.
- **Simplificación administrativa:** Es la eliminación de obstáculos y costos innecesarios en un proceso o trámite.
- **Buena atención a la ciudadanía:** Consiste en brindar un servicio de calidad a la ciudadanía al momento de realizar un trámite o requerir un servicio del Estado.
- **Organización institucional:** Es la forma en la que se organiza una institución, contempla su estructura y establece la autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigrama, departamentalización, entre otros.
- **Valor público:** el valor generado por el aparato estatal, a través de sus diversos mecanismos (leyes, servicios, regulaciones, etc.), que logran generar un efecto positivo en la calidad de vida de las personas y en la sociedad (Oyarce, 2011).

2.4. Hipótesis de Investigación

En este apartado, se presenta las hipótesis de investigación. Estas son la hipótesis general y las hipótesis específicas, propuestas en función a los objetivos planteados para la presente investigación. A continuación, se explica cada una de estas.

2.4.1. Hipótesis general

La implementación de la gestión por procesos mantiene la eficacia e incrementa la eficiencia institucional en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre en el periodo 2016-2018.

2.4.2. Hipótesis específicas

- Los resultados encontrados en el diagnóstico realizado antes de la implementación de la gestión por procesos en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre fueron buenos.
- La mejora de procesos mantiene la eficacia e incrementa la eficiencia institucional del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre en el periodo 2016-2018.
- La reorganización institucional mantiene la eficacia e incrementa la eficiencia institucional del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre en el periodo 2016-2018.

Capítulo III: Metodología

En el presente capítulo, se empieza describiendo el enfoque utilizado para la presente investigación. Luego, se procede a definir el alcance de la investigación, describir el diseño de la investigación; así como las variables del estudio, las limitaciones, la población y la muestra, así como los instrumentos para la recolección de datos. Finalmente, se valida el instrumento de recojo de datos y se plantea un plan de recolección y de análisis de datos.

3.1. Enfoque de la Investigación

La investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo, dado que se analizan datos de fuentes oficiales, como documentos de gestión. Sin embargo, también se recopilan datos estadísticos de encuestas realizadas a los servidores de la entidad.

3.2. Alcance de la Investigación

Es descriptiva, causal y propositiva. Se inicia describiendo el diagnóstico situacional de la implementación de la gestión por procesos y de la eficacia institucional. Después, se realiza analiza los aspectos que siguen: (a) la información de los documentos oficiales, (b) los datos resultantes de las evaluaciones y los resultados de los indicadores de eficacia y de eficiencia institucional planteados, y (c) se aplica una encuesta para corroborar lo enunciado sobre la organización institucional. Finalmente, se proponen recomendaciones relacionadas con la implementación de la gestión por procesos para lograr los resultados de eficacia y eficiencia institucional.

3.3. Diseño de la Investigación

Se trata de un estudio no experimental, ya que no se puede manipular las variables de estudio. Solo se busca describirlas y encontrar causalidades para luego efectuar recomendaciones, por lo cual también es un estudio de tipo prospectivo. De acuerdo con la forma en que se recogen los datos de los indicadores de las variables se trata de un estudio de tipo longitudinal. La razón es que se analiza información del año 2013 al 2018, con la finalidad de entender y describir las variables de estudio. Además, el estudio es transversal, porque también se aplican encuestas a los servidores de la entidad.

3.4. Descripción del Ámbito de la Investigación

La presente investigación analiza y determina la incidencia de la gestión por procesos en la eficacia y eficiencia institucional en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR), cuyo ámbito geográfico de intervención es de nivel nacional. Se trata de un organismo público ejecutor adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, posteriormente adscrito al Ministerio del Ambiente y nuevamente adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros. Forma parte de la gestión pública y, por ende, se encuentra obligado a implementar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

3.5. Variables

En relación con las variables, se procede a plantear su definición conceptual y su operacionalización, luego de plantear el marco teórico respectivo. Las variables por considerar para la presente investigación son las que siguen: (a) gestión por procesos, como

variable independiente, (b) eficacia institucional y (c) eficiencia institucional. Estas últimas se consideran variables dependientes.

3.5.1. Definición conceptual de la(s) variable(s)

- Variable independiente: Gestión por procesos

Es un componente de la gestión pública orientada a resultados basado en las actividades de la cadena de valor, las cuales deben asegurar que los servicios y bienes que brinda el estado generen un impacto positivo en el habitante. Su implementación incluye la mejora de los procesos de la entidad, así como la reorganización institucional.

- Variable dependiente: Eficacia institucional

Es un indicador de desempeño que proporciona información respecto al grado de cumplimiento de los objetivos misionales planteados por una entidad, independientemente de los costos que ello implique.

- Variable dependiente: Eficiencia institucional

Es un indicador que proporciona información respecto al grado de optimización a los recursos, por cuanto calcula el servicio otorgado en relación a los recursos empleados, aplicando un análisis respecto de los resultados logrados.

En suma, la variable *gestión por procesos* es la variable independiente, y la *eficacia institucional* y la *eficiencia institucional* son las variables dependientes. En la primera de ellas, se utilizan datos de encuestas y datos de fuentes o documentos oficiales, producidos por la misma entidad y otras entidades del sector público. En los demás casos, se consideran

datos de fuentes o documentos oficiales, producidos por la misma entidad y otras entidades del sector público y privado, así como los datos de las encuestas.

3.5.2. Definición operacional de la(s) variable(s)

Tabla 1
Operacionalización de las variables del estudio

Variables	Subvariables	Indicadores	Fuente de datos	Instrumento para el recojo de datos
Gestión por procesos	Mejora de procesos	Número de procesos identificados y registrados	OSINFOR	Mapa de Procesos y Procedimientos (Misional y Estratégico y de Apoyo)
		Porcentaje de procesos optimizados	OSINFOR	Documentos de gestión / Documentos controlados aprobados
			OSINFOR	Mapa de Procesos y Procedimientos (Misional y Estratégico y de Apoyo)
	Reorganización institucional	Organigrama adecuado a los procesos de la entidad	Presidencia del Consejo de Ministros - PCM / OSINFOR	Reglamento de Organización y Funciones Resoluciones de conformación de Equipos Funcionales
		Porcentaje de servidores capacitados y/o sensibilizados en gestión por procesos	OSINFOR	Evaluación del Plan de Desarrollo de las Personas al servicio del Estado – PDP (Capacitaciones referentes a la Gestión por Procesos) Ejecución de Capacitaciones en el marco del SIG
	Eficacia y eficiencia institucional	Eficacia institucional	Resultado de la ejecución presupuestal anual	OSINFOR
Resultado de la ejecución física anual			OSINFOR	Informe de Gestión Institucional del IV Trimestre 2016, 2017, 2018
Resultado de la estrategia institucional			OSINFOR	Evaluación del Plan Estratégico Institucional – PEI 2016, 2017, 2018
Eficiencia institucional		Número de reconocimientos y premios obtenidos por año	OSINFOR Ciudadanos al Día – CAD / Otras entidades	Premios otorgados al OSINFOR por entidades públicas y privadas
		Costo unitario de ejecución de supervisiones por año	OSINFOR	Observatorio del OSINFOR – SIGOSFC / Consulta Amigable MEF
		Costo por hectárea supervisada en el año	OSINFOR	Evaluación del Plan Estratégico Institucional – PEI 2016, 2017, 2018 / Consulta Amigable MEF
		Tiempo empleado en el proceso de supervisión	OSINFOR	Mapa de Procesos y Procedimientos Misional y Mapa de Procesos y Procedimientos Misional y de Apoyo Optimizado

3.6. Delimitaciones

En este apartado, se establecen los límites dentro de los cuales se desarrolla la presente investigación. Al respecto, se especifican el área temática, la temporalidad, la ubicación geográfica, las limitaciones. Asimismo, se señalan la población y muestra, y las técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

3.6.1. Temática

La temática de estudio es la modernización de la gestión pública. Esto se debe a que se analiza desde este punto de vista la implementación de la gestión por procesos, y su incidencia en la eficacia y en la eficacia institucional en una entidad del sector público.

3.6.2. Temporal

El espacio de tiempo tomado para analizar los datos de las fuentes de información es el periodo transcurrido entre los años 2016-2018. Además, se incluyen los datos de los años 2013 al 2015 para el diagnóstico de la entidad.

3.6.3. Espacial

Dado que el ámbito de acción del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR) es de alcance nacional. El área geográfica de estudio es el país Perú.

3.7. Limitaciones

- Disponibilidad limitada de información.

- Disponibilidad limitada de tiempo para realizar las encuestas, por parte de los servidores del OSINFOR.
- Cambios normativos de alto nivel, que impliquen modificaciones en la estructura organizacional del OSINFOR.
- Cambios políticos sobre la ubicación del OSINFOR en la estructura del Estado.

3.8. Población y Muestra

El universo de servidores públicos del OSINFOR, contratados mediante régimen de contratación administrativa de servicios (Decreto Legislativo N° 1057), es de 210, según la planilla de enero del 2019.

En la presente investigación se utiliza una muestra representativa. Para tal fin, se considera en el cálculo de la muestra un margen de error máximo admitido de 10 % y un nivel de confianza del 95 %, lo que da como resultado 66 servidores por encuestar.

3.9. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

La técnica de recopilación de datos es la encuesta y el instrumento es un cuestionario con preguntas cerradas, con opción de Sí, No, No sabe/ No opina. También, comprende preguntas abiertas.

La fecha de aplicación de las encuestas fue en la tercera semana de marzo del 2019 (del 18 al 22 de marzo del 2019) en la Sede Central del OSINFOR. Esta sede se ubica en la siguiente dirección: Av. Javier Prado Oeste N° 692, distrito de Magdalena del Mar, departamento de Lima. Se aplicaron las encuestas a servidores y directivos de diferentes tipos de órganos y unidades orgánicas.

3.10. Validez y Confidencialidad del Instrumento

El instrumento para recoger datos ha sido validado mediante la metodología de juicio de expertos. En este caso, ha sido validado por los asesores de la tesis.

3.11. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

Tabla 2

Plan de recolección y procesamiento de datos

Actividades	Agosto 2018	Setiembre 2018	Octubre 2018	Noviembre 2018	Diciembre 2018	Enero 2019	Febrero 2019	Marzo 2019	Abril 2019
Revisión de bases teóricas									
Elaboración de instrumento de recojo de datos									
Recojo de datos									
Organización de datos									
Análisis de información secundaria									
Tabulación y análisis de datos									
Redacción de documento final									

Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación

El presente capítulo aborda el desarrollo de la investigación respecto a la implementación de la gestión por procesos y los resultados obtenidos en la eficacia y la eficiencia institucional, que se relacionan a dicha implementación, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Esta investigación permitirá determinar si la implementación de la gestión por procesos está incidiendo positivamente en los resultados de la eficacia y la eficiencia institucional.

En relación con ello, se divide en cuatro secciones: (a) diagnóstico del OSINFOR a diciembre de 2015, (b) la implementación de la gestión por procesos en el OSINFOR, (c) los resultados en la eficacia institucional y (d) los resultados en la eficiencia institucional. Estas secciones servirán para describir los resultados encontrados en el diagnóstico realizado antes de la implementación de la gestión por procesos en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, así como determinar la incidencia de la mejora de procesos en la eficacia institucional y la eficiencia institucional en el OSINFOR en el periodo 2016-2018. Asimismo, posibilitará determinar la incidencia de la reorganización institucional en la eficacia institucional y la eficiencia institucional en el OSINFOR en el periodo 2016-2018.

4.1. Diagnóstico del OSINFOR a Diciembre del 2015

La presente sección permitirá conocer cuáles fueron los resultados encontrados en la implementación de la gestión por procesos en el OSINFOR antes del año 2016, por lo que abordará el diagnóstico. Se tomará en cuenta la evolución histórica y funciones de la entidad;

así como la implementación de la gestión por procesos y los resultados de la eficacia institucional en la entidad hasta diciembre de 2015.

4.1.1 Evolución histórica y funciones del OSINFOR

El Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR) es una institución que ha transitado por diversos cambios en cuanto a su ubicación en la organización del Estado. Su creación inicial fue dispuesta por la actualmente derogada Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley 27308, 2000), como entidad perteneciente a la Presidencia del Consejo de Ministros, con autonomía funcional, técnica y administrativa. Sin embargo, debido a su propio Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 014-2001-AG, se dispuso que hasta que el OSINFOR inicie sus actividades, las funciones que señala la ley para dicho organismo serán ejercidas por el INRENA (Instituto Nacional de Recursos Naturales, órgano público descentralizado del Ministerio de Agricultura), dando cuenta a la Presidencia del Consejo de Ministros (Ministerio de Agricultura, 2001).

Posteriormente, mediante Decreto Supremo N° 036-2004-AG, se aprobó la fusión por absorción del OSINFOR con el INRENA. Es así que correspondió al INRENA la condición de entidad absorbente, lo cual derivó en la reducción organizacional del OSINFOR de un organismo público ejecutor a una oficina dentro del INRENA, tal como se formalizó luego, a través del Decreto Supremo N° 004-2005-AG. En el artículo 4, dicho decreto establece que toda referencia al OSINFOR se entenderá como referida a la Oficina de Supervisión de las Concesiones Forestales Maderables (OSINFOR), oficina dentro de la estructura organizacional del INRENA.

Luego, para la promoción del acuerdo comercial entre Perú y EEUU, se aprueba el Decreto Legislativo N° 1085, ley de creación del OSINFOR. Esta se sustenta en el Anexo 18.3.4 sobre el manejo del sector forestal de dicho acuerdo, en cuyo numeral apartado

“Fortalecimiento del manejo del sector forestal” (numeral 3, literal h, punto iii), se establece aplicar plenamente las leyes y normas existentes para la gestión del sector forestal, y fortalecer las instituciones responsables de hacer cumplir estas leyes y cualquier aspecto del manejo forestal en el Perú. En este contexto, el Perú establece al OSINFOR, tal como dispone la Ley Forestal 27308, como una entidad independiente y separada, y su mandato incluirá la supervisión de la verificación de todas las concesiones y permisos madereros (Gobierno del Perú y Gobierno de los Estados Unidos de América, 2006).

En tal sentido, el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, de acuerdo con su ley de creación, actualmente vigente, es un organismo público ejecutor adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros¹. Se encarga de la supervisión y fiscalización del aprovechamiento sostenible, y la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre; así como de los servicios ambientales, provenientes del bosque, otorgados por el Estado a través de las diversas modalidades de aprovechamiento reconocidas en la Ley 27308, Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley 27308, 2011)². Las competencias del OSINFOR no involucran a las áreas naturales protegidas, que se rigen por su propia Ley (Decreto Legislativo N° 1085, 2008).

Además, la Ley de creación del OSINFOR (2008), en su artículo 3, establece ocho funciones. A continuación, se presenta cada una de estas.

¹ Según la Ley de creación del OSINFOR, esta entidad se encuentra adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros; sin embargo, posteriormente, la aprobación del Decreto Supremo N° 122-2018-PCM, de fecha 13 de diciembre de 2018, modifica la adscripción del OSINFOR al Ministerio del Ambiente. Así, establece, además, en su artículo 3, que toda referencia al OSINFOR que se encontraba dentro del ámbito de la Presidencia del Consejo de Ministros, se entenderá como adscrito al Ministerio del Ambiente, a partir de dicha fecha (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

Durante el desarrollo de la presente investigación, el OSINFOR volvió a cambiar de adscripción en fecha 09 de abril de 2019, con la emisión del Decreto Supremo N° 066-2019-PCM. Mediante esta norma, la entidad queda finalmente adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros.

² El texto original del artículo 1 del Decreto Legislativo N° 1085, enuncia a la Ley 27308, como la Ley Forestal y de Fauna Silvestre; sin embargo, esta fue derogada mediante Ley 29763 (Ley Forestal y de Fauna Silvestre), publicada el 22 de julio de 2011 en el diario oficial *El Peruano*.

- 1) Supervisar y fiscalizar el cumplimiento de los títulos habilitantes otorgados por el Estado, así como las obligaciones y condiciones contenidas en ellos y en los planes de manejo respectivos.

Considérese títulos habilitantes para efectos de esta ley, los contratos de concesión, permisos, autorizaciones y otros, que tengan como objetivo el aprovechamiento sostenible y la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre; así como los servicios ambientales provenientes del bosque.

El OSINFOR podrá ejercer sus funciones de supervisión y fiscalización a través de personas naturales o jurídicas de derecho privado, especializadas en la materia, pudiendo recurrir a herramientas tecnológicas...

- 2) Verificar que el establecimiento de la cuota de exportación anual de especies protegidas, cumpla con lo establecido en el ordenamiento jurídico interno y por los convenios internacionales, debiendo informar al órgano de control competente en caso se determinen irregularidades.
- 3) Supervisar las inspecciones físicas que realice la autoridad competente para aprobar el plan operativo anual, y de ser el caso participar en ellas, en las zonas designadas para la extracción de cualquier especie protegida por convenios internacionales. Esto se debe informar al órgano de control competente en caso se determinen irregularidades.
- 4) Cumplir con los programas de evaluación quinquenal como mínimo. Para ello, dispondrá de auditorías a los Planes Generales de Manejo. Estas auditorías podrán ser realizadas por personas naturales o jurídicas de derecho privado especializadas en la materia y debidamente acreditadas ante OSINFOR.
- 5) Dictar en el ámbito de su competencia, las normas y/o reglamentos que regulen los procedimientos a su cargo, así como aquellas que se refieran a obligaciones o derechos contenidos en los títulos habilitantes.

- 6) Declarar la caducidad de los derechos de aprovechamiento contenidos en los títulos habilitantes otorgados por la autoridad competente, en los casos de incumplimiento de las condiciones establecidas en los títulos, planes de manejo forestal respectivos o legislación forestal vigente.
- 7) Ejercer potestad sancionadora en su ámbito de competencia, por las infracciones a la legislación forestal y de fauna silvestre.
- 8) Realizar labores de formación y capacitación a los diversos actores involucrados en el aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre, en asuntos de su competencia y en concordancia con la Política Forestal dictada por la Autoridad Nacional Forestal.

En relación con ello, la entidad, a través de su Plan Estratégico Institucional 2016-2018, aprobado mediante Resolución Presidencial N° 032-2016-OSINFOR, de fecha 30 de junio de 2016, desarrolló el resumen que se aprecia en la Figura 4.

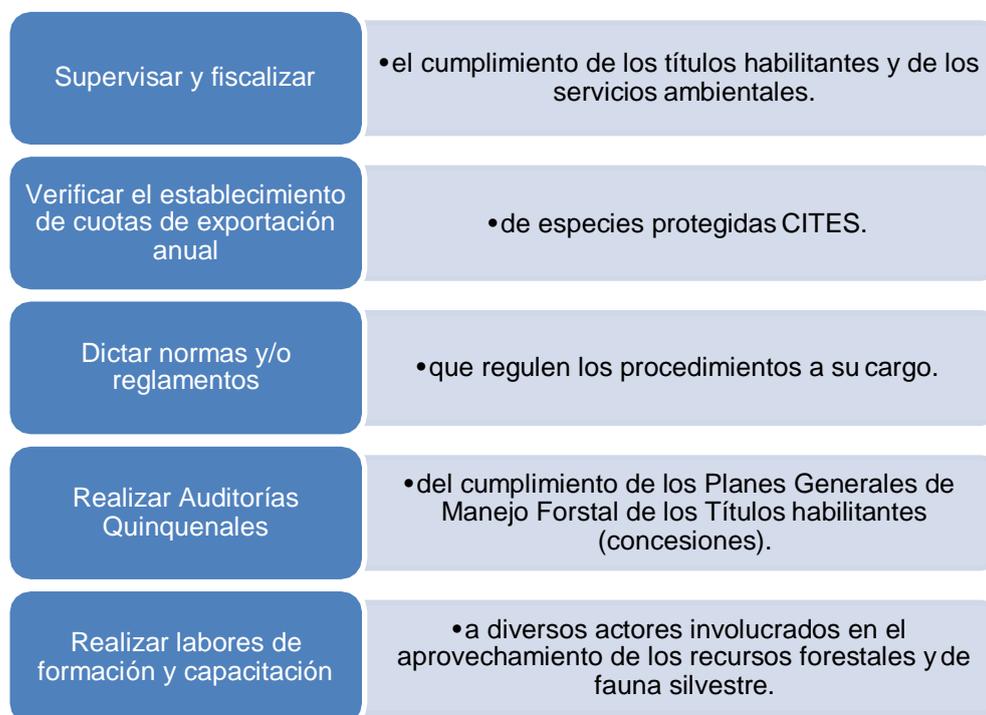


Figura 4. Funciones principales del OSINFOR. Tomado de *Plan Estratégico Institucional-PEI 2016-2018 del OSINFOR*, por Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre-OSINFOR, 2016a, p. 9. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/Plan-Estrat%C3%A9gico-Institucional-2016-2018.pdf>

Según ello, se aprecia que la labor del OSINFOR es altamente especializada y enfocada en los aspectos que siguen: (a) la supervisión del cumplimiento de los títulos habilitantes para el aprovechamiento de recursos forestales y de fauna silvestre; (b) la fiscalización respectiva para efectuar las imputaciones por infracciones a la legislación forestal, por la potestad sancionadora que tiene, y (c) vinculado a esto, el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de los actores involucrados en el sector forestal y de fauna silvestre, como miembros de comunidades nativas y campesinas, titulares de títulos habilitantes, servidores de entidades públicas relacionadas al sector forestal, entre otros. Es una entidad generadora de información de diverso tipo, debido a las actividades que realiza en el bosque, en el marco de sus funciones otorgadas por la Ley.

Sin embargo, y por lo expuesto anteriormente, es una entidad sujeta a muchos cambios políticos, demostrado en sus continuos cambios respecto a su ubicación en la estructura del Estado. Esto se debe a la labor de supervisión y fiscalización que desempeña, en la que evidencia el aprovechamiento ilegal o irregular de los recursos forestales y de fauna silvestre, la cual le fue afianzada en el marco del Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y Estados Unidos, a partir del año 2008.

4.1.2 Gestión por procesos en el OSINFOR

El OSINFOR, hacia el año 2015, aprobó su *Manual de procedimientos* y cuatro manuales de procesos y procedimientos, los cuales contienen procesos y procedimientos identificados y registrados por la entidad. Sin embargo, se observa que se elaboraron mediante un enfoque funcional, dividiendo los procedimientos según las funciones o responsabilidades asignadas a los órganos y unidades orgánicas en el Reglamento de Organización y Funciones vigente. Estos, además, se limitaron a procesos y procedimientos correspondientes a los órganos de administración interna, tales como la oficina de

Planeamiento y Presupuesto y sus suboficinas, la oficina de Administración y sus suboficinas, la oficina de Asesoría Jurídica y la oficina de Tecnología de la Información; registrando procesos estratégicos y de apoyo. Es así que deja de lado la identificación y registro de procesos misionales, los cuales son el *core business* de la entidad.

En tal sentido, en el año 2011, mediante la aprobación del *Manual de procedimientos*, con Resolución Presidencial N° 005-2011 (OSINFOR, 2011), se identificó y registró los procedimientos de la entidad, desde un enfoque funcional. A continuación, se presentan los aspectos observados:

- Se registraron secuencias de actividades muy limitadas, que en algunos casos solo comprende a dos actividades para un procedimiento.
- No se estandarizaron los términos utilizados, como los nombres de los documentos de gestión y la denominación de los órganos o unidades orgánicas.
- El tiempo promedio de duración se registró por procedimiento, sin detallar la duración de cada una de las actividades y contemplando sólo al día como unidad de medida.
- No se separaron los procesos de los procedimientos o procesos de diferentes niveles.
- No se identifica la totalidad de unidades orgánicas de destino.
- No se establece una simbología completa para los diagramas de flujo o flujogramas del documento.
- No se establece un Mapa de Procesos.

Un ejemplo de lo expuesto es el cuadro descriptivo de secuencias de las actividades de la Sub Oficina de Planeamiento, que se presenta en el *Manual de procedimientos*. En este cuadro, se muestran seis procedimientos con una limitada descripción de los mismos. En la Tabla 3, se explica lo antes mencionado.

Tabla 3

Secuencias de las actividades de la Sub Oficina de Planeamiento del Manual de Procedimientos del OSINFOR, aprobado mediante R.P. N° 005-2011/OSINFOR

Unidad Orgánica de origen	Procedimiento	Descripción de las actividades para realizar la función	Tiempo promedio de duración	Producto	Unidad Orgánica de destino
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	2.2.1. Lineamientos de Políticas y Estrategias	1.- Compilar información - Coordinar con los órganos de OSINFOR, - Elaboración de propuesta de Políticas. - Lineamiento de Políticas elaborado	1 día	Lineamientos	OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO
Planeamiento y Presupuesto	2.2.2. Formulación del Plan Estratégico Institucional	- Elaboración de lineamientos para la formulación del PEI - Reunión de trabajo con todos los Órganos involucrados - Formulación del documento PEI	30 días	Plan Estratégico Institucional PEI Formulado	OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO
Planeamiento y Presupuesto	2.2.3. Formulación del Plan Estratégico Institucional	- Solicita información a los Órganos de OSINFOR - Revisión de informes	30 días	Evaluación del Plan Estratégico	Oficina de Planeamiento y Presupuesto y demás Órganos de OSINFOR
Planeamiento y Presupuesto	2.2.4. Formulación del Plan Estratégico Institucional	Formula Lineamientos para Formulación del POI - Reunión de trabajo con los Órganos - Formulación de Documento	30 días	Plan Operativo Institucional Formulado	Oficina de Planeamiento y Presupuesto y demás Órganos de OSINFOR
Planeamiento y Presupuesto	2.2.5. Formulación del Plan Estratégico Institucional	Solicita a los Órganos para que formulen su Evaluación - Revisión de información - Se elabora Propuesta evaluativa	30 días	Evaluación del POI, Trimestral, Formulado	Oficina de Planeamiento y Presupuesto - Órganos de OSINFOR
Planeamiento y Presupuesto	2.2.6. Formulación del Plan Estratégico Institucional	Se consulta a los órganos estructurados sobre actualización de Documentos de gestión Se recoge propuesta de actualización - Elaboración, actualización de documentos de gestión	20 días	Documentos de Gestión actualizados	Oficina de Planeamiento y Presupuesto Órganos de OSINFOR

Nota. Las siglas ROF hacen referencia al Reglamento de Organización y Funciones, aprobado mediante Decreto Supremo N° 065-2009-PCM. Adaptado *Manual de Procedimientos-MAPRO*, por OSINFOR, 2011, p.10. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/rp_005-2011-osinfor_aprueba_MAPRO.pdf

Como se aprecia en la Tabla 3, el procedimiento 2.2.1. Lineamientos de Políticas y Estrategias, contiene una secuencia de solo cuatro actividades (compilar información, coordinar con los órganos de OSINFOR, elaboración de propuesta de políticas y lineamiento de políticas elaborado), la cual no detalla qué actores las desarrollan ni el tiempo que dura cada una de ellas. Es por tal motivo que resulta poco útil para describir la complejidad del proceso o para que se pueda tomar como guía o un insumo para la mejora del proceso en sí. En consecuencia, su diagrama de flujo contiene una secuencia de actividades limitada y con una simbología básica, tal como se aprecia en la Figura 5.

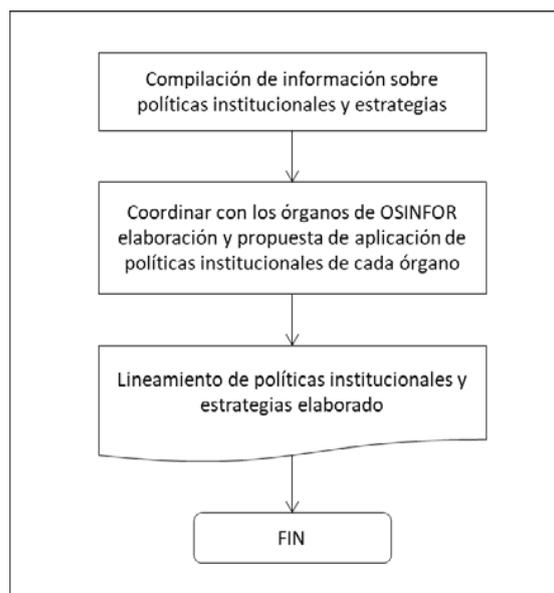


Figura 5. Flujograma del procedimiento de Lineamientos de políticas y estrategias institucionales del OSINFOR (2.2.1). Adaptado *Manual de procedimientos-MAPRO*, por OSINFOR, 2011, p.11. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/rp_005-2011-osinfor_aprueba_MAPRO.pdf

Luego de tener identificados y registrados los procedimientos estratégicos y de apoyo de la entidad a un nivel funcional, la entidad actualiza su *Manual de procesos y procedimientos*. Sigue una metodología distinta a la aplicada en el 2011 para la elaboración de dicho documento, en el contexto de aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, mediante el D.S. N° 004-2013-PCM. Asimismo, en la actualización se observa lo siguiente:

- Se efectuó un agrupamiento de los procesos, de tal forma que se distinguen entre “procesos” y “procedimientos”. Se entiende que los procesos agrupan a los procedimientos.
- Se identificaron de forma detallada las actividades de los procesos y procedimientos.
- Se efectuó la caracterización de los procesos y procedimientos, identificando proveedores, insumos, procedimientos, productos y clientes.
- Se efectuó la diagramación de las actividades con una simbología actualizada en los diagramas de flujo.
- No se establece un mapa de procesos.

Estos aspectos son evidenciados en el contenido de los manuales de procesos y procedimientos aprobados en los años 2013, 2014 y 2015. Asimismo, tomando como referencia el ejemplo descrito para el MAPRO aprobado en el 2011, se analiza a la Sub Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Al respecto, se observa que se tiene cuatro procesos que agrupa 18 procedimientos y enfatiza que los primeros cuatro tienen un mayor nivel que los otros dieciocho (ver Tabla 4).

Tabla 4

Listado de procesos y procedimientos del Manual de Procesos y Procedimientos - MAPRO de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del OSINFOR, aprobado mediante R.P. N° 042-2014-OSINFOR

PROCESOS		PROCEDIMIENTOS	
N°	DENOMINACIÓN	N°	DENOMINACIÓN
1	GESTIÓN DEL PLANEAMIENTO	1.1	FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI
		1.2	ELABORACIÓN DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL
		1.3	ELABORACIÓN DEL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS DEL TITULAR
2	GESTIÓN DE LA COOPERACION	2.1	FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE COOPERACIÓN
		2.2	ANÁLISIS, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS CONVENIOS
3	RACIONALIZACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	3.1	FORMULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL (ROF, CAP, CLASIFICADOR DE CARGOS, MOF, DIRECTIVAS)
		3.2	FORMULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL TUPA
		3.3	FORMULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MAPRO
		3.4	DISEÑO Y REDISEÑO DE PROCESOS
4	GESTIÓN DE PLANEAMIENTO OPERATIVO Y PRESUPUESTO	4.1	PROGRAMACIÓN FÍSICA Y PRESUPUESTAL
		4.2	FORMULACIÓN FÍSICA Y PRESUPUESTAL
		4.3	APROBACIÓN DEL PLAN OPERATIVO Y DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL
		4.4	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN FÍSICA Y PRESUPUESTAL
		4.5	EMISIÓN DE CERTIFICACIONES PRESUPUESTALES
		4.6	MODIFICACIÓN PRESUPUESTAL PROGRAMÁTICA
		4.7	MODIFICACIÓN PRESUPUESTAL INSTITUCIONAL
		4.8	MODIFICACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL
		4.9	CONCILIACIÓN DEL MARCO LEGAL

Nota. Tomado de *Manual de procesos y procedimientos-MAPRO* de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, por OSINFOR, 2014a, p. 13. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/archivos/rp_042-2014-osinfor_mapro.pdf

De acuerdo con la Tabla 4, los procedimientos *1.1 Formulación, seguimiento y evaluación del PEI*, *1.2 Elaboración de la memoria institucional* y *1.3 Elaboración del Informe de Rendición de Cuentas del Titular* son parte del “Proceso 1. Gestión del Planeamiento”. Este último tiene una ficha descriptiva, en el que se caracteriza al proceso. En la Tabla 5, se presenta el detalle de lo expuesto.

Tabla 5
Caracterización del Proceso Gestión del Planeamiento, del Manual de Procesos y Procedimientos - MAPRO de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del OSINFOR, aprobado mediante R.P. N° 042-2014-OSINFOR

PROCESO	GESTIÓN DEL PLANEAMIENTO			CÓDIGO:
OBJETIVO	Conducir los procesos de planeamiento estratégicos, elaboración de la memoria institucional y la rendición de cuentas del titular ante la Contraloría.			VERSIÓN: 1.0
PROVEEDOR	INSUMO	PROCEDIMIENTOS	PRODUCTO/ SERVICIO	USUARIOS (CLIENTES)
UNIDADES ORGÁNICAS DEL OSINFOR	INFORMACIÓN PARA ELABORACIÓN DEL PEI	FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL INFORME DE EVALUACIÓN DEL PEI	UNIDADES ORGÁNICAS DEL OSINFOR
ACTORES EXTERNOS INVOLUCRADOS	INFORMACIÓN PARA ELABORACIÓN DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL	ELABORACIÓN DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL	MEMORIA INSTITUCIONAL	ACTORES EXTERNOS INVOLUCRADOS
CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	INFORMACIÓN PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS DEL TITULAR	ELABORACIÓN DEL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS DEL TITULAR	INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS DEL TITULAR	CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA PÚBLICO EN GENERAL
INDICADORES	% DE EJECUCIÓN DEL PEI			

Nota. Tomado de *Manual de procesos y procedimientos – MAPRO* de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, por OSINFOR, 2014a, p. 17. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/archivos/rp_042-2014-osinfor_mapro.pdf

Cada uno de los procedimientos que forman parte del Proceso de Gestión del Planeamiento, descritos en la Tabla 5, a su vez, cuenta con su ficha de detalle. Esta contiene la denominación del procedimiento, el objetivo, los requisitos, y la descripción misma del procedimiento que contiene el responsable, los pasos, el tiempo promedio por actividad (en unidad de medida de horas), y el documento generado o producto, sumando finalmente el tiempo promedio de duración del procedimiento. Se evidencia una notable mejora en la

identificación y registro de los procesos y procedimientos de la entidad, y sumándole una mejor utilidad para los servidores y ciudadanos que deseen conocer los procesos y procedimientos de la entidad, a comparación de los manuales de procesos y procedimientos anteriores.

En resumen, desde el año 2011 hasta el 2015 se aprobaron cinco manuales de procedimientos, y manuales de procesos y procedimientos (ver Tabla 6). Estos documentos registraron procesos y procedimientos estratégicos y de apoyo, correspondientes a los órganos de administración interna. Asimismo, dejan de lado los procesos y procedimientos misionales, fundamentales por representar la misión de la entidad o su razón de ser.

Tabla 6

Lista de Manuales de Procedimientos y Manuales de Procesos y Procedimientos del OSINFOR en los años 2011 al 2015

Documento	Documento de aprobación	Fecha	Número de Procesos Nivel 0 registrados	Número de Procedimientos registrados	Órganos y Unidades Orgánicas responsables
Manual de Procedimientos - MAPRO del OSINFOR	R.P. N° 005-2011/OSINFOR	07/01/2011	NC	92	SOPL, SOPR, OAJ, SORH, SOL, SOCT, SOEC, SOADA, OTI
Manual de Procesos y Procedimientos - MAPRO de la Sub Oficina de Administración Documentaria y Archivo del OSINFOR	R.P. N° 015-2013-OSINFOR	13/03/2013	3	7	SOADA
Manual de Procesos y Procedimientos - MAPRO de la Oficina de Asesoría Jurídica, la Oficina de Tecnología de la Información, Sub Oficina de Recursos Humanos, Sub Oficina de Contabilidad y Tesorería, Sub Oficina de Logística y la Sub Oficina de Ejecución Coactiva del OSINFOR	R.P. N° 068-2013-OSINFOR	27/12/2013	22	65	OAJ, OTI, SORH, SOCT, SOL, SOEC
Manual de Procesos y Procedimientos - MAPRO de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del OSINFOR	R.P. N° 042-2014-OSINFOR	10/06/2014	4	18	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Manual de Procesos y Procedimientos - MAPRO de la Sub Oficina de Ejecución Coactiva	R.P. N° 064-2015-OSINFOR	30/06/2015	1	11	SOEC

Nota. El listado de los acrónimos utilizados en la tabla se encuentra en el Anexo 4: Lista de acrónimos.

Por otro lado, los procesos registrados en los años anteriores al 2015 no describen o constituyen una cadena de valor, ni se han estructurado de forma tal que estén en un mapa de procesos y tengan como objetivo la satisfacción de la ciudadanía, tal como lo plantea el tercer pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013) sobre gestión por procesos. Este pilar establece que las entidades deben asegurar que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

En ese sentido, existe evidencia de que, en el OSINFOR, antes del año 2016, no se gestionaba a la entidad desde un enfoque de procesos, tal como lo plantea la SGP-PCM. En cambio, sí hubo la intención de lograrlo a través de la identificación inicial de algunos de los procesos ejecutados en la entidad. Ello posibilitó el camino a la implementación de la gestión por procesos y, por ende, a consolidar una gestión orientada a resultados para generar valor público con enfoque al ciudadano.

4.1.3 Eficacia institucional en el OSINFOR

Para determinar la eficacia institucional, se consideran los aspectos que siguen: (a) los resultados de la ejecución presupuestal histórica del OSINFOR, respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM); (b) la ejecución física, es decir, el cumplimiento de las metas físicas del Plan Operativo Institucional (POI), y (c) el resultado de la estrategia institucional planteada en el Plan Estratégico Institucional 2012-2016, desde el año 2013 hasta el año 2015. Asimismo, se considera lo establecido por la Dirección General de Presupuesto Público, que a través de la Directiva N° 005-2012-EF/50.01 *Directiva para la evaluación semestral y anual de los presupuestos institucionales de las entidades del gobierno nacional y gobiernos regionales para el año fiscal*, aprobada mediante Resolución Directoral N° 017-2012-EF/50.01, fija la calificación del indicador de gestión. Este mide la ejecución de acciones en relación a la misión institucional (ver Tabla 7).

Tabla 7

Rango de calificación del resultado del indicador de gestión, según el Ministerio de Economía y Finanzas

%	Rango	Calificación
100 - 95	1.00 - 0.95	Muy bueno
94 - 90	0.94 - 0.90	Bueno
89 - 85	0.89 - 0.85	Regular
84 - 0	0.84 - 0.00	Deficiente

Nota. Adaptado de *Directiva para la evaluación semestral y anual de los presupuestos institucionales de las entidades del gobierno nacional y gobiernos regionales para el año fiscal*, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2012, p. 3. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-instrumento/directivas/17947-resolucion-directoral-n-020-2018-ef-50-01-2/file>

Estos rangos de calificación hacen referencia al resultado de la ejecución física y presupuestal de una entidad. Esta información se recoge del Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional Aprobado - PIA o el Presupuesto Institucional Modificado - PIM (en caso la entidad varíe el PIA aprobado).

En el aspecto presupuestal, durante el periodo del diagnóstico, el OSINFOR obtuvo diversos presupuestos. Estos son los que siguen: (a) 19.8 millones de soles en el año 2013, (b) 20 millones de soles en el año 2014 y (c) 20.7 millones de soles en el año 2015, a través de las Leyes de Presupuesto Anuales, aprobadas por el Congreso de la República.

En el año 2013, este presupuesto aprobado o PIA no sufrió variaciones. Dicho de otro modo, no se obtuvo un PIM, debido a que no se incorporaron mayores fondos por saldo de balance del año anterior. Por el contrario, en los años 2014 y 2015, el presupuesto inicialmente aprobado y asignado a la entidad sí varió, debido a las incorporaciones presupuestales que devinieron en un aumento y configuración de un PIM. Es así que fue de 21.9 millones de soles y de 23.7 millones de soles, respectivamente, al final de cada año fiscal.

Durante esos años, el gasto devengado, el cual sirve para calcular la ejecución presupuestal por ser el reconocimiento de las obligaciones de pago derivado del gasto comprometido previamente registrado, fue de 19.8 millones de soles en el año 2013, de 21.8 millones de soles en el año 2014 y de 23.6 millones de soles en el año 2015. El resultado fue ejecuciones presupuestales de 100 %, 99.5 % y 99.8 % en los años evaluados. La información referida se aprecia en la Tabla 8.

Tabla 8
Presupuesto Institucional, Devengado y Ejecución Presupuestal del OSINFOR en los años 2013 al 2015

Año Fiscal	PIA	PIM	Gasto Devengado	Ejecución Presupuestal
2013	19,896,200	19,896,200	19,888,416	100%
2014	20,020,142	21,992,546	21,881,257	99.5%
2015	20,785,000	23,752,554	23,696,610	99.8%

Nota. La información ha sido consultada en portal de *Transparencia Económica* del Ministerio de Economía y Finanzas. Adaptado de “Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2019. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>

En ese sentido, el OSINFOR, en cuanto al aspecto presupuestal, tiene una calificación de *muy bueno*. Esto debe ser coherente con los resultados de ejecución física, es decir, con los resultados de las actividades planteadas en la gestión y a las cuales se les asigna una meta presupuestal.

Sobre la ejecución física operativa, el OSINFOR, a través de los planes operativos institucionales o POI, planteó metas con productos de responsabilidad de los órganos y unidades orgánicas en el periodo 2013-2015. Estas metas fueron asignadas según las funciones establecidas en el ROF vigente de la entidad, el cual se aprobó en el año 2009. Asimismo, fueron evaluadas a través del documento de gestión denominado *Informe de gestión institucional* o IGI, a fin de hacer de conocimiento público el avance de la ejecución física de la entidad y, por consiguiente, el cumplimiento de sus metas programadas a nivel institucional.

El IGI, hace las veces de Evaluación del Plan Operativo Institucional y tiene una frecuencia trimestral de publicación. En otras palabras, cuenta con cuatro publicaciones por año. En la publicación del último trimestre, se presenta la información consolidada de la evaluación del POI en el año fiscal.

Según la información extraída del IGI del IV Trimestre del año 2013, se planificaron 12 metas, correspondientes a determinadas líneas de acción. Estas son las que siguen: (a) conducción institucional, (b) planeamiento y presupuesto, (c) acciones jurídicas institucionales, (d) administración, (e) control institucional, (f) tecnología de la información, (g) supervisión de concesiones, (h) fortalecimiento de capacidades-concesiones, (i) sanciones y caducidad-concesiones, (j) supervisión de permisos y autorizaciones, (k) fortalecimiento de capacidades-permisos y autorizaciones, y (l) sanciones y caducidad-permisos y autorizaciones. Las metas estuvieron bajo la responsabilidad de los órganos y unidades orgánicas de la entidad.

Las doce metas planificadas en el Plan Operativo Institucional 2013 del OSINFOR, en conjunto, lograron una ejecución física promedio de 102.7 % en el año fiscal. Además, se configuraron con una calificación de *muy bueno*. La información puede verse en la Tabla 9.

Al respecto, las metas fueron cumplidas en su totalidad. Es así que se logró una ejecución adicional en las metas que siguen: (a) planeamiento y presupuesto, (b) acciones jurídicas institucionales, (c) administración, (d) supervisión de concesiones, (e) fortalecimiento de capacidades-concesiones, (f) sanciones y caducidad-concesiones, y (g) sanciones y caducidad-permisos y autorizaciones. La excepción fue la meta correspondiente a tecnología de la información, que logró un 77 % de ejecución física anual.

Comparando el resultado de la ejecución presupuestal y el resultado de la ejecución física del año fiscal 2013, estas llegaron al 100 % y al 102.7 % respectivamente. Existe coherencia entre ambos resultados, dada la ejecución presupuestal completa y una ejecución física que cumplió con casi todo lo programado.

Tabla 9
Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2013

Órgano / Unidad Orgánica responsable	Línea de acción / Producto	Tarea	Unidad de Medida	Meta Física Anual Programada	Meta Física Anual Ejecutada	% Ejecución física anual	% Ejecución presupuestal Anual
Alta Dirección	1. Conducción institucional	P 01: Direccionalidad, supervisión y conducción institucional, ejercidas.	Informe	32	32	100%	100%
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	2. Planeamiento y Presupuesto	P 02: Sistemas de planeamiento, presupuesto, racionalización y cooperación, conducidos	Documento	63	65	103%	100%
Oficina de Asesoría Jurídica	3. Acciones Jurídicas institucionales	P 03: Instrumentos normativas y acciones jurídicas institucionales, desarrollados.	Documento	806	907	113%	100%
Oficina de Administración	4. Administración	P 04: Sistemas de contabilidad, logística, tesorería, recursos humanos, administración documentaria y archivo, conducidos	Documento	263	265	101%	100%
Órgano de Control Institucional	5. Control Institucional	P 05: Sistemas de Control Interno, conducido	Informe	25	25	100%	100%
Oficina de Tecnología de la Información	6. Tecnología de la Información	P 06: Sistemas informáticas y soporte técnico, conducidos y brindados	Informe	26	20	77%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre - DSCFFS	7. Supervisión de concesiones	P 07: Supervisión de concesiones forestales y de fauna silvestre, realizadas	Informe	217	223	103%	100%
Equipo de Desarrollo de Capacidades - DSCFFS	8. Fortalecimiento de capacidades - Concesiones	P 08: Fortalecimiento de capacidades a los actores involucrados en el aprovechamiento sostenibles de los RFFS - Concesiones	Evento	21	22	105%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre - DSCFFS	9. Sanciones y Caducidad - Concesiones	P 09: Procedimientos Administrativos Únicos de Concesiones	Resolución	474	576	122%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre - DSPAFFS	10. Supervisión de Permisos y Autorizaciones	P 10: Supervisión de permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre, realizadas.	Informe de Supervisión	400	399	100%	100%
Equipo de Desarrollo de Capacidades - DSPAFFS	11. Fortalecimiento de Capacidades - Permisos y Autorizaciones	P 11: Fortalecimiento de capacidades a los actores involucrados en el aprovechamiento sostenibles de los RFFS - Permisos y Autorizaciones	Evento	28	28	100%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre - DSPAFFS	12. Sanciones y Caducidad - Permisos y Autorizaciones	P 12: Procedimientos Únicos Administrativos Únicos de Permisos y Autorizaciones	Resolución	659	729	111%	100%
TOTALES						102.7%	100%

Nota. La información ha sido recopilada desde cuadro N. 01: Resumen del POI 2013 Reformulado II; cuadro N. 02: Matriz de evaluación física al 4.º trimestre 2013; cuadro N. 05: Matriz de evaluación presupuestal al IV trimestre 2013. Adaptado de *Informe de Gestión Institucional-IGI IV Trimestre 2013*, por Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2014b, pp. 8, 28-32, 36. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/archivos/rp_032-2014-osinfor_igi_4trim2013.pdf

En el año 2014, según el IGI del IV Trimestre de dicho año, se planificaron trece metas. Estas corresponden a las líneas de acción siguientes: (a) conducción institucional, (b) planeamiento y presupuesto, (c) acciones jurídicas institucionales, (d) administración, (e) control institucional, (f) tecnología de la información, (g) supervisión de concesiones, (h) fortalecimiento de capacidades-concesiones, (i) sanciones y caducidad-concesiones, (j) supervisión de permisos y autorizaciones, (k) fortalecimiento de capacidades-permisos y autorizaciones, (l) sanciones y caducidad-permisos y autorizaciones, y (m) apelación a las sanciones y caducidad. Las metas estuvieron a cargo de los órganos y unidades orgánicas de la entidad, conservando casi la misma estructura de metas a comparación del año 2013 y variando en cuanto a la incorporación de la meta “Apelación a las sanciones y caducidad”, responsabilidad del Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre. La particularidad de dicha meta es que no tuvo una cantidad física programada, no obstante, sí tuvo un presupuesto asignado, programado y ejecutado.

En ese sentido, según el IGI del IV Trimestre del año 2014, se midieron solo las metas que tuvieron programación física, que son las doce primeras. Estas lograron una ejecución física promedio de 107.7 % en el año fiscal. Asimismo, se configuraron con una calificación de *muy bueno* (ver Tabla 10).

Al respecto, todas las metas fueron cumplidas en su totalidad, logrando incluso una ejecución adicional en las metas de (a) acciones jurídicas institucionales, (b) administración, (c) control institucional, (d) tecnología de la información, (e) supervisión de concesiones, (f) sanciones y caducidad-concesiones, y (g) supervisión de permisos y autorizaciones. No existió ninguna meta con menos del 100 % de ejecución física anual.

Por otro lado, comparando el resultado de la ejecución presupuestal y el resultado de la ejecución física del año fiscal 2014, estas llegaron al 99.5 % y al 107.7 % respectivamente.

Se observó que existió coherencia entre ambos resultados, dada la cercanía de una ejecución presupuestal casi completa y una ejecución física que cumplió con todo lo programado.

Tabla 10
Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2014

Órgano / Unidad Orgánica responsable	Línea de acción / Producto	Tarea	Unidad de Medida	Meta Física Anual Programada	Meta Física Anual Ejecutada	% Ejecución física anual	% Ejecución presupuestal Anual
Alta Dirección	1. Conducción institucional	P 01: Direccionalidad, supervisión y conducción institucional, ejercidas.	Informe	35	35	100%	100%
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	2. Planeamiento y Presupuesto	P 02: Sistemas de planeamiento, presupuesto, racionalización y cooperación, conducidos	Documento	64	64	100%	100%
Oficina de Asesoría Jurídica	3. Acciones Jurídicas institucionales	P 03: Instrumentos normativas y acciones jurídicas institucionales, desarrollados.	Documento	802	970	121%	100%
Oficina de Administración	4. Administración	P 04: Sistemas de contabilidad, logística, tesorería, recursos humanos, administración documentaria y archivo, conducidos	Documento	267	324	121%	100%
Órgano de Control Institucional	5. Control Institucional	P 05: Sistemas de Control Interno, conducido	Informe	25	31	124%	100%
Oficina de Tecnología de la Información	6. Tecnología de la Información	P 06: Sistemas informáticas y soporte técnico, conducidos y brindados	Informe	32	38	119%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre – DSCFFS	7. Supervisión de concesiones	P 07: Supervisión de concesiones forestales y de fauna silvestre, realizadas	Informe	204	210	103%	100%
Equipo de Desarrollo de Capacidades – DSCFFS	8. Fortalecimiento de capacidades - Concesiones	P 08: Fortalecimiento de capacidades a los actores involucrados en el aprovechamiento sostenibles de los RFFS - Concesiones	Evento	15	15	100%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre – DSCFFS	9. Sanciones y Caducidad - Concesiones	P 09: Procedimientos Administrativos Únicos de Concesiones	Resolución	560	575	103%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre – DSPAFFS	10. Supervisión de Permisos y Autorizaciones	P 10: Supervisión de permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre, realizadas	Informe de Supervisión	400	403	101%	100%
Equipo de Desarrollo de Capacidades – DSPAFFS	11. Fortalecimiento de Capacidades - Permisos y Autorizaciones	P 11: Fortalecimiento de capacidades a los actores involucrados en el aprovechamiento sostenibles de los RFFS - Permisos y Autorizaciones	Evento	39	39	100%	0%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre – DSPAFFS	12. Sanciones y Caducidad - Permisos y Autorizaciones	P 12: Procedimientos Únicos Administrativos Únicos de Permisos y Autorizaciones	Resolución	1182	1187	100%	100%
Alta Dirección	13. Apelación a las sanciones y caducidad	P 13: Procedimientos Administrativos Únicos de Títulos Habilitantes, concluidos en segunda instancia.	Resolución	-	-	-	100%
TOTALES						107.7%	99.5%

Nota. La información ha sido recopilada desde cuadro N. 01: Resumen del POI 2014 Reformulado II; cuadro N. 02: Matriz de evaluación física al 4.º trimestre 2014; cuadro N. 05: Matriz de evaluación presupuestal al IV trimestre 2014. Adaptado de *Informe de Gestión Institucional-IGI IV Trimestre 2014*, por Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2015a, pp.8, 30-34, 40. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/RP_025_2015_OSINFOR.pdf

En contraste con los años anteriores, en el año 2015, se cambió la planificación de las metas. De esta forma, las metas pasaron de ser 12 a ser 23, respecto a lo establecido en el 2014. En la Tabla 11, se presenta la información antes expuesta.

Tabla 11

Lista comparativa de metas del Plan Operativo Institucional 2014 y el Plan Operativo Institucional 2015 del OSINFOR

Programación POI 2014	Programación POI 2015
1. Conducción institucional	2. Conducción Institucional - P02
2. Planeamiento y Presupuesto	1. Planeamiento y Presupuesto - P01
3. Acciones Jurídicas institucionales	5. Acciones Jurídicas Institucionales - P05
4. Administración	3. Administración - P03
5. Control Institucional	6. Control Institucional – P06
6. Tecnología de la Información	4. Tecnología de la Información - P04
7. Supervisión de concesiones	12. Supervisión de concesiones – Lima - P12
	14. Supervisión de concesiones – OD Iquitos - P14
	15. Supervisión de concesiones – OD Pucallpa - P15
	16. Supervisión de concesiones – OD Puerto Maldonado - P16
8. Fortalecimiento de capacidades - Concesiones	9. Fortalecimiento de Capacidades – Concesiones - P09
9. Sanciones y Caducidad - Concesiones	7. Sanciones y Caducidad – Concesiones - P07
10. Supervisión de Permisos y Autorizaciones	13. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – Lima - P13
	17. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Atalaya - P17
	18. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Chiclayo - P18
	19. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Iquitos - P19
	20. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD La Merced - P20
	21. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Pucallpa - P21
	22. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Puerto Maldonado - P22
	23. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Tarapoto – P23
11. Fortalecimiento de Capacidades - Permisos y Autorizaciones	10. Fortalecimiento de Capacidades – Permisos y Autorizaciones - P10
12. Sanciones y Caducidad - Permisos y Autorizaciones	8. Sanciones y Caducidad – Permisos y Autorizaciones - P08
13. Apelación a las sanciones y caducidad	11. Sanciones y Caducidad – Segunda instancia - P11

Nota. La información ha sido recopilada desde cuadro N. 01: Resumen del POI 2014 Reformulado II. Adaptado de *Informe de Gestión Institucional-IGI IV Trimestre 2014*, por Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2015a, pp. 8, 30-34, 40. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/RP_025_2015_OSINFOR.pdf; y de *Informe de Gestión Institucional-IGI IV Trimestre 2015*, por Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2016b, pp.8-10, 43-50, 56-58. Recuperado de p.8-10, 43-50, 56-58

Se aprecia que las metas relacionadas a la supervisión se dividieron por tipo de título habilitante y por Oficinas Desconcentradas, a fin de tener un mejor detalle de la ejecución de las supervisiones por ámbito geográfico y posibilitar un seguimiento de la labor de cada Oficina Desconcentrada (OD) respecto a dicho proceso misional. Es preciso indicar que, si bien las metas están descritas por OD, aún son las Direcciones de Supervisión las responsables de la programación y ejecución de las mismas.

Al respecto, según los resultados del IGI del IV Trimestre del año 2015, las metas nuevas o desagregadas de supervisión de concesiones-Lima-P12 y supervisión de concesiones-OD Puerto Maldonado-P16, lograron una ejecución de 50 % y 93 % respectivamente. Estas son, junto a la meta de sanciones y caducidad-concesiones-P07, que lograron una ejecución física de 83 %, las metas que no llegaron al 100 % de su ejecución. La información respectiva se presenta en la Tabla 53 de los anexos.

En cuanto al resultado general, en dicho año, se logró una ejecución física promedio de 110.7 %. Esto quiere decir que las metas fueron cumplidas en su totalidad. Lograron, incluso, una ejecución adicional, a excepción de las metas señaladas en el párrafo anterior (ver Figura 6).

Finalmente, comparando el resultado de la ejecución presupuestal y el resultado de la ejecución física en el año fiscal 2015, esta llegó al 99.8 % y al 110.7 % (ver Figura 6). E observa que existió coherencia entre ambos resultados, dada la cercanía de una ejecución presupuestal casi completa y una ejecución física que cumplió con casi todo lo programado.

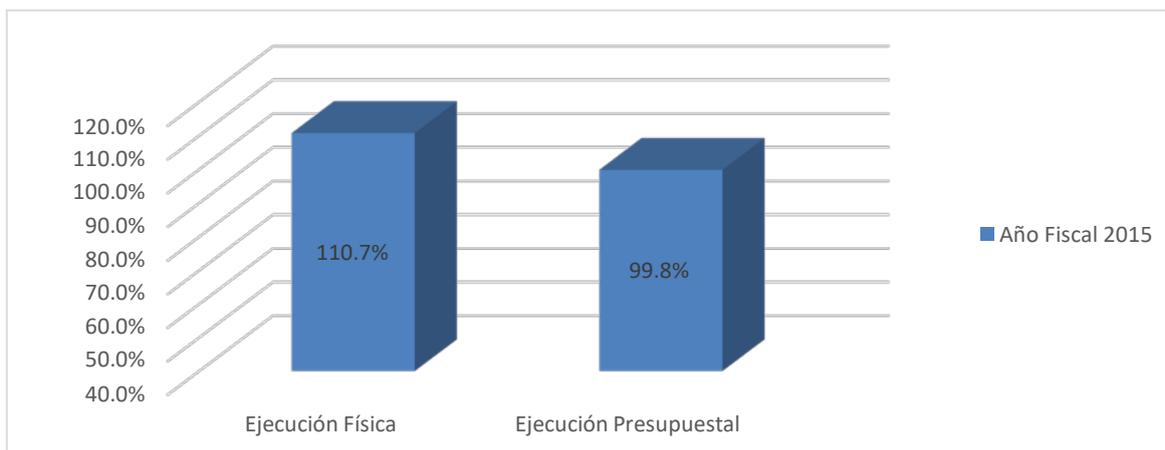


Figura 6. Ejecución física y ejecución presupuestal del año fiscal 2015. La información ha sido adaptada de la Tabla 53 de esta investigación. Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2015.

Por otro lado, sobre los resultados de la ejecución estratégica, se recogen los resultados del Plan Estratégico Institucional (PEI). En este documento, se establece e identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos de política en un periodo mínimo de tres años. Se determina mediante iniciativas diseñadas con el fin de producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2018).

Para el periodo evaluado, corresponde recoger los resultados del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 del OSINFOR, registrados en el Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional – PEI 2012-2016 del OSINFOR, correspondiente al año 2015. Dicho documento tiene la información de la ejecución de las metas estratégicas institucionales de los años 2013, 2014 y 2015. En el PEI 2012-2016 del OSINFOR, se plantearon tres objetivos estratégicos institucionales, los cuales comprenden cinco indicadores en total. Las descripciones correspondientes se encuentran en la Tabla 12.

Tabla 12
Indicadores de Objetivos Estratégicos Generales del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 del OSINFOR

Objetivo General	N°	Indicador	Descripción	Fuente de Información
1. Garantizar la calidad de las supervisiones y fiscalizaciones en los títulos habilitantes, adoptando medidas fundadas en la ley y los principios del uso sostenible nacional e internacionalmente reconocidos	1	Número de acciones de supervisión de Concesiones, Permisos y Autorizaciones, efectivas	Supervisiones en las diferentes modalidades de aprovechamiento forestal y de fauna silvestre tanto en concesiones, permisos y autorizaciones.	Informe de Gestión Institucional
	2	Número de acciones de fiscalización de concesiones, permisos y autorizaciones efectivas	Acciones de fiscalización correspondientes a Resoluciones Directorales que inician al Procedimiento Administrativo Único (PAU), que finalizan el PAU y de Recursos de Reconsideración.	Informe de Gestión Institucional
	3	Grado de conocimiento de la Institución por parte de los Actores involucrados	Encuestas realizadas en las capacitaciones efectuadas por el OSINFOR.	Informe de seguimiento al Plan de Desarrollo de Capacidades 2012-2016
2. Instituir el valor del OSINFOR en la estrategia nacional, regional y local del uso sostenible del bosque en los ámbitos público y privado	4	Nivel de aceptación de los actores involucrados	Encuestas de evaluación aplicadas en los talleres realizados en el ámbito geográfico de la Oficina Desconcentrada de Chiclayo, a 10 actores con los que el OSINFOR trabaja coordinadamente. Comparándolo con el universo de 5506 actores (1981 concesionarios, 3475 titulares de permisos y autorizaciones 2010-2011 y 50 entidades del sector, incluyendo a GORES)	Encuestas aplicadas a actores forestales
3. Fortalecer la Transparencia y el control social como medio de gestión pública	5	Número de Comunidades Nativas y Campesinas supervisadas y que están asociados para las actividades de Auto Control Social	Supervisiones en las cuales se da la participación indígena, a través de Comunidades nativas que asumen un rol de veedoras.	Información de la DSPAFFS

Nota. Adaptado de *Informe de evaluación del PEI 2012-2016*, por Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2013, pp. 15-18. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/archivos/rs_008-2013-osinfor_eval-pei.pdf

De los indicadores planteados en dicho PEI, los que obtuvieron los mejores resultados de ejecución porcentual, según el Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional-PEI 2012-2016 del OSINFOR, fueron los de (a) supervisión, (b) fiscalización y (c) Conocimiento del OSINFOR. Tales indicadores, a lo largo del periodo 2013-2015, obtuvieron igual o más del 90 % de ejecución porcentual y son representación de la ejecución de la misión del OSINFOR y de la confianza que tienen los usuarios, administrados o ciudadanos sobre el OSINFOR. La información respectiva puede observarse en la Tabla 13,

sobre el resumen de la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 del OSINFOR, correspondiente a los años 2013 al 2015.

En cuanto a los resultados generales, estos arrojan los porcentajes siguientes: (a) 96.6 % de ejecución porcentual para el año 2013, (b) 83.2 % para el año 2014 y (c) 81.6 % para el año 2015. Esto refleja una variación porcentual de -14% del año 2014 respecto al 2013 y de -2% del año 2015 respecto al 2014. En la Figura 7, se presenta lo antes expuesto.

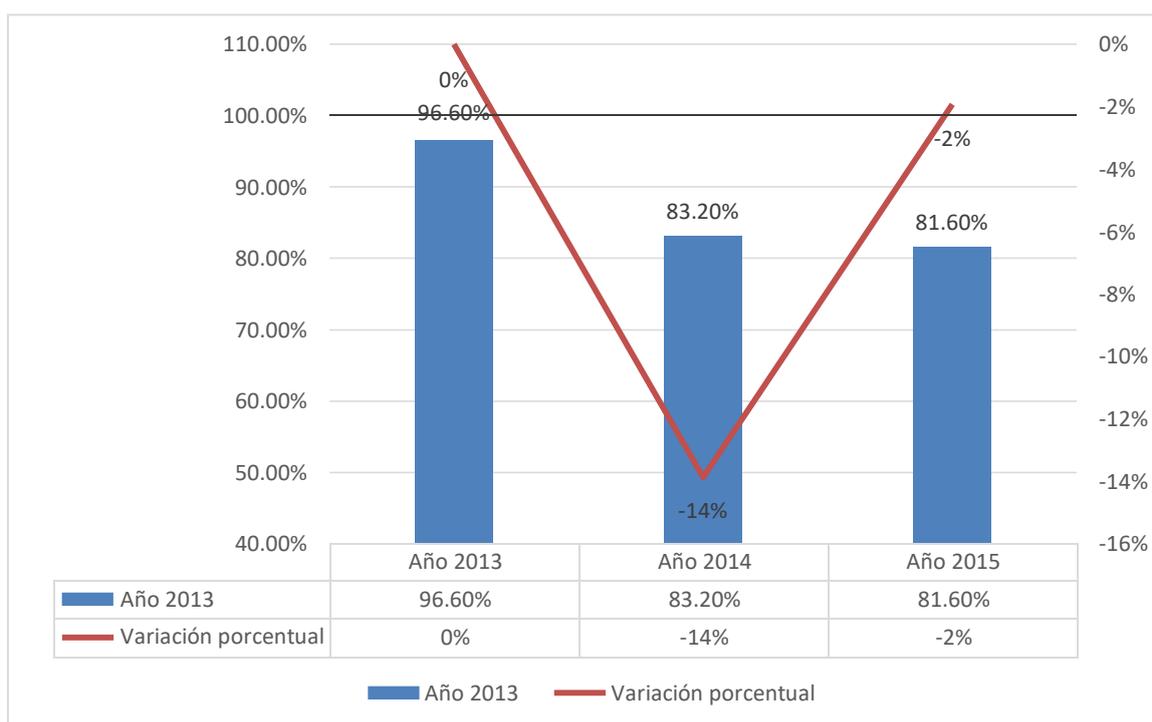


Figura 7. Resultados de la ejecución estratégica institucional del OSINFOR en los años 2013 al 2015. Resumen de la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 del OSINFOR, correspondiente a los años 2013 al 2015.

Es preciso indicar que el cálculo de la ejecución sobre la programación de los resultados del PEI 2012-2016 fue ajustado al 100 % como valor máximo, para los años 2013 al 2015. El fin fue obtener un cálculo más preciso del cumplimiento de los indicadores en conjunto.

Tabla 13

Resumen de la Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 del OSINFOR, correspondiente a los años 2013 al 2015

Objetivo Estratégico	Responsable	Indicador	Descripción del Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Ejecutado 2013	% Ejec. Ajustada 2013	Meta 2014	Ejecutado 2014	% Ejec. Ajustada 2014	Meta 2015	Ejecutado 2015	% Ejec. Ajustada 2015	
1. Garantizar la calidad de las supervisiones y fiscalizaciones en los títulos habilitantes, adoptando medidas fundadas en la ley y los principios del uso sostenible nacional e internacionalmente reconocidos	SOPL, DSCFFS, DSPAFFS	Supervisión	Número de acciones de supervisión de concesiones, permisos y autorizaciones efectivas	Número	563	622	100%	640	613	96%	700	628	90%	
	SOPL, DSCFFS, DSPAFFS, SDRFCFFS, SDRFPAFFS	Fiscalización	Número de acciones de fiscalización de concesiones, permisos y autorizaciones efectivas	Número	919	1305	100%	1000	1761	100%	990	1293	100%	
2. Instituir el valor del OSINFOR en la estrategia nacional, regional y local del uso sostenible del bosque en los ámbitos público y privado	SOPL, Área de fortalecimiento de capacidades	Conocimiento del OSINFOR	Grado de conocimiento de la institución por parte de los actores involucrados	Porcentaje	30%	60%	100%	60%	111%	100%	80%	135%	100%	
	SOPL, Área de comunicaciones	Aceptación del OSINFOR	Nivel de aceptación de los actores involucrados	Porcentaje	30%	25%	83%	45%	46%	100%	55%	55%	100%	
3. Fortalecer la Transparencia y el control social como medio de gestión pública	SOPL, DSCFFS, DSPAFFS, Área de capacidades	Autocontrol de Comunidades	Número de Comunidades nativas y campesinas supervisadas y que estén asociados por las actividades de Autocontrol social	Número	20	21	100%	30	6	20%	40	7	18%	
TOTALES														
											96.6%			83.2%
														81.6%

Nota. Adaptado de *Informe de Evaluación del PEI 2012-2016*, por OSINFOR, 2016c, p. 50. Anexo 01: Evaluación de Indicadores del PEI, a nivel de Objetivos Estratégicos Generales. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/04/RESOLUCION-PRESIDENCIAL-00023-2016-OSINFOR-01.1.pdf>

Asimismo, se analiza la información de los informes de gestión institucional y los informes de evaluación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 correspondientes a los años 2013, 2014 y 2015, del OSINFOR. Los resultados detallados se presentan en la Figura 8.

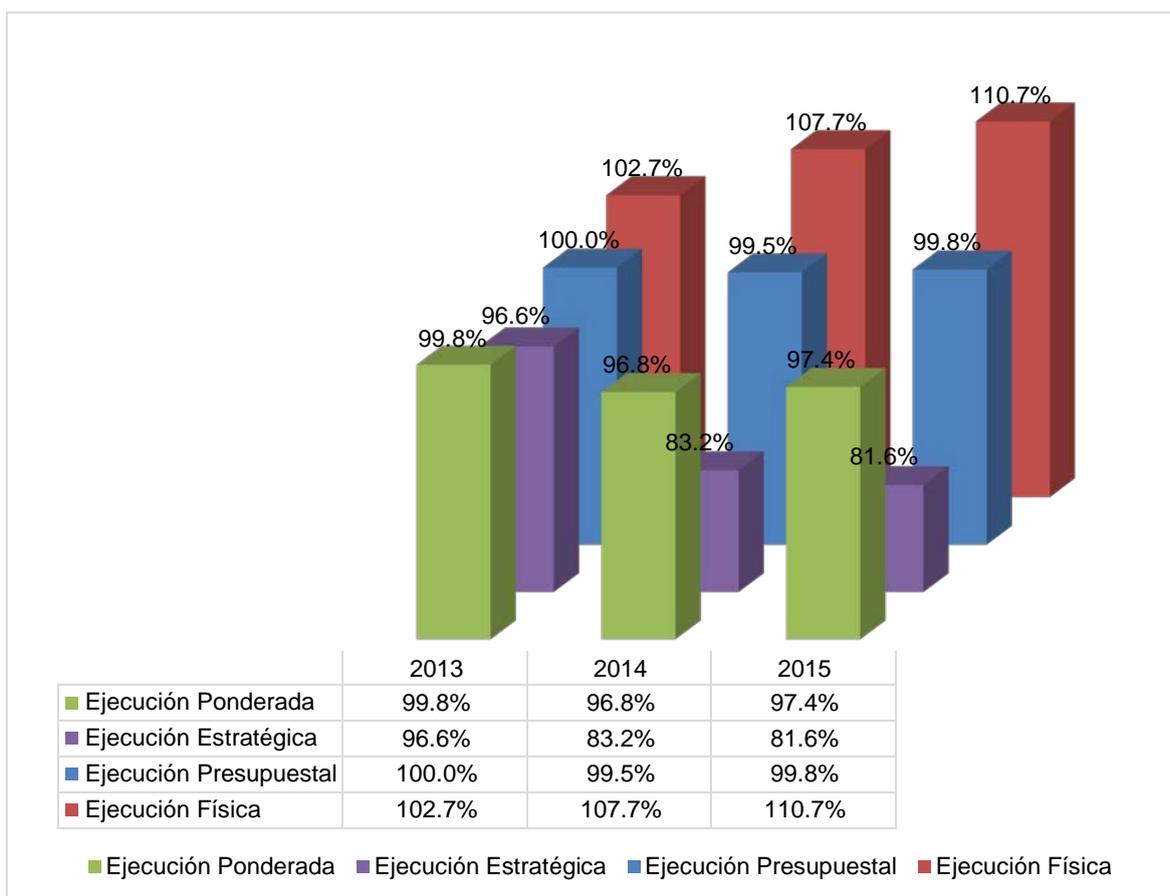


Figura 8. Resultados de la ejecución ponderada, estratégica, presupuestal y física del OSINFOR en los años 2013 al 2015.

También, se aprecia en la Figura 8 que se han tomado en cuenta los promedios resultantes de la ejecución estratégica, la ejecución presupuestal y la ejecución física por cada año fiscal. Se promediaron todos estos resultados para obtener la ejecución ponderada. La información resultante fue la que sigue: (a) 99.8 % en el año 2013, (b) 96.8 % en el año 2014 y (c) 97.4 % en el año 2015.

La ejecución ponderada corresponde al cálculo del promedio de la ejecución estratégica, la ejecución presupuestal y la ejecución física en conjunto. Es decir, toma en cuenta la eficacia institucional en su conjunto.

En conclusión, la ejecución ponderada de la eficacia institucional nos da un resultado de 98 % por los años fiscales 2013, 2014 y 2015. Esta información, considerando el rango de calificación del resultado del indicador de gestión del Ministerio de Economía y Finanzas, se traduce como *muy bueno*.

Los resultados sobre la eficacia institucional analizados en el diagnóstico realizado antes de la implementación de la gestión por procesos en el OSINFOR, durante el periodo 2013 al 2015, fueron muy buenos; por lo que, a comparación de la hipótesis específica de la investigación, se obtuvo resultados mejores que buenos. En relación con ello, la investigación muestra evidencia sobre la continuidad y sostenimiento de este resultado, a través de la implementación de la gestión por procesos en la entidad.

4.2 La Implementación de la Gestión por Procesos en el OSINFOR

La presente sección permite conocer la implementación de la gestión por procesos. Así, se describe la mejora de procesos y la reorganización institucional como componentes de la gestión por procesos durante el periodo 2016 al 2018. Para ello, se aborda la mejora de procesos, en cuanto al número de procesos identificados y registrados en la entidad, y cuántos de estos han sido simplificados y/u optimizados. El fin es demostrar la implementación de la mejora continua, elemento característico de la gestión por procesos.

De igual manera, se describe la reorganización institucional, que consistió en el cambio en la estructura organizacional de la entidad. Esta se basó en los aspectos que siguen: (a) los procesos de la cadena de valor planteada en el mapa de procesos, (b) la capacitación de los servidores públicos y la percepción de los mismos respecto a la organización, y (c) la

implementación de la gestión por procesos. Se tuvo como objetivo demostrar la reorganización institucional como pieza fundamental para reorganizar las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual, adecuándolas a una organización basada en procesos que conforman una cadena de valor.

4.2.1 Mejora de procesos

Para implementar la gestión por procesos y consiguientemente contar con procesos identificados y registrados, y luego simplificados y/u optimizados, según la metodología establecida por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, es necesario acompañar este proceso de una gestión del cambio y considerando condiciones previas. Estas son las que siguen: (a) contar con el compromiso y apoyo de la Alta Dirección, (b) tener objetivos estratégicos claros, (c) obtener los recursos necesarios y (d) fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por Procesos.

Respecto al primer ítem, la Alta Dirección del OSINFOR tomó como consigna el promover la mejora de los procesos de forma continua, tal como puede apreciarse en la variedad de documentos de gestión. Desde el año 2011, se han materializado esfuerzos por tener al menos identificados y registrados los procedimientos de la entidad, bajo la metodología del fenecido Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), hasta el año 2013, en el que se dio la actualización y un mejor agrupamiento de los mismos, al entrar en vigencia la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Ello se consolidó a partir del año 2016 con la identificación y registro de los procesos por tipo, niveles y responsables; con un levantamiento de información sobre las actividades más exhaustivo y con el establecimiento de un inventario y las fichas de procesos respectivas (ver Tabla 14).

Tabla 14
Lista histórica de manuales de procesos y procedimientos del OSINFOR (2016-2018)

Documento	Documento de aprobación	Fecha	Número de Procesos Nivel 0 registrados	Órganos y Unidades Orgánicas responsables
Manual de Procesos y Procedimientos Misionales del OSINFOR - MAPRO Misional	R.P. N° 096-2016-OSINFOR	05/10/2016	6	DS, OA, TFFS, OD
Manual de Procesos y Procedimientos Estratégicos y de Apoyo del OSINFOR - MAPRO Estratégico y de Apoyo	R.P. N° 111-2016-OSINFOR	29/11/2016	11	Oficina de Planeamiento y Presupuesto, OCI, SG, OAJ, OA, OTI
Manual N° 001-2017-OSINFOR "Manual de Procesos y Procedimientos Misionales del OSINFOR - MAPRO Misional"	R.P. N° 101-2017-OSINFOR	27/09/2017	6	DSFFS, DFFFS, OA, TFFFS, DEFFS
Manual N° 003-2017-OSINFOR "Manual de Procesos y Procedimientos Estratégicos y de Apoyo del OSINFOR - MAPRO Estratégico y de Apoyo"	R.P. N° 127-2017-OSINFOR	28/12/2017	11	OPP, OA, OCI, GG, OAJ, OTI
Manual E2-MAN-001-V.01 "Manual de Procesos y Procedimientos Misionales y de Apoyo Optimizados del OSINFOR"	RdJ N° 031-2018-OSINFOR	08/11/2018	3	DSFFS, OA (UADA, UAF, URH)

Nota. El listado de los acrónimos utilizados en la tabla se encuentra en el Anexo 4: Lista de acrónimos.

En cuanto al segundo ítem, la entidad contó con objetivos estratégicos claramente establecidos a través del Plan Estratégico Institucional. Este documento contiene la estrategia de la entidad y, por consiguiente, los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y la ruta cronológica de la estrategia a seguir. En el contenido, se mencionan los indicadores siguientes: (a) variación porcentual en la implementación del Sistema de Gestión en Seguridad de la Información (SGSI) del macroproceso de supervisión y auditorías quinquenales, y (b) macroproceso de supervisión y auditorías quinquenales con certificación ISO; indicadores correspondientes al *OE 3. Asegurar el fortalecimiento y el desarrollo del recurso humano y tecnológico de la institución* (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2016a).

En relación con ello, durante el año 2018, se implementaron el Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2015) y el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001:2013) en la entidad. Se constituye así un Sistema Integrado de Gestión (SIG) en el OSINFOR, a través del cual la Alta Dirección formuló una política que contiene seis

compromisos: (a) el fortalecimiento continuo de las capacidades de los servidores del OSINFOR; (b) el cumplimiento de los requisitos aplicables a los servicios que entrega en cumplimiento de los requisitos legales vigente; (c) la búsqueda de la satisfacción de las partes interesadas en dichos servicios; (d) la aplicación de medidas de seguridad necesarias para garantizar la disponibilidad, integridad y confidencialidad de los activos de información; (e) la gestión integral de los riesgos para asegurar el cumplimiento y continuidad de los objetivos, y (f) la búsqueda de la mejora de los procesos y la eficacia del sistema integrado de gestión (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2018a). Estos se implementaron a través de acciones coordinadas por parte de los órganos y unidades orgánicas y se regularon a través de documentos controlados, del propio sistema y de los procesos dentro de su alcance. Asimismo, fueron difundidos en la entidad por diversos medios, como la página web institucional (<https://www.osinfor.gob.pe/sistema-integrado-de-gestion-sig/>), en la que se señaló su importancia y sus beneficios (ver Figura 9).



Figura 9. Importancia y beneficios del Sistema Integrado de Gestión del OSINFOR. Tomado de “Sistema Integrado de Gestión – SIG,” por OSINFOR, noviembre de 2018b. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/sistema-integrado-de-gestion-sig/>

Además, respecto al tercer ítem, relacionado a asegurar los recursos, el OSINFOR ha destinado recursos financieros, humanos y tecnológicos para la mejora de los procesos. En ese sentido, se ha enfocado principalmente en los procesos misionales. Esto se debe a que

ha propiciado la mejora de los mismos a través de la participación activa de los servidores (materializándose en los MAPRO).

El OSINFOR también ha impulsado el uso de sistemas informáticos, como el Sistema de Información Gerencial del OSINFOR (SIGO-SFC) y el Sistema de Información Geográfica de las Supervisiones Forestales y de Fauna Silvestre del OSINFOR (SISFOR). Ambos contienen información proveniente de los resultados de los procesos de supervisión y auditorías quinquenales, fiscalización y fortalecimiento de capacidades, todos ejecutados por el OSINFOR. Adicionalmente, cuenta con información georreferenciada y sistematizada de derechos de aprovechamiento forestal y de fauna silvestre, respectivamente (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2018c).

Estos sistemas permiten conocer el cumplimiento de la normativa forestal, permitiendo tener acceso a datos de títulos habilitantes relacionados con el aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre a nivel nacional (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2019a). Es así que se configura como una base de datos de libre acceso, provechosa para el desarrollo de las labores de la propia entidad y entidades relacionadas al sector forestal o ambiental. De igual manera, se vuelve de utilidad para los titulares de títulos habilitantes: (a) comunidades nativas y campesinas, (b) empresas del sector forestal, (c) sociedad civil y (d) ciudadanía en general.

Tabla 15

Desarrollos informáticos implementados en el marco de la optimización de procesos en el año 2018

Aplicativo informático optimizado	En Proceso	Terminado	Total general
APLICATIVO SIG		1	1
MAF		6	6
MECO		1	1
MGNE	1	2	3
MRHU		1	1
MSPJ	1	1	2
MTFFS		1	1

Aplicativo informático optimizado	En Proceso	Terminado	Total general
OTROS	1	3	4
SIADO		1	1
SIGOSFC	5	19	24
SISFOR		1	1
SITD	3		3
TEMPUS		1	1
ZOBSERVATORIO		1	1
Total general	11	39	50

Nota. El listado de los acrónimos utilizados en la tabla se encuentra en el Anexo 4: Lista de acrónimos. Adaptado de *Informe de Gestión Institucional al IV Trimestre del 2018* de la Oficina de Tecnología de la Información, por OSINFOR, 2019i. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Informe-de-Evaluaci%C3%B3n-de-Implementaci%C3%B3n-N%C2%B04-IGI-IV-Trim-2018.pdf>

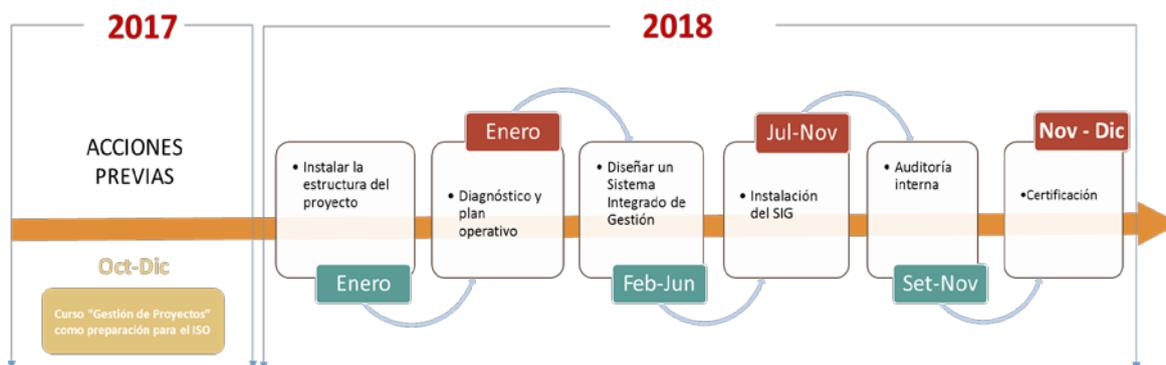
Sobre los recursos financieros, de la asignación presupuestal destinada a los órganos y unidades orgánicas que ejecutan los procesos misionales, en los últimos 3 años, más del 60 % del presupuesto institucional asignado a la entidad ha sido destinado a los órganos y unidades orgánicas que ejecutan los procesos misionales de supervisión y auditorías quinquenales, fiscalización, estudios, información y fortalecimiento de capacidades, solución de apelaciones y de quejas, y atención de requerimientos de terceros. Estos resultados pueden visualizarse a detalle en la Tabla 57 de los anexos de este trabajo.

Asimismo, en los años 2017 y 2018, se agregó en el cálculo a la Oficina de Administración - Unidad Ejecutora de Inversiones en el Plan Operativo Institucional. La razón fue que el Proyecto de Inversión Pública “Mejoramiento de la Capacidad del Servicio de Supervisión y Capacitación de la Oficina Desconcentrada del OSINFOR en Iquitos, provincia de Maynas, región Loreto” —con código SNIP 331952 y código único de inversiones 2307255 (en adelante, el PIP)—, del cual está a cargo, cuenta con el Componente 2: Titulares y potenciales titulares de títulos habilitantes con competencias y conocimiento fortalecidas de la normativa para el adecuado aprovechamiento, que garantice la perpetuidad de los beneficios provenientes del bosque y que reduce la probabilidad de incurrir en infracciones y recibir sanciones monetarias (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2018e). Este componente incluye la implementación de un

programa de capacitación con enfoque intercultural y de género, dirigido a comunidades nativas, lo cual se enmarca en el proceso misional de estudios, información y fortalecimiento de capacidades.

Con respecto al fortalecimiento del órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos, la Oficina de Planificación y Presupuesto (otrora Oficina de Planeamiento y Presupuesto) ha ido incrementando sus recursos humanos y manteniendo un presupuesto asignado importante. Esto se debe a la necesidad de contar con los documentos de gestión institucional referidos al Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública; así como los que regulan procesos de la entidad (directivas, manuales, procedimientos, criterios, entre otros) de forma actualizada. Además, se han mejorado de forma oportuna y continua, acorde a la normativa legal vigente.

Asimismo, la entidad, en el marco del cumplimiento de los hitos relacionados a la gestión por procesos establecidos en el Plan Estratégico Institucional, gestionó el apoyo financiero de la Cooperación Alemana para el Desarrollo-GIZ, a través de su programa Pro Ambiente II (OSINFOR, 2018a), para la implementación de la Norma Internacional ISO 27001:2013, la Norma Internacional ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de la Calidad; y el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (o NTP ISO/IEC 27001:2014), con alcance a sus procesos misionales. El desarrollo de esta implementación puede apreciarse en la Figura 10.



Alcance ISO 9001: Proceso de Supervisión en Sede Central y OD Pucallpa

Alcance ISO 27001: Procesos de Supervisión, Fiscalización y Estudios, Información y Capacitación en Sede Central y OD Pucallpa

Figura 10. Proceso de implementación de las Normas ISO 9001:2015 e ISO 27001:2013 del OSINFOR. *Contribución de certificaciones ISO al uso responsable de nuestros bosques y al comercio legal de madera. Pasos para alcanzar la certificación*, por OSINFOR, 2019c, p. 10. Presentación del OSINFOR en el Hotel Suites del Bosque, San Isidro. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/osinfor-compartio-los-resultados-de-sus-certificaciones-iso-calidad-y-seguridad-para-el-uso-responsable-de-los-bosques/>

En cuanto a esto, la figura anterior, muestra el recorrido efectuado por el OSINFOR desde el año 2017. Para ello, realiza los pasos que siguen: (a) instala la estructura del proyecto por financiar por GIZ, (b) realiza un diagnóstico y el diseño del Plan Operativo correspondiente, (c) diseña el SIG (Sistema Integrado de Gestión), (d) instalación del SIG (e) realiza auditorías internas y (f) obtención de la certificación de ambos SIG a finales del año 2018 por parte de la empresa certificadora AENOR (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2018a).

4.2.1.1 Procesos identificados y registrados

El OSINFOR cuenta con procesos identificados y registrados en manuales de procesos y procedimientos. Dichos documentos se han dividido en (a) *Manual de procesos y procedimientos estratégicos y de apoyo*, y (b) *Manual de procesos y procedimientos misionales*, los cuales fueron originalmente aprobados en el año 2016 y han sido parcialmente actualizados en los años 2017 y 2018. Finalmente, se configuró un *Manual de procesos y procedimientos misionales y de apoyo optimizados*. Esto quiere decir que, a

diciembre de 2018, el OSINFOR contó con tres paquetes de manuales de procesos y procedimientos vigentes.

A comparación de los años anteriores, los manuales aprobados desde el 2016 (*Manual de procesos y procedimientos misionales del OSINFOR* o MAPRO misional, y, el *Manual de procesos y procedimientos estratégicos y de apoyo del OSINFOR* o MAPRO estratégico y de apoyo) se elaboraron empleando la metodología establecida por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. Esta, a su vez, se sustentó en los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Esta última plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2015).

Estos MAPRO establecen el mapa de procesos de la entidad (ver Figura 11), que describe claramente los procesos que generan el servicio que satisface las necesidades del usuario de la entidad. La versión vigente es la que figura en el *Manual de procesos y procedimientos misionales y de apoyo optimizados del OSINFOR*, aprobado en el año 2018.

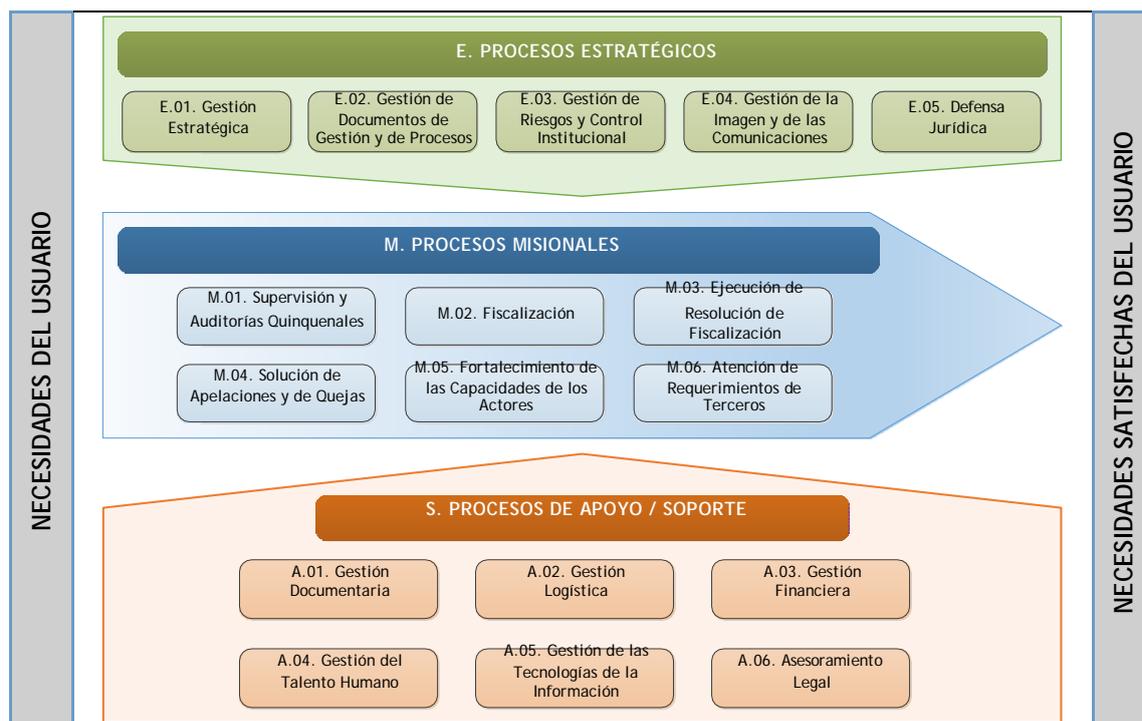


Figura 11. Mapa de procesos del OSINFOR. Adaptado de *Manual de procesos y procedimientos misionales y de apoyo optimizados de OSINFOR* [MAPRO misional y de apoyo], por OSINFOR, 2018d, p. 8. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/RESOLUCION-DE-JEFATURA-00031-2018-OSINFOR-01.1.pdf>

En relación con ello, los procesos se agruparon por niveles (0, 1, 2 y 3), y por tipo (estratégicos, misionales y de apoyo). Asimismo, se señala a los dueños de los procesos o principales responsables de su ejecución. Finalmente, se inventariaron en los MAPRO, según puede verse en la Tabla 58 de los anexos de este trabajo.

Los procesos de Nivel 0 o macro procesos se dividieron en otros procesos de menor nivel. Así, se configuraron un total de (a) 17 procesos de Nivel 0, (b) 72 procesos de Nivel 1 y (c) 163 procesos de Nivel 2. En su totalidad, suman 252 procesos identificados y registrados en los manuales de procesos y procedimientos vigentes a diciembre de 2018, cuya distribución puede observarse en la Tabla 16.

Tabla 16
Procesos identificados y registrados del OSINFOR, vigentes a diciembre de 2018

Código	Denominación del Proceso Nivel 0	Cantidad de Procesos de Nivel 0	Cantidad de Procesos de Nivel 1	Cantidad de Procesos de Nivel 2	Total por Proceso
M1	Supervisión y Auditorías Quinquenales	1	6	2	9
M2	Fiscalización	1	2	5	8
M3	Ejecución de resolución de fiscalización	1	3	17	21
M4	Solución de apelaciones y de quejas	1	3	0	4
M5	Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades	1	4	18	23
M6	Atención de requerimientos de terceros	1	4	0	5
E1	Gestión Estratégica	1	5	14	20
E2	Gestión de Documentos de Gestión y de Procesos	1	2	5	8
E3	Gestión de Riesgos y Control Institucional	1	5	15	21
E4	Gestión de la Imagen y de las Comunicaciones	1	4	10	15
E5	Defensa Jurídica	1	2	0	3
A1	Gestión Documentaria	1	3	11	15
A2	Gestión de Abastecimiento	1	4	20	25
A3	Gestión Financiera	1	9	23	33
A4	Gestión del Talento Humano	1	8	18	27
A5	Gestión de las Tecnologías de la Información	1	6	5	12
A6	Asesoramiento Legal	1	2	0	3
Total por Nivel		17	72	163	252

Nota. Adaptado de MAPRO misional y de apoyo, por OSINFOR, 2017d, pp. 13-25; MAPRO misional del OSINFOR, 2017e, pp.13-18; y de MAPRO estratégico y de apoyo optimizado, por OSINFOR, 2018d, pp. 16-19. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/RESOLUCION-DE-JEFATURA-00031-2018-OSINFOR-01.1.pdf>

El proceso de identificación y registro de estos procesos se dio de forma conjunta entre servidores de los órganos y unidades orgánicas del OSINFOR, con el acompañamiento metodológico de la Oficina de Planificación y Presupuesto, órgano de asesoría que tiene a cargo la implementación del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública. Esto fue posible por el cumplimiento de las condiciones previas para implementar la gestión por procesos y por la normativa interna que establece que los documentos de gestión que regulan procesos deben proponerse con la conformidad de las áreas que estén involucradas en dichos procesos. El fin es comprobar que la propuesta fue socializada y

coordinada (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2018e).

En conclusión, se identificaron y registraron 252 procesos en los manuales de procesos y procedimientos vigentes en el marco de la metodología establecida por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, órgano rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018). Todo ello se dio a partir de los lineamientos vigentes establecidos en el *Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública* en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2015). Es así que se estableció la cadena de valor del OSINFOR en función a su misión y su rol en la sociedad, desde su ámbito de competencia.

4.2.1.2 Procesos optimizados

Debido a que la entidad cuenta con procesos identificados y registrados, el OSINFOR se ha encargado de promover la mejora de estos a través de la actualización de los documentos de gestión o documentos controlados que regulan los procesos. Al respecto, a comparación del periodo 2013-2015, en el que los procesos no se habían identificado en su totalidad y su registro era muy incipiente, desde el año 2016, se ha contado con directivas referentes a la elaboración, revisión, aprobación, difusión, control, implementación y actualización de los documentos, que regulan las acciones y procesos a nivel institucional. Esto ha permitido la estandarización, así como su aplicación por parte de todo el personal del OSINFOR. En la Tabla 17, se detallan las directivas que regularon estos documentos.

Tabla 17

Directivas que regulan los documentos de gestión y el control de documentos del OSINFOR

Código	Directiva	Documento de aprobación	Fecha	Situación	Sustento
003-2016-OSINFOR/04.1	Documentos de Gestión del OSINFOR	Resolución Presidencial N° 105-2016-OSINFOR	25/10/2016	Derogada	Resolución Presidencial N° 019-2018-OSINFOR
002-2018-OSINFOR	Directiva de Documentos de Gestión del OSINFOR	Resolución Presidencial N° 019-2018-OSINFOR	02/02/2018	Derogada	Resolución Presidencial N° 110-2018-OSINFOR
SIG-E2-DIR-001-V.01	Directiva de Control de Documentos del OSINFOR	Resolución Presidencial N° 110-2018-OSINFOR	02/07/2018	Derogada	Resolución de Jefatura N° 042-2018-OSINFOR
SIG-E2-DIR-001-V.02	Directiva de Control de Documentos del OSINFOR	Resolución de Jefatura N° 042-2018-OSINFOR	29/11/2018	Vigente	

Nota. Adaptado de “Resoluciones de Jefaturas,” por OSINFOR, 2019d. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/tematica/datos-generales/disposiciones-emitidas/resoluciones-de-jefatura/>

Estas directivas han ido regulando el proceso para elaborar los documentos, los que se han mejorado progresivamente. Igualmente, han llegado a establecer una jerarquía de documentos, a raíz de la implementación de la Norma Internacional ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de la Calidad. Todo lo antes expuesto se ha realizado con la finalidad de llevar un mejor control de los documentos elaborados por la entidad.

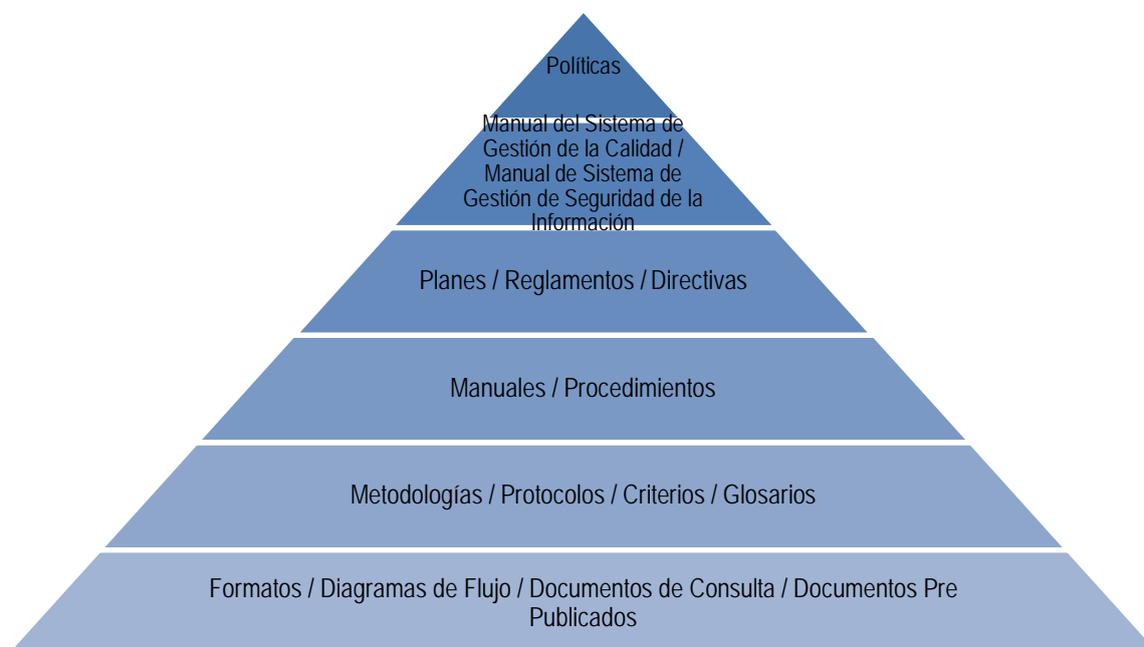


Figura 12. Jerarquía de la documentación del OSINFOR. Tomado de *Directiva de Control de Documentos del OSINFOR* (Directiva SIG-E2-DIR-001-V.02), por OSINFOR, 2018e. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/RESOLUCION-DE-JEFATURA-00042-2018-OSINFOR-01.1.pdf>

Antes del año 2016, los servidores de la entidad, no tenían registrados los procesos misionales de la entidad. Tampoco, contaban con herramientas metodológicas actualizadas y difundidas para poder plantear mejoras a sus procesos. En razón de ello, se utilizaban los documentos normativos como reguladores de funciones, por lo que se enfocaban en las responsabilidades más que en los resultados o la generación de valor desde una visión integral de procesos.

En ese sentido, y para tomar en cuenta la optimización de los procesos, por diversos mecanismos, se consideran las siguientes evidencias:

- Los documentos de gestión que se aprobaron para la regulación de procesos (criterios, directivas, manuales, reglamentos, protocolos y metodologías) que están en el marco de la *Directiva Documentos de Gestión del OSINFOR*, aprobada mediante Resolución Presidencial N° 105-2016-OSINFOR y la *Directiva de Documentos de Gestión del OSINFOR*, aprobada mediante Resolución Presidencial N° 019-2018-OSINFOR;
- los documentos de gestión que se aprobaron para la regulación de procesos (criterios, directivas, manuales, reglamentos, protocolos), que están en el marco de la *Directiva de Control de Documentos del OSINFOR* en sus versiones 01 y 02, aprobadas mediante Resolución Presidencial N° 110-2018-OSINFOR y Resolución de Jefatura N° 042-2018-OSINFOR, respectivamente; formuladas bajo los lineamientos de la Política del Sistema Integrado de Gestión, conformado por el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Sistema de Gestión de la Calidad.
- La aprobación de los procesos optimizados incluidos en el Manual E2-MAN-001-V.01 *Manual de procesos y procedimientos misionales y de apoyo optimizados del OSINFOR*, el cual se aprobó en el marco de la Política del Sistema Integrado de

Gestión, en cumplimiento de los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de la Calidad, y

- la aprobación de nuevos manuales de procesos y procedimientos de la entidad.

Es preciso indicar que se excluye de las evidencias a los documentos Política, Manual del Sistema de Gestión de la Calidad, Manual del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, plan, glosarios, formatos, diagramas de flujo, documentos de consulta, y documentos prepublicados. La razón es que no regulan o establecen actividades o pasos para ejecutar procesos; están destinados regular el funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión. Asimismo, son documentos que complementan o anexan información de otros documentos de mayor jerarquía, o son representaciones gráficas de los procedimientos regulados en otros documentos.

Sobre los literales a) y b), se contabilizaron los documentos de gestión y documentos controlados que fueron aprobados en los años 2016, 2017 y 2018 que regulan los procesos de la entidad. Para este cometido, se tomaron como referencia a los procesos identificados y registrados en los MAPRO, vigentes a diciembre de 2018, a fin de detectar si estos fueron mejorados durante el periodo 2016-2018.

De la lista de documentos de gestión y documentos controlados, 57 de estos documentos se encuentran vigentes, 7 fueron modificados, 41 fueron derogados y 5 caducaron. Suman en total 110 documentos producidos en el periodo 2016-2018. El detalle de esta información está descrito en la Tabla 59 de los anexos de esta investigación.

Al respecto, las modificaciones de los documentos se motivaron por cambios en las normas de mayor jerarquía (leyes, decretos legislativos, decretos supremos, entre otros) o como parte de la mejora de los procesos que regulan. Las derogaciones se debieron a la mejora de procesos. Los documentos caducados resultaron de la finalización del periodo que

regulaba el documento o por derogaciones de normativas de mayor jerarquía por las cuales fueron creados los documentos (ver Tabla 18).

Tabla 18

Aprobación de documentos de gestión o documentos controlados en el OSINFOR en el periodo 2016-2018 por situación, a diciembre de 2018

Año	Documento caducado	Documento derogado	Documento modificado	Documento vigente	Total general
2016	3	28	2	12	45
2017	2	9	5	12	28
2018	0	4		33	37
Total general	5	41	7	57	110

Nota. Con información de la Tabla 59 de este trabajo. Cantidad de documentos de gestión o documentos controlados aprobados en el periodo 2016-2018, en el OSINFOR, por proceso regulado.

Se debe mencionar que la mayor producción de documentos se dio en el 2016 con 45 aprobaciones. En el año 2018, se presentaron 37 aprobaciones y en 2017, se tuvieron 28 documentos aprobados, lo que suma un total de 110 documentos. También, a diciembre de 2018, se encontraban vigentes los siguientes: (a) 26.7 % de los documentos aprobados en el 2016 (12 de 45); (b) 42.9 % de los documentos aprobados en el 2017 (12 de 28) y el 89.2 % de los documentos aprobados en el 2018 (33 de 37).

En resumen, se observa una actualización constante de los documentos de gestión y documentos controlados que regulan los procesos de la entidad. Así, se denota la mejora continua de estos, por lo que el resultado es de 76.5 % de procesos optimizados mediante esta modalidad. En la Tabla 19, se detalla lo mencionado.

Tabla 19

Porcentaje de procesos optimizados, a diciembre de 2018

Ítem	Cantidad
Cantidad de procesos optimizados	13
Cantidad total de procesos	17
Porcentaje de procesos optimizados	76.5 %

Nota. Con información de la Tabla 59 de este trabajo, referidos a la cantidad de documentos de gestión o documentos controlados aprobados en el periodo 2016-2018, en el OSINFOR, por proceso regulado.

Sobre el literal c), y a fin de ejemplificar la optimización de los procesos de la entidad para la presente investigación, en el marco de la implementación de los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de la Calidad, se estableció la optimización del proceso misional M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales, excluyéndose a las denominadas auditorías quinquenales (ver Figura 13).

Para tal fin, se analizó de forma conjunta al macro proceso mencionado. Se diseñó la cadena de valor de sus procesos de nivel 1, con la información obtenida del MAPRO Misional vigente a enero de 2018. Esto se realizó para identificar los aspectos que siguen: (a) identificar los tiempos de cada uno de sus procesos de nivel 1, (b) la cantidad de actividades que conforman dichos procesos, (c) la cantidad de actividades críticas (debido a que superan las 10 horas), y (d) el tiempo que consumen en total las actividades críticas y su representación porcentual respecto al total de tiempo de la cadena de valor.



Figura 13. Cadena de valor del proceso de supervisión optimizado del OSINFOR. Tomado de OSINFOR (documento informativo), por OSINFOR, 2019e, p. 4. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/Buenas-practicas-ISO-9001-y-27001.pdf>

Además, se hizo un análisis del conjunto de tareas realizadas por un supervisor durante un mes de trabajo, a fin de detectar situaciones que no representan contribuciones directas a la finalidad del proceso, como el tiempo que le lleva realizar trámites administrativos para la logística del trabajo de campo o los días muertos antes de corregir el informe de supervisión. Asimismo, se calculó, entre otros, los aspectos que siguen: (a) el tiempo que le toma al supervisor el entregar sus informes de supervisión, (b) la cantidad de informes de supervisión que hace en el mes, (c) el desfase que existe entre la presentación de observaciones y el retorno de campo para levantarlas, (d) los días que le queda para subsanarlos y remitirlos a la Sede Central y (e) días de descanso en el mes. Adicionalmente, se analizó la actividad del supervisor en campo para los siguientes fines: (a) recabar la información sobre el tiempo promedio estimado en campo, (b) la ejecución del cronograma de actividades para la comisión, (c) el transporte que utiliza, (d) la cantidad de individuos a verificar, entre otros. En ese sentido, se buscó eliminar los desperdicios existentes dentro de las actividades críticas identificadas, de tal forma que se reduzcan los tiempos y los costos.

Luego de la optimización, el macro proceso de supervisión se reconfiguró. Es así que se consideró un nuevo proceso de Nivel 1: Gestión de documentos para el inicio de la supervisión. Lo mencionado se puede apreciar en la Figura 14.

Tabla 20

Documentos normativos en el marco de la optimización del proceso M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales en el año 2018

Tipo de documento	Código	Denominación	Documento de aprobación	Fecha de aprobación
Protocolo	001-2018-OSINFOR	Protocolo para la disposición de muestras dendrológicas con fines de identificación en la Supervisión Forestal	Resolución Presidencial N° 084-2018-OSINFOR	01/06/2018
Directiva	SGC-M1-DIR-002-V.01	Directiva de Supervisión de Títulos Habilitantes para el Manejo de Fauna Silvestre	Resolución de Jefatura N° 001-2018-OSINFOR	20/09/2018
Directiva	SGC-M1-DIR-003-V.01	Directiva de Supervisión de Títulos Habilitantes con Fines Maderables	Resolución de Jefatura N° 001-2018-OSINFOR	20/09/2018
Directiva	SGC-M1-DIR-004-V.01	Directiva de Supervisión de Títulos Habilitantes para Productos Forestales Diferentes a la Madera, Ecoturismo y Conservación	Resolución de Jefatura N° 001-2018-OSINFOR	20/09/2018
Directiva	SGC-M1-DIR-005-V.01	Directiva para la Elaboración, Implementación y Seguimiento del Plan Anual de Supervisión y del Programa de Evaluación Quinquenal del OSINFOR	Resolución de Jefatura N° 003-2018-OSINFOR	25/09/2018
Criterio	SGC-M1-CRI-001-V.01	Criterios para Estimar la Gravedad del Daño por la Comisión de Infracciones en Materia Forestal	Resolución Presidencial N° 120-2018-OSINFOR	26/07/2018
Criterio	SGC-M1-CRI-003-V.01	Criterios para la Elaboración y Evaluación de los Informes de Supervisión del OSINFOR	Resolución de Jefatura N° 018-2018-OSINFOR	19/10/2018
Manual	SGC-M1-MAN-002-V.01	Manual de Gestión de Documentos previos al inicio del proceso de Supervisión y Auditorías Quinquenales	Resolución Presidencial N° 128-2018-OSINFOR	10/08/2018
Reglamento	SGC-M1-REG-001-V.01	Reglamento para la Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre	Resolución Presidencial N° 124-2018-OSINFOR	26/07/2018
Protocolo	SGC-M1-PRT-001-V.01	Protocolo para la Verificación de la Aplicación de Directivas de Supervisión del OSINFOR	Resolución de Jefatura N° 011-2018-OSINFOR	16/10/2018

Nota. Adaptado de “Resoluciones de Jefaturas,” por OSINFOR, 2019d. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/tematica/datos-generales/disposiciones-emitidas/resoluciones-de-jefatura/>

Sobre el literal d), la aprobación de manuales de procesos y procedimientos en los años 2016, 2017 y 2018, bajo los lineamientos metodológicos de la SGP-PCM, reflejan la identificación, optimización y registro de los procesos del OSINFOR de una forma continua y sostenida. Por otro lado, es preciso resaltar que la optimización de los procesos se apoya en el recurso humano, tecnológico y financiero de la entidad. Dicha situación se puede demostrar en los aspectos que siguen:

- La participación conjunta y coordinada de los servidores de los órganos, unidades orgánicas y equipos funcionales, que son los principales actores que identifican las oportunidades de mejora en el quehacer diario o las operaciones día por día,
- la disponibilidad de la información en línea,
- el ordenamiento del Sistema Institucional de Archivos de la entidad,
- el uso de aplicativos informáticos para sistematizar la información como el SIGO_{SFC} y el SISFOR, así como otros aplicativos,
- el empleo de prácticas respecto al uso de las TIC, como el trabajo en carpetas compartidas y disponibles para servidores de una misma área, y
- la distribución presupuestal que prioriza las mejoras, sin descuidar la ejecución de los procesos misionales.

4.2.2 La reorganización institucional

Parte importante de la gestión por procesos, es que al cambiar de un modelo estrictamente funcional, con estructuras jerárquicas y estamentales, a uno por procesos, se implique cambiar la organización institucional, a fin de que sea congruente con los procesos que se deben cumplir para entregar los bienes y servicios públicos de su responsabilidad con la calidad y pertinencia requeridos, tal como lo menciona la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (D.S. N° 004-2013-PCM, 2013).

En dicha Política, se enuncia también que una gestión pública orientada a resultados efectiva se alcanzará cuando las entidades estén en capacidad de reordenar o reorganizar las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual, adecuándolas a una organización basada en procesos de la cadena de valor. Por ese motivo, la presente sección describirá la implementación de la gestión por procesos, abordando la reorganización institucional, como uno de sus componentes, durante el periodo 2016 al 2018. Asimismo, se evidenciarán los cambios efectuados en el organigrama de la entidad y lo realizado respecto a la capacitación del personal en materia de Gestión por procesos, a fin de que los mismos contribuyan a la cadena de valor de los procesos en los que participan y a su vez que conozcan las actividades, y participen en la optimización y mejora continua de los procesos, como implementadores y parte operativa de la reorganización institucional.

4.2.2.1 Organigrama adecuado a los procesos de la entidad

La estructura organizacional del OSINFOR está determinada en el Reglamento de Organización y Funciones (en adelante el ROF), que es un documento técnico normativo de gestión organizacional que formaliza la estructura orgánica de la entidad. Además, contiene las competencias y funciones generales de la entidad, las funciones específicas de sus

unidades de organización, así como sus relaciones de dependencia (Decreto Supremo N° 122-2018-PCM, 2018). Este se configura como una norma administrativa de alta jerarquía para las entidades de la administración pública, y que ampara su accionar y funciones, en el marco de los lineamientos de organización del Estado vigentes. Este documento, según los Lineamientos de Organización del Estado (Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, 2018), define a los órganos de las entidades:

- **Alta Dirección:** Es el órgano responsable de la dirección de la entidad; así como de la supervisión y regulación de actividades, y de dirección política y administrativa de la entidad.
- **Control Institucional y de Defensa Jurídica:** Es el responsable del control de las actividades de gestión, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control.
- **Administración Interna:** Se encarga de asesorar o apoyar a la entidad en el cumplimiento de sus funciones sustantivas. Se constituye por órganos de asesoramiento y de apoyo.
- **Línea:** Ejercen funciones sustantivas en la entidad y pueden ser de tipo técnico-normativo o de prestación de bienes y servicios.
- **Desconcentrados:** Desarrollan funciones sustantivas de uno o varios de los órganos de línea del tipo prestadores de bienes o servicios, y se crean para atender necesidades no atendidas o para aumentar su cobertura. Actúan en representación de la entidad de la cual forman parte dentro del territorio, sobre el cual ejercen jurisdicción.
- **Otros órganos:** Son de tres tipos. Estos son académicos, resolutivos y consultivos.

El OSINFOR, históricamente y durante el horizonte de la presente investigación, contó con dos ROF en vigencia. El primero de ellos se aprobó por D.S. N° 065-2009-PCM, con fecha 07 de octubre de 2009. El segundo se aprobó mediante D.S. N° 029-2017-PCM, con fecha 22 de marzo de 2017 (OSINFOR, 2017f).

El ROF del OSINFOR (vigente desde el año 2009 hasta finales de marzo de 2017) establece el organigrama según la estructura básica determinada en el Capítulo III del Decreto Legislativo N° 1085, Ley de creación del OSINFOR. Esta designación organizacional es la siguiente:

- Presidencia Ejecutiva
- Secretario General, máxima autoridad administrativa
- Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre
- Direcciones de línea:
 - Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre
 - Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre
- Oficinas desconcentradas a nivel nacional

Así, se establece el organigrama en el cual están estructurados jerárquicamente los órganos y unidades orgánicas del OSINFOR. La información referida se presenta en la Figura 15.

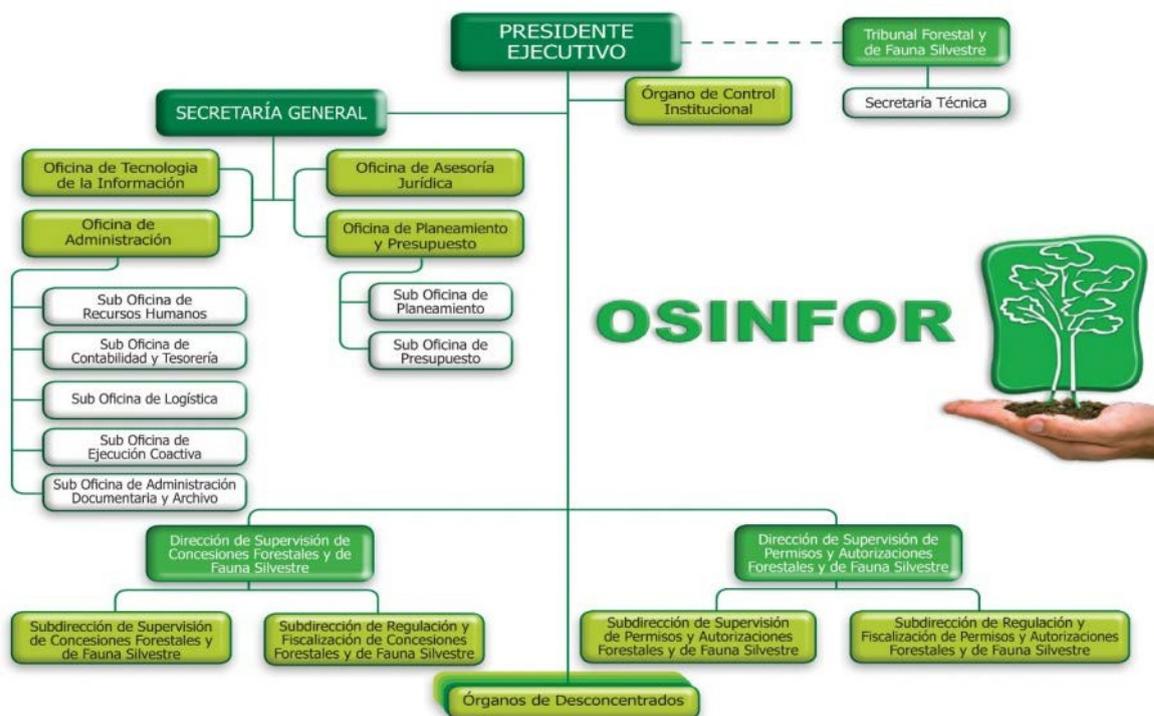


Figura 15. Organigrama del OSINFOR, vigente desde el 2009 hasta marzo de 2017. Tomado de *Memoria institucional 2014 del OSINFOR*, 2015b, p. 20. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Memoria_OSINFOR-2014.pdf

Del organigrama, se observa que los órganos de administración interna dependen de la Secretaría General. Asimismo, se compone de cuatro oficinas. Estas, a su vez, se componen de siete suboficinas en conjunto. En cambio, los órganos de línea dependen de la Presidencia Ejecutiva, y se componen de dos direcciones; que, al mismo tiempo, se componen de cuatro subdirecciones en conjunto.

Por otro lado, el ROF del OSINFOR vigente desde abril de 2017 hasta diciembre de 2018 (aprobado mediante Decreto Supremo N° 029-2017-PCM) y que comprende el periodo de la presente investigación, establece el organigrama según la estructura administrativa básica decretada en el Decreto Legislativo N° 1319. Dicha norma establece medidas para promover el comercio de productos forestales y de fauna silvestre de origen legal. Además, su Segunda Disposición Complementaria Modificatoria se aplica los artículos 7 y 11 de la ley de creación del OSINFOR, aprobada mediante Decreto Legislativo N° 1085. El detalle se presenta a continuación.

- Órganos de Alta Dirección: Presidencia Ejecutiva y Secretaría General
- Órgano de Control Institucional
- Órgano Colegiado: Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre
- Órganos de Asesoramiento
- Órganos de Apoyo
- Órganos de Línea
- Órganos Desconcentrados, constituidos por las oficinas desconcentradas a nivel nacional

Dadas estas circunstancias, se establece la composición de la estructura organizacional de forma distinta a la originalmente decretada por la ley referida a la creación del OSINFOR, en cuanto a denominación de los órganos y unidades orgánicas y el cambio en sus funciones. Sin embargo, conserva los tipos de órganos con los que antes se contaba: (a) de Alta Dirección; (b) de Control Institucional; (c) de Administración Interna (contemplando a los Órganos de Asesoramiento y los Órganos de Apoyo); (d) de Línea; (e) Desconcentrados y (f) Resolutivos. El organigrama se aprecia en la Figura 16.

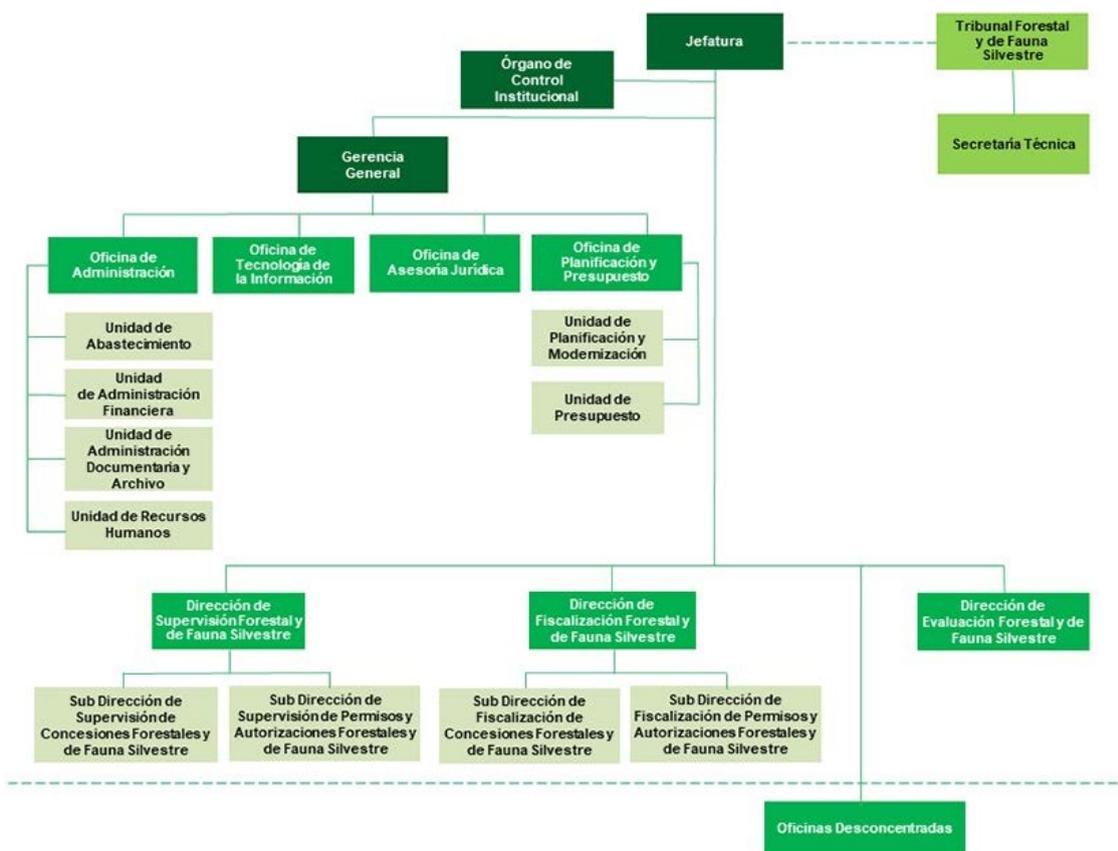


Figura 16. Organigrama del OSINFOR vigente desde abril de 2017 a diciembre de 2018. Tomado de “Quiénes somos,” por OSINFOR, 2018f. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/quienes-somos/organigrama/>

Del último organigrama, se aprecia que los órganos de Administración Interna dependen de la Gerencia General. Estos se componen de cuatro oficinas u órganos, las cuales a su vez se componen de seis unidades en conjunto. Por su parte, los órganos de línea dependen de la Jefatura, que se componen de tres Direcciones. Estas, a su vez, se componen de cuatro subdirecciones en conjunto.

Es preciso indicar que dicho Organigrama describe cambios que no están contemplados en el mismo Reglamento de Organización y Funciones aprobado en el año 2017. El motivo es que se publicaron diversas normas respecto a la organización del Estado en general y a la organización del OSINFOR específicamente. Todo ello se dio de acuerdo con lo siguiente:

- Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado y su modificatoria, establecida mediante Decreto Supremo N° 131-2018-PCM (17 de mayo de 2018), sobre los órganos de la Alta Dirección de los organismos públicos ejecutores del Poder Ejecutivo, cuyo literal b. del artículo 10.2. señala que los órganos de la Alta Dirección configuran el primer nivel organizacional y están integrados en los organismos públicos ejecutores del Poder Ejecutivo, por la Jefatura, Gerencia General; pueden contar por excepción con un Consejo Directivo cuando atiendan asuntos de carácter multisectorial, según la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Decreto Legislativo N° 1451 (15 de setiembre de 2018), que fortalece el funcionamiento de las entidades del Gobierno nacional, del Gobierno regional o del Gobierno local, a través de precisiones de sus competencias, regulaciones y funciones; el artículo 51 modifica los artículos 6 y 7 del D. L. N° 1085, ley que crea el OSINFOR, estableciendo que esta entidad tiene como estructura administrativa básica a la Jefatura y Gerencia General como Órganos de Alta Dirección.
- Resolución de Jefatura N° 010-2018-OSINFOR (15 de octubre de 2018), que dispone que toda referencia a la Presidencia Ejecutiva y Secretaría General en normas, procedimientos administrativos, instrumentos de gestión y demás documentación, deberá ser derivada a la Gerencia General y Jefatura; esto mejora el funcionamiento de las entidades estatales, ya que precisa las funciones, regulaciones y competencias (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2018f).
- Por tanto, lo que era la Presidencia Ejecutiva y la Secretaría General se entiende como Jefatura y Gerencia General, respectivamente, luego de la emisión de estas normas.

Por otro lado, dado que el ámbito de acción del OSINFOR tiene un alcance de nivel nacional en materia de supervisión y fiscalización forestal y de fauna silvestre en las áreas bajo títulos habilitantes de los bosques del país, la entidad cuenta con oficinas desconcentradas. Originalmente, estas se configuraron como trece (13) en Puerto Maldonado, Tarapoto, Iquitos, Yurimaguas, Atalaya, Pucallpa, Chiclayo, Tingo María, Iberia, Requena, La Merced, Trujillo y Piura (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2010). Luego, se reorganizaron a través de la fusión y desactivación de algunas de ellas, quedando siete (7) en Puerto Maldonado, Tarapoto, Iquitos, Atalaya, Pucallpa, La Merced y Chiclayo (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2012). Finalmente, estas últimas quedaron configurando la estructura organizacional del OSINFOR y se conservaron como tal desde el 2012 hasta la fecha.

Al respecto, estas oficinas desconcentradas tienen competencias geográficas definidas, en las cuales se delimita su alcance geográfico de acción para la ejecución de sus actividades, como representantes de la entidad. Sin embargo, se determina también que la Sede Central ubicada en Lima podrá atender las actividades, de acuerdo con el criterio de priorización. En la Tabla 21, se explica lo antes expuesto.

Tabla 21

Ámbito de intervención geográfica de las Oficinas Desconcentradas del OSINFOR

N°	Oficina Desconcentrada / Sede	Competencia Geográfica	
		Departamento	Provincias
1	Atalaya	Ucayali	Atalaya (excepto el distrito de Yurúa)
2	Chiclayo	Áncash, Cajamarca, La Libertad, Piura, Lambayeque, Tumbes	Todas
		Huánuco	Sólo distrito de Huacrachuco (Provincia de Marañón)
3	Iquitos	Loreto	Todas (excepto provincias de Ucayali, Alto Amazonas y Datem del Marañón)
4	La Merced	Junín, Pasco	Todas
		VRAEM (Conjunto geográfico)	Todo (Ayacucho, Huancavelica, Cusco y Junín; de acuerdo al D.S. N° 074-2012-PCM)
5	Pucallpa	Huánuco	Todas (excepto el distrito de Huacrachuco de la Provincia del Marañón)
		Loreto	Ucayali
		Ucayali	Todas (excepto Atalaya, pero incluyendo a su distrito de Yurúa)
6	Puerto Maldonado	Madre de Dios	Todas
		Cusco	Todas
7	Tarapoto	Amazonas	Todas
		Loreto	Alto Amazonas y Datem del Marañón
		San Martín	Todas
8	Lima (Sede Central)	Ámbito nacional, según priorización	Todas, según criterio de priorización

Nota. La competencia geográfica vigente es la aprobada mediante Resolución Presidencial N° 123-2012-OSINFOR, el 13 de noviembre de 2012. Tomado de *Memoria anual 2017*, por OSINFOR, 2018g, p. 16. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/Memoria-OSINFOR-2017.pdf>

Aunque no esté registrado en el ROF, el OSINFOR cuenta con un Equipo Funcional de Ejecución de Resoluciones (en adelante, EFER), ubicado estructuralmente en la Oficina de Administración. Este equipo funcional se conformó el 01 de enero de 2018, mediante Resolución Presidencial N° 131-2017-OSINFOR, de fecha 29 de diciembre de 2017. Asimismo, lo conformó personal de la Unidad de Administración Financiera y de Ejecución Coactiva, encargado principalmente de la ejecución de resoluciones de fiscalización del OSINFOR, con la finalidad de garantizar su cumplimiento, bajo la coordinación del Ejecutor Coactivo. En razón de ello, dicha norma establece que toda referencia a la Unidad de Administración Financiera en el proceso misional M3. Ejecución de Resoluciones de Fiscalización del MAPRO Misional, aprobado por Resolución Presidencial N° 101-2017-

OSINFOR, deberá entenderse referida al EFER, a excepción del procedimiento M3.1.2. Recepción y Registro de Multas. Así, se faculta al Ejecutor Coactivo a emitir informes, recomendaciones y, en general, a realizar todas las acciones administrativas previas a la iniciación del procedimiento de ejecución coactiva (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2017a).

En ese sentido, es el EFER quien custodia y está a cargo de las mejoras en el proceso M3. Ejecución de Resoluciones de Fiscalización. Se conformó a fin de llevar una mejor ejecución de este. Tomando en cuenta la revisión de ambos Reglamentos de Organización y Funciones, se elabora un cuadro comparativo de la estructura orgánica de la entidad, en la cual se puede observar un cambio notorio en cuanto a los órganos de línea, aumentando el más reciente en uno (1) y con una denominación distinta a la planteada originalmente. En la Tabla 22, se observa el contraste.

Tabla 22
Cuadro comparativo de la estructura orgánica del OSINFOR en el periodo 2016-2018

Tipo de Órgano	Organigrama del OSINFOR vigente desde el 2009 hasta marzo de 2017 (Decreto Supremo N° 065-2009-PCM)		Organigrama del OSINFOR vigente desde abril de 2017 a diciembre de 2018 (Decreto Supremo N° 029-2017-PCM)	
	Cantidad de Órganos	Descripción de Órganos / Unidades Orgánicas	Cantidad de Órganos	Descripción de Órganos / Unidades Orgánicas
Alta Dirección	2	- Presidencia Ejecutiva - Secretaría General	2	- Jefatura - Gerencia General
Órganos Resolutivos	1	Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre	1	Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre
Órgano de Control Institucional	1	Órgano de Control Institucional	1	Órgano de Control Institucional
Órganos de Línea	2	- Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre - Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	3	- Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre - Dirección de Fiscalización Forestal y de Fauna Silvestre - Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre
Órganos de Administración Interna (Órganos de Asesoramiento)	2	- Oficina de Planeamiento y Presupuesto - Oficina de Asesoría Jurídica	2	- Oficina de Planificación y Presupuesto - Oficina de Asesoría Jurídica
Órganos de Administración	2	- Oficina de Administración - Oficina de Tecnología de la Información	2	- Oficina de Administración - Oficina de Tecnología de la Información

Tipo de Órgano	Organigrama del OSINFOR vigente desde el 2009 hasta marzo de 2017 (Decreto Supremo N° 065-2009-PCM)		Organigrama del OSINFOR vigente desde abril de 2017 a diciembre de 2018 (Decreto Supremo N° 029-2017-PCM)	
	Cantidad de Órganos	Descripción de Órganos / Unidades Orgánicas	Cantidad de Órganos	Descripción de Órganos / Unidades Orgánicas
Interna (Órganos de Apoyo)				
Órganos Desconcentrados	7	Oficinas Desconcentradas	7	Oficinas Desconcentradas

Nota. Adaptado de “Capítulo I. De la estructura orgánica”, en *Reglamento de organización y funciones*, Decreto Supremo N° 065-2009-PCM. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/ds_065-2009-pcm_aprueban_ROF_osinfor.pdf; “Capítulo I. De la estructura orgánica”, *Reglamento de organización y funciones*, por OSINFOR, 2017f. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/DS-029-2017-PCM-ROF-OSINFOR.pdf>

Al respecto, estos órganos de línea sufrieron cambios significativos en cuanto a su organización y distribución de funciones. Antes, tenía una organización no alineada a los procesos de la entidad, sino a lo que la ley de creación de la entidad había establecido, discriminando las responsabilidades de dichos órganos por el tipo de Título Habilitante; es decir, por concesiones, y por permisos y autorizaciones. Es así que al modificarse el Decreto Legislativo N° 1085, mediante el Decreto Legislativo N° 1319, se posibilitó el reordenamiento de la estructura organizacional en función a los procesos identificados en el *Manual de procesos y procedimientos*, logrando diferenciar en 3 Direcciones lo que antes eran 2 Direcciones.

Esta nueva estructura se orienta a la optimización de la efectividad de la entidad para asumir los retos del sector forestal y de fauna silvestre en el ámbito de su competencia. Por ejemplo, se responsabiliza de los aspectos siguientes: (a) la obtención de la información de los títulos habilitantes otorgados y los planes de manejo aprobados, (b) la supervisión oportuna para alertar y prevenir antes del comercio de la madera, y (c) la comunicación efectiva de los resultados de supervisión y fiscalización para los diversos tomadores de decisión.

Al respecto, la Tabla 23 muestra que en una Dirección se acumulaba la ejecución de muchos procesos, distinguiéndolos solamente por el tipo de Título Habilitante que

supervisaban y fiscalizaban (concesiones, o permisos y autorizaciones). Adicionalmente, tenían a cargo funciones relacionadas con los procesos de estudios, información y fortalecimiento de capacidades; además de la atención de requerimientos de terceros.

Tabla 23

Comparación de procesos a cargo de órganos de línea del OSINFOR en el periodo 2016-2018

Según ROF (Decreto Supremo N° 065-2009-PCM)			Según ROF (Decreto Supremo N° 029-2017-PCM)		
Órgano	Unidad Orgánica	Procesos a cargo, según funciones	Órgano	Unidad Orgánica	Procesos a cargo, según funciones
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	Sub Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales M3. Ejecución de resolución de fiscalización M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades M6. Atención de requerimientos de terceros	Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre	Sub Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales M3. Ejecución de resolución de fiscalización M6. Atención de requerimientos de terceros
	Sub Dirección de Regulación y Fiscalización de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	M2. Fiscalización M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades M6. Atención de requerimientos de terceros		Sub Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	Sub Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales M3. Ejecución de resolución de fiscalización M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades M6. Atención de requerimientos de terceros	Dirección de Fiscalización Forestal y de Fauna Silvestre	Sub Dirección de Fiscalización de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	M2. Fiscalización M6. Atención de requerimientos de terceros
	Sub Dirección de Regulación y Fiscalización de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	M2. Fiscalización M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades M6. Atención de requerimientos de terceros		Sub Dirección de Fiscalización de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	
			Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre		M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades

Con el cambio en la estructura organizacional, se crea la Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre. Esta se encarga de las actividades que siguen: (a) proceso de

Supervisión y Auditorías Quinquenales, (b) la ejecución de resolución de fiscalización y (c) la atención de requerimientos de terceros. Se trata del primer eslabón de la cadena de valor de los procesos misionales, dado que genera la información en campo a través de la ejecución de las supervisiones teniendo como producto el Informe de Supervisión”. Esta Dirección se compone, principalmente, de Supervisores de Recursos Forestales y de Fauna Silvestre.

La otra Dirección que se desprende de las contempladas en el primer ROF es la Dirección de Fiscalización Forestal y de Fauna Silvestre. Esta se encarga del proceso de Fiscalización y Atención de requerimientos de terceros. Constituye el siguiente eslabón en la cadena de valor de los procesos misionales. La razón es que reciben como insumo el Informe de Supervisión, a fin de determinar la imputación de sanciones o en caso contrario, el archivamiento de dicho Informe. Esta Dirección se compone principalmente de Abogados especializados en materia de Recursos Forestales y Fauna Silvestre.

Asimismo, se crea la Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre, la cual se encarga del proceso de Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades, que comprende el evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión de la supervisión y fiscalización. Además, gestionar la información generada en la entidad con el objetivo de retroalimentar y asegurar la mejora continua de la gestión institucional. Esta Dirección también se encarga de efectuar el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de los actores del sector forestal, contribuyendo a un mejor manejo de los bosques y de fauna silvestre a través de sus talleres, cursos y/o eventos.

En conclusión, la reorganización institucional del OSINFOR se efectuó tomando en cuenta los procesos identificados y registrados en el MAPRO de la entidad, a fin de clarificar las responsabilidades de los órganos y unidades orgánicas, a través de una distribución de los órganos de línea por procesos misionales. Incluso, la creación de equipos funcionales,

mediante Resoluciones. Se buscaba optimizar la efectividad de la entidad para asumir los retos propios del sector forestal y de fauna silvestre, en el ámbito de su competencia.

4.2.2.2 Servidores capacitados y/o sensibilizados en gestión por procesos

Para implementar gestión por procesos es necesario contar con recursos humanos sensibilizados y capacitados. Es decir, se requiere que conozcan la importancia de gestionar por procesos y que, más allá de ver las propias funciones, contribuyan a la cadena de valor de los procesos en los que participan. A su vez, se requiere que conozcan las actividades y participen en la optimización y mejora continua de los procesos. De esta manera pueden brindar aportes y participar en la formulación de los documentos de gestión y documentos controlados que regulan los mismos.

En relación con ello, la Unidad de Recursos Humanos, a través del Plan de Desarrollo de las Personas al servicio del Estado, programó la capacitación sobre el *Manual de procesos y procedimientos misionales*, dirigido al personal de las Oficinas Desconcentradas, en el primer trimestre del 2018 (ver Tabla 24).

Tabla 24
Relación de personal capacitado en Actividades de responsabilidad de las Oficinas Desconcentradas en el marco del MAPRO Misional en el año 2018

Fecha	Total de Horas	Personal capacitado	Cantidad de participantes	Promedio del Examen de Entrada (1-20)	Promedio del Examen de Salida (1-20)
08/02/2018	1	Notificador	11	6.05	14.32
		Chofer notificador	6	3.90	10.35
		Jefe de Oficina Desconcentrada	6	6.08	15.18
		Supervisor	1	10	10
14/02/2018	1	Coordinador administrativo	5	11	14.60
		Asistente administrativo	4	11	14.75
08/03/2018	1	Supervisor	12	7	14.17
Total			45	7.79	13.34

Nota. Informe N° 012-2018-OSINFOR/04.1.1, de la Unidad de Planificación y Modernización del OSINFOR, con base en registros y exámenes efectuados en la capacitación sobre el MAPRO Misional los días 8 y 14 de febrero, así como el 8 de marzo de 2018.

Incluso, en el marco de la implementación de la Norma Internacional ISO 27001:2013 (Sistema de Gestión de Seguridad de la Información o NTP ISO/IEC 27001:2014) y la Norma Internacional ISO 9001:2015 (Sistema de Gestión de la Calidad), la Oficina de Tecnología de la Información, y la Oficina de Planificación y Presupuesto programaron diversas actividades de sensibilización y capacitación. Estas se propusieron con el apoyo de GIZ y el Consorcio Argos Consulting-Instituto de la Calidad PUCP (consultores contratados por GIZ para el acompañamiento del OSINFOR en la implementación de dichas normas ISO). La finalidad fue que los servidores de la entidad conozcan los requisitos de las normas que se basan en la gestión por procesos y la gestión integral de los riesgos, lo cual se puede visualizar en la Tabla 60 de los Anexos de este trabajo.

Según la Tabla 60, el número máximo de participantes fue de 141 del total de 210 servidores considerados en la planilla. Esto quiere decir que 67.1 % de los servidores, considerando entre ellos a los directivos, recibieron capacitación en gestión por procesos en el marco de la implementación del Sistema Integrado de Gestión. Como se mencionó, se

realizó con ayuda de la cooperación alemana, dado que fue GIZ quien financió el acompañamiento y el asesoramiento metodológico para la implementación de este Sistema (ver Tabla 25).

Tabla 25

Servidores capacitados y/o sensibilizados en gestión por procesos a diciembre de 2018

Ítem	Cantidad
Servidores capacitados en gestión por procesos	141
Total de servidores contratados	210
Porcentaje de servidores sensibilizados y/o capacitados en gestión por procesos	67.1%

Nota. Relación de personal capacitado y/o sensibilizado en gestión por procesos en el marco de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en los años 2017 y 2018. Adaptado de Tabla 60 de este trabajo.

Por otro lado, respecto a otras características organizacionales del OSINFOR, la entidad cuenta solo con servidores públicos en régimen CAS o Decreto Legislativo 1057. Dicho de otro modo, todos los servidores pertenecen a un solo régimen laboral, desde el que cumple labores de actividades complementarias hasta el jefe de la entidad. Además, el OSINFOR es una entidad relativamente pequeña, en comparación con otros organismos públicos ejecutores del gobierno nacional. Su planilla suele bordear las 210 personas, según datos de enero de 2019, sin tomar en cuenta a las personas naturales contratadas por órdenes de servicio para cubrir algunas necesidades de la entidad.

Teniendo en cuenta ello, el ambiente laboral es muy horizontal y propicio a que los servidores se conozcan entre sí e interactúen de forma ágil para el desarrollo de sus labores. También, la Alta Dirección durante el periodo evaluado muestra un trato horizontal con los servidores de la entidad.

Esto diferencia al OSINFOR de otras entidades en donde coexisten una combinación de regímenes laborales como el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios - CAS (Decreto Legislativo 1057), la Ley de Bases de la Carrera Administrativa (Decreto Legislativo 276) o el Régimen laboral de la actividad privada (Decreto Legislativo

728, Ley de Fomento del Empleo) y una mayor cantidad de personal. En dicha situación es más complejo establecer relaciones horizontales o de colaboración por las diferencias remunerativas o de estabilidad laboral.

Finalmente, de la encuesta aplicada a servidores del OSINFOR, para comprobar lo enunciado, se muestran distintos resultados. En las siguientes líneas, se explicará cada uno de estos.

Del total de 66 encuestados, 36 pertenecen a los órganos de línea (54 % de encuestados). Asimismo, 9 pertenecen a un órgano de asesoramiento (14 % de encuestados). También, 21 pertenecen a órganos de apoyo (32 % de los encuestados).

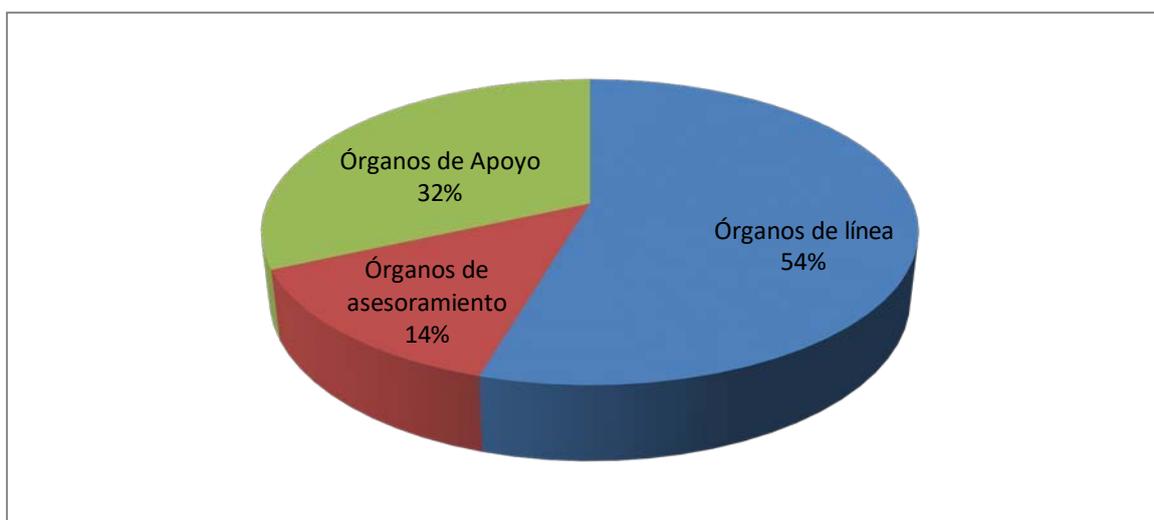


Figura 17. Pertenencia de los servidores encuestados del OSINFOR. Resultado de la aplicación del Cuestionario 1. Cuestionario sobre la implementación de la Gestión por Procesos.

Sobre las respuestas para verificar el conocimiento básico de los servidores sobre la entidad, el 94 % de los encuestados (62 servidores) sabe que el OSINFOR está adscrito al Ministerio del Ambiente, y el mismo porcentaje conoce la misión de la entidad. Este porcentaje varía en la pregunta sobre el conocimiento de, al menos, una función del órgano o unidad orgánica en la que labora. La razón es que 76 % pudo responder esta pregunta de forma correcta, es decir, enunciando una función establecida en el Reglamento de

Organización y Funciones para el órgano o unidad orgánica donde desempeña sus labores (ver Figura 18)9.

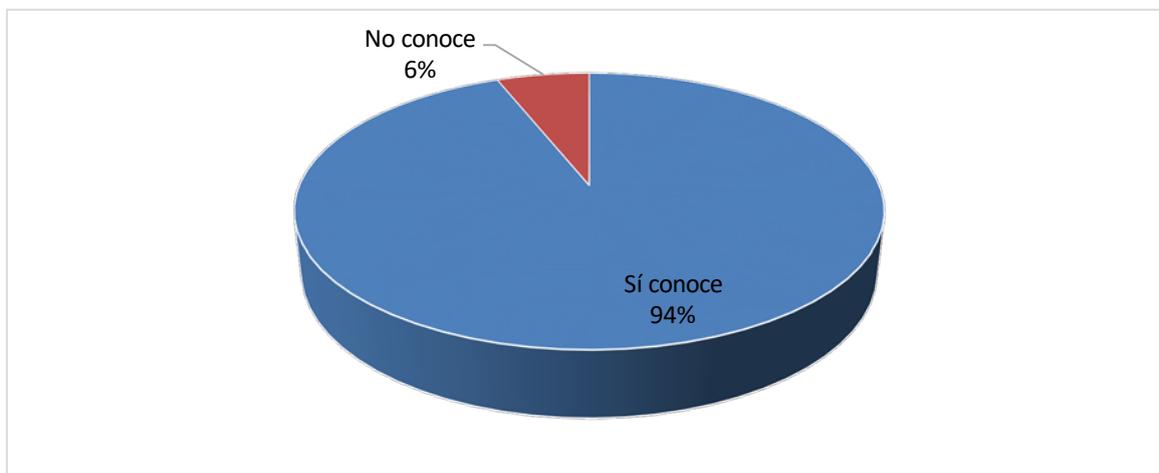


Figura 18. Servidores que conocen la misión del OSINFOR y en qué sector está adscrito. Resultado de la aplicación del Cuestionario 1. Cuestionario sobre la implementación de la Gestión por Procesos.

En cuanto al conocimiento de los servidores sobre gestión por procesos, el 92 % de los encuestados sabe que se cuenta con un *Manual de procesos y procedimientos* vigente en el OSINFOR. Sin embargo, el conocimiento sobre los procesos misionales o *core business* de la entidad lo conoce un menor porcentaje (59 % o 39 de los encuestados). En contraste, el 41 % o 27 de los encuestados no los conoce. Asimismo, el 79 % de los encuestados manifiesta haber recibido capacitación en Gestión por Procesos o Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015. Por otra parte, el 73 % de los encuestados considera que el OSINFOR viene realizando una adecuada implementación de la Gestión por Procesos y que, además, esta influyó en mejorar el desempeño de la entidad (ver Figura 19).

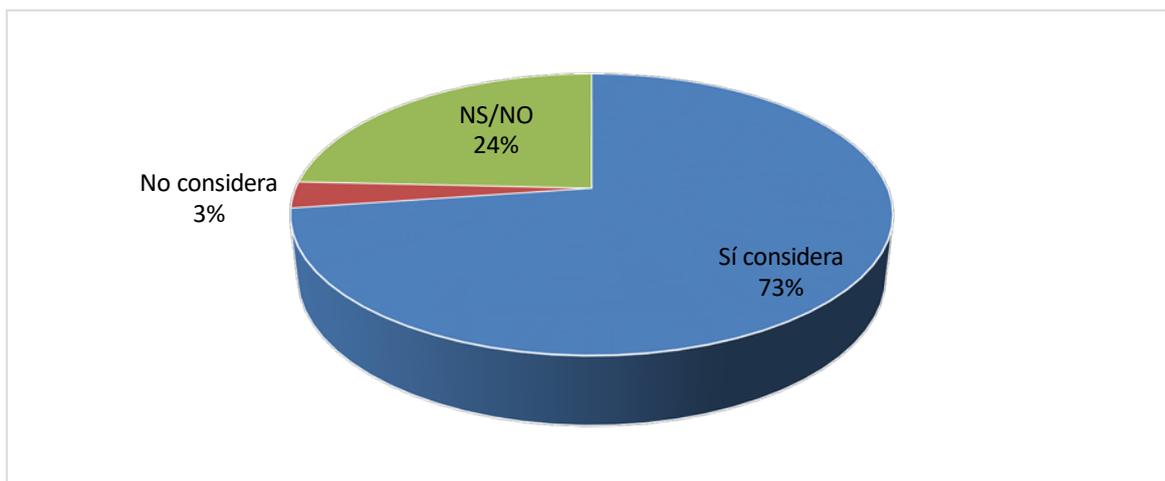


Figura 19. Servidores que consideran que OSINFOR realiza una adecuada implementación de la Gestión por Procesos y que se mejoró el desempeño de la entidad. Resultado de la aplicación del Cuestionario 1. Cuestionario sobre la implementación de la Gestión por Procesos.

Finalmente, sobre la organización institucional y parte del clima laboral, el 82 % de los servidores considera que sus opiniones son tomadas en cuenta por su jefe inmediato. Asimismo, el 7 % no considera tal situación. Igualmente, el 11 % no sabe ni opina al respecto (ver Figura 20).

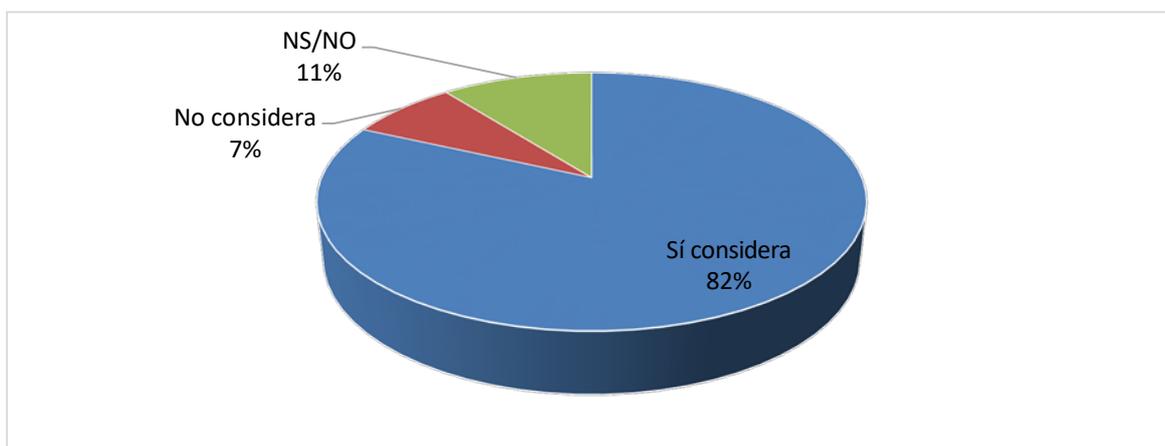


Figura 20. Servidores que consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta por su jefe inmediato en el OSINFOR. Resultado de la aplicación del Cuestionario 1. Cuestionario sobre la implementación de la gestión por procesos.

Por otra parte, el 57 % considera que la Alta Dirección brinda las condiciones necesarias para implementar la gestión por procesos. Un 11 % precisa que no se brindan dichas condiciones necesarias. El 32 % prefirió no emitir opinión al respecto (ver Figura 21).

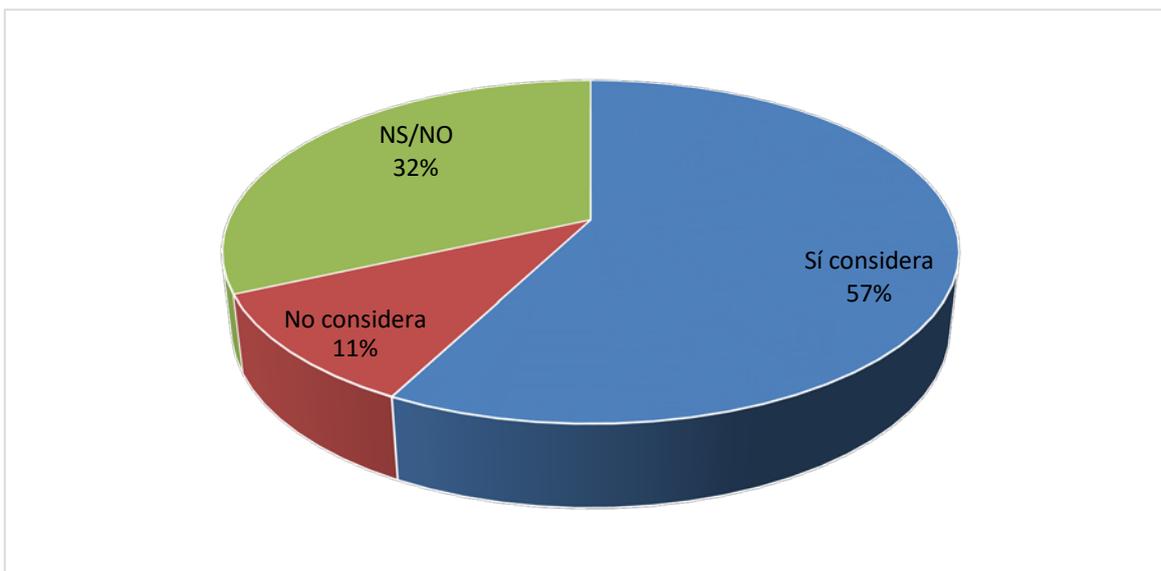


Figura 21. Servidores que consideran que la Alta Dirección brinda las condiciones necesarias para implementar la gestión por procesos. Resultado de la aplicación del Cuestionario 1. Cuestionario sobre la implementación de la gestión por procesos.

Este último resultado podría explicarse por el cambio de los funcionarios y servidores de la Alta Dirección. Se recuerda que el OSINFOR fue recientemente adscrito al Ministerio del Ambiente en diciembre del año 2018. Así, ingresa una gestión bajo nuevos lineamientos de política y la encuesta fue aplicada en la cuarta semana de marzo de 2019.

Al respecto, es preciso mencionar que el OSINFOR, posteriormente a la aplicación de la encuesta, el día 9 de abril de 2019, volvió a cambiar de adscripción de sector, quedando finalmente adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, debido a la emisión del Decreto Supremo N° 066-2019-PCM. Esto evidenció la alta inestabilidad de la entidad en la estructura del Estado por motivos políticos, desarrollada en el ítem de Evolución histórica y funciones del OSINFOR del diagnóstico del subcapítulo anterior.

En conclusión, y a pesar de haber resultados no tan buenos respecto a la percepción de los servidores sobre el apoyo de la Alta Dirección, por el cambio de gestión y los factores políticos mencionados anteriormente, hay evidencia que demuestra que los servidores conocen información acerca de las acciones que siguen: (a) son partícipes de la

implementación de la gestión por procesos, (b) saben la función que desempeña el área en la que trabajan, (c) en gran parte conocen los procesos misionales y (d) han recibido capacitación en gestión por procesos.

Asimismo, existen factores organizacionales determinantes que facilitan la implementación de la gestión por procesos en la entidad, como la voluntad de la Alta Dirección para su implementación y la continuidad de directores y jefes durante los años materia de estudio de la presente investigación, así como el tamaño de la entidad y la cantidad de sus recursos humanos, la cultura organizacional horizontal y la existencia de un solo régimen laboral.

4.3 Resultados en la Eficacia Institucional

La presente sección permite conocer cuáles fueron los resultados en la eficacia institucional, durante la implementación de la gestión por procesos, en el periodo 2016-2018. Esto permitirá determinar la incidencia de la mejora de procesos y de la reorganización institucional, como componentes de la gestión por procesos, en la eficacia institucional en el OSINFOR, durante el tiempo mencionado.

Para ello, se aborda el resultado de la ejecución física y presupuestal anual registrada en las denominadas Evaluaciones del Plan Operativo Institucional o Informes de Gestión Institucional de los años 2016, 2017 y 2018. Además, se considera el resultado de la estrategia institucional registrada en las Evaluaciones del Plan Estratégico Institucional de los años mencionados.

4.3.1 Resultado de la ejecución presupuestal anual

Al igual que en el Diagnóstico del OSINFOR a diciembre de 2015, se toma como referencia los resultados de la ejecución física y presupuestal anual consignados en los Informes de Gestión Institucional al IV Trimestre de los años 2016, 2017 y 2018 de la

entidad, y en el aplicativo de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas. Sobre el presupuesto institucional, el OSINFOR no ha sufrido una variación significativa o mayor al 13 % en sus asignaciones presupuestales en el periodo 2016-2018, en el que se implementó la gestión por procesos en la entidad.

Al respecto, se observa que, en el periodo 2016-2018, el OSINFOR obtuvo una asignación modificada que aumentó en 3 % (798,384 de soles) en el año 2016 en comparación con el año 2015. Esta asignación aumentó en 12 %, comparando la del año 2017 con la del año 2016 en 2, 988,451 de soles (se trata de la mayor variación de asignación en el periodo 2013-2018, debido a la ejecución del PIP). Finalmente, y debido a las decisiones del Estado en la asignación de presupuesto a las entidades y la consecuente austeridad en el gasto público, este monto varió en tan solo 2 % (512,555 de soles) para el PIM del año fiscal 2018, en contraste con la asignación modificada del año 2017.

Asimismo, el OSINFOR ha obtenido más del 95 % de ejecución presupuestal en sus resultados desde el año 2013 hasta el 2018. Esto es calificado como “Muy Bueno”, según el rango establecido por el MEF para medir el indicador de gestión de las entidades públicas. En la Tabla 26, se observa la información antes mencionada.

Tabla 26
Ejecución Presupuestal del OSINFOR en el periodo 2013 al 2018

Año Fiscal	PIA	PIM	Devengado	Ejecución Presupuestal
2013	19,896,200	19,896,200	19,888,416	100%
2014	20,020,142	21,992,546	21,881,257	99.5%
2015	20,785,000	23,752,554	23,696,610	99.8%
2016	22,427,266	24,550,938	24,526,422	99.9%
2017	27,015,000	27,539,389	27,132,021	98.5%
2018	27,198,338	28,051,944	27,535,081	98.2%

Nota. La información ha sido consultada en portal de *Transparencia Económica* del Ministerio de Economía y Finanzas. Adaptado de “Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2019. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>

En la Tabla 27, se aprecia dos resultados. Estos son los que siguen: (a) en el periodo 2013 al 2015, el promedio de la ejecución presupuestal fue de 99.7 % y (b) del periodo 2016 al 2018, durante la implementación de la gestión por procesos en la entidad, fue de 98.9%. En consecuencia, se demuestra que la eficacia institucional en el aspecto presupuestal se ha mantenido dentro del rango de calificación de forma sostenida en el periodo 2013-2018.

Tabla 27

Resultado de la eficacia institucional en la ejecución del presupuesto institucional del 2013 al 2018.

Periodo fiscal	Ejecución Presupuestal Promedio	Rango de calificación según indicador de gestión del MEF
2013-2015	99.7%	Muy Bueno
2016-2018	98.9%	Muy Bueno
Total Promedio	99.3%	Muy Bueno

Nota. Ejecución Presupuestal del OSINFOR en el periodo 2013 al 2018. La información ha sido adaptada de la Tabla 26 de este trabajo.

4.3.2 Resultado de la ejecución física anual

Por otro lado, para analizar los resultados de la eficacia institucional en cuanto a la ejecución física, se describen veintitrés metas programadas en el Informe de Gestión Institucional del IV Trimestre del año 2016, financiándose de un Presupuesto Institucional Modificado total de S/ 24,550,938.00 de soles. Estas metas físicas se asignaron a los órganos y unidades orgánicas de la entidad, según la organización institucional contemplada en el Reglamento de Organización y Funciones aprobado en el año 2009. Por tal motivo, el número de metas es similar a la del año 2015, en la que se tuvo el detalle de ejecución de las supervisiones por tipo de título habilitante y por ámbito geográfico donde se realizó.

En la Tabla 54 de los Anexos, que presenta el detalle de las metas y su respectiva ejecución, se aprecia que las supervisiones de concesiones forestales y de fauna silvestre no se programaron en la totalidad de Oficinas Desconcentradas, tal como los Permisos y Autorizaciones. Es así que quedó solo para las Oficinas Desconcentradas de Iquitos,

Pucallpa y Puerto Maldonado, las que, a su vez, son Unidades Operativas en el plano presupuestal, por el volumen asignado de supervisiones.

Como ya se había mencionado anteriormente, es el año 2016 en el que se aprobaron los manuales de procesos y procedimientos (MAPRO Misional y MAPRO Estratégico y de Apoyo), elaborados por primera vez según la metodología de gestión por procesos planteada por la SGP-PCM. Por ello, en este año, se empieza a identificar y registrar a los procesos misionales de la entidad.

En cuanto a la ejecución física, las veintitrés metas planificadas en el Plan Operativo Institucional 2016 del OSINFOR, en conjunto, lograron una ejecución física promedio de 104.6 % en el año fiscal. Al respecto, la mayoría de estas fueron cumplidas en su totalidad, logrando incluso una ejecución adicional, a excepción de algunas relacionadas a tareas del proceso misional de supervisión. Estas son las que siguen: (a) supervisión de concesiones forestales y de fauna silvestre realizadas (en Lima se alcanzó una ejecución de 97 %); (b) supervisión de concesiones forestales y de fauna silvestre, realizadas (en OD Iquitos se alcanzó una ejecución de 93 %), y (c) supervisión de concesiones forestales y de fauna Silvestre, realizadas (OD Pucallpa alcanzó una ejecución de 90 %).

En cuanto a la ejecución presupuestal, como se observa en la Figura 22, esta llegó al 99.9 % en el año fiscal 2016. Ello denota consistencia respecto al 104.6 % obtenido en el resultado de la ejecución física de las metas programadas del Plan Operativo Institucional. Ambos resultados estuvieron en el rango de calificación de “Muy Bueno”.

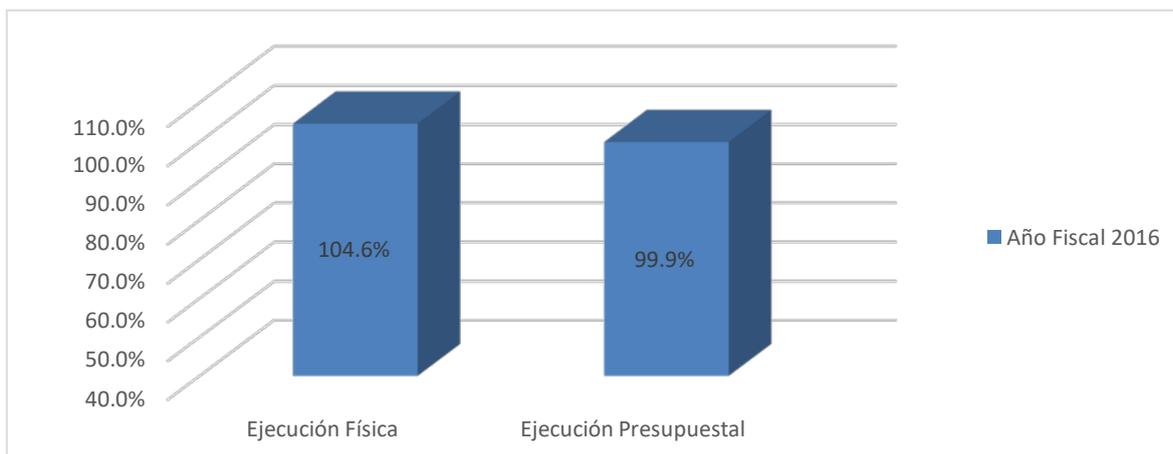


Figura 22. Ejecución física y presupuestal del año fiscal 2016. Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2016. Información recopilada de la Tabla 54 de este trabajo.

Por otro lado, En el año 2017, se programaron treinta y dos metas, financiándose de un Presupuesto Institucional Modificado total de S/ 27,539,389.00. Dicha información se basa en el según el Informe de Gestión Institucional del IV Trimestre de dicho año.

Es preciso indicar que, al momento de elaborar el Plan Operativo Institucional del año 2017, este contempló la organización institucional establecida en el Reglamento de Organización y Funciones - ROF aprobado en el año 2009. La razón es que el nuevo ROF se aprobó en el transcurso del año (exactamente en el mes de marzo), y el Plan Operativo Institucional 2017 se aprobó en el año anterior, mediante Resolución Presidencial N° 128-2016-OSINFOR, de fecha 21 de diciembre de 2016. Dicha situación explica la asignación de responsabilidad a órganos y unidades orgánicas con la misma denominación respecto a los años anteriores y que la división de metas sea similar a la del año 2015 y 2016, en la que se tuvo el detalle de ejecución de las supervisiones por tipo de título habilitante y por ámbito geográfico donde se realizó.

Asimismo, se aprecia en la Tabla 55 de los Anexos que, al igual que en el año 2016, las supervisiones de concesiones forestales y de fauna silvestre no se programaron en la totalidad de Oficinas Desconcentradas, tal como los permisos y autorizaciones. Es así que quedan solo para las Oficinas Desconcentradas de Iquitos, Pucallpa y Puerto Maldonado.

Estas, a su vez, son Unidades Operativas en el plano presupuestal, por el volumen asignado de supervisiones.

En la Tabla 55 de los Anexos, que contiene el detalle de la evaluación del Plan Operativo Institucional 2017, se observa también que, a comparación de los años 2015 y 2016, el número de metas físicas asignadas a los órganos y unidades orgánicas de la entidad, aumentaron en nueve (de 23 a 32). Al respecto, se visualizan tareas nuevas con la denominación “Proyecto”, debido a que en el año 2017 se contempló el otorgamiento de la viabilidad y el inicio de la ejecución del PIP. La situación supuso la incorporación de presupuesto de S/ 3’589,000 en el año fiscal; lo cual también explica la gran variación porcentual en la asignación presupuestal de este año comparándolo con todo el periodo evaluado, es decir desde el 2013 hasta el 2018.

En cuanto a la ejecución física, las treinta y dos metas planificadas en el Plan Operativo Institucional 2017 del OSINFOR, en conjunto, lograron una ejecución física promedio de 99.6% en el año fiscal. Al respecto, la mayoría de estas fueron cumplidas en su totalidad. Incluso, lograron una ejecución adicional, a excepción de algunas tareas relacionadas al PIP que no se lograron ejecutar como la Instalación de Infraestructura Administrativa, la Supervisión y Liquidación de Obras y la Adquisición de Mobiliario.

Por otro lado, solo la tarea de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas en OD Puerto Maldonado, relacionada al proceso misional de supervisión, no logró el 100 % de su ejecución. Llegó a 96 % por la emisión de 71 de 74 informes de supervisión sobre permisos y autorizaciones en la Oficina Desconcentrada de Puerto Maldonado.

Si bien se puede ver que hubo una disminución en los resultados de eficacia respecto al año 2016, esto fue debido a circunstancias que retrasaron la ejecución del PIP e impidieron el cumplimiento de dichas metas programadas. Por ejemplo, se dejó de lado el incremento

de costos en elaboración de cimientos y sistema contra incendios del Data center, requisito necesario para iniciar con la obra programada. En consecuencia, no se inició con acciones referidas a la ejecución de obra, incluyendo la contratación del servicio de supervisión de obra.

En ese sentido, si se omiten las metas referentes al PIP, el OSINFOR obtuvo un óptimo resultado en la ejecución de las metas y tareas de sus procesos misionales. Se debe precisar que estos fueron identificados y registrados en el año 2016, y actualizados en el año 2017, a través de los MAPRO. A razón de ello, se efectuaron mejoras en documentos de gestión y normativos relativos a los procesos misionales, estratégicos y de apoyo de la entidad.

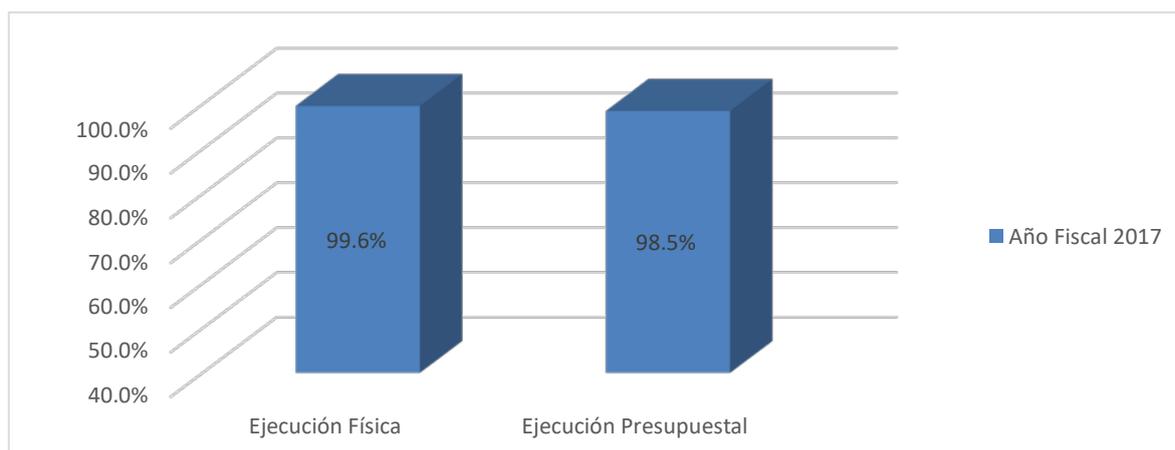


Figura 23. Ejecución física y presupuestal del Año Fiscal 2017. Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2017. Información recopilada de la Tabla 55.

Respecto a la ejecución presupuestal (ver Figura 23), esta llegó al 98.5 % en el año fiscal 2017. Esta denota consistencia respecto al 99.6 %, obtenido en el resultado de la ejecución física de las metas programadas del Plan Operativo Institucional. Ambos resultados se encuentran en el rango de calificación de “Muy Bueno”.

El Plan Operativo Institucional del año fiscal 2018, a diferencia de todos los años anteriores evaluados, contempló 26 metas de responsabilidad de los órganos y unidades orgánicas. Esas responden a una organización por procesos, según los establecido en el

Reglamento de Organización y Funciones - ROF aprobado en el año 2017, bajo un enfoque de procesos. Por ello, dichas metas están a cargo de “dueños de procesos”, facilitando su identificación por parte de los servidores y los encargados del seguimiento de las mismas.

En relación con al análisis general, en el año 2018, según el Informe de Gestión Institucional del IV Trimestre de tal año, las 26 metas se financiaron de un Presupuesto Institucional Modificado total de S/ 28,051,944.00. En el detalle de la Tabla 56 de los Anexos, se observa que las supervisiones de concesiones forestales y de fauna silvestre se concentraron en la competencia de la Sub Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre. En cambio, las supervisiones de permisos y autorizaciones se programaron en la totalidad de Oficinas Desconcentradas además de la Sub Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre.

Por otro lado, se continuó con la ejecución del PIP, con código único de inversiones 2307255. Las tareas fueron ejecutadas, a excepción de la supervisión y liquidación de obra, por el estado de avance de la misma. Asimismo, como se menciona en la sección de *Mejora de procesos* del presente Capítulo, los manuales de procesos y procedimientos (MAPRO Misional y MAPRO Estratégico y de Apoyo) continuaron con su actualización. Por tal motivo, lo que se efectuó fueron mejoras en documentos de gestión y normativos, relativas a los procesos misionales, estratégicos y de apoyo de la entidad. Finalmente, se aprobó el *Manual de procesos y procedimientos misionales y de apoyo optimizado*, mediante Resolución de Jefatura N° 031-2018-OSINFOR.

En cuanto a la ejecución física, las veintiséis metas planificadas en el Plan Operativo Institucional 2018 del OSINFOR, en conjunto, lograron una ejecución física promedio de 96.5% en el año fiscal. Al respecto, la mayoría de estas fueron cumplidas en su totalidad, logrando incluso una ejecución adicional, a excepción de algunas tareas relacionadas con (a) la Oficina de Administración; (b) la Unidad Ejecutora de Inversiones, (c) la Sub

Dirección de Fiscalización de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre (6 Expedientes procesados menos a los programados); (d) el Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre (28 Resoluciones menos a las programadas), y la Oficina Desconcentrada de La Merced (1 Supervisión de Permisos y Autorizaciones menos a las programadas) y de Puerto Maldonado (3 Supervisiones de Permisos y Autorizaciones menos a las programadas).

Si bien se puede ver que hubo una disminución en los resultados de eficacia respecto al año 2017, esto fue debido a circunstancias que retrasaron la ejecución del PIP e impidieron el cumplimiento de sus metas programadas. Asimismo, muchos de los esfuerzos se enfocaron en la implementación del Sistema Integrado de Gestión, destinando recursos humanos y tecnológicos para lograr la certificación de las Normas Internacionales. Sin embargo, es preciso indicar que no se descuidó el cumplimiento de las tareas programadas, por lo que se procuró mantener la eficiencia, como parte de la política de la Alta Dirección. El apoyo consistió en las mejoras tecnológicas de los aplicativos informáticos y en la reducción de pasos en los procesos que se optimizaron, lo cual se verá en la sección de resultados en la eficiencia institucional (ver Figura 24).

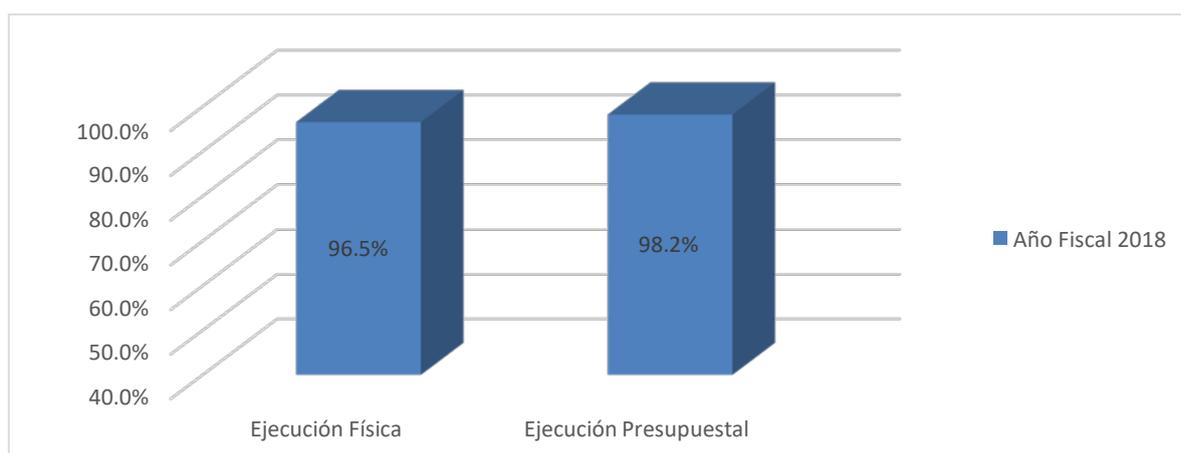


Figura 24. Ejecución física y presupuestal del Año Fiscal 2018. Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2018. Información recopilada de la Tabla 56 de este trabajo.

En cuanto a la ejecución presupuestal, como se observa en la Tabla 56 de los Anexos, esta llegó al 98.2 % en el año fiscal 2018. Es así que se evidencia consistencia respecto a

96.5 % obtenido en el resultado de la ejecución física de las metas programadas del Plan Operativo Institucional de dicho año. Ambos resultados se ubican en el rango de calificación de “Muy Bueno”.

En relación con lo descrito sobre la ejecución física, se toma de ejemplo la ejecución de tres actividades o tareas programadas en el Plan Operativo Institucional del OSINFOR a lo largo del periodo 2013 al 2018, a fin de evidenciar su evolución. La primera de ellas está relacionada a la Oficina de Planificación y Presupuesto. Se refiere a la producción de documentos relacionados a los aspectos que siguen: (a) planeamiento, (b) presupuesto, modernización y cooperación.

Como se observa en la Tabla 28, la producción de estos documentos de responsabilidad de la Oficina de Planificación y Presupuesto (en el marco de los procesos E1. Gestión Estratégica, E2. Gestión de documentos de gestión y de procesos y A3. Gestión Financiera) se disparó en 65.3 % en el año 2016. Tal situación puede explicarse por la implementación de la gestión por procesos en la entidad. A su vez, supuso la identificación y registro de los procesos en los MAPRO y en los documentos normativos que establezcan disposiciones sobre su implementación.

Tabla 28

Variación porcentual del cumplimiento de la meta de la Oficina de Planificación y Presupuesto en el periodo 2013-2018

Año fiscal	Número de documentos relacionados a planeamiento, presupuesto, modernización y cooperación	Variación porcentual	Total de producción de documentos por periodo	Variación porcentual por periodo
2013	65	0.0%	204	-
2014	64	-1.5%		
2015	75	17.2%		
2016	124	65.3%	487	139%
2017	176	41.9%		
2018	187	6.3%		

Nota. La información ha sido adaptada de las Tablas 9, 10, 53, 54, 55 y 56 de este trabajo.

En relación con ello, se observa en la Figura 25 que, si bien los resultados en la variación porcentual parecen desfavorables a partir del año 2016, el crecimiento en la producción de los documentos se ha mantenido respecto de un año hacia otro, desde el año 2015. Retomando lo descrito en la Tabla 28, si se mide por periodo, la producción de documentos es de 204 en el periodo 2013-2015. Crece en un 139 % para el periodo 2016-2018 con una producción de 487 documentos de responsabilidad de la Oficina de Planificación y Presupuesto, dado que en cada año esta producción ha crecido de forma positiva.

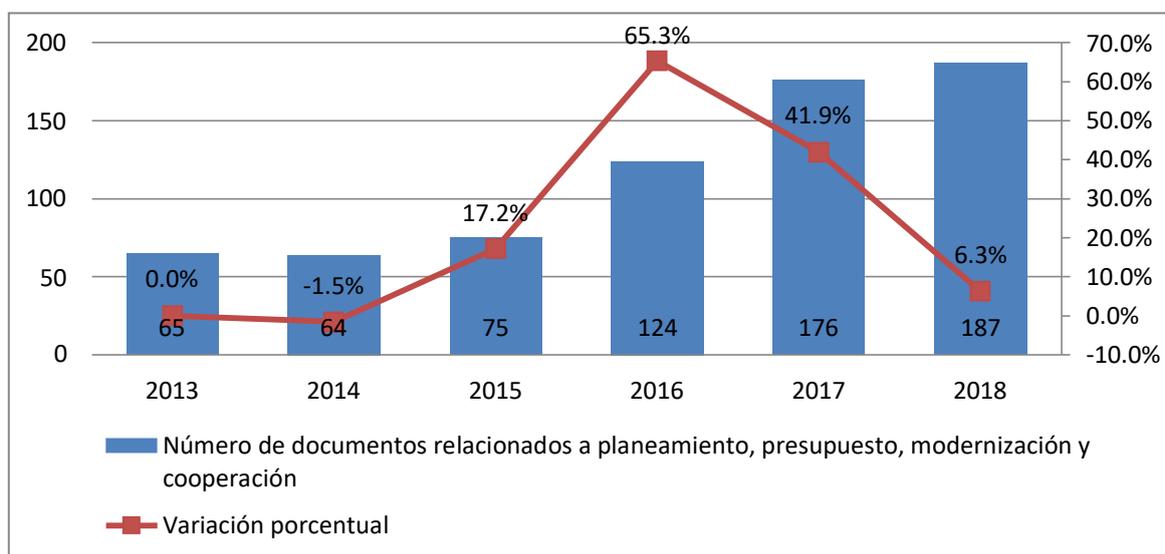


Figura 25. Variación porcentual del cumplimiento de la meta de la Oficina de Planificación y Presupuesto en el periodo 2013-2018. La información ha sido adaptada de la Tabla 28.

La segunda tarea está relacionada a la ejecución de la supervisión y de auditorías quinquenales, en el marco del proceso misional M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales, que es de responsabilidad de la Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre, luego de los cambios efectuados en el ROF con un enfoque de procesos. Dado que esta tarea no se mantuvo estandarizada (es decir, con una misma denominación o formulación en el Plan Operativo Institucional desde el año 2013 hasta el 2018), se toma como referencia la ejecución de las supervisiones y auditorías quinquenales registradas en el SIGOSFC.

Asimismo, se observa en la Tabla 29 que la ejecución de supervisiones y auditorías quinquenales ha ido aumentando de forma constante, dada la prioridad de la Alta Dirección por el cumplimiento de los procesos misionales. Por tal motivo, la variación porcentual ha ido de forma creciente, a excepción de los saltos 2013-2014 y 2015-2016, en que la variación porcentual fue negativa. Es así que se logró ejecutar menos supervisiones y auditorías quinquenales respecto al año anterior.

Tabla 29

Variación porcentual de la ejecución de supervisiones y auditorías quinquenales en el periodo 2013-2018

Año fiscal	Número de supervisiones y auditorías quinquenales ejecutadas	Variación porcentual por año	Total de supervisiones por periodo	Variación porcentual por periodo
2013	622	0.0%		
2014	613	-1.4%	1864	-
2015	629	2.6%		
2016	624	-0.8%		
2017	648	3.8%	1985	6%
2018	713	10.0%		

Nota. Tomado de “Supervisiones efectuadas: departamento y modalidad”, por OSINFOR, *Reportes Estadísticos del SIGO* (Sistema de Información Gerencial del OSINFOR). Recuperado de <https://observatorio.osinfor.gob.pe/Estadisticas/Home/Reportes/2>; *Informe de Evaluación de resultados del PEI 2016-2018 correspondiente al año 2018*, por OSINFOR, 2019f, Tabla 4: Tasa de cobertura de la cantidad de auditorías quinquenales. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2019/03/INFORME-DE-EVALUACION-DE-RESULTADOS-2018-PEI-2016-2018.pdf>

Al respecto, la Figura 26 muestra que la variación porcentual de la ejecución de supervisiones y auditorías quinquenales ha sido continuamente creciente desde el año 2016 hacia el final del periodo evaluado. Esto se asocia a la optimización del proceso de supervisión, emprendido desde el año 2016 mediante la implementación de la gestión por procesos y con un aumento significativo en el año 2018 en un contexto de implementación del ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad, con alcance a dicho proceso.

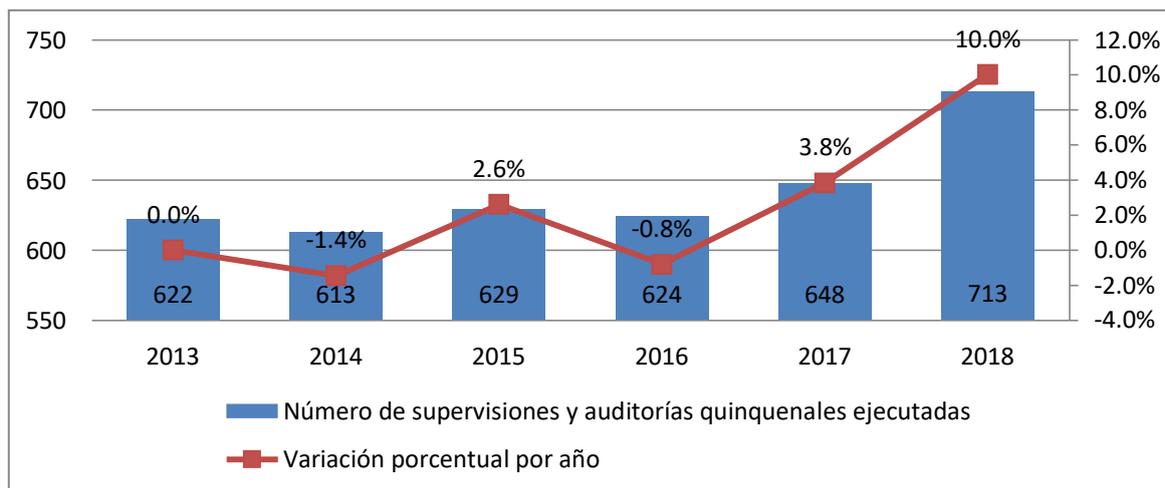


Figura 26. Variación porcentual de la ejecución de las supervisiones y auditorías quinquenales en el periodo 2013-2018. La información ha sido adaptada de la Tabla 29.

La tercera tarea por detallar es la relacionada al proceso M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades, a cargo de la Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre. Al igual que la anterior tarea analizada, tampoco mantuvo una denominación estandarizada, dados los cambios en la estructura organizacional y la implementación de un enfoque de procesos en la entidad, que impactó en la elaboración del Plan Operativo Institucional cambiando la asignación de responsabilidades y de metas.

Debido a que esta tarea no se mantuvo estandarizada, es decir, con una misma denominación o formulación en el Plan Operativo Institucional desde el año 2013 hasta el 2018, se toma como referencia la ejecución de los talleres de fortalecimiento de capacidades registradas en el SIGOSFC. Así, se observa en la Tabla 30 que, a nivel general, los talleres de fortalecimiento de capacidades aumentaron en 15 % en el periodo 2016-2018, en comparación al periodo 2013-2015. En otras palabras, se realizaron 27 talleres de fortalecimiento de capacidades más durante el último periodo. Sin embargo, a nivel de variación porcentual anual, no hubo un crecimiento sostenido, y disminuyó respecto al año anterior en los saltos 2015-2016 y 2017-2018.

Tabla 30

Variación porcentual de la ejecución de talleres de fortalecimiento de capacidades en el periodo 2013-2018

Año fiscal	Número de talleres de fortalecimiento de capacidades ejecutados	Variación porcentual	Total de talleres por periodo	Variación porcentual por periodo
2013	50	0.0%	175	-
2014	50	0.0%		
2015	75	50.0%	202	15%
2016	60	-20.0%		
2017	78	30.0%		
2018	64	-17.9%		

Nota. Adaptado de Tomado de “Capacitaciones efectuadas a los actores forestales y de fauna silvestre del Observatorio del OSINFOR”, por OSINFOR, *Reportes Estadísticos del SIGO* (Sistema de Información Gerencial del OSINFOR), 2019g. Recuperado de <https://observatorio.osinfor.gob.pe/Estadisticas/Home/Reportes/3>

En relación a la Figura 27, se aprecia que los talleres de fortalecimiento de capacidades se ejecutaron en su mayor cantidad en el año 2015. No obstante, a comparación del periodo 2013-2015, en que se realizaron más de 50 por año en el periodo 2016-2018, estos se mantuvieron en más de 60 realizados por año.

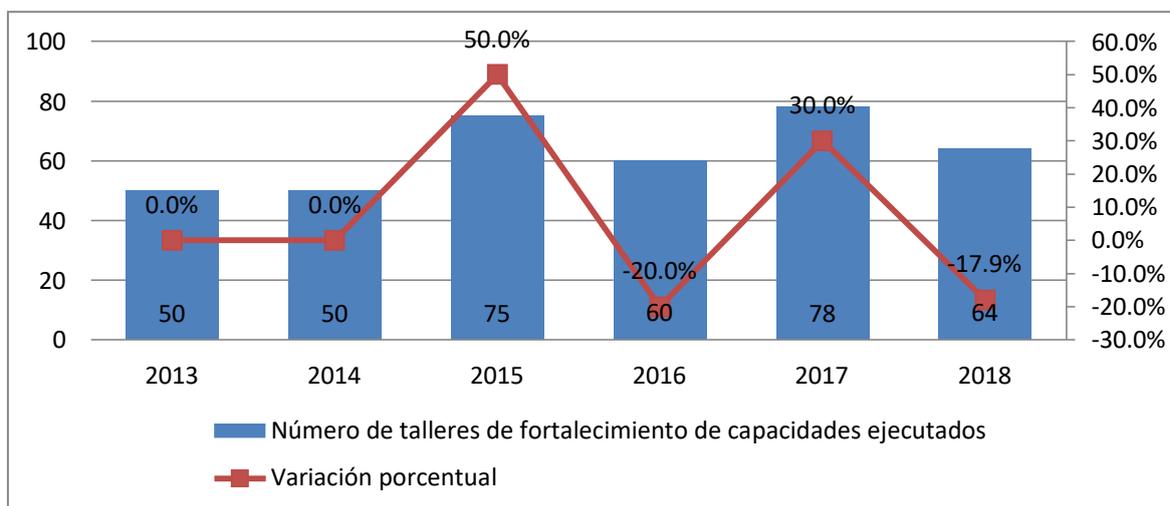


Figura 27. Variación porcentual de la ejecución de los talleres de fortalecimiento de capacidades en el periodo 2013-2018. Información recopilada de la Tabla 30. Variación porcentual de la ejecución de talleres de fortalecimiento de capacidades en el periodo 2013-2018

De forma general, de las tres tareas analizadas en el periodo 2013-2018, se aprecian mejoras en el número de ejecuciones programadas y finalmente realizadas. Así se mantuvo la eficacia institucional que resulta de la comparación entre lo programado en el Plan Operativo Institucional y el registro de lo ejecutado en los respectivos Informes de Gestión Institucional.

Por último, tomando en cuenta la ejecución presupuestal anual y lo expuesto anteriormente sobre la ejecución física anual, se analizan los resultados en su conjunto en la Tabla 31. Al respecto, se observa que los resultados de la ejecución física y presupuestal han sido coherentes entre sí y se han mantenido en ejecuciones sobre el 95 % durante el periodo 2013-2018.

Tabla 31

Resultados de la eficacia institucional en la ejecución física y presupuestal del OSINFOR en el periodo 2013-2018

Año Fiscal	Ejecución Presupuestal	Ejecución Física	Ejecución ponderada	Rango de calificación ponderado según indicador de gestión del MEF
2013	100.0%	102.7%	101.4%	Muy Bueno
2014	99.5%	107.7%	103.6%	Muy Bueno
2015	99.8%	110.7%	105.3%	Muy Bueno
2016	99.9%	104.6%	102.3%	Muy Bueno
2017	98.5%	99.6%	99.1%	Muy Bueno
2018	98.2%	96.5%	97.4%	Muy Bueno

Nota. Adaptado de las Tablas 9, 10, 53, 54, 55, y 56 de este trabajo.

En relación con la ejecución ponderada (resultante del promedio de la ejecución presupuestal y la ejecución física), esta ha ido disminuyendo levemente, influenciada por los resultados de la ejecución física. Esto sucedió, sobre todo, a partir del año 2017, con el inicio de la ejecución del PIP en Iquitos, sin lograr el total del cumplimiento de las metas relacionadas a la Unidad Ejecutora de Inversiones. La razón fue que faltó disponibilidad de recursos financieros adicionales para poder iniciar con la obra; en algunos casos, faltaron postores en los procesos de contratación sobre ítems de indumentaria, que están en el marco de los componentes del PIP.

A pesar de ello, el promedio ponderado de la ejecución física y presupuestal se conserva mayor al 95 % de forma sostenida durante el periodo 2013-2018, dentro del rango de calificación de “Muy Bueno”. Esto significa que la gestión por procesos incide en el sostenimiento de los resultados de la eficacia institucional, dadas las acciones tomadas en dicho marco para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales (ver Figura 28).

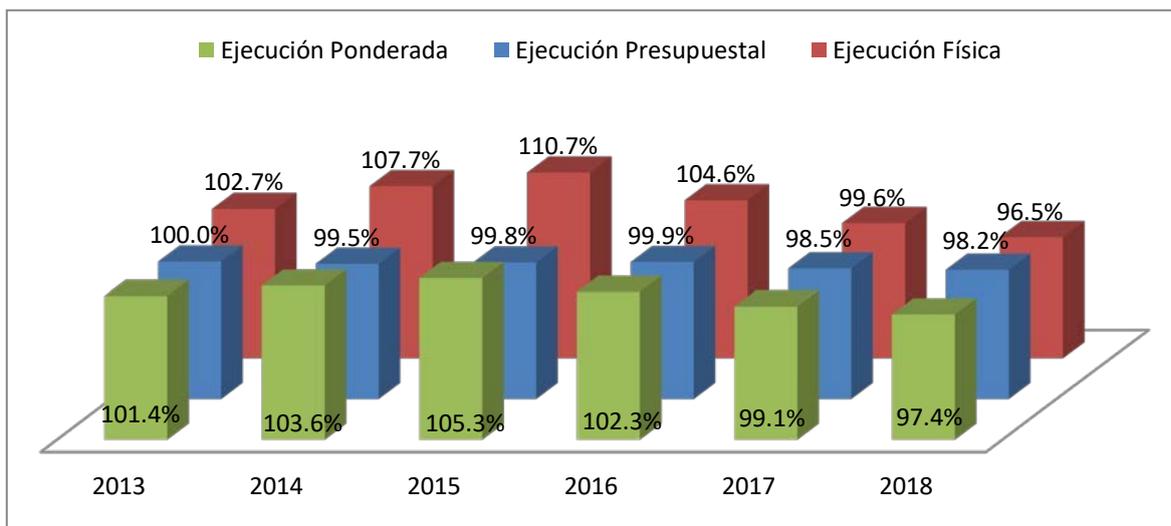


Figura 28. Resultados de la eficacia institucional en la ejecución física y presupuestal del OSINFOR en el periodo 2013-2018. Información recopilada de Tabla 31. Resultados de la eficacia institucional en la ejecución física y presupuestal del OSINFOR en el periodo 2013-2018.

4.3.3 Resultado de la estrategia institucional

El Plan Estratégico Institucional 2016-2018, tomado como principal fuente para la presente sección, fue aprobado mediante Resolución Presidencial N° 064-2018-OSINFOR, de fecha 30 de junio de 2016. Este contiene, entre otros, (a) la visión y misión Institucional, (b) los objetivos estratégicos institucionales, (c) las acciones estratégicas institucionales (compuestas por Indicadores de resultados) y (d) la ruta estratégica. A continuación, se detallan estos aspectos.

Visión: El OSINFOR contribuye eficazmente a garantizar la existencia perpetua de los bosques y sus beneficios para el conjunto de la nación peruana (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2016a).

Misión: Supervisamos y fiscalizamos que los recursos forestales, fauna silvestre y servicios ambientales en las áreas bajo títulos habilitantes no sean afectados en calidad y cantidad actual y futura (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2016a).

Con la finalidad de lograr la misión y, por ende, la visión establecida, el OSINFOR, establece tres objetivos estratégicos institucionales. Estos definen de forma integral la estrategia de la entidad. Dichos objetivos son los que siguen: (a) OE1. Mejorar la efectividad de la supervisión y fiscalización a títulos habilitantes; (b) OE2. Mejorar la capacidad de los actores involucrados en el aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre y (c) OE3. Asegurar el fortalecimiento y el desarrollo del recurso humano y tecnológico de la institución (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2016a).

Es preciso indicar que la estrategia de la entidad varía según la política priorizada por el Gobierno, el sector y la entidad. Por ende, los objetivos estratégicos no son los mismos ni tienen los mismos indicadores de resultado en el periodo 2013-2018. La razón es que, en dicho periodo, se aprobaron dos Planes Estratégicos Institucionales. La estrategia del OSINFOR para el periodo 2016-2018, se estructura según se observa en la Figura 29.

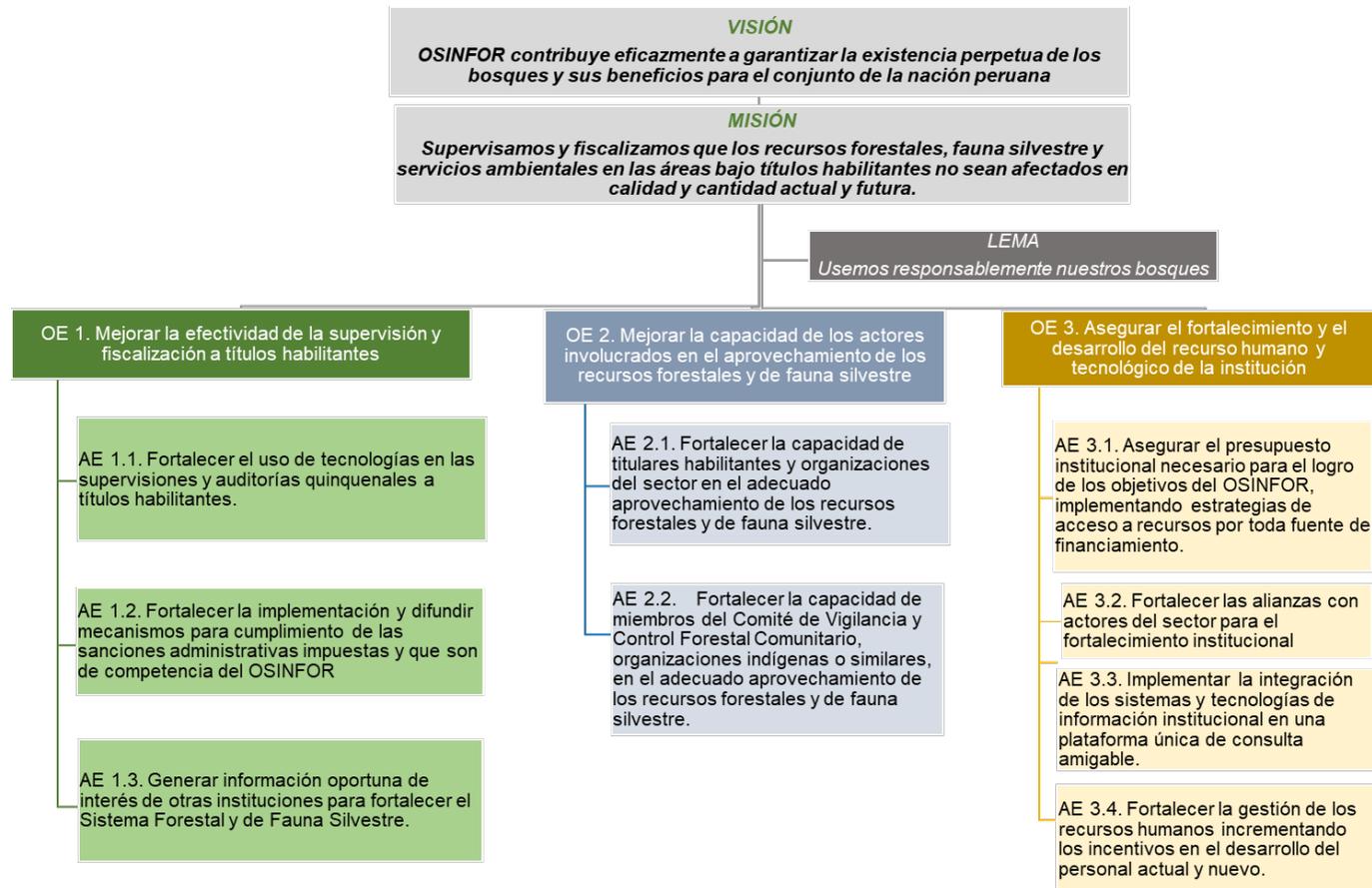


Figura 29. Composición del PEI 2016-2018 del OSINFOR. Tomado de *Plan Estratégico Institucional 2016-2018*, por OSINFOR, 2016a, p. 43. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/Plan-Estrat%C3%A9gico-Institucional-2016-2018.pdf>

Los objetivos estratégicos institucionales enunciados se componen de trece indicadores de resultado. Estos reflejan su ejecución para el horizonte 2016-2018, a través de metas que se programan para evidenciar el cumplimiento de las mismas. Asimismo, se miden de forma periódica por la entidad, en el marco del cumplimiento de las normas del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (las que hasta diciembre de 2017 eran de carácter semestral).

El primer objetivo estratégico contempla seis indicadores de resultado relacionados con los procesos misionales de supervisión y auditorías quinquenales, fiscalización y ejecución de resolución de fiscalización. El segundo objetivo estratégico contempla tres indicadores de resultado relacionados al proceso misional de estudios, información y fortalecimiento de capacidades. El tercero contempla cinco indicadores de resultado vinculados a los procesos estratégicos y de apoyo de la entidad, a cargo de las siguientes oficinas: (a) Planificación y Presupuesto, (b) Tecnología de la Información y (c) Unidad de Recursos Humanos.

Es preciso indicar que el PEI 2016-2018 fue elaborado bajo una metodología distinta a comparación del PEI del periodo anterior. Además, tal como se había mencionado antes, los objetivos estratégicos y los indicadores no son los mismos para ambos periodos comparados. Por consiguiente, el PEI no contiene las mismas secciones en el periodo 2013-2018.

En ese sentido, se toman los resultados del total de la ejecución estratégica por año. Igualmente, se precisa que los resultados de los indicadores por detallar están redondeados. Así, no se muestran los decimales.

a) Objetivo Estratégico Institucional 1

El primer objetivo estratégico institucional “Mejorar la efectividad de la supervisión y fiscalización a títulos habilitantes” (en adelante, el OEI 1) está vinculado a las actividades de supervisión y fiscalización que desarrollan las direcciones de línea del OSINFOR, para el adecuado aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre. Corrobora que los administrados cumplen con las condiciones establecidas en los títulos habilitantes que se les ha otorgado, así como de los planes de manejo, en el marco de la normativa vigente (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2016a).

En el marco del OEI 1, se tiene al indicador de resultado 1, denominado *Tasa de cobertura de la cantidad de supervisiones*. Este indicador considera el porcentaje del número de supervisiones a planes de manejo del total de planes de manejo supervisables en el año en curso. Su cumplimiento es de responsabilidad de la Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre, en el marco del proceso misional *MI. Supervisión y Auditorías Quinquenales* (ver Tabla 32).

Tabla 32

Indicador de resultado 1: Tasa de cobertura de la cantidad de supervisiones del PEI 2016-2018 del OSINFOR

Tipo de Título Habilitante / Variable	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
	Planes de manejo supervisables (a)	N° de supervisiones a Planes de Manejo (b)	Planes de manejo supervisables (a)	N° de supervisiones a Planes de Manejo (b)	Planes de manejo supervisables (a)	N° de supervisiones a Planes de Manejo (b)
Concesiones	880	234	880	250	976	343
Permisos y Autorizaciones	684	384	684	398	667	364
Total	1,564	618	1,564	648	1,643	707
Ejecución % (c) = (b) / (a)		40%		41%		43%
Meta anual (d)		42%		44%		46%
Avance porcentual (c) / (d)		94%		94%		94%

Al respecto, el número de supervisiones aumentaron exponencialmente, de 618 supervisiones en el 2016 a 707 supervisiones en el año 2018. Logra en el periodo de evaluación ejecuciones del 94 % respecto a la meta estimada a cumplir. Sin embargo, la base de planes de manejo supervisables en el año 2018 creció según el Plan Anual de Supervisión y Programa de Evaluación Quinquenal (PASPEQ) aprobado en el año 2017, previo a la ejecución de las supervisiones ejecutadas en el 2018.

El indicador de resultado 2, denominado *Tasa de cobertura de las hectáreas supervisadas*, considera el porcentaje de las hectáreas supervisadas del total de hectáreas de títulos habilitantes supervisables en el año en curso. El cumplimiento de este indicador es de responsabilidad de la Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre, en el marco del proceso misional *M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales*.

Como se ve en la Tabla 33, el avance porcentual respecto a la meta planteada no fue creciente. Sin embargo, el total de hectáreas supervisadas, aunque disminuyó un poco en el 2017, aumentó considerablemente en el año 2018 en casi 100,000 hectáreas más supervisadas, con casi el mismo recurso disponible en el año anterior. En este caso, se tuvo en cuenta que el PIM asignado en supervisión fue de S/ 10, 895, 573 en el año 2017 y de S/ 11, 890, 958 en el año 2018.

Tabla 33
Indicador de resultado 2: Tasa de cobertura de las hectáreas supervisadas del PEI 2016-2018 del OSINFOR

Tipo de Título Habilitante / Variable	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Concesiones	243,306	261,057	332,890
Permisos y Autorizaciones	119,747	101,587	108,927
Total hectáreas supervisadas (a)	363,053	362,644	441,817
Total de hectáreas de los títulos habilitantes supervisables en el año (b)	918,794	875,270	1,476,649
Ejecución % (c) = (b) / (a)	40%	41%	30%
Meta anual (d)	40%	42%	44%
Avance porcentual (c) / (d)	99%	99%	68%

El Indicador de resultado 3, *Tasa de cobertura de auditorías quinquenales*, considera el porcentaje de las auditorías quinquenales ejecutadas del total de títulos habilitantes programados como auditables en el año en curso. El cumplimiento de este indicador es de responsabilidad de la Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre, en el marco del proceso misional *M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales*.

Según la Tabla 34, el OSINFOR no ejecutó muchas auditorías quinquenales en los últimos años. Esto se debe a que se priorizaron la ejecución de las supervisiones, en atención a las denuncias y la programación de las mismas efectuada en los PASPEQ. Sin embargo, en el año 2018, las que se programaron se ejecutaron en su totalidad. Estas decisiones de priorización han impactado notablemente en los resultados de este indicador, y son muy variable entre un año y otro.

Tabla 34

Indicador de resultado 3: Tasa de cobertura de auditorías quinquenales del PEI 2016-2018 del OSINFOR

Variables del indicador	Año 2016	Año 2017	Año 2018
N° de auditorías quinquenales ejecutadas (a)	6	0	6
N° de títulos habilitantes programados como auditables (b)	22	30	6
Ejecución % (c) = (a) / (b)	27%	0%	100%
Meta anual (d)	45%	50%	57%
Avance porcentual (c) / (d)	61%	0%	175%

El indicador de resultado 4, *Porcentaje de procesos culminados en primera instancia*, considera el porcentaje de los procesos culminados en el año (es decir con Informes de supervisión archivados o con la emisión de Resolución Directoral de término del Procedimiento Administrativo Único [PAU]) del total de procesos ingresados para fiscalización en el año en curso. El cumplimiento de este indicador es de responsabilidad de la Dirección de Fiscalización Forestal y de Fauna Silvestre, en el marco del proceso misional *M2. Fiscalización*.

Para el cálculo del indicador se considera el total de informes de supervisión generados en el periodo de octubre del año anterior por evaluar a setiembre del año por evaluar, y que han resultado como archivados o se han resuelto con PAU concluido hasta el mes de diciembre del año por evaluar. Esto se debe al plazo de 90 días para la emisión de la Resolución Directoral que pone fin al procedimiento de primera instancia (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2016a).

Se aprecia en la Tabla 35 que estas metas se cumplieron de forma sostenida, creciendo. Incluso, se logró el número de procesos culminados en el año 2018 respecto al 2017 en 12 % (de 299 a 335 procesos culminados), aunque respecto a la meta los porcentajes fueron menores. Esto se debió a un aumento del 25 % en la cantidad de supervisiones (de 567 a 707 supervisiones) y, por lo tanto, de informes de supervisión ingresados para el proceso de fiscalización.

Tabla 35

Indicador de resultado 4: Porcentaje de procesos culminados en primera instancia del PEI 2016-2018 del OSINFOR

Variables del indicador	Año 2016	Año 2017	Año 2018
N° de procesos culminados en el año (Informes de supervisión archivados o emisión de Resolución Directoral de término de PAU) (a)	338	299	335
N° total de procesos ingresados para fiscalización en el año (b)	781	567	707
Ejecución% (c) = (a) / (b)	43%	53%	47%
Meta anual (d)	40%	45%	50%
Avance porcentual (c) / (d)	108%	117%	95%

El indicador de resultado 5, *Porcentaje de expedientes resueltos en segunda instancia*, considera el porcentaje de expedientes resueltos en segunda instancia del total de expedientes por resolver por el Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre en el año en curso. El cumplimiento de este indicador es de responsabilidad del Tribunal Forestal y de Fauna

Silvestre y es reportado por su Secretaría Técnica, en el marco del proceso misional *M4. Solución de Apelaciones y de Quejas*. El cálculo de este indicador considera como base a los expedientes que estaban pendientes por resolver en segunda instancia en el año a evaluar.

Se puede apreciar en la Tabla 36 que el número de expedientes por resolver por el TFFS es muy variante. Sin embargo, su ejecución ha ido creciendo cada vez más, debido a la iniciativa de la Alta Dirección por conformar una Segunda Sala en el Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre para atender la carga procesal en segunda instancia, lo cual se conformó según la Resolución Suprema N° 051-2017-PCM (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2017b). Es así que se logró resolver una gran cantidad de expedientes en el año 2017 (47 % más respecto a los resueltos en el año 2016) y disminuyendo la base de pendientes para el año 2018.

Tabla 36

Indicador de resultado 5: Porcentaje de expedientes resueltos en segunda instancia del PEI 2016-2018 del OSINFOR

Variables del indicador	Año 2016	Año 2017	Año 2018
N° de expedientes resueltos en segunda instancia (a)	222	326	198
N° de expedientes por resolver por el TFFS (b)	632	476	147
Ejecución% (c) = (a) / (b)	35%	68%	135%
Meta anual (d)	31%	51%	77%
Avance porcentual (c) / (d)	113%	134%	175%

El indicador de resultado 6, *Porcentaje de titulares que se acogen al pago de su sanción administrativa*, considera el porcentaje de titulares habilitantes que se acogen al pago de su sanción administrativa del total de titulares habilitantes con deuda por sanción administrativa. El cumplimiento de este indicador es de responsabilidad del Equipo Funcional de Ejecución de Resoluciones de la Oficina de Administración, en el marco del proceso misional *M3. Ejecución de Resolución de Fiscalización*, con el apoyo técnico de la Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre, para el seguimiento al cumplimiento

de las medidas correctivas. El cálculo de este indicador considera a los titulares que se acogen a las diversas modalidades de pago; entre otros, se pueden mencionar los que siguen: (a) el pronto pago, (b) el fraccionamiento, (c) el pago a cuenta, (d) el pago por recuperación de áreas degradadas, (e) el pago por conservación de bosques húmedos,.

Se aprecia en la Tabla 37 que, durante los años de evaluación, el avance porcentual supero más del 92 % de la meta programada. Se debe tener en cuenta que los mecanismos de pago responden a innovaciones aplicadas por el OSINFOR con la finalidad de que las comunidades campesinas y nativas puedan acceder a mecanismos de pago de multas que sean beneficiosas para la recuperación de las áreas degradadas y la conservación de los bosques húmedos. Si bien el avance porcentual indica un decrecimiento, en el aspecto cuantitativo, el número de titulares acogidos aumentó en 33 % en el año 2018, respecto al resultado del año 2017 (de 388 a 533).

Tabla 37

Indicador de resultado 6: Porcentaje de titulares de títulos habilitantes que se acogen al pago de su sanción administrativa del PEI 2016-2018 del OSINFOR

Variables del indicador	Año 2016	Año 2017	Año 2018
N° de titulares que se acogen al pago de su sanción administrativa (a)	438	388	533
N° de titulares con deuda por sanción administrativa (b)	1,475	1,387	1,740
Ejecución% (c) = (a) / (b)	30%	28%	31%
Meta anual (d)	28%	30%	32%
Avance porcentual (c) / (d)	106%	93%	96%

Para culminar, es preciso indicar que estos mecanismos de canje de multas de comunidades nativas por conservación de bosques fueron reconocidos como Buenas Prácticas Interculturales en Gestión Pública V Edición, en el año 2018, por el Ministerio de Cultura.

b) Objetivo Estratégico Institucional 2

El segundo objetivo estratégico institucional “Mejorar la capacidad de los actores involucrado en el aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre” (en adelante, el OEI 2), se relaciona con el impulso, y continuación del desarrollo y fortalecimiento de capacidades, debido al escaso conocimiento de los titulares de títulos habilitantes acerca del adecuado aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre. Esto origina que sean sometidos a sanciones. Asimismo, se detecta el incumplimiento de la normativa forestal; por lo que deben aumentar la cobertura de las capacitaciones, considerando que el número de titulares sigue incrementándose y/o variando en el tiempo (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2016a).

Por otro lado, el OEI 2 plantea medir la cantidad y la calidad de las capacitaciones. Para tal fin, se miden los conocimientos (técnicos, normativos e institucionales) iniciales de los participantes y se compara con los conocimientos que han adquirido luego de recibida la capacitación (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2016a).

El cumplimiento de los indicadores de resultado del OEI 2 es de responsabilidad de la Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre, en el marco del proceso misional *M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades*.

En el marco del OEI 2, se cuenta con el indicador de resultado 7, *Porcentaje de titulares habilitantes que mejoran sus capacidades*. Este considera el porcentaje del número de titulares habilitantes con capacidades mejoradas del total de titulares habilitantes capacitados en el año en curso.

Tabla 38

Indicador de resultado 7: Porcentaje de titulares habilitantes que mejoran sus capacidades del PEI 2016-2018 del OSINFOR

VARIABLES DEL INDICADOR	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
N° de titulares habilitantes con capacidades mejoradas (a)	1081	538	490
N° total de titulares habilitantes capacitados en el año (b)	1494	836	645
Ejecución% (c) = (a) / (b)	72%	64%	76%
Meta anual (d)	65%	70%	75%
Avance porcentual (c) / (d)	111%	92%	101%

Para el cálculo de este indicador se ha considerado solo aquellas capacitaciones que cuentan con evaluación de conocimientos al término de la capacitación. Asimismo, la variable *número de titulares habilitantes capacitados en el año* considera solo el total de capacitados que han sido evaluados.

Como se observa en la Tabla 38, más del 63 % de los participantes evaluados en el periodo 2016-2018 lograron mejorar sus capacidades en el periodo evaluado. Estos resultados se asocian al empleo de la metodología La Mochila Forestal. Esta fue ganadora del premio de Buenas Prácticas en Gestión Pública 2015 de Ciudadanos al Día y fue reconocida como Buenas Prácticas Interculturales en Gestión Pública V Edición en el año 2018 por el Ministerio de Cultura.

El indicador de resultado 8, *Porcentaje de otros actores forestales que mejoran sus capacidades*, considera el porcentaje del número de actores forestales distintos a titulares habilitantes con capacidades mejoradas del total de estos actores capacitados en el año en curso. Estos actores forestales son entre otros, los que siguen: (a) los regentes, (b) policía ecológica, y (c) servidores públicos de la Fiscalía Especializada en Materia Ambiental o FEMA, de la Autoridad Local del Agua, de los Gobiernos Regionales, involucrados en el aprovechamiento forestal y de fauna silvestre.

Respecto al resultado de este indicador, se debe considerar que en algunos talleres de fortalecimiento y desarrollo de capacidades no todos los participantes llegan a dar la

evaluación respectiva al finalizar el taller. Sin embargo, más del 68 % en el periodo 2016-2018 han resultado con capacidades mejoradas. En la Tabla 39, se aprecia también que el número de actores forestales capacitados aumentó de 20 a 1231 comparando los años 2016 y 2017 respectivamente; pero luego disminuyó a 265.

Tabla 39

Indicador de resultado 8: Porcentaje de otros actores forestales que mejoran sus capacidades del PEI 2016-2018 del OSINFOR

Variables del indicador	Año 2016	Año 2017	Año 2018
N° de actores forestales distintos a titulares habilitantes con capacidades mejoradas (a)	15	847	212
N° de actores forestales distintos a titulares habilitantes capacitados en el año (b)	20	1,231	265
Ejecución% (c) = (a) / (b)	75%	69%	80%
Meta anual (d)	70%	75%	80%
Avance porcentual (c) / (d)	107%	92%	100%

El Indicador de resultado 9, *Porcentaje de Comité de Vigilancia y Control Forestal Comunitario*, referido a organizaciones indígenas o afines que cuentan con por lo menos un personal capacitado y certificado, considera el porcentaje del total de Comités de Vigilancia y Control Forestal Comunitario (en adelante, CVCFC), organizaciones indígenas o afines que cuentan con por lo menos un personal capacitado y certificado en el año (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2016a).

Tabla 40

Indicador de resultado 9: Porcentaje de CVCFC, organizaciones indígenas o afines con al menos un personal certificado en el año, de acuerdo al PEI 2016-2018 del OSINFOR

Variables del indicador	Año 2016	Año 2017	Año 2018
N° de CVCFC, organizaciones indígenas o afines con al menos un personal certificado en el año (a)	NC	0	32
N° total de CVCFC, organizaciones indígenas o afines en el año (b)	NC	10	32
Ejecución% (c) = (a) / (b)	NC	0%	100%
Meta anual (d)	NC	10%	10%
Avance porcentual (c) / (d)	NC	0%	1000%

Al respecto, en el año 2016, este indicador no tuvo meta programada, por lo cual no correspondía medir su ejecución. En el año 2017, no se ejecutaron talleres para certificar a miembros de CVCFC, organizaciones indígenas o afines, dado que priorizó la ejecución de los Cursos de especialización. Sin embargo, durante ese año se realizaron talleres dirigidos a las comunidades nativas. En el año 2018, esta meta se cumplió en un 100 %; así, se capacitó a representantes de 32 CVCFC, organizaciones indígenas y afines, los cuales cuentan, por lo menos con un personal capacitado, y además cuenta con el respectivo certificado de asistencia.

c) Objetivo Estratégico Institucional 3

El tercer objetivo estratégico institucional “Asegurar el fortalecimiento y el desarrollo del recurso humano y tecnológico de la institución” (en adelante, el OEI 3), considera como su finalidad el contar con una institución fortalecida, buscando que el OSINFOR se consolide como una institución moderna y transparente que responde a las necesidades de la población, sobre la base de una adecuada organización y gestión (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2016a). Al respecto, se plantea asegurar el presupuesto institucional, promover la mejora y consolidación de la transparencia, integrar los sistemas y tecnologías de información, implementar la certificación ISO en seguridad de información y mejorar la gestión de los recursos humanos, todo ello con una visión de mejora continua (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2016a).

En el marco del OEI 3, se cuenta con el indicador de resultado *10: Variación porcentual del presupuesto para ejecución de actividades del OSINFOR*. Este considera la variación porcentual del PIM asignado del año anterior al PIM del año en curso y es de

responsabilidad de la Oficina de Planificación y Presupuesto, en el marco del proceso de apoyo A3. *Gestión Financiera*. Se realiza con el apoyo estratégico de la Alta Dirección, y en atención a las demandas de todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad para el cumplimiento de sus metas institucionales (ver Tabla 41).

Tabla 41

Indicador de resultado 10: Variación porcentual del presupuesto para ejecución de actividades del OSINFOR del PEI 2016-2018 del OSINFOR

Variables del indicador	Año 2016	Año 2017	Año 2018
PIM del año (a)	24,550,938	27,539,389	28,051,944
PIM del año anterior (b)	23,752,554	24,550,938	27,539,389
Variación porcentual (c) = (a)/(b)-1	3%	12%	2%
Meta anual (d)	8%	8%	8%
Avance porcentual (c) / (d)	42%	152%	23%

Nota. La información ha sido consultada en portal de *Transparencia Económica* del Ministerio de Economía y Finanzas. Adaptado de “Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2019. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>

Al respecto, la variación porcentual de la asignación presupuestal fue muy cambiante, dado que se encuentra sujeta a la aprobación del Congreso de la República y del Ministerio de Economía y Finanzas, en base a las prioridades del Gobierno. En el año 2017, se puede ver una variación significativa respecto a los otros años, debido a la asignación de presupuesto para el PIP en Iquitos declarado viable (“Mejoramiento de la Capacidad del Servicio de Supervisión y Capacitación de la Oficina Desconcentrada del OSINFOR en Iquitos, Provincia de Maynas, Región Loreto”) de S/ 3’589,000. Además, se dio por las incorporaciones presupuestales del saldo de balance del año 2016 y los fondos ingresados por Fuente de Financiamiento Recursos Directamente Recaudados.

Por otro lado, respecto al año 2018, la política de austeridad del gobierno afectó la asignación presupuestal de la entidad, lo cual se comprueba en el Decreto de Urgencia N° 005-2018 que “Establece medidas de eficiencia del gasto público para el impulso

económico”, por lo que la variación fue significativamente menor que el año anterior del periodo evaluado.

El indicador de resultado 11 es el número de *Proyectos de Inversión Pública* viables y con presupuesto para contar con oficinas con infraestructura y equipamiento. Su cumplimiento es de responsabilidad de la Oficina de Planificación y Presupuesto, en el marco del proceso estratégico E1. Gestión Estratégica. En la Tabla 42, se presenta el detalle.

Tabla 42

Indicador de resultado 11: Cantidad de Proyectos de Inversión Pública declarados viables y con presupuesto para contar con oficinas con infraestructura y equipamiento, de acuerdo al PEI 2016-2018 del OSINFOR

Variables del indicador	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Número de Proyectos de Inversión Pública viables y con presupuesto para contar con oficinas con infraestructura y equipamiento (a)	0	1	1
Meta anual (b)	NC	1	1
Avance porcentual (a) / (b)	NC	100%	100%

Nota. Adaptado de *Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2016-2018 al II Semestre del año 2017*, por OSINFOR, 2018h, p. 31, Tabla 14. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2018/02/RESOLUCION-PRESIDENCIAL-00023-2018-OSINFOR-01.1.pdf>

Al respecto, se declaró viable el PIP “Mejoramiento de la Capacidad del Servicio de Supervisión y Capacitación de la Oficina Desconcentrada del OSINFOR en Iquitos, Provincia de Maynas, Región Loreto”, con código único de inversiones 2307255 en el año 2017, iniciando su ejecución en dicho año. El indicador se cumplió siguiendo con su ejecución. Para esto, se incorporó en el año fiscal 2017 el presupuesto necesario para iniciar su ejecución con S/ 3,589,000 asignados por Fuente de Financiamiento Recursos Ordinarios.

El indicador de resultado 12: *Variación porcentual en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información-SGSI* del macro proceso de supervisión y auditorías quinquenales, considera el número de actividades implementadas del Plan de implementación del Sistema de Gestión en Seguridad de la Información-SGSI hasta en el año de evaluación del total de actividades programadas para la implementación del SGSI.

La implementación de este Indicador de resultado es de responsabilidad de la Oficina de Tecnología de la Información, en el marco del proceso de apoyo A5. *Gestión De las Tecnologías de la Información.*

Según la Tabla 43, el avance de este indicador no cambió entre el 2016 al 2017. En este último año se identificó la necesidad de actualizar el Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información. Se tuvo como finalidad que su implementación permita a la institución contar con la certificación ISO 27001.

Tabla 43

Indicador de resultado 12: Variación porcentual en la implementación del SGSI del macro proceso de supervisión y auditorías quinquenales, de acuerdo al PEI 2016-2018 del OSINFOR

Variables del indicador	Año 2016	Año 2017	Año 2018
N° de actividades implementadas del Plan de implementación del Sistema de Gestión en Seguridad de la Información hasta el año en evaluación (a)	19	19	32
N° de actividades programadas en el Plan de implementación del Sistema de Gestión en Seguridad de la Información (b)	32	32	NC
Ejecución% (c) = (a) / (b)	59%	59%	100%
Meta anual (d)	88%	100%	100%
Avance porcentual (c) / (d)	67%	59%	100%

Nota. Adaptado de *Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2016-2018 al II Semestre del año 2017*, por OSINFOR, 2018h, p. 31, Tabla 15. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2018/02/RESOLUCION-PRESIDENCIAL-00023-2018-OSINFOR-01.1.pdf>

Al respecto, a partir del año 2017 se inició con el apoyo de la cooperación alemana GIZ. Así, luego de un proceso que involucró a toda la entidad, al finalizar el 2018, se logró la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, otorgada por la empresa certificadora AENOR. Por ello, se consideró este plan implementado en un 100 % para el cierre del periodo evaluado.

El indicador de resultado 13, *Macroproceso de supervisión y auditorías quinquenales con certificación ISO* se programa para el año 2018. Su responsabilidad es de la Oficina de Planificación y Presupuesto, en el marco del proceso estratégico E2. *Gestión*

de Documentos de Gestión y de Procesos. Se sustenta en que el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 está basado en un enfoque de procesos (ver Tabla 44).

Tabla 44

Indicador de resultado 13: Macro proceso de supervisión y auditorías quinquenales con certificación ISO (Hito), de acuerdo al PEI 2016-2018 del OSINFOR

Variables del indicador	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Macro proceso de supervisión y auditorías quinquenales con certificación ISO (a)	NC	NC	1
Hito Macro proceso de supervisión y auditorías quinquenales con certificación ISO (b)	NC	NC	1
Ejecución% (c) = (a) / (b)	NC	NC	100%
Meta anual (d)	NC	NC	100%
Avance porcentual (c) / (d)	NC	NC	100%

Nota. Adaptado de “Osinfor, primera entidad pública del sector forestal en conseguir certificación ISO 9001 e ISO 27001,” por OSINFOR, 2018a (Nota de Prensa N° 071-2018-OSINFOR).

Por otra parte, se cumplió con la obtención de la certificación de la Norma Internacional ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad, luego de que la empresa certificadora AENOR verificara el cumplimiento de los requisitos legales y procedimentales en el desarrollo de las actividades del proceso de supervisión. Se logra ser la primera entidad pública del sector forestal que obtiene dichas certificaciones. En ese sentido, el OSINFOR se posiciona en dicho sector, demostrando su compromiso con la calidad en el servicio que brinda a los ciudadanos (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2018a).

El indicador de resultado 14, *Porcentaje de personal con nivel satisfactorio en la Evaluación de Desempeño Anual de personal*, considera el número de personal evaluado con nivel satisfactorio del total de personal evaluado de la entidad. Este indicador de resultado es de responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos, en el marco del proceso de apoyo A4. *Gestión del Talento Humano*. Cabe precisar que no se contaba con información para este indicador en la línea de base al año 2015, por lo que se considera la línea de base a los resultados del año 2017 (ver Tabla 45).

Tabla 45

Indicador de resultado 14: Porcentaje de servidores con nivel satisfactorio en la Evaluación de Desempeño Anual de personal del PEI 2016-2018 del OSINFOR

Variables del indicador	Año 2016	Año 2017	Año 2018
N° de personal evaluado con nivel satisfactorio (a)	NC	133	NC
N° de personal evaluado (b)	NC	179	NC
Ejecución% (c) = (a) / (b)	NC	74%	NC
Meta anual (d)	ND	ND	ND
Avance porcentual (c) / (d)	NC	74%	NC

Nota. Adaptado de *Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2016-2018 al II Semestre 2017*, por OSINFOR, 2018h, p. 32, Tabla 16. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2018/02/RESOLUCION-PRESIDENCIAL-00023-2018-OSINFOR-01.1.pdf>

En cuanto a la evaluación de desempeño de los servidores del OSINFOR, se realizó entre diciembre de 2016 y enero de 2017 a un total de 179 personas con contrato CAS en la entidad. De este grupo, 133 obtuvieron un nivel satisfactorio en la evaluación. En cuanto al año 2018, esta meta no se programó, por lo que no corresponde la ejecución de la misma (ver Tabla 46).

Tabla 46

Metas de Objetivos estratégicos institucionales e Indicadores de resultados del PEI 2016-2018 del OSINFOR

Objetivo Estratégico Institucional	N°	Indicadores de resultado	Responsable	Unidad de medida	Meta anual			Ejecución			Avance porcentual		
					2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
OE 1. Mejorar la efectividad de la supervisión y fiscalización a títulos habilitantes	1	Tasa de cobertura de la cantidad de supervisiones	DSFFS	Porcentaje	42%	44%	46%	40%	41%	43%	94%	94%	94%
	2	Tasa de cobertura de las hectáreas supervisadas	DSFFS	Porcentaje	40%	42%	44%	40%	41%	30%	99%	99%	68%
	3	Tasa de cobertura de auditorías quinquenales	DSFFS	Porcentaje	45%	50%	57%	27%	0%	100%	61%	0%	175%
	4	Porcentaje de procesos culminados en primera instancia	DFFFS	Porcentaje	40%	45%	50%	43%	53%	47%	108%	117%	95%
	5	Porcentaje de expedientes resueltos en segunda instancia	TFFS	Porcentaje	31%	51%	77%	35%	68%	135%	113%	134%	175%
	6	Porcentaje de titulares que se acogen al pago de su sanción administrativa	UAF	Porcentaje	28%	30%	32%	30%	28%	31%	106%	93%	96%
OE 2. Mejorar la capacidad de los actores involucrados en el aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre	7	Porcentaje de titulares habilitantes que mejoran sus capacidades	DEFFS	Porcentaje	65%	70%	75%	72%	64%	76%	111%	92%	101%
	8	Porcentaje de otros actores forestales que mejoran sus capacidades	DEFFS	Porcentaje	70%	75%	80%	75%	69%	80%	107%	92%	100%
	9	Porcentaje de CVCFC, organizaciones indígenas o afines que cuentan por lo menos con un personal capacitado y certificado	DEFFS	Porcentaje	NC	10%	10%	NC	0%	100%	NC	0%	1000%
OE 3. Asegurar el fortalecimiento y el desarrollo del recurso humano y tecnológico de la institución	10	Variación porcentual del presupuesto para ejecución de actividades del OSINFOR	OPP	Porcentaje	8%	8%	8%	3%	12%	2%	42%	152%	23%
	11	Número de Proyectos de Inversión Pública viables y con presupuesto para contar con oficinas con infraestructura y equipamiento.	OPP	Número	NC	1	1	NC	1	1	NC	100%	100%
	12	Variación porcentual en la implementación del Sistema de Gestión en Seguridad de la Información – SGSI del macro proceso de supervisión y auditorías quinquenales	OTI	Porcentaje	88%	100%	NC	59%	59%	100%	67%	59%	100%
	13	Hito: Macro proceso de supervisión y auditorías quinquenales con certificación ISO.	OPP	Hito	NC	NC	1	NC	NC	1	NC	NC	100%
		Porcentaje de personal con nivel satisfactorio en la Evaluación de Desempeño Anual de personal	URH	Porcentaje	NC	ND	ND	NC	74%	NC	NC	74%	NC
AVANCE PROMEDIO DE METAS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 2018											90.5%	84.8%	171.5%

Nota. El listado de los acrónimos utilizados en la tabla se encuentra en el Anexo 4: Lista de acrónimos. Información recopilada desde Anexo 01: Evaluación de Indicadores del PEI, a nivel de Objetivos Estratégicos Institucionales al II Semestre 2017. Adaptado de *Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2016-2018 al II Semestre 2017*, por OSINFOR, 2018h, pp. 62, 63. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2018/02/RESOLUCION-PRESIDENCIAL-00023-2018-OSINFOR-01.1.pdf>; y con información recopilada desde Tabla N° 04: Tasa de cobertura de la cantidad de auditorías quinquenales. Adaptado del *Informe de evaluación de resultados del PEI 2016-2018*, por OSINFOR, 2019f. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2019/03/INFORME-DE-EVALUACION-DE-RESULTADOS-2018-PEI-2016-2018.pdf>

En resumen, se observa que el resultado de la estrategia planteada por el OSINFOR en el Plan Estratégico Institucional 2016-2018 obtuvo resultados de 90.5 %, 84.8 % y 171.5 % en los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente. Además, se obtuvo como promedio ponderado 115 % de ejecución estratégica para dicho periodo, debido en la mayoría de casos por el sobrecumplimiento de metas programadas (metas con cumplimiento mayor al 100%).

Este resultado es coherente con el resultado de la eficacia institucional en el marco de lo programado en el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional del OSINFOR. Asimismo, se relaciona directamente con la implementación de la gestión por procesos en cuanto a la mejora y optimización de los mismos y todas las actividades que se ejecutaron para lograr el cumplimiento de los estándares de la Norma Internacional ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Esta se basa en la gestión por procesos con enfoque al cliente o, en este caso, al ciudadano y los titulares de títulos habilitantes, cumpliendo así con los objetivos estratégicos institucionales.

Adicionalmente, es preciso analizar los resultados de la estrategia institucional desde el año 2013 hasta el año 2018, en donde, se observa un incremento en la eficacia estratégica institucional en los años 2016 y 2018, respecto al año anterior. No se observaron similares resultados en el periodo 2013-2015, dado que la variación porcentual disminuyó respecto a un año del otro en dicho periodo (ver Figura 30).

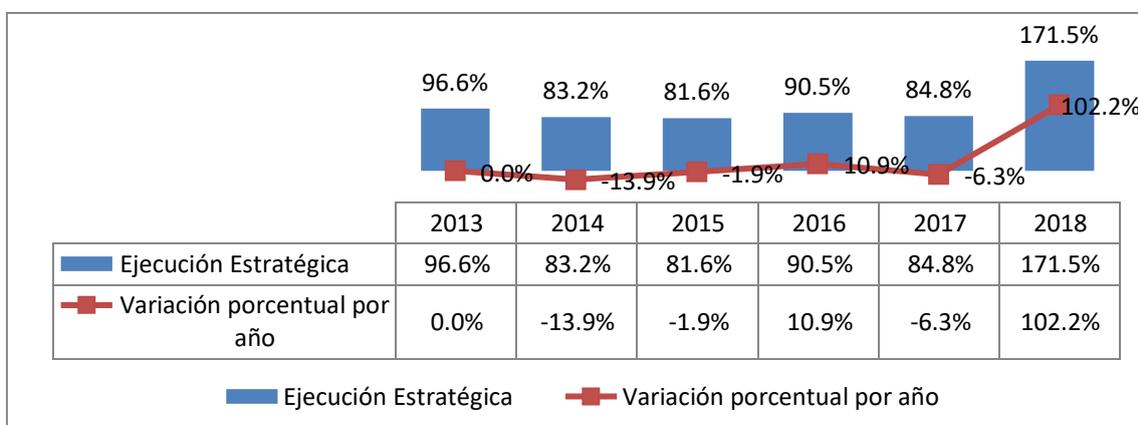


Figura 30. Variación porcentual de los resultados de la eficacia estratégica institucional del OSINFOR en el periodo 2013-2018. Información recopilada de la Tabla 13 y la Tabla 46 de este trabajo.

También, se revisaron los resultados de las ejecuciones presupuestal, física y estratégica expuestas anteriormente, y se calculó su promedio, tomándolo como ejecución ponderada global. En relación con ello, la ejecución ponderada global, señalada en la Tabla 47, traduce los resultados de la eficacia institucional por año. En estos, se observa que en el año 2017 se dio una calificación de “Bueno”, debido al resultado de 94.3 %, lo que significa una disminución de la eficacia en 4.1 % respecto al año 2016.

Tabla 47

Resultados de la eficacia institucional en la ejecución presupuestal, física y estratégica del OSINFOR en el periodo 2013-2018

Año Fiscal	Ejecución Presupuestal	Ejecución Física	Ejecución Estratégica	Ejecución ponderada global	Rango de calificación	Variación porcentual por año	Ejecución ponderada por Periodo
2013	100.0%	102.7%	96.6%	99.8%	Muy Bueno	0.0%	
2014	99.5%	107.7%	83.2%	96.8%	Muy Bueno	-3.0%	98%
2015	99.8%	110.7%	81.6%	97.4%	Muy Bueno	0.6%	
2016	99.9%	104.6%	90.5%	98.3%	Muy Bueno	1.0%	
2017	98.5%	99.6%	84.8%	94.3%	Bueno	-4.1%	104.9%
2018	98.2%	96.5%	171.5%	122.1%	Muy Bueno	29.4%	

Nota. Adaptado de la Tabla 13, Tabla 31 y Tabla 46.

Tomando los datos de la Tabla 47, se presentará en la Figura 31, la evolución de la eficacia institucional desde el 2013 hasta el año 2018. La finalidad es observar su variación porcentual.

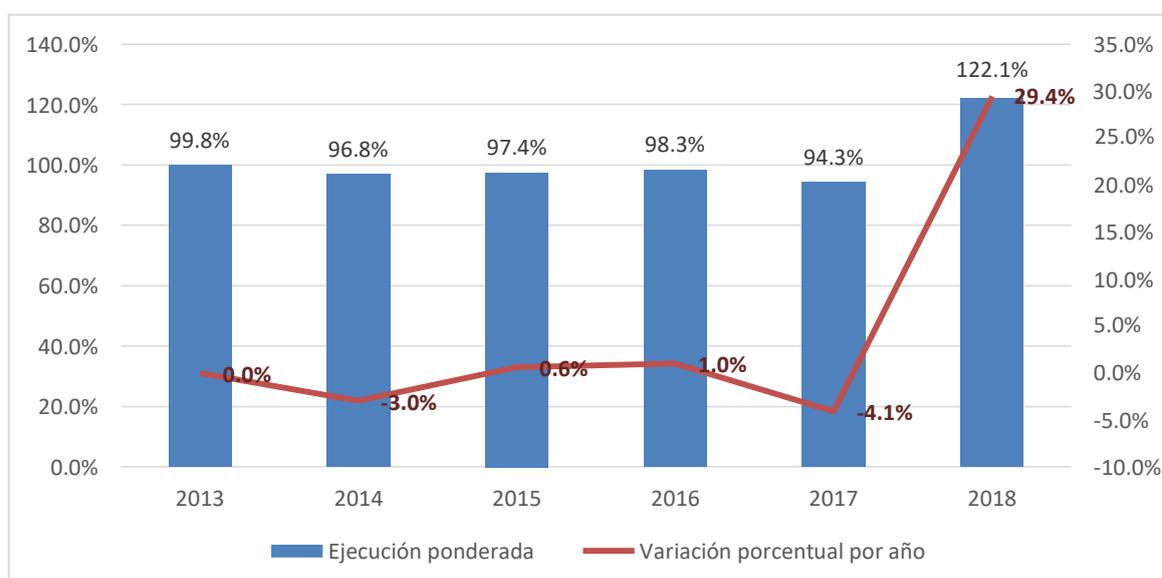


Figura 31. Variación porcentual de los resultados de la eficacia estratégica institucional del OSINFOR por año. Información recopilada de la Tabla 47. Resultados de la eficacia institucional en la ejecución presupuestal, física y estratégica del OSINFOR en el periodo 2013-2018.

A diferencia de los resultados calculados solo por la ejecución presupuestal y física, al añadir la ejecución estratégica institucional, los resultados ponderados se ven afectados en el año 2017, debido a un resultado inferior al 95 %. Sin embargo, para el año 2018, la ejecución estratégica institucional elevó a 122.1 % la ejecución ponderada, lo que significó una variación de 29.4 % más de ejecución en la eficacia institucional, respecto al año 2017, en el que no se obtuvo tan buenos resultados. Así, al momento de calcular la variación porcentual por periodo, el periodo 2016-2018 resulta mayor en 7 % más que en el periodo 2013-2015.

En ese sentido, la ejecución ponderada para el periodo 2013-2015 fue de 98 %, y la del periodo 2016-2018, durante la implementación de la gestión por procesos, fue de 104.9%. Se evidencia un incremento en 7 % respecto al periodo anterior. En la Figura 32, se explica el detalle de esta situación.

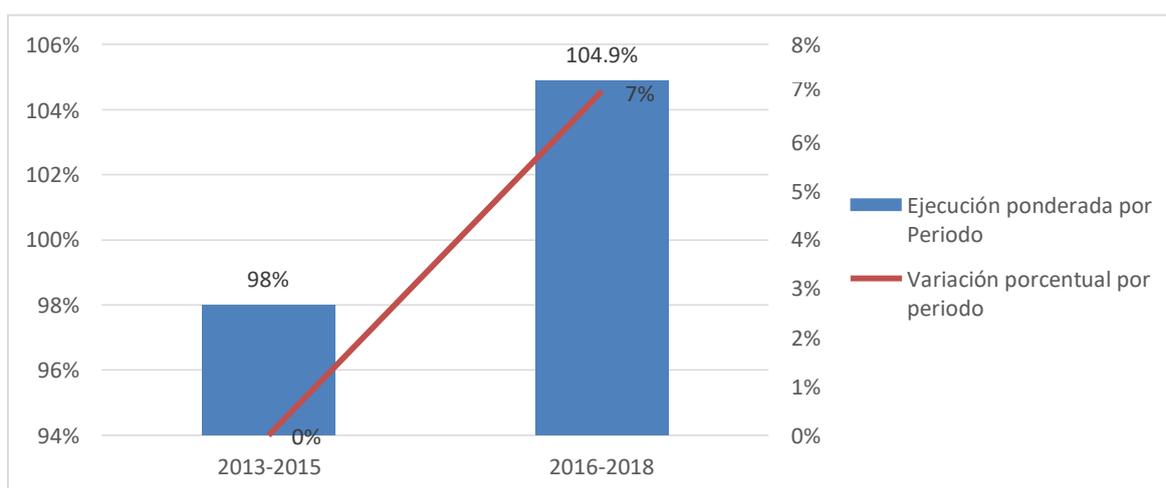


Figura 32. Variación porcentual de los resultados de la eficacia estratégica institucional del OSINFOR por periodo. Información recopilada de la Tabla 47. Resultados de la eficacia institucional en la ejecución presupuestal, física y estratégica del OSINFOR en el periodo 2013-2018

De acuerdo con el resultado expuesto, se concluye que, si bien hubo un incremento del 7 %, este fue debido a los resultados del cumplimiento de las metas en la estrategia institucional en el año 2018. Por tal motivo, se considera, en líneas generales, que la eficacia institucional se mantuvo, conservando la calificación de “Muy Bueno”, en el marco de la implementación de la gestión por procesos en la entidad.

4.4 Resultados en la Eficiencia Institucional

Para medir la eficiencia institucional, se toma como referencia la asignación presupuestal del OSINFOR y las actividades y logros cumplidos, a fin de comprobar si se optimizaron los recursos presupuestales para que la entidad pueda cumplir con sus metas, en el marco de la implementación de la mejora de sus procesos. Además, estos indicadores de eficiencia están en relación con el proceso misional de supervisión y auditorías quinquenales, así como a la gestión estratégica de la entidad. El primer indicador de eficiencia hace referencia al número de premios y reconocimientos obtenidos por la entidad durante el periodo de investigación. El segundo indicador de eficiencia es sobre el costo de ejecución de la supervisión en el año, calculando desde el año 2015 hasta el 2018. El tercer indicador de eficiencia corresponde al costo por hectárea supervisada en el año, calculando desde el año 2016 hasta el 2018. Por último, el cuarto indicador de eficiencia se refiere al tiempo empleado en el proceso de supervisión, comparando el tiempo empleado en los procesos de Nivel 1 de supervisión según el MAPRO Misional aprobado en el año 2017 y según el MAPRO Optimizado aprobado en el año 2018, en el marco de la implementación del ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad.

Para el primer indicador, se tomó el número de premios y reconocimiento obtenidos por la entidad desde el año 2013 hasta el 2018. Para el segundo y tercer indicador de eficiencia se ha tomado como referencia el PIM asignado al Producto: supervisión del

cumplimiento de los títulos habilitantes otorgados por el Estado, lo cual solo incluye los gastos relacionados a la supervisión en sí, sin incluir la planilla de remuneraciones, dada que esta última pertenece a otro tipo de actividad presupuestal.

4.4.1 Reconocimientos y premios obtenidos por año

Es necesario resaltar que el OSINFOR es una entidad con premios y reconocimientos a su gestión. Ha obtenido 14 de estos en su historia institucional, de los cuales 11 le fueron otorgados en el periodo 2016-2018. Las instituciones que lo galardonaron fueron entidades públicas y privadas, entre las que están Telefónica del Perú, Ciudadanos al Día – CAD, Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros y el Ministerio de Cultura.

Estos reconocimientos y premios, se lograron gracias a la mejora continua de los procesos del OSINFOR con la utilización de tecnologías de la información. Se demostró eficiencia ante una asignación limitada de recursos, tal como se vio en la sección anterior, en la que la asignación presupuestal no varió de forma significativa entre los años analizados. A comparación de los años 2013 al 2015, estos premios y reconocimientos aumentaron exponencialmente, en función a las mejoras e innovaciones planteadas por la entidad y que se presentaron en estos concursos que posicionaron al OSINFOR como una entidad con continuas innovaciones y reconocida excelencia en los años 2016 (“Ciudadanos al Día entregó,” 2016), 2017 y 2018 (“Premios a,” 2018).

Entre las instituciones privadas otorgantes de premios y reconocimientos al OSINFOR, está Telefónica del Perú. Esta organización privada cuenta con el programa ConectaRSE para Crecer, dedicado a identificar, reconocer y potenciar iniciativas que generan un impacto positivo para las comunidades en zonas rurales del Perú a través del uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) como motores de

desarrollo. Este programa fue creado en el 2010, bajo la premisa de que la digitalización es la clave para el desarrollo económico y social del Perú (Telefónica del Perú, 2019).

En ese sentido, el programa ConectaRSE para Crecer, otorgó un premio al OSINFOR en la categoría Reconocimiento al Estado con motivo de la implementación del Sistema de Información Geográfica de Supervisiones Forestales - SISFOR, asociado a los procesos misionales *M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales* y *M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades en el año 2014*. El OSINFOR quedó como finalista en este programa en el año 2018, en la categoría Estado-Nacional, con motivo de la implementación y mejora del “SISFOR - Contribuyendo a la gestión de los bosques”, en el marco del proceso misional *M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades*.

Al respecto, el Sistema de Información Geográfica de las Supervisiones Forestales y de Fauna Silvestre del OSINFOR (SISFOR) administra información georreferenciada y sistematizada de derechos de aprovechamiento forestal y de fauna silvestre. Esto permite las acciones siguientes: (a) conocer el cumplimiento de la normativa, (b) el aprovechamiento sostenible del bosque y (c) fortalecer la transparencia de los procesos y actividades ante los administrados y público en general. Todas estas acciones son posibles desde su propio sitio web: <https://sisfor.osinfor.gob.pe/visor/> (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2018i). Este sistema nace por la necesidad de sistematizar procesos de registro y administración de datos obtenidos en las supervisiones realizadas por el OSINFOR a nivel nacional, a fin de elaborar y validar productos futuros (monitoreo de la deforestación, actividad minera ilegal, cambio de uso, etc.); así como la información de zonas de difícil acceso con la finalidad de definir patrones de comportamiento sobre la cobertura forestal. De esta manera se permite la priorización de las áreas a supervisar. Esto posibilita una mejor planificación en el desplazamiento de las supervisiones, lo que se traduce en una mayor eficiencia en el gasto y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y

metas del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR, 2018i).

Otra de las entidades privadas otorgantes de premios, y una de las más reconocidas y posicionadas a nivel nacional, es Ciudadanos al Día – CAD. Desde el año 2005, organiza y otorga el premio Buenas Prácticas en Gestión Pública, como un espacio para reconocer, difundir y promover las actividades y proyectos eficientes, exitosos e innovadores desarrollados en las entidades públicas con la finalidad de servir cada vez mejor al ciudadano.

El premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública es una competencia anual que tiene por objetivos identificar, premiar y dar a conocer buenas prácticas en el Sector Público. Esto es actividades o procesos que han obtenido destacados resultados en beneficio de la ciudadanía y que pueden ser replicados en otras organizaciones para mejorar la efectividad, eficiencia e innovación de las mismas. En razón de ello, premia y reconoce a entidades públicas por ser referentes de excelencia en hacer realidad un Estado peruano al servicio del ciudadano (Ciudadanos al Día, 2019).

En ese sentido, Ciudadanos al Día otorgó el premio de Buenas Prácticas en Gestión Pública 2015 en la categoría Gestión ambiental efectiva al OSINFOR, con motivo de La Mochila Forestal del OSINFOR. Se trata de una herramienta participativa de capacitación a comunidades nativas (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2019h), en el marco del proceso misional *M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades*. Asimismo, en dicho año, el OSINFOR quedó también como finalista en la categoría Fiscalización y Cumplimiento de la Ley, con motivo de la Supervisión y Fiscalización del OSINFOR en contribución al comercio legal de la madera (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2019h), en el

marco de los procesos misionales *M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales* y *M2. Fiscalización*.

Respecto a La Mochila Forestal, esta busca acortar las brechas de conocimiento e información con respecto a la normatividad y el buen uso de los recursos forestales, entre ellos la madera, a fin de evitar infracciones o deudas por multas interpuestas. Esta herramienta de aprendizaje consiste en presentar un franelógrafo (tablero cubierto de franela) de color celeste y bordes con los símbolos y signos étnicos amazónicos. En este, el especialista forestal que da la charla va construyendo el tema de la capacitación con la participación activa y dinámica de los asistentes, que son jefes comunales, comuneros y representantes de caseríos (“La mochila forestal,” 2015). Mediante La Mochila Forestal, el OSINFOR consolida una metodología amigable para optimizar la transmisión de conocimientos a comunidades nativas para facilitar sus decisiones para una adecuada gestión forestal en cumplimiento de la normativa (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2019h).

En el año 2016, OSINFOR presentó como buena práctica la Contribución a la Gestión de los Bosques mediante el Sistema de Información Geográfica de Supervisiones Forestales – SISFOR. Es por eso que obtuvo el reconocimiento de Buena Práctica en Gestión Pública de Ciudadanos al Día en la categoría Transparencia y Acceso a la Información; asimismo, quedó como finalista en la categoría Premio Especial de Datos Abiertos en la Gestión Pública. Durante ese año, OSINFOR también presentó como buena práctica al Observatorio OSINFOR, una herramienta informática que contribuye al comercio legal de la madera. Esta iniciativa ganó el premio de Buenas Prácticas en Gestión Pública 2016 en la categoría Fiscalización y Cumplimiento de la Ley (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2017c). Al respecto, estas buenas prácticas se

encuentran en el marco del proceso misional *M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades*.

En cuanto al premio otorgado, el Observatorio OSINFOR se trata de una herramienta tecnológica que asigna una calificación a los títulos habilitantes otorgados a las empresas, y logra proveer información actualizada en web a las empresas clientes de las que talan madera (“Ciudadanos Al Día entregó,” 2016), por lo que contribuye a la toma de decisiones del sector privado y las autoridades forestales (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2019h), para promover el comercio legal de la madera.

En el año 2017, Ciudadanos al Día otorgó el reconocimiento de Buena Práctica en Gestión Pública al OSINFOR en la categoría Sistemas de Gestión Interna, subcategoría de tecnología e información, por el SIGO: Modernizando la gestión en el OSINFOR al servicio del ciudadano, relacionado al proceso misional *M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades*. También, se reconoció como buena práctica al canje de deuda de comunidades nativas por conservación de bosques en la categoría Gestión Ambiental Efectiva, la cual está en el marco del proceso misional *M3. Ejecución de Resolución de Fiscalización*.

El Sistema de Información Gerencial del OSINFOR o SIGO es una plataforma que integra todos los sistemas de información del OSINFOR. Esta acorta eficientemente el tiempo de búsqueda, registro o acceso a documentación interna de la institución (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2017c).

Por otro lado, el canje de deuda de comunidades nativas por conservación de bosques busca que las comunidades nativas del país accedan al canje de sus deudas a través de la conservación de hectáreas de bosques. Ello facilita el pago de sus multas impuestas por infracciones a la Ley Forestal (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2017c).

En el año 2018, Ciudadanos al Día otorgó el reconocimiento de Buena Práctica en Gestión Pública al OSINFOR en la categoría Transparencia y Acceso a la Información. Esto se debió a la guía desarrollada, la cual relaciona el proceso *misional M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades*. Finalmente, OSINFOR ganó el premio de Buenas Prácticas en Gestión Pública 2018 en la categoría Sistemas de Gestión Interna, por el Geosupervisor, *software* de recolección de datos del bosque para optimizar tiempo y seguridad de información en la supervisión forestal, en el marco de los procesos misionales *M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales y M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades* (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2019h).

Respecto al premio otorgado, el Geosupervisor es un aplicativo especializado y amigable utilizado a través de un equipo móvil resistente a golpes o caídas (tableta robusta), que cuenta con sensores de *software* de posicionamiento global (GPS), brújula y cámara fotográfica. Estos permiten la geolocalización y registro de datos cuali-cuantitativos de los recursos forestales (árboles) en tiempo real. Su objetivo principal es acelerar y mejorar el proceso de recolección de datos en el bosque, así como fortalecer su seguridad, lo que ayuda a los supervisores forestales a realizar el informe de supervisión y dar confiabilidad de los datos tomados a los administrados (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2018j).

Entre las entidades públicas otorgantes de premios, se cuenta con la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros, a través del premio Buenas Prácticas en Gestión de la Geo-Información. OSINFOR ganó este premio en el año 2017 en conjunto con el Gobierno Regional de Loreto, en la categoría Iniciativas de Interoperabilidad por la buena práctica “Interoperabilidad de la Gestión Forestal entre el SIGO de OSINFOR” y la “Infraestructura de Datos Espaciales Regional (IDER) del GORE Loreto”, en el marco

del proceso misional *M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades*. El mérito consistió en lograr implementar los servicios de interfaz del OSINFOR para compartir información con la GORE y viceversa. Mediante el servicio, OSINFOR puede realizar la consulta de la información de los títulos habilitantes forestales aprobados por el GORE, lo que permite intercambiar datos de manera automática entre ambos sistemas (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, 2018g).

Finalmente, entre las entidades públicas otorgantes de premios y reconocimientos al OSINFOR en el período 2013-2018, también se encuentra al Ministerio de Cultura (2019), el cual organiza el Concurso de Buenas Prácticas Interculturales en la Gestión Pública desde el año 2014 en coordinación con la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. El objetivo de ese concurso es promover el reconocimiento positivo de la diversidad cultural en la gestión de los servicios públicos que se otorgan a la ciudadanía, así como la cultura organizacional de las instituciones que los promueven como una condición fundamental para eliminar la discriminación étnico-racial y sentar las bases de para la construcción de un sociedad más justa e igualitaria (Ministerio de Cultura, s. f.).

Las Buenas Prácticas Interculturales en la Gestión Pública son aquellos programas, proyectos, procesos y/o servicios públicos en ejecución que incorporan el enfoque intercultural, que logren destacados resultados en beneficio de las y los ciudadanos. Sirven, además, para sistematizar las experiencias presentadas. De esta manera, presentan lecciones y provocar reflexiones que impulsen nuevas intervenciones y enriquezcan la práctica de las diferentes entidades del sector público (Ministerio de Cultura, s. f.).

En suma, el Concurso de Buenas Prácticas Interculturales en la Gestión Pública V Edición 2018 otorgó dos reconocimientos en dicho año al OSINFOR, con motivo del Canje

de multas de comunidades nativas por conservación de bosques (en el marco del proceso misional *M3. Ejecución de Resolución de Fiscalización*) y por La Mochila Forestal (en el marco del proceso misional *M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades*).

En conclusión, el OSINFOR no recibió reconocimientos ni premios en el año 2013, recibió uno en el año 2014, dos en el año 2015, tres en el año 2016, tres en el año 2017 y cinco en el año 2018. Se debe mencionar que creció en cantidad y logró posicionarse como una entidad pública innovadora en su gestión, gracias a que las herramientas presentadas a dichos concursos fueron producto de las mejoras implementadas en los procesos del OSINFOR, dirigido a los clientes internos como los servidores de la entidad, así como los externos. Es decir, se dirigieron a la ciudadanía, el sector forestal y otras entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales interesadas en el aprovechamiento forestal y de fauna silvestre del Perú (ver Tabla 48). Así, como se observa en la Figura 33, el número de premios y reconocimientos obtenidos por el OSINFOR creció exponencialmente en más del 100 % respecto al año anterior desde el año 2015 hasta el año 2018.

Tabla 48
Reconocimientos y premios del OSINFOR en el periodo 2013-2018

N°	Año	Entidad otorgante	Denominación del premio	Categoría	Resultado	Buena práctica	Proceso
1	2014	Telefónica del Perú	ConectaRSE para crecer	Reconocimiento al Estado	Ganador	Sistema de Información Geográfica de Supervisiones Forestales - SISFOR	M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades
2	2015	Ciudadanos al Día	Buenas Prácticas en Gestión Pública 2015	Fiscalización y Cumplimiento de la Ley	Finalista	Supervisión y Fiscalización del OSINFOR en contribución al comercio legal de la madera	M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales M2. Fiscalización
3	2015	Ciudadanos al Día	Buenas Prácticas en Gestión Pública 2015	Gestión ambiental efectiva	Ganador	La Mochila Forestal del OSINFOR: Una herramienta participativa de capacitación a comunidades nativas	M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades
4	2016	Ciudadanos al Día	Buenas Prácticas en Gestión Pública 2016	Transparencia y Acceso a la Información	Reconocimiento	Contribución a la Gestión de los Bosques mediante el SISFOR	M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades
5	2016	Ciudadanos al Día	Buenas Prácticas en Gestión Pública 2016	Premio Especial de Datos Abiertos en la Gestión Pública	Finalista	Contribución a la Gestión de los Bosques mediante el SISFOR	M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades
6	2016	Ciudadanos al Día	Buenas Prácticas en Gestión Pública 2016	Fiscalización y Cumplimiento de la Ley	Ganador	Observatorio OSINFOR	M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades
7	2017	Ciudadanos al Día	Buenas Prácticas en Gestión Pública 2017	Sistemas de gestión interna, subcategoría de tecnología e información	Reconocimiento	SIGO: Modernizando la gestión en el OSINFOR al servicio del ciudadano	M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades
8	2017	Ciudadanos al Día	Buenas Prácticas en Gestión Pública 2017	Gestión ambiental efectiva	Reconocimiento	Canje de deuda de comunidades nativas por conservación de bosques	M3. Ejecución de Resolución de Fiscalización
9	2017	Presidencia del Consejo de Ministros	Buenas Prácticas en Gestión de la Geo-Información	Iniciativas de Interoperabilidad	Ganador	Interoperabilidad de la Gestión Forestal entre el SIGO del OSINFOR y la IDER del GORE Loreto	M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades
10	2018	Ciudadanos al Día	Buenas Prácticas en Gestión Pública 2018	Transparencia y Acceso a la Información	Reconocimiento	ZOObservatorio: Guía en línea para conocer la calidad de zoológicos y zocriaderos a nivel nacional	M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades
11	2018	Ciudadanos al Día	Buenas Prácticas en Gestión Pública 2018	Sistemas de gestión interna, subcategoría de tecnología e información	Ganador	Geosupervisor: Software de recolección de datos del bosque para optimizar tiempo y seguridad de información en la supervisión forestal	M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades
12	2018	Ministerio de Cultura	Buenas Prácticas Interculturales en Gestión Pública V Edición	No corresponde	Reconocimiento	Canje de multas de comunidades nativas por conservación de bosques	M3. Ejecución de Resolución de Fiscalización
13	2018	Ministerio de Cultura	Buenas Prácticas Interculturales en Gestión Pública V Edición	No corresponde	Reconocimiento	La Mochila Forestal	M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades
14	2018	Telefónica del Perú	ConectaRSE para crecer	Estado - Nacional	Finalista	SISFOR - Contribuyendo a la gestión de los bosques	M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades

Nota. Adaptado de “Premios OSINFOR,” por OSINFOR, 2019h. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/premios-osinfor/>.

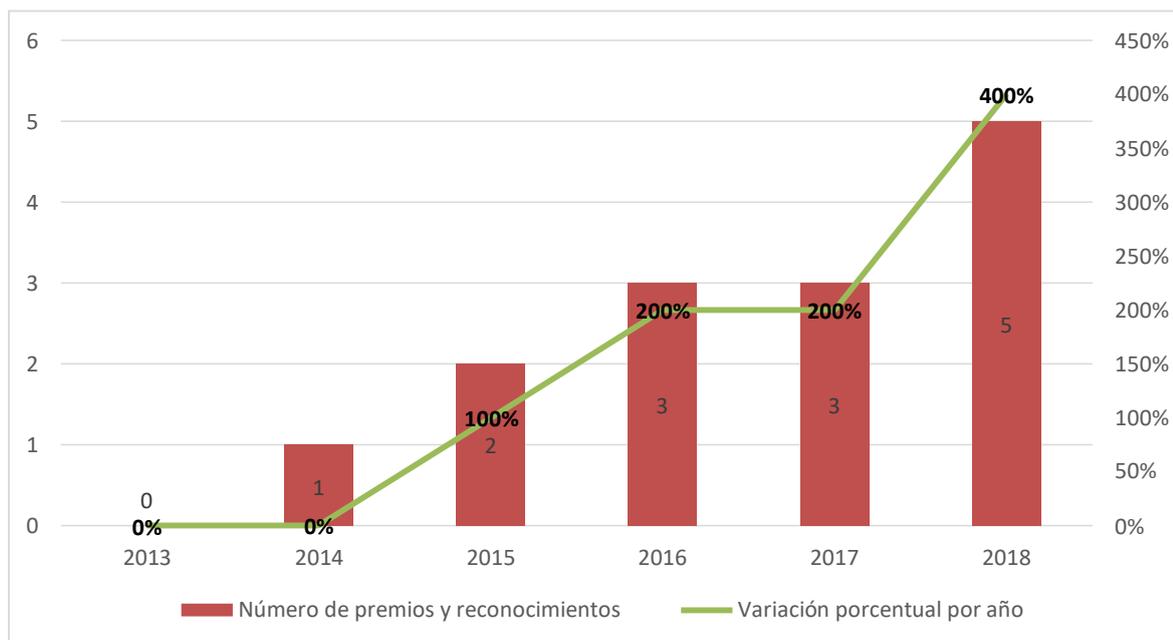


Figura 33. Número de premios y reconocimientos obtenidos por el OSINFOR en el periodo 2013-2018. Adaptado de “Premios OSINFOR,” por OSINFOR, 2019h. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/premios-osinfor/>.

El indicador de eficiencia número de reconocimiento y premios obtenidos por el OSINFOR en el periodo 2013-2018 arroja un resultado de crecimiento desde el año 2013 hasta el año 2018. Comparándolo por periodo, la variación porcentual es de 267 % más premios y reconocimientos en el periodo 2016-2018, a comparación del periodo 2013-2015.

En la Tabla 49, se explica lo antes mencionado.

Tabla 49

Variación porcentual del número de reconocimientos y premios obtenidos por el OSINFOR en el periodo 2013-2018

Año	Número de premios y reconocimientos	Variación porcentual por año	Número de premios y reconocimiento por periodo	Variación porcentual por periodo
2013	0	0%		
2014	1	0%	3	0%
2015	2	100%		
2016	3	200%		
2017	3	200%	11	267%
2018	5	400%		

Nota. Adaptado de “Premios OSINFOR,” por OSINFOR, 2019h. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/premios-osinfor/>.

Este indicador de eficiencia, se produjo en el marco de la mejora u optimización de los procesos que se apoyaron de recursos humanos altamente especializados y se instrumentalizaron en las mejoras de las herramientas y aplicativos informáticos del OSINFOR. Estos se enfocaron en brindar un mejor servicio al ciudadano, como lo son las comunidades campesinas y nativas en su calidad de titulares de títulos habilitantes. La actividad apuntó a dos aspectos: (a) tener conocimiento de la normatividad forestal y de fauna silvestre, y (b) acceder a mecanismos de compensación de pago de multas, en el caso de que tengan infracciones a la ley forestal y de fauna silvestre.

4.4.2 Costo unitario de ejecución de supervisiones por año

El segundo indicador de eficiencia es el costo de supervisiones y auditorías quinquenales ejecutadas por año. Este indicador divide el monto del PIM asignado al producto: supervisión del cumplimiento de los títulos habilitantes otorgados por el Estado, con la suma del total de supervisiones y de auditorías quinquenales ejecutadas en el año por la Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre, a través de las Oficinas Desconcentradas, para calcular el costo de ejecución de la supervisión. La eficiencia se comprueba en cuanto a su evolución en los años 2015 al 2018.

Los datos de este indicador se tomaron de la información estadística del OSINFOR, aplicativo de libre acceso, que es alimentado del SIGO-SFC, en donde se registra el número de supervisiones y auditorías quinquenales ejecutadas por la entidad en el año. Asimismo, para el PIM asignado al producto mencionado, se extrajo información de la Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas. Al respecto, se observó que, a lo largo del periodo, la tendencia ha sido creciente en número de ejecución de supervisiones, ya que se ejecutaron 629 supervisiones en el año 2015 y 713 supervisiones en el año 2018. Por otro lado, el costo unitario de la supervisión ha sido decreciente con un costo unitario de S/

19,296.12 en el año 2015 a un costo unitario de S/ 16,677.36 en el año 2018. Las cifras reflejan que las supervisiones han aumentado en 13 % al año 2018, respecto al año 2015 y con una eficiencia notoria en el gasto, aplicando 14 % menos recursos financieros en el año 2018 respecto al año 2015 (ver Figura 34 y Tabla 50).

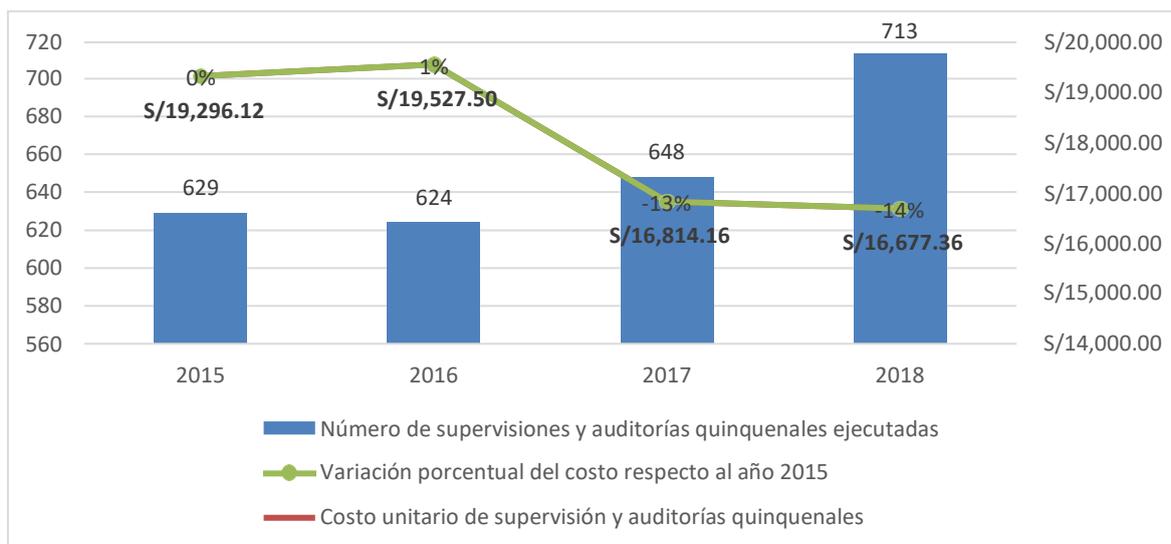


Figura 34. Evolución del costo de ejecución de supervisiones del periodo 2015-2018 La información ha sido consultada en portal de *Transparencia Económica* del Ministerio de Economía y Finanzas. Adaptado de “Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto”, 2019. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>; y “Supervisiones efectuadas: departamento y modalidad,” por OSINFOR, 2019g. Recuperado de <https://observatorio.osinfor.gob.pe/Estadisticas/Home/Reportes/2>

Tabla 50

Variación porcentual del costo unitario de ejecución de supervisiones por año en el periodo 2015-2018

Año Fiscal	PIM asignado al Producto de Supervisión	Número de supervisiones y auditorías quinquenales ejecutadas	Costo unitario de supervisión y auditorías quinquenales	Variación porcentual de las supervisiones respecto al año 2015	Variación porcentual del costo respecto al año 2015
2015	S/ 12,137,262	629	S/ 19,296.12	0%	0%
2016	S/ 12,185,163	624	S/ 19,527.50	-1%	1%
2017	S/ 10,895,573	648	S/ 16,814.16	3%	-13%
2018	S/ 11,890,958	713	S/ 16,677.36	13%	-14%

Nota. La información ha sido consultada en portal de *Transparencia Económica* del Ministerio de Economía y Finanzas. Adaptado de “Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2019. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>; y de “Supervisiones efectuadas: departamento y modalidad,” por OSINFOR, 2019g. Recuperado de <https://observatorio.osinfor.gob.pe/Estadisticas/Home/Reportes/2>

Este resultado en el indicador de eficiencia se puede explicar por las continuas mejoras. Estas se refieren a las acciones siguientes: (a) el proceso de supervisión, (b) los desarrollos informáticos en el SIGO_{SFC} y el SISFOR, (c) la utilización de tecnologías de la información en el proceso, (d) el uso de estrategias de la Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre para abarcar un mayor número de supervisiones, (e) el soporte de los órganos y unidades orgánicas de apoyo y asesoramiento para el logro de las metas, y (f) por la priorización de la Alta Dirección para el cumplimiento de los procesos misionales de la entidad.

4.4.3 Costo por hectárea supervisada en el año

Otro indicador de eficiencia en el gasto se evidencia en el costo por hectárea supervisada por año. Este indicador se calcula al dividir el PIM asignado al producto: supervisión del cumplimiento de los títulos habilitantes otorgados por el Estado, con la suma del total de hectáreas supervisadas en el año fiscal por la Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre, a través de las Oficinas Desconcentradas, para obtener el costo por hectárea supervisada. La eficiencia se comprueba en cuanto a su evolución en los años 2016 al 2018.

La información de este indicador se tomó de la Evaluación del PEI 2016-2018 del OSINFOR. Asimismo, para el PIM asignado al producto mencionado, se extrajo información de la Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas.

Al respecto, se observa en la Tabla 51 que el OSINFOR ha venido abarcando cada vez más cantidad de área supervisada. Se encargó de 363,053 hectáreas en el año 2016 a 441,817 hectáreas en el año 2018, aumentando en 22 % el área supervisada por la entidad y haciendo uso de los recursos de forma eficiente. Esto se evidencia en que el costo por hectárea supervisada fue disminuyendo de forma progresiva: pasó del año 2016 de S/ 33.56 por

hectárea a S/ 26.91 por hectárea en el año 2018; lo que significó una disminución del 20 % en el costo por hectárea supervisada comparando el año 2016 y 2018. Esta variación puede verse con mejor detalle en el Figura 35.

Tabla 51

Variación porcentual del costo unitario de hectáreas supervisadas por año en el periodo 2016-2018

Año Fiscal	PIM asignado al Producto de Supervisión	Número de hectáreas supervisadas	Costo unitario de hectárea supervisada	Variación porcentual de hectáreas supervisadas respecto al año 2016	Variación porcentual del costo respecto al año 2016
2016	S/ 12,185,163	363,053	S/ 33.56	0	0%
2017	S/ 10,895,573	362,644	S/ 30.04	0%	-10%
2018	S/ 11,890,958	441,817	S/ 26.91	22%	-20%

Nota. La información ha sido consultada en portal de *Transparencia Económica* del Ministerio de Economía y Finanzas. Adaptado de “Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2019. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2018&ap=ActProy> y de la Tabla 37 de este trabajo.



Figura 35. Evolución del costo por hectárea supervisada en el periodo 2016-2018. La información ha sido consultada en portal de *Transparencia Económica* del Ministerio de Economía y Finanzas. Adaptado de “Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2019. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>, y de *Evaluaciones del Plan Estratégico Institucional 2016-2018*, por OSINFOR, 2016a. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/Plan-Estrat%C3%A9gico-Institucional-2016-2018.pdf>

Los resultados de este indicador de eficiencia se relacionan con los factores mencionados en los resultados del indicador de costo unitario de ejecución de supervisiones por año. Ambos están en el marco del proceso *M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales*.

4.4.4 Tiempo empleado en el proceso de supervisión

Otro indicador de eficiencia importante y que surgió en el marco de la implementación del ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad, fue la optimización del proceso de supervisión. Este comprende el tiempo empleado para la ejecución del proceso de supervisión y sus procesos de Nivel 1 que lo componen.

El cálculo de los indicadores de tiempo los realizó la Oficina de Planificación y Presupuesto del OSINFOR, en base a la información brindada por la Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre, la Unidad de Administración Documentaria y Archivo, y la Unidad de Abastecimiento. También, se consideró la información de los manuales de procesos y procedimientos, y los gastos en planilla, bienes, servicios básicos, entre otros, que se emplean para la ejecución de la supervisión. A diferencia de los indicadores anteriores, este sí tomó en cuenta todos los aspectos de la supervisión, incluyendo las planillas de remuneraciones (ver Tabla 52).

Tabla 52

Tiempo del proceso de supervisión, comparando el MAPRO Misional 2017 y el MAPRO Misional y de Apoyo Optimizado 2018

Proceso	AS IS (Situación según MAPRO Misional 2017)	TO BE (Situación Optimizada 2018)	Variación porcentual del tiempo empleado	Unidad de medida	Entrada mensual	Salida mensual
	Tiempo (Días)	Tiempo (Días)				
M1.2 Planificación anual de las Supervisiones y de las Auditorías Quinquenales	107	12	-89%	PASPEQ	1	1

M1.3 Focalización de la Supervisión y de la Auditoría Quinquenal	95	6	-94%	Planes de manejo	190	50
M1.4 Ejecución de actos preparatorios	33	28	-15%	Planes de manejo	50	50
M1.5 Ejecución de la Supervisión	63 (a)	47	-25%	Planes de manejo supervisados	50 (b)	50
TOTAL	298	188	-37%			

Nota. Los meses tomados de muestra para el presente cuadro fueron los de octubre, noviembre y diciembre de 2018.

(a) El tiempo suma un total de 63 días, debido a que se suma a la supervisión (43 días), los días de espera de revisión por parte de los Subdirectores de la Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre (20 días).

(b) Las 50 supervisiones al mes se calcularon del promedio de supervisiones mensuales efectuadas en el año 2018; además, estas no son secuenciales, se realizan en paralelo en las siete oficinas desconcentradas del OSINFOR. Adaptado de *Contribución de certificaciones uso al uso responsable de nuestros bosques y al comercio legal de la madera*, por OSINFOR, 2019c.

Al respecto, se observa que, antes de la optimización, el tiempo aproximado era de 298 días para ejecutar 50 supervisiones al mes. Luego, el tiempo se redujo en 37 %, resultando en 188 días. En la Figura 36, se detalla lo antes mencionado.

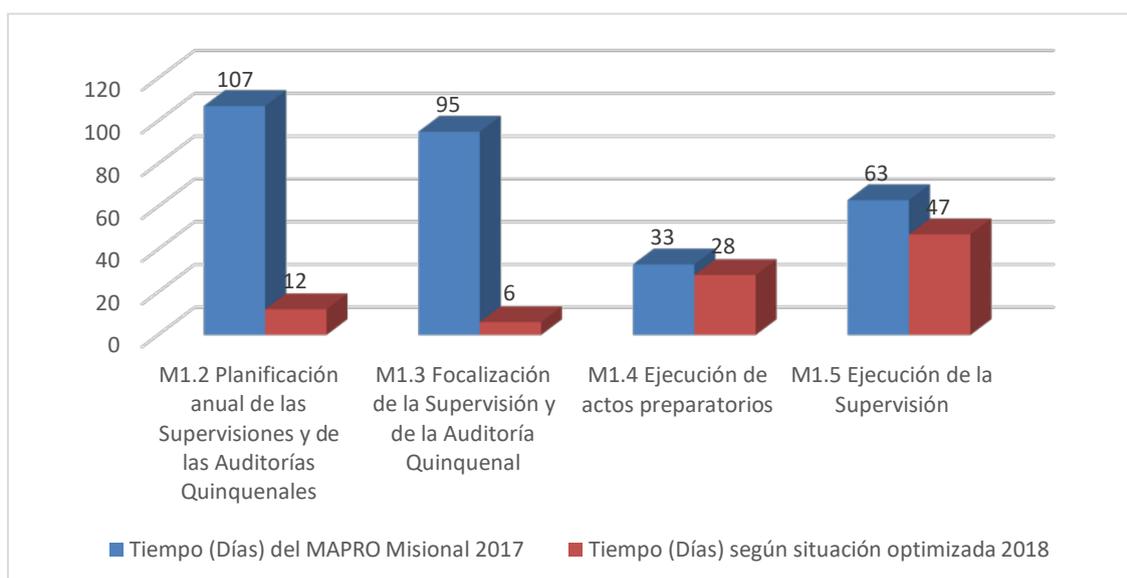


Figura 36. Tiempo empleado en los procesos de Nivel 1 de supervisión comparando el MAPRO Misional 2017 con la optimización del año 2018. Información recopilada de Tabla 52 de este trabajo.

Los resultados observados en la figura anterior, que reflejan una reducción en el tiempo empleado para los procesos de Nivel 1 de la supervisión, residen en la optimización de varias actividades (eliminan las redundantes e innecesarias) y la ejecución de otras

actividades necesarias para un proceso de calidad, como la creación de documentos controlados para normar la optimización y la elaboración de perfiles de puestos orientados al control de calidad: el de Especialista Forestal y Especialista de Fauna Silvestre, encargados del control de calidad de la totalidad de los Informes de Supervisión.

En conclusión, los indicadores de eficiencia planteados en la presente sección evidencian que la implementación de la gestión por procesos en el OSINFOR ha incrementado la eficiencia en el uso de los recursos. Con ello, se obtuvieron premios y reconocimientos, la disminución del costo unitario de las supervisiones, la disminución del costo por hectárea supervisada y el aumento de la cobertura de área supervisada. Finalmente, se consiguió emplear menos tiempo en la ejecución de supervisiones, posibilitando la ejecución de más de las mismas, lo cual es coherente con los resultados de la ejecución física institucional.

CONCLUSIONES

1. El OSINFOR, en los años 2013 al 2015, tenía una incipiente implementación de la gestión por procesos, aun así, obtuvo resultados muy buenos en cuanto al indicador de gestión, que mide la eficacia en el cumplimiento de las metas físicas programadas en el Plan Operativo Institucional y el porcentaje de ejecución presupuestal del presupuesto asignado a la entidad.
2. Existe evidencia a favor de que la implementación de la gestión por procesos sostiene la eficacia institucional, por cuanto el resultado de *muy bueno* en el indicador de gestión se sostuvo durante el periodo 2016 al 2018, en relación con la ejecución física y presupuestal, reflejado en los informes de gestión institucional emitidos por la entidad para dicho periodo.
3. Existe evidencia a favor de que la implementación de la gestión por procesos incrementa la eficiencia institucional. Los indicadores fueron evolucionando de forma positiva, aun contando con un recurso presupuestal limitado.
4. En la presente investigación se plantea evidencia de que la implementación de la gestión por procesos incide positivamente en la eficacia y en la eficiencia institucional de la entidad. Ello es reconocido, incluso, por instituciones públicas y privadas al otorgar premios en reconocimiento a las buenas prácticas generadas por la mejora continua de los procesos, apoyada de las tecnologías de la información, y otros factores determinantes para la implementación de la gestión por procesos (los recursos humanos, la gestión del conocimiento, entre otros).
5. Si bien se demuestra que el OSINFOR obtuvo muy buenos resultados en su eficacia y eficiencia institucional, es preciso indicar que la entidad ha gestionado ayudas financieras de la cooperación internacional, como de la Corporación Alemana para la Cooperación Internacional – GIZ, a fin de implementar las innovaciones en su gestión.

Esto se debió a los limitados recursos presupuestales asignados en los años materia de investigación.

RECOMENDACIONES

1. Dadas las evidencias presentadas sobre los beneficios de la implementación de la gestión por procesos en los resultados de eficacia institucional y la eficiencia institucional de una entidad pública, se recomienda que las demás entidades del sector público tomen el modelo implementado por el OSINFOR como un ejemplo para mejorar los servicios que brinda a la ciudadanía y obtener resultados que respalden su accionar institucional.
2. Dados los buenos resultados en el desempeño institucional del OSINFOR, se recomienda, desde la entidad, continuar y fortalecer las acciones de gestión del cambio destinadas a conservar la contribución y colaboración de los servidores en la ejecución y mejora de los procesos.
3. En vista de que la implementación de las Normas Internacionales ISO 9001:2015 e ISO 27001:2013 en el OSINFOR mejoraron de forma notable su gestión, se recomienda asegurar la continuidad e implementación del Sistema Integrado de Gestión en dicha entidad, a través de la asignación de un adecuado financiamiento para tal fin.
4. En relación con el numeral anterior y en vista de que el OSINFOR ha obtenido buenos resultados en su desempeño institucional, es recomendable que entidades como el Ministerio de Economía y Finanzas y la Presidencia del Consejo de Ministros reconozcan, impulsen, sostengan, faciliten y posibiliten el financiamiento de este modelo de gestión exitoso a nivel nacional.

Referencias Bibliográficas

- Asencio Hurtado, L. M. (2018). *Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú - Callao 2017* (tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/16449>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2007). *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. Recuperado de <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/material-didactico-curso-bogota-2011/8.-modelo-abierto-gprd-sector-publico>
- Bonnefoy, J. C. & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Calderón Montoya, G. I. (2016). *Estudio exploratorio: rediseño de la estructura orgánica del Ministerio de Salud aplicando gestión por procesos* (tesis, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2042>
- Campus Virtual de la Salud Pública de la Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (2002). *Servicio de la Calidad de la Atención Sanitaria - SESCOAM*. Recuperado el 26 de Agosto de 2018, de https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2265/mod_resource/content/1/Modulo_1/Gestiondeprocesos.pdf
- Cárdenas Benítez, L. A. (2014). *La ética del servidor público en la gestión por procesos como herramienta de éxito organizacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

- Carpio Médico, L. E. (2017). *Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del programa Jóvenes Productivos* (tesis, UNMSM, Lima, Perú).
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2008). *Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública*. Recuperado de http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0266/Carta_Iberoamericana_de_Calidad_de_la_Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica_2008.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017a). *Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional* (Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD). Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/Directiva-2017-03-05-2017.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017b). *Guía para el Planeamiento Institucional*. Lima, Perú: CEPLAN.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2018). *Guía para el Planeamiento Institucional*. Lima, Perú: CEPLAN.
- Ciudadanos Al Día entregó premio a Buenas Prácticas en Gestión Pública. (13 de julio de 2016). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/sector-publico/193822-ciudadanos-al-dia-entrego-premio-a-las-buenas-practicas-en-gestion-publica-2016/>
- Ciudadanos al Día. (2019). *¿Qué es el Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública?* Recuperado de Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública: <http://www.premiobpg.pe/es/que-es-el-premio-bpg.html>
- Cohen, E., & Franco, R. (1992). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Mexico: Siglo XXI Editores.

- De Luca, J. C. (2015). *La implementación de la firma digital en el sector público: mejoras en la gestión y en los procesos para lograr óptimos resultados* (tesis, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina). Recuperado http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0390_DeLucaJC.pdf
- Decreto Legislativo N° 1085. (2008). *Ley que crea el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 014. (2001). *Aprueban el Reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre*. Ministerio de Agricultura. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/data/articulo/Reglamento-de-la-Ley-N-27308.pdf>
- Decreto Supremo N° 036. (2004). *Fusionan al Organismo Supervisor de los Recursos Forestales Maderables con el INRENA*. Ministerio de Agricultura. Recuperado de <https://sogi8.sogi.com.br/Arquivo/Modulo113.MRID109/Registro13740/documento%201.pdf>
- Decreto Supremo N° 004-2005-AG. (2005). *Modifican Reglamento de organización y funciones del INRENA*. Recuperado de [https://www.serfor.gob.pe/pdf/normatividad/2005/decreto/DS%20N%C3%82%C2%BA%20004-2005-AG%20\(Modif.%20ROF-INRENA.\).pdf](https://www.serfor.gob.pe/pdf/normatividad/2005/decreto/DS%20N%C3%82%C2%BA%20004-2005-AG%20(Modif.%20ROF-INRENA.).pdf)
- Decreto Supremo N° 065-2009-PCM (2009). *Reglamento de Organización y Funciones del OSINFOR*. Presidencia del Consejo de Ministros. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/ds_065-2009-pcm_aprueban_ROF_osinfor.pdf
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Presidencia del Consejo de Ministros. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>

- Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. (2018). *Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado*. Presidencia del Consejo de Ministros. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3104-054-2018-pcm>
- Decreto Supremo N° 122-2018-PCM. (2018). *Aprueban la adscripción del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR) al Ministerio del Ambiente*. Presidencia del Consejo de Ministros. Lima, Perú: Diario oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 123-2018-PCM. (2018). *Mediante el cual se aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública*. Presidencia del Consejo de Ministros. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/DS-123-2018-PCM-Reglamento-del-Sistema-Administrativo-de-Modernizaci%C3%B3n-de-la-Gesti%C3%B3n-P%C3%BAblica.pdf>
- Fernández Fernández, R. C. (2017). *Incidencia de la reforma del Estado en la modernización de la gestión pública en las universidades nacionales, Caso UNSA - 2015 Arequipa* (tesis, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú). Recuperado <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2460>
- Gobierno del Perú y Gobierno de los Estados Unidos de América. (2006). *Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y Estados Unidos*. Washington, Estados Unidos.
- Guinart i Solà, J. M. (Octubre, 2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Ponencia presentada en VIII Congreso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), el cual trató la Administración Pública y la Reforma del Estado, Asunción, Panamá. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf>

- Instituto de Estudios Peruanos [IEP]. (10 de marzo de 2016). *Baja confianza en las instituciones peruanas afecta el ejercicio de su autoridad*. Recuperado de <https://iep.org.pe/noticias/baja-confianza-en-las-instituciones-peruanas-afecta-el-ejercicio-de-su-autoridad/>
- International Standardization Organization [ISO]. (2015). *ISO/IEC 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad*. ISO.
- La mochila forestal. (24 de setiembre de 2015). *Caretas*. Recuperado de <http://www2.caretas.pe/Main.asp?T=3082&S=&id=12&idE=1227&idSTo=0&idA=73261#.XIxE-CIzawU>
- Ley 27308. (2000). *Ley Forestal y de Fauna Silvestre*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5D9B8290C7B17B54052575C30052C36E/\\$FILE/Ley_Forestal_y_de_Fauna_Silvestre_27308.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5D9B8290C7B17B54052575C30052C36E/$FILE/Ley_Forestal_y_de_Fauna_Silvestre_27308.pdf)
- Meliñán Fuentes, C. (2018). *Aplicación de un Sistema Control de Gestión en la SEREMI de Salud Región del Bío Bío* (tesis, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile).
- Ministerio de Agricultura. (2001). D.S. N° 014-2001-AG. *Aprueban el Reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre*. Lima, Perú.
- Ministerio de Cultura. (s. f.). *Concurso Buenas Prácticas Interculturales en Gestión Pública: La diversidad es lo nuestro*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/concursosbpi/presentacion>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). Directiva N° 005-2012-EF/50.01. *Directiva para la evaluación semestral y anual de los presupuestos institucionales de las entidades del gobierno nacional y gobiernos regionales para el año fiscal*. Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas - Dirección General de Presupuesto Público. (2015). *Guía Metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de*

desempeño de los Programas Presupuestales. Lima: Cooperación Alemana al Desarrollo - GIZ.

Ministerio de Economía y Finanzas. (10 de febrero de 2019). *Consulta Amigable - Consulta de Ejecución del Gasto*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>

Ministerio de Salud y Protección Social de la República de Colombia. (2016). *Directrices para la caracterización y ejecución de los procesos para la Gestión de la Salud Pública*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Salud y Protección Social.

Mokate, K. (2002). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?* (documento de trabajo del INDES, Series Documentos de Trabajo I-24). Recuperado del sitio web del Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14536/eficacia-eficiencia-equidad-y-sostenibilidad-que-queremos-decir> En I. I. Banco Interamericano de Desarrollo, *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*. INDES Working Paper Series.

Oficina Nacional de Procesos Electorales. [ONPE]. (2016). *Innovaciones tecnológicas para la democracia*. Lima: Oficina Nacional de Procesos Electorales.

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2010). Resolución Presidencial N° 099-2010-OSINFOR. *Establece Oficinas Desconcentradas del OSINFOR a nivel nacional*. Lima, Perú.

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2011). *Manual de procedimientos-MAPRO del OSINFOR*. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/rp_005-2011-osinfor.pdf

- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2012). Resolución Presidencial N° 017-2012-OSINFOR. *Dispone reorganización de las Oficinas Desconcentradas del OSINFOR*. Lima, Perú.
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2013). Resolución Secretarial N° 008-2013-OSINFOR. *Aprobar el Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional - PEI 2012-2016 del OSINFOR al año 2012*. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/archivos/rs_008-2013-osinfor_eval-pei.pdf
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (de 2014a). Resolución Presidencial N° 042-2014-OSINFOR. *Manual de Procesos y Procedimientos - MAPRO de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto*. Lima, Perú.
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2014b). Resolución Presidencial N° 032-2014-OSINFOR. *Aprueba Informe de Gestión Institucional del OSINFOR correspondiente al IV Trimestre del 2013*. Lima, Perú.
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2015a). Resolución Presidencial N° 025-2015-OSINFOR. *Aprueban el Informe de Gestión Institucional del OSINFOR correspondiente al IV Trimestre del 2014*. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/portal/data/recurso/RP_025_2015_OSINFOR.pdf
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2015b). *Memoria institucional 2014 del OSINFOR*. Recuperado de https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Memoria_OSINFOR-2014.pdf
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2016a). *Plan Estratégico Institucional 2016-2018*. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/Plan-Estrat%C3%A9gico-Institucional-2016-2018.pdf>

- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2016b). *Informe de Gestión Institucional del OSINFOR correspondiente al IV Trimestre del 2015* (Resolución Presidencial N° 012-2016-OSINFOR). Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/RP-012-2016-OSINFOR-IGI.pdf>
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2016c). Resolución Presidencial N° 023-2016-OSINFOR. *Aprueban Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 del OSINFOR del año 2015*. Lima, Perú.
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2017a). Resolución Presidencial N° 131-2017-OSINFOR. *Conforma Equipo Funcional de Ejecución de Resoluciones en la Oficina de Administración*. Lima, Perú.
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2017b). *Instalación de la Segunda Sala del Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre*. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/instalacion-de-la-segunda-sala-del-tribunal-forestal-y-de-fauna-silvestre/>
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2017c). *Ciudadanos al Día certifica dos Buenas Prácticas en Gestión Pública del OSINFOR que contribuyen al uso responsable de nuestros bosques*. Recuperado de Nota de Prensa 061-2017-OSINFOR: <https://www.osinfor.gob.pe/ciudadanos-al-dia-certifica-dos-buenas-practicas-en-gestion-publica-del-osinfor-que-contribuyen-al-uso-responsable-de-nuestros-bosques/>
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2017d). Resolución Presidencial N° 101-2017-OSINFOR. *MAPRO Misional del OSINFOR*. Lima, Perú.

- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2017e). Resolución Presidencial N° 127-2017-OSINFOR. *MAPRO Estratégico y de Apoyo del OSINFOR*. Lima, Perú.
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2017f). *Reglamento de Organización y Funciones del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre* (Decreto Supremo N° 029-2017-PCM). Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/DS-029-2017-PCM-ROF-OSINFOR.pdf>
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2017g). Resolución Presidencial N° 015-2017-OSINFOR. *Aprueba Informe de Gestión Institucional del OSINFOR correspondiente al IV Trimestre 2016*. Lima, Perú.
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2018a). *Osinfor, primera entidad pública del sector forestal en conseguir certificación ISO 9001 e ISO 27001* (Nota de Prensa N° 071-2018-OSINFOR). Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/osinfor-primera-entidad-publica-del-sector-forestal-en-conseguir-certificacion-iso-9001-e-iso-27001/>
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2018b). *Sistema Integrado de Gestión - SIG del OSINFOR*. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/sistema-integrado-de-gestion-sig/>
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2018c). *Aprueba la Política del Sistema Integrado de Gestión* (Resolución Presidencial N° 121-2018-OSINFOR). Lima, Perú.
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2018d). Resolución de Jefatura N° 031-2018-OSINFOR. *Aprueba MAPRO Optimizado*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp->

content/uploads/2018/11/RESOLUCION-DE-JEFATURA-00031-2018-OSINFOR-01.1.pdf

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2018e).

Directiva de Control de Documentos del OSINFOR (Directiva SIG-E2-DIR-001-V.0, Resolución de Jefatura N° 042-2018-OSINFOR. *Aprobar*). Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/RESOLUCION-DE-JEFATURA-00042-2018-OSINFOR-01.1.pdf>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2018f). *Quienes*

Somos. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/quienes-somos/organigrama/>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (Junio de 2018g).

Memoria anual 2017. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/Memoria-OSINFOR-2017.pdf>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2018h).

Resolución Presidencial N° 023-2018-OSINFOR. *Aprueba el Informe de Evaluación del PEI 2016-2018 al II Semestre 2017*. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2018/02/RESOLUCION-PRESIDENCIAL-00023-2018-OSINFOR-01.1.pdf>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2018i).

Plataforma SISFOR del Osinfor finalista del Premio “ConectaRSE para Crecer”

(Nota de Prensa N° 054-2018-OSINFOR). Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/plataforma-sisfor-del-osinfor-finalista-del-premio-conectarse-para-crecer/>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2018j). *La*

plataforma Geosupervisor del Osinfor, ganadora del premio Buenas Prácticas a la Gestión Pública 2018. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/la-plataforma->

geosupervisor-del-osinfor-ganadora-del-premio-buenas-practicas-a-la-gestion-publica-2018/

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2018k). Resolución Presidencial N° 070-2018-OSINFOR. *Aprueba Informe de Gestión Institucional del OSINFOR correspondiente al IV Trimestre 2017*. Lima, Perú.

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2019a). *SIGOSFC*. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/sigo/>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2019b). *Informe de Gestión Institucional al IV Trimestre 2018* de la Oficina de Tecnología de la Información. Lima, Perú.

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2019c). *Contribución de certificaciones ISO al uso responsable de nuestros bosques y al comercio legal de madera*. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/osinfor-compartio-los-resultados-de-sus-certificaciones-iso-calidad-y-seguridad-para-el-uso-responsable-de-los-bosques/>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2019d). *Resoluciones de Jefatura del OSINFOR*. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/tematica/datos-generales/disposiciones-emitidas/resoluciones-de-jefatura/>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2019e). *Buenas prácticas que contribuyen al uso responsable del bosque y al comercio legal de la madera: Implementación de las normas ISO 9001 e ISO 27001 en OSINFOR*. Recuperado de OSINFOR: <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/Buenas-practicas-ISO-9001-y-27001.pdf>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2019f). *Informe de evaluación de resultados del PEI 2016-2018 correspondiente al año 2018*.

Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2019/03/INFORME-DE-EVALUACION-DE-RESULTADOS-2018-PEI-2016-2018.pdf>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2019g).

Reportes estadísticos del SIGO. Recuperado de <https://observatorio.osinfor.gob.pe/Estadisticas/>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2019h).

Premios OSINFOR. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/premios-osinfor/>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre. (2019i). *Informe*

de Gestión Institucional - IGI IV Trimestre 2018. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Informe-de-Evaluaci%C3%B3n-de-Implementaci%C3%B3n-N%C2%B4-IGI-IV-Trim-2018.pdf>

Oyarce, H. (2011). *Gerencia Pública*. Recuperado de

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/Gerencia_Publica2011_HOYARCE.pdf

Saavedra, C. E. (2014). *Factores de éxito para la acreditación de la calidad en salud: El caso del Hospital Exequiel González Cortes* (tesis, Santiago de Chile, Universidad de Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116866>

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2014).

Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM- Política Nacional

de Modernización de la Gestión Pública (Documento orientador). Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*. Lima, Perú: Cooperación Alemana al Desarrollo – Agencia de la GIZ en el Perú.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP. *Norma Técnica Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública*. Lima, Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.

Telefónica del Perú. (2019). *ConectaRSE para Crecer*. Recuperado de <https://www.movistar.com.pe/documents/10182/9182173/Bases+ConectaRSE+para+Crece+2019.pdf/59d024b7-64fe-4386-840c-3bab21d9a653/>

Winchester, L. (2010). *Evaluación de Programas: Eficacia - Eficiencia*. Curso “Gestión Pública para Resultados y Evaluación de Programas Públicos”. Recuperado de <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/41647/EvaluacionEE.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario sobre la implementación de la Gestión por Procesos en el OSINFOR

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información sobre el conocimiento de los servidores públicos acerca de la implementación de la Gestión por Procesos en la entidad. La información que nos brinde será tratada confidencialmente. **Agradecemos su valiosa participación.**

I. DATOS BÁSICOS DEL SERVIDOR			
1	Órgano/Unidad Orgánica en la que labora		
2	Puesto/Cargo que ocupa actualmente		
3	Especifique el tiempo que lleva laborando en la Entidad (en años y meses), sin importar el régimen laboral o situación contractual		
4	¿Está en el régimen CAS (D. Leg. 1057)?	Sí	No
5	Profesión / Formación alcanzada		
II. DATOS SOBRE EL CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN			
6	Mencione a qué Sector o Ministerio se encuentra adscrito el OSINFOR		
7	Enuncie la misión del OSINFOR		
8	Enuncie mínimo una de las funciones del Órgano o Unidad Orgánica donde labora		
III. DATOS SOBRE EL CONOCIMIENTO EN GESTIÓN POR PROCESOS			
9	¿El OSINFOR cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos-MAPRO en la actualidad/vigente?	Sí	No
10	¿Ha participado alguna vez en la Formulación del MAPRO?	Sí	No
11	Mencione los procesos misionales del OSINFOR		
12	¿Ha recibido alguna vez capacitación en Gestión por Procesos o en Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015?	Sí	No
13	¿Ha participado alguna vez en el diseño o mejora de un proceso o documento de gestión o normativo de competencia del órgano o unidad orgánica en la que labora?	Sí	No (Pasar a la 15)
14	Respecto a la pregunta anterior, mencione cuál o cuáles		
15	¿Ha participado alguna vez en el diseño o mejora de un proceso o documento de gestión o normativo en la entidad?	Sí	No (Pasar a la 17)
16	Respecto a la pregunta anterior, mencione cuál o cuáles		
17	¿Considera usted que el OSINFOR viene realizando una adecuada implementación de la Gestión por Procesos?	Sí	No
18	¿Considera usted que luego de implementar la Gestión por Procesos en la entidad se ha mejorado el desempeño institucional del OSINFOR?	Sí	No
IV. DATOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL			
19	¿Se ha reunido alguna vez con el equipo de su órgano u otros órganos de la entidad para proponer mejoras en los procesos o los documentos que los regulan?	Sí	No (Pasar a la 21)
20	¿Sus propuestas fueron plasmadas en algún documento de gestión, el MAPRO o aplicativo informático?	Sí	No
21	¿Considera usted que sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta por su jefe inmediato?	Sí	No
22	¿Considera usted que se brinda el apoyo metodológico necesario para la mejora de sus procesos o documentos por parte de la Oficina de Planificación y Presupuesto?	Sí	No
23	¿Considera usted que la Alta Dirección brinda las condiciones necesarias para implementar la Gestión por Procesos?	Sí	No

Anexo 2: Matriz de consistencia del estudio

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
¿Cuál ha sido la incidencia de la implementación de la gestión por procesos en la eficacia y en la eficiencia institucional en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre - OSINFOR en el periodo 2016-2018?	Determinar la incidencia de la implementación de la gestión por procesos en la eficacia y en la eficiencia institucional en el OSINFOR en el periodo 2016-2018.	La implementación de la gestión por procesos incrementa la eficacia y en la eficiencia institucional en el OSINFOR en el periodo 2016-2018.	Variable independiente: 1. Gestión por procesos Variables dependientes: 1. Eficacia institucional 2. Eficiencia institucional	Gestión por procesos: 1. Número de procesos identificados y registrados 2. Porcentaje de procesos optimizados 3. Organigrama adecuado a los procesos de la entidad 4. Porcentaje de servidores capacitados y/o sensibilizados en gestión por procesos	Tipo / Alcance de la investigación: Descriptiva, causal y propositiva Enfoque de la investigación: Mixto (Cuali-cuantitativo) Diseño de la investigación: No experimental Tipo de estudio: Longitudinal transversal
¿Cuáles fueron los resultados encontrados en el diagnóstico realizado antes de la implementación de la gestión por procesos en el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre - OSINFOR?	Describir los resultados encontrados en el diagnóstico realizado antes de la implementación de la gestión por procesos en el OSINFOR.	Los resultados encontrados en el diagnóstico realizado antes de la implementación de la gestión por procesos en el OSINFOR, fueron regulares.		1. Resultado de la ejecución presupuestal anual 2. Resultados de la ejecución física anual 3. Resultado de la estrategia institucional	Población: 210 servidores públicos del OSINFOR Muestra: 66 servidores públicos del OSINFOR
¿La mejora de procesos ha incidido en la eficacia y en la eficiencia institucional del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre - OSINFOR en el periodo 2016-2018?	Determinar la incidencia de la mejora de procesos en la eficacia y en la eficiencia institucional en el OSINFOR en el periodo 2016-2018.	La mejora de procesos incide en la eficacia y en la eficiencia institucional del OSINFOR en el periodo 2016-2018.		1. Número de reconocimientos o premios obtenidos por año 2. Costo unitario de ejecución de supervisiones por año 3. Costo por hectárea supervisada 4. Tiempo empleado en el proceso de supervisión	Técnicas de recolección: Aplicación de encuesta (Cuestionario 1) Recopilación y análisis documental Procesamiento de datos
¿La reorganización institucional ha incidido en la eficacia y en la eficiencia institucional del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre - OSINFOR en el periodo 2016-2018?	Determinar la incidencia de la reorganización institucional en la eficacia y en la eficiencia institucional en el OSINFOR en el periodo 2016-2018.	La reorganización institucional incide en la eficacia y en la eficiencia institucional del OSINFOR en el periodo 2016-2018.			

Anexo 3: Carta de Permiso para uso de información del OSINFOR

Santiago de Surco, 07 de marzo de 2019

Carta N° 001-2019-JLCC

Señor
FRANCKLIN OMAR CUBA JIMÉNEZ
 Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto
 OSINFOR
 Av. Javier Prado Oeste N° 692-694 – Magdalena del Mar, Lima
 Presente.-

Asunto: Solicito permiso de acceso a información pública del OSINFOR, referente a la implementación de la gestión por procesos y la eficacia institucional en el periodo 2013-2018 en el OSINFOR.

De mi consideración:

Es grato saludarle, y al mismo tiempo solicitar, amparada en lo establecido por la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 072-2003-PCM, el permiso correspondiente para hacer uso de la información referente a la implementación de la gestión por procesos y la eficacia institucional en el OSINFOR durante el periodo 2013-2018, la cual es administrada por el órgano que usted dirige, en el marco de sus competencias establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones del OSINFOR, aprobado mediante Decreto Supremo N° 029-2017-PCM.

Al respecto, realizo la presente solicitud con motivo de encontrarme en el proceso de elaboración de la tesis titulada "INCIDENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EFICACIA INSTITUCIONAL EN EL ORGANISMO DE SUPERVISIÓN DE LOS RECURSOS FORESTALES Y DE FAUNA SILVESTRE - OSINFOR. PERÚ. 2016 – 2018", para obtener el grado de Máster en Administración Pública por la Universidad Católica Sedes Sapientiae, por lo que es de mi sumo interés contar con la información y aprobación correspondiente, para fines estrictamente académicos.

Asimismo, en relación a la elaboración de dicho trabajo de investigación, aprovecho en solicitar el permiso correspondiente para aplicar encuestas a los servidores de la entidad referentes a su participación y percepción de la implementación de la gestión por procesos en la entidad.

Segura de contar con su aprobación, me despido agradeciendo de manera anticipada el tiempo brindado.

Atentamente,


 Johanna Liley Chávez Guzmán
 DNI 71835478
 Correo electrónico: johannachavezg@gmail.com
 Celular: 940180167



Anexo 4: Lista de acrónimos

1. CITES: Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre
2. CVCFC: Comités de Vigilancia y Control Forestal Comunitario
3. D.S.: Decreto Supremo
4. DEFFS: Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre
5. DFFFS: Dirección de Fiscalización Forestal y de Fauna Silvestre
6. DSFFS: Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre
7. GG: Gerencia General
8. GORE: Gobierno Regional
9. IGI: Informe de Gestión Institucional
10. ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)
11. MAF: Módulo de Administración Financiera
12. MAPRO: Manual de Procesos y Procedimientos
13. MGNE: Módulo de Gestión de Notificaciones Electrónicas
14. MRHU: Módulo de Recursos Humanos
15. MSPJ: Módulo de Seguimiento de Procesos Judiciales
16. MTFFS: Módulo del Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre
17. NC: No corresponde
18. ND: No definido
19. OA: Oficina de Administración
20. OAJ: Oficina de Asesoría Jurídica
21. OCI: Órgano de Control Institucional
22. OPP: Oficina de Planificación y Presupuesto
23. OSINFOR: Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre
24. OTI: Oficina de Tecnología de la Información
25. PASPEQ: Plan Anual de Supervisiones y del Programa de Evaluación Quinquenal del OSINFOR
26. PAU: Procedimiento Administrativo Único
27. PDP: Plan de Desarrollo de las Personas al servicio del Estado
28. PEI: Plan Estratégico Institucional
29. PIA: Presupuesto Institucional de Apertura
30. PIM: Presupuesto Institucional Modificado
31. POI: Plan Operativo Institucional

32. R.P.: Resolución Presidencial
33. RdJ: Resolución de Jefatura
34. SG: Secretaría General
35. SGP-PCM: Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros
36. SIADO: Sistema de Información de Archivos Digitalizados del OSINFOR
37. SIG: Sistema Integrado de Gestión
38. SIGO: Sistema de Información Gerencial del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre
39. SIGOSFC: Sistema de Información Gerencia del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre – Supervisión, Fiscalización y Capacitación
40. SISFOR: Sistema de Información Geográfica de las Supervisiones Forestales y de Fauna Silvestre del OSINFOR
41. SITD: Sistema de Información de Trámite Documentario
42. SLB: Sin línea de base
43. SOADA: Sub Oficina de Administración Documentaria y Archivo
44. SOCT: Sub Oficina de Contabilidad y Tesorería
45. SOEC: Sub Oficina de Ejecución Coactiva
46. SOL: Sub Oficina de Logística
47. SOPL: Sub Oficina de Planeamiento
48. SOPR: Sub Oficina de Presupuesto
49. SORH: Sub Oficina de Recursos Humanos
50. TEMPUS: Sistema Web Asistencia Tempus
51. TFFS: Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre
52. UADA: Unidad de Administración Documentaria y Archivo
53. UAF: Unidad de Administración Financiera
54. URH: Unidad de Recursos Humanos

Anexo 5: Tablas

Tabla 53. *Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2015*

Órgano / Unidad Orgánica responsable	Línea de acción / Producto	Tarea	Unidad de Medida	Meta Física Anual Programada	Meta Física Anual Ejecutada	% Ejecución física anual	% Ejecución presupuestal Anual
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	1. Planeamiento y Presupuesto -P01	P01: Sistemas de planeamiento, presupuesto, racionalización y cooperación, conducidos.	Documento	63	75	119%	100%
Alta Dirección	2. Conducción Institucional - P02	P02: Direccionalidad, supervisión y conducción institucional, ejercidas.	Informe	35	35	100%	100%
Oficina de Administración	3. Administración - P03	P03: Sistemas de contabilidad, logística, tesorería, recursos humanos, administración documentaria, archivo y ejecución coactiva, conducidos.	Documento	863	1194	138%	100%
Oficina de Tecnología de la Información	4. Tecnología de la Información - P04	P04: Sistemas informáticos y soporte técnico, conducidos y brindados.	Informe	25	42	168%	100%
Oficina de Asesoría Jurídica	5. Acciones Jurídicas Institucionales -P05	P05: Instrumentos normativos y acciones jurídicas institucionales, desarrollados	Documento	797	1007	126%	100%
Oficina de Control Institucional	6. Control Institucional -P06	P06: Sistema de Control Interno, Conducido	Informe	31	33	106%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	7. Sanciones y Caducidad – Concesiones -P07	P07: Procedimientos Administrativos Únicos de Concesiones.	Resolución	533	442	83%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	8. Sanciones y Caducidad – Permisos y Autorizaciones - P08	P08: Procedimientos Administrativos Únicos de Permisos y Autorizaciones	Resolución	847	851	100%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	9. Fortalecimiento de Capacidades - Concesiones - P09	P09: Fortalecimiento de capacidades a los actores involucrados en el aprovechamiento sostenible de los RFFS -Concesiones	Evento	25	25	100%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	10. Fortalecimiento de Capacidades - Permisos y Autorizaciones -P10	P10: Fortalecimiento de Capacidades a los Actores Involucrados en el Aprovechamiento Sostenible de los RFFS - Permisos y Autorizaciones	Evento	40	54	135%	100%
Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre	11. Sanciones y Caducidad - Segunda instancia - P11	P11: Procedimientos Administrativos Únicos de Títulos habilitantes, concluidos en segunda instancia.	Resolución	5	5	100%	34%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	12. Supervisión de concesiones – Lima - P12	P12: Supervisión de concesiones forestales y de fauna silvestre, realizadas - Lima	Informe	8	4	50%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	13. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – Lima - P13	P13: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre - Lima	Informe	9	10	111%	100%

Órgano / Unidad Orgánica responsable	Línea de acción / Producto	Tarea	Unidad de Medida	Meta Física Anual Programada	Meta Física Anual Ejecutada	% Ejecución física anual	% Ejecución presupuestal Anual
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	14. Supervisión de concesiones – OD Iquitos - P14	P14: Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - OD Iquitos	Informe	36	47	131%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	15. Supervisión de concesiones – OD Pucallpa - P15	P15: Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna silvestre, realizadas - OD Pucallpa	Informe	28	35	125%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	16. Supervisión de concesiones – OD Puerto Maldonado - P16	P16: Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna silvestre, realizadas - OD Puerto Maldonado	Informe	123	114	93%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	17. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Atalaya - P17	P17: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre – Atalaya	Informe	44	45	102%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	18. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Chiclayo - P18	P18: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre – Chiclayo	Informe	64	73	114%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	19. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Iquitos - P19	P19: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre – Iquitos	Informe	50	73	122%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	20. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD La Merced - P20	P20: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre - La Merced	Informe	38	42	111%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	21. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Pucallpa - P21	P21: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre – Pucallpa	Informe	73	77	105%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	22. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Puerto Maldonado - P22	P22: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre - Puerto Maldonado	Informe	95	100	105%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	23. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Tarapoto - P23	P23: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre – Tarapoto	Informe	8	8	100%	100%
TOTALES						110.7%	99.8%

Nota. Información recopilada desde cuadro 01: Resumen del POI 2015 Reformulado II; cuadro 03: Matriz de evaluación física al 4to trimestre; cuadro 06: Matriz de evaluación presupuestal al IV trimestre 2015. Adaptado de *Informe de Gestión Institucional del OSINFOR correspondiente al IV Trimestre del 2015*, por OSINFOR, 2016c, pp.8-10, 43-50, 56-58 Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/RP-012-2016-OSINFOR-IGI.pdf>

Tabla 54. Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2016

Órgano / Unidad Orgánica responsable	Línea de acción / Producto	Tarea	Unidad de Medida	Meta Física Anual Programada	Meta Física Anual Ejecutada	% Ejecución física anual	% Ejecución presupuestal Anual
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	1. Planeamiento y Presupuesto - P01	Sistemas de planeamiento, presupuesto, racionalización y cooperación, conducidos.	Documento	105	124	118%	100%
Alta Dirección	2. Conducción Institucional - P02	Direccionalidad, supervisión y conducción institucional, ejercidas	Informe	32	32	100%	100%
Oficina de Administración	3. Administración - P03	Sistemas de contabilidad, logística, tesorería, recursos humanos, administración documentaria, archivo y ejecución coactiva	Documento	1364	1487	109%	100%
Oficina de Tecnología de la Información	4. Tecnología de la Información - P04	Sistemas informáticos y soporte técnico, conducido y brindados	Informe	39	45	115%	100%
Oficina de Asesoría Jurídica	5. Acciones Jurídicas Institucionales - P05	Instrumentos normativos y acciones jurídicas institucionales, desarrollados	Documento	790	831	105%	100%
Oficina de Control Institucional	6. Control Institucional - P06	Sistema de Control Interno, Conducido	Informe	50	53	106%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	7. Sanciones y Caducidad – Concesiones - P07	Fiscalización de informes de supervisión y otros de Concesiones, concluidos en primera instancia	Expediente procesado	205	239	117%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	8. Sanciones y Caducidad – Permisos y Autorizaciones – P08	Fiscalización de informes de supervisión y otros de Permisos y Autorizaciones, concluidos en primera instancia.	Expediente procesado	410	484	118%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	9. Fortalecimiento de Capacidades - Concesiones - P09	Fortalecimiento de capacidades a los actores involucrados en el aprovechamiento sostenible de los RFFS - Concesiones	Evento	21	21	100%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	10. Fortalecimiento de Capacidades - Permisos y Autorizaciones - P10	Fortalecimiento de Capacidades a los Actores Involucrados en el Aprovechamiento Sostenible de los RFFS - Permisos y Autorizaciones	Evento	34	40	118%	100%
Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre	11. Sanciones y Caducidad - Segunda instancia - P11	Procedimientos Administrativos Únicos de Títulos Habilitantes, concluidos en segunda instancia	Resolución	200	222	111%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	12. Supervisión de concesiones – Lima - P12	Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - Lima	Informe	29	28	97%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	13. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – Lima - P13	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - Lima	Informe	27	28	104%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	14. Supervisión de concesiones – OD Iquitos - P14	Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - OD Iquitos	Informe	40	37	93%	100%

Órgano / Unidad Orgánica responsable	Línea de acción / Producto	Tarea	Unidad de Medida	Meta Física Anual Programada	Meta Física Anual Ejecutada	% Ejecución física anual	% Ejecución presupuestal Anual
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	15. Supervisión de concesiones – OD Pucallpa - P15	Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - OD Pucallpa	Informe	29	26	90%	100%
Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	16. Supervisión de concesiones – OD Puerto Maldonado - P16	Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - OD Puerto Maldonado	Informe	141	149	106%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	17. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Atalaya – P17	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas – OD Atalaya	Informe	22	22	100%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	18. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Chiclayo - P18	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas – OD Chiclayo	Informe	43	43	100%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	19. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Iquitos - P19	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - OD Iquitos	Informe	61	61	100%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	20. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD La Merced – P20	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - OD La Merced	Informe	53	53	100%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	21. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Pucallpa - P21	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - OD Pucallpa	Informe	54	54	100%	98%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	22. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Puerto Maldonado - P22	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - OD Puerto Maldonado	Informe	82	82	100%	100%
Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	23. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Tarapoto – P23	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - OD Tarapoto	Informe	41	41	100%	100%
TOTALES						104.6%	99.90%

Nota. Información recopilada desde cuadro 1: Resumen del POI 2016 Reformulado II; cuadro 6: Matriz de evaluación física al IV trimestre 2016; cuadro 11: Matriz de evaluación presupuestal al IV trimestre 2016. Adaptado de *Informe de Gestión Institucional del OSINFOR correspondiente al IV Trimestre del 2016*, por OSINFOR, 2017g, pp.12-13, 45-53, 58-61. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/RESOLUCION-PRESIDENCIAL-00015-2017-OSINFOR-01.1.pdf>

Tabla 55. Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2017

Órgano / Unidad Orgánica responsable	Línea de acción / Producto	Tarea	Unidad de Medida	Meta Física Anual Programada	Meta Física Anual Ejecutada	% Ejecución física anual	% Ejecución presupuestal Anual
Oficina de Planificación y Presupuesto	1. Planeamiento y Presupuesto - P01	Sistemas de planeamiento, presupuesto, racionalización y cooperación, conducidos.	Documento	148	176	119%	100%
Alta Dirección	2. Conducción Institucional - P02	Direccionalidad, supervisión y conducción institucional, ejercidas	Informe	27	27	100%	100%
Oficina de Administración	3. Administración - P03	Sistemas de contabilidad, logística, tesorería, recursos humanos, administración documentaria, archivo y ejecución coactiva	Documento	1376	1474	107%	100%
Oficina de Tecnología de la Información	4. Tecnología de la Información - P04	Sistemas informáticos y soporte técnico, conducido y brindados	Informe	37	37	100%	98%
Oficina de Asesoría Jurídica	5. Acciones Jurídicas Institucionales - P05	Instrumentos normativos y acciones legales.	Documento	807	1032	128%	100%
Oficina de Control Institucional	6. Control Institucional - P06	Sistema de Control Interno, Conducido	Informe	53	56	106%	100%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	7. Obra_Proyecto_P24	Instalación de Infraestructura Administrativa	Porcentaje	1	0	0%	86%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	8. Expediente Técnico_Proyecto_P24	Expediente Técnico	Expediente Técnico	1	1	100%	98%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	9. Supervisor_Proyecto_P24	Supervisión y Liquidación de Obras	Informe	1	0	0%	0%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	10. Equipo_Proyecto_P24	Adquisición de Equipos	Porcentaje	1	1	100%	9%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	11. Mobiliario_Proyecto_P24	Adquisición de Mobiliario	Porcentaje	1	0	0%	0%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	12. Fortalecimiento de capacidades_Proyecto_P24	Fortalecimiento de Capacidades	Taller	13	18	138%	99%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	13. Adquisición de Terreno_Proyecto_P24	Adquisición de Terrenos	Terreno	1	1	100%	100%
Dirección de Fiscalización Forestal y de Fauna Silvestre	14. Sanciones y Caducidad – Concesiones_P07	Fiscalización de informes de supervisión y otros de Concesiones, concluidos en primera instancia	Expediente procesado	271	333	123%	49%
Dirección de Fiscalización Forestal y de Fauna Silvestre	15. Sanciones y Caducidad - Permisos y Autorizaciones - P08	Fiscalización de informes de supervisión y otros de Permisos y Autorizaciones, concluidos en primera instancia.	Expediente procesado	388	447	115%	100%

Órgano / Unidad Orgánica responsable	Línea de acción / Producto	Tarea	Unidad de Medida	Meta Física Anual Programada	Meta Física Anual Ejecutada	% Ejecución física anual	% Ejecución presupuestal Anual
Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre	16. Fortalecimiento de Capacidades - Concesiones - P09	Fortalecimiento de capacidades a los actores involucrados en el aprovechamiento sostenible de los RFFS - Concesiones	Evento	21	26	124%	100%
Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre	17. Fortalecimiento de Capacidades - Permisos y Autorizaciones - P10	Fortalecimiento de Capacidades a los Actores Involucrados en el Aprovechamiento Sostenible de los RFFS - Permisos y Autorizaciones	Evento	25	36	144%	100%
Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre	18. Sanciones y Caducidad - Segunda instancia - P11	Procedimientos Administrativos Únicos de Títulos Habilitantes, concluidos en segunda instancia	Resolución	322	326	101%	100%
Sub Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	19. Supervisión de concesiones - Lima - P12	Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - Lima	Informe	28	28	100%	100%
Sub Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	20. Supervisión de Permisos y Autorizaciones - Lima - P13	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - Lima	Informe	28	29	104%	100%
OD Iquitos	21. Supervisión de concesiones - OD Iquitos - P14	Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - OD Iquitos	Informe	57	64	112%	100%
OD Pucallpa	22. Supervisión de concesiones - OD Pucallpa - P15	Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - OD Pucallpa	Informe	38	42	111%	100%
OD Puerto Maldonado	23. Supervisión de concesiones - OD Puerto Maldonado - P16	Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas - OD Puerto Maldonado	Informe	115	116	101%	100%
OD Atalaya	24. Supervisión de Permisos y Autorizaciones - OD Atalaya - P17	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas OD Atalaya	Informe	31	31	100%	100%
OD Chiclayo	25. Supervisión de Permisos y Autorizaciones - OD Chiclayo - P18	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas OD Chiclayo	Informe	39	40	103%	100%
OD Iquitos	26. Supervisión de Permisos y Autorizaciones - OD Iquitos - P19	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas OD Iquitos	Informe	39	43	110%	100%
OD La Merced	27. Supervisión de Permisos y Autorizaciones - OD La Merced - P20	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas OD La Merced	Informe	71	73	103%	100%
OD Pucallpa	28. Supervisión de Permisos y Autorizaciones - OD Pucallpa - P21	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas OD Pucallpa	Informe	51	72	141%	100%
OD Puerto Maldonado	29. Supervisión de Permisos y Autorizaciones - OD Puerto Maldonado - P22	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas OD Puerto Maldonado	Informe	74	71	96%	100%

Órgano / Unidad Orgánica responsable	Línea de acción / Producto	Tarea	Unidad de Medida	Meta Física Anual Programada	Meta Física Anual Ejecutada	% Ejecución física anual	% Ejecución presupuestal Anual
OD Tarapoto	30. Supervisión de Permisos y Autorizaciones – OD Tarapoto – P23	Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, realizadas OD Tarapoto	Informe	38	39	103%	100%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	31. Gestión y Administración_ Proyecto_P31	Gestión del Proyecto	Informe	10	10	100%	100%
Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre	32. Estudios y Gestión de la Información_P32	Estudios y gestión de la Información	Informe	126	126	100%	100%
TOTALES						99.6%	98.5%

Nota. Información recopilada desde cuadro 01: Resumen del POI 2017 - Reformulado II; cuadro 6: Matriz de Evaluación Física al IV trimestre 2017; cuadro 11: Matriz de evaluación presupuestal al IV, trimestre 2017. Adaptado de *Informe de Gestión Institucional del OSINFOR correspondiente al IV Trimestre del 2017*, por OSINFOR, 2018k, pp.15-16, 53-71, 76-77. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/RP-012-2016-OSINFOR-IGI.pdf>

Tabla 56. Resumen de la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2018

Órgano / Unidad Orgánica responsable	Línea de acción / Producto	Tarea	Unidad de Medida	Meta Física Anual Programada	Meta Física Anual Ejecutada	% Ejecución física anual	% Ejecución presupuestal Anual
Oficina de Planificación y Presupuesto	Meta 01: Conducción, supervisión y evaluación de planes y programa, presupuesto y desarrollo institucional.	P 01: Sistemas de planeamiento, presupuesto, racionalización y cooperación, conducidos.	Documento	130	187	144%	100%
Alta Dirección	Meta 02: Dirección, administración, coordinación, supervisión y control.	P 02: Direccionalidad, supervisión y conducción institucional, ejercidas.	Informe	24	24	100%	100%
Oficina de Administración	Meta 03: Gestión administrativa	P 03: Sistemas de contabilidad, logística, tesorería, recursos humanos, administración documentaria y archivo, conducidos.	Documento	3467	3330	96%	99%
Oficina de Tecnología de la Información	Meta 04: Modernización informática y estadística	P 04: Sistemas informáticos y soporte técnico, conducidos y brindados.	Informe	30	30	100%	100%
Oficina de Asesoría Jurídica	Meta 05: Asesoría Legal a la gestión institucional	P 05: Instrumentos normativos y acciones jurídicas institucionales, desarrollados.	Documento	699	843	121%	100%
Oficina de Control Institucional	Meta 06: Control y auditoría	P 06: Sistema de Control Interno, conducido.	Informe	54	60	111%	100%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	Meta 07: Instalación de infraestructura administrativa	P07: Instalación de infraestructura administrativa -PIP 2307255	Porcentaje	1	0	0%	100%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	Meta 08: Supervisión y liquidación de obras	P08: Supervisión y liquidación de obras - PIP 2307255	Informe	1	0	0%	0%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	Meta 09: Fortalecimiento de capacidades	P09: Fortalecimiento de Capacidades - PIP 2307255	Taller	33	33	100%	89%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	Meta 10: Gestión del Proyecto	P10: Gestión del Proyecto- - PIP 2307255	Informe	12	12	100%	93%
Sub Dirección de Fiscalización de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	Meta 11: Fiscalización de las concesiones forestales.	P11: Fiscalización de informes de supervisión y otros de Concesiones, concluidos en primera instancia	Expediente Procesado	317	359	113%	96%
Sub Dirección de Fiscalización de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	Meta 12: Fiscalización de los permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre	P12: Fiscalización de informes de supervisión y otros de Permisos y Autorizaciones, concluidos en primera instancia.	Expediente Procesado	452	438	97%	99%
Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre	Meta 13: Seguimiento y evaluación de los títulos habilitantes otorgados por el Estado.	P13: Estudios y gestión de la información	Informe	146	147	101%	98%
Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre	Meta 14: Conducción del Fortalecimiento de Capacidades a los diversos actores involucrados en el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre	P14: Fortalecimiento de Capacidades a los Actores Involucrados en el Aprovechamiento Sostenible de los RFFS	Taller	33	33	100%	91%

Órgano / Unidad Orgánica responsable	Línea de acción / Producto	Tarea	Unidad de Medida	Meta Física Anual Programada	Meta Física Anual Ejecutada	% Ejecución física anual	% Ejecución presupuestal Anual
Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre	Meta 15: Resolver en segunda instancia administrativa los recursos de apelación y nulidad	P15: Procedimientos Administrativos Únicos de Títulos Habilitantes, concluidos en segunda instancia	Resolución	226	198	88%	95%
Sub Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	Meta 16: Supervisión de las concesiones forestales - Lima	P16: Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre realizadas - Lima	Informe	5	6	120%	97%
Sub Dirección de Supervisión DE Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre	Meta 17: Supervisión de los permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre - Lima	P17: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre realizadas - Lima	Informe	36	37	103%	99%
OD Atalaya	Meta 18: Supervisión de los permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre – OD Atalaya	P18: Supervisión de Concesiones Forestales de Fauna Silvestre realizadas – OD Atalaya	Informe	49	50	102%	98%
OD Chiclayo	Meta 19: Supervisión de los permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre – OD Chiclayo	P19: Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre realizadas - OD Chiclayo	Informe	29	31	107%	99%
OD Iquitos	Meta 20: Supervisión de los permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre – OD Iquitos	P20: Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre realizadas - OD Iquitos	Informe	128	130	102%	98%
OD La Merced	Meta 21: Supervisión de los permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre – OD La Merced	P21: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre realizadas – OD La Merced	Informe	56	55	98%	98%
OD Pucallpa	Meta 22: Supervisión de los permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre – OD Pucallpa	P22: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre realizadas – OD Pucallpa	Informe	124	129	104%	98%
OD Puerto Maldonado	Meta 23: Supervisión de los permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre – OD Puerto Maldonado	P23: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre realizadas - OD Puerto Maldonado	Informe	239	236	99%	98%
OD Tarapoto	Meta 24: Supervisión de los permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre – OD Tarapoto	P24: Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre realizadas - OD Tarapoto	Informe	37	39	105%	100%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	Meta 25: Expediente Técnico	P25: Expediente Técnico -PIP 2307255	Expediente técnico	1	1	100%	100%
Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	Meta 26: Adquisición de Equipos	P26: Adquisición de Equipos -PIP 2307255	Porcentaje	12	12	100%	100%
TOTALES						96.5%	98.2%

Nota. Información recopilada desde cuadro 1: Resumen del POI 2018 - Modificado II; cuadro 2: Ejecución Presupuestal y Avance Físico por Metas. Adaptado de *Informe de Gestión Institucional - IGI IV Trimestre del 2018*, por OSINFOR, 2019i, pp.12-13, 22-24. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Informe-de-Evaluaci%C3%B3n-de-Implementaci%C3%B3n--N%C2%B04-IGI-IV-Trim-2018.pdf>

Tabla 57. Asignación presupuestal a los procesos misionales del OSINFOR (2013-2018)

Año Fiscal	Órgano / Unidad orgánica responsable de proceso misional	TOTAL PIM Anual (a)	PIM Asignado (b)	Ejecución al IV Trimestre S/ (c)	% Ejecución Anual (c/b)	Porcentaje de Asignación de PIM a procesos misionales (b/a)
2013	Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre - DSCFFS	19,896,200.00	12,160,186.00	12,155,374.00	100.0%	61.1%
	Equipo de Desarrollo de Capacidades - DSCFFS					
	Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre - DSPAFFS					
	Equipo de Desarrollo de Capacidades - DSPAFFS					
2014	Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre - DSCFFS	21,992,546.00	12,994,047.00	12,882,889.94	99.1%	59.1%
	Equipo de Desarrollo de Capacidades - DSCFFS					
	Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre - DSPAFFS					
	Equipo de Desarrollo de Capacidades - DSPAFFS					
	Alta Dirección					
2015	Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	23,752,554.00	15,397,093.00	15,345,758.90	99.7%	64.8%
	Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre					
	Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre					
2016	Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre	24,550,938.00	15,961,326.00	15,941,713.07	99.9%	65%
	Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre					
	Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre					
2017	Oficina de Administración- Unidad Ejecutora de Inversiones	27,539,389.00	16,530,465.00	16,402,983.70	99.2%	60.0%

Año Fiscal	Órgano / Unidad orgánica responsable de proceso misional	TOTAL PIM Anual (a)	PIM Asignado (b)	Ejecución al IV Trimestre S/ (c)	% Ejecución Anual (c/b)	Porcentaje de Asignación de PIM a procesos misionales (b/a)
	Dirección de Fiscalización Forestal y de Fauna Silvestre					
	Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre					
	Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre					
	Sub Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre					
	Sub Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre					
	OD Iquitos					
	OD Pucallpa					
	OD Puerto Maldonado					
	OD Atalaya					
	OD Chiclayo					
	OD La Merced					
	OD Tarapoto					
	Oficina de Administración - Unidad Ejecutora de Inversiones					
	Sub Dirección de Fiscalización de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre					
	Sub Dirección de Fiscalización de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre					
2018	Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre	28,051,944.00	18,158,305.00	17,691,964.67	97.4%	64.7%
	Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre					
	Sub Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre					
	Sub Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre					

Año Fiscal	Órgano / Unidad orgánica responsable de proceso misional	TOTAL PIM Anual (a)	PIM Asignado (b)	Ejecución al IV Trimestre S/ (c)	% Ejecución Anual (c/b)	Porcentaje de Asignación de PIM a procesos misionales (b/a)
	OD Atalaya					
	OD Chiclayo					
	OD Iquitos					
	OD La Merced					
	OD Pucallpa					
	OD Puerto Maldonado					
	OD Tarapoto					

Tabla 58. *Lista de Procesos Nivel 0 en los Manuales de Procesos y Procedimientos del OSINFOR, vigentes a diciembre de 2018*

Tipo	Órgano / Unidad Orgánica responsable	Cód.	Nombre del Proceso Nivel 0	Manual	Documento de aprobación
Misional	Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre	M1	Supervisión y Auditorías Quinquenales	Manual E2-MAN-001-V.01 "Manual de Procesos y Procedimientos Misionales y de Apoyo Optimizados del OSINFOR"	RdJ N° 031-2018-OSINFOR
Misional	Dirección de Fiscalización Forestal y de Fauna Silvestre	M2	Fiscalización	Manual N° 001-2017-OSINFOR "Manual de Procesos y Procedimientos Misionales del OSINFOR – MAPRO Misional"	R.P. N° 101-2017-OSINFOR
Misional	Oficina de Administración - Equipo Funcional de Ejecución de Resoluciones / Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre	M3	Ejecución de resolución de fiscalización	Manual N° 001-2017-OSINFOR "Manual de Procesos y Procedimientos Misionales del OSINFOR – MAPRO Misional"	R.P. N° 101-2017-OSINFOR
Misional	Tribunal Forestal y de Fauna Silvestre	M4	Solución de apelaciones y de quejas	Manual N° 001-2017-OSINFOR "Manual de Procesos y Procedimientos Misionales del OSINFOR – MAPRO Misional"	R.P. N° 101-2017-OSINFOR
Misional	Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre	M5	Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades	Manual N° 001-2017-OSINFOR "Manual de Procesos y Procedimientos Misionales del OSINFOR – MAPRO Misional"	R.P. N° 101-2017-OSINFOR
Misional	Dirección de Supervisión Forestal de Fauna Silvestre / Dirección de Fiscalización Forestal y de Fauna Silvestre	M6	Atención de requerimientos de terceros	Manual N° 001-2017-OSINFOR "Manual de Procesos y Procedimientos Misionales del OSINFOR – MAPRO Misional"	R.P. N° 101-2017-OSINFOR
Estratégico	Oficina de Planificación y Presupuesto	E1	Gestión Estratégica	Manual N° 003-2017-OSINFOR" Manual de Procesos y Procedimientos Estratégicos y de Apoyo del OSINFOR – MAPRO Estratégico y de Apoyo"	R.P. N° 127-2017-OSINFOR
Estratégico	Oficina de Planificación y Presupuesto	E2	Gestión de Documentos de Gestión y de Procesos	Manual N° 003-2017-OSINFOR" Manual de Procesos y Procedimientos Estratégicos y de Apoyo del OSINFOR – MAPRO Estratégico y de Apoyo"	R.P. N° 127-2017-OSINFOR
Estratégico	Órgano de Control Institucional / Gerencia General	E3	Gestión de Riesgos y Control Institucional	Manual N° 003-2017-OSINFOR" Manual de Procesos y Procedimientos Estratégicos y de Apoyo del OSINFOR – MAPRO Estratégico y de Apoyo"	R.P. N° 127-2017-OSINFOR
Estratégico	Gerencia General	E4	Gestión de la Imagen y de las Comunicaciones	Manual N° 003-2017-OSINFOR" Manual de Procesos y Procedimientos Estratégicos y de Apoyo del OSINFOR – MAPRO Estratégico y de Apoyo"	R.P. N° 127-2017-OSINFOR
Estratégico	Oficina de Asesoría Jurídica	E5	Defensa Jurídica	Manual N° 003-2017-OSINFOR" Manual de Procesos y Procedimientos Estratégicos y de Apoyo del OSINFOR – MAPRO Estratégico y de Apoyo"	R.P. N° 127-2017-OSINFOR
De apoyo	Unidad de Administración Documentaria y Archivo	A1	Gestión Documentaria	Manual E2-MAN-001-V.01 "Manual de Procesos y Procedimientos Misionales y de Apoyo Optimizados del OSINFOR"	RdJ N° 031-2018-OSINFOR
De apoyo	Unidad de Abastecimiento	A2	Gestión de Abastecimiento	Manual N° 003-2017-OSINFOR" Manual de Procesos y Procedimientos Estratégicos y de Apoyo del OSINFOR – MAPRO Estratégico y de Apoyo"	R.P. N° 127-2017-OSINFOR

Tipo	Órgano / Unidad Orgánica responsable	Cód.	Nombre del Proceso Nivel 0	Manual	Documento de aprobación
De apoyo	Unidad de Administración Financiera / Oficina de Planificación y Presupuesto	A3	Gestión Financiera	Manual E2-MAN-001-V.01 "Manual de Procesos y Procedimientos Misionales y de Apoyo Optimizados del OSINFOR"	RdJ N° 031-2018-OSINFOR
De apoyo	Unidad de Recursos Humanos	A4	Gestión del Talento Humano	Manual E2-MAN-001-V.01 "Manual de Procesos y Procedimientos Misionales y de Apoyo Optimizados del OSINFOR"	RdJ N° 031-2018-OSINFOR
De apoyo	Oficina de Tecnología de la Información	A5	Gestión de las Tecnologías de la Información	Manual N° 003-2017-OSINFOR" Manual de Procesos y Procedimientos Estratégicos y de Apoyo del OSINFOR – MAPRO Estratégico y de Apoyo"	R.P. N° 127-2017-OSINFOR
De apoyo	Oficina de Asesoría Jurídica	A6	Asesoramiento Legal	Manual N° 003-2017-OSINFOR" Manual de Procesos y Procedimientos Estratégicos y de Apoyo del OSINFOR – MAPRO Estratégico y de Apoyo"	R.P. N° 127-2017-OSINFOR

Tabla 59. Cantidad de documentos de gestión o documentos controlados aprobados en el periodo 2016-2018, en el OSINFOR, por proceso regulado

Proceso / Tipo de documento	Documento caducado	Documento derogado	Documento modificado	Documento vigente	Total general
A1. Gestión Documentaria		1		6	7
Directiva		1		4	5
Manual				1	1
Reglamento				1	1
A2. Gestión de Abastecimiento		3	1	3	7
Directiva		3	1	3	7
A3. Gestión Financiera	4	5		5	14
Directiva	4	5		4	13
Manual				1	1
A4. Gestión del Talento Humano				3	3
Directiva				2	2
Reglamento				1	1
A5. Gestión de las Tecnologías de la Información				2	2
Directiva				2	2
E2. Gestión de Documentos de Gestión y de Procesos		5	2	2	9
Directiva		3		1	4
Manual		2	2	1	5
E3. Gestión de Riesgos y Control Institucional		3		5	8
Directiva		1		1	2
Manual				1	1
Protocolo		1		1	2
Reglamento		1		2	3
E4. Gestión de la Imagen y de la Comunicaciones				1	1
Directiva				1	1
M1. Supervisión y Auditorías Quinquenales		13		15	28
Criterio		1		2	3
Directiva		8		8	16
Manual		1		1	2
Protocolo				2	2
Reglamento		3		2	5
M2. Fiscalización		4		6	10
Criterio		2		3	5
Directiva				1	1
Metodología		1		1	2
Reglamento		1		1	2
M3. Ejecución de Resolución de Fiscalización	1	3	3	4	11
Criterio		1		2	3
Directiva	1	2	3	1	7

Proceso / Tipo de documento	Documento caducado	Documento derogado	Documento modificado	Documento vigente	Total general
Manual				1	1
M4. Solución de Apelaciones y Quejas			1	1	2
Reglamento			1	1	2
M5. Estudios, Información y Fortalecimiento de Capacidades		4		4	8
Directiva		2		2	4
Protocolo				1	1
Reglamento		2		1	3
Total general	5	41	7	57	110

Nota. Adaptado de *Resoluciones Jefaturales* de aprobación de documentos, por OSINFOR, 2019d. Recuperado de <https://www.osinfor.gob.pe/tematica/datos-generales/disposiciones-emitidas/resoluciones-de-jefatura/>

Tabla 60. *Relación de personal capacitado y/o sensibilizado en gestión por procesos en el marco de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en los años 2017 y 2018*

Sistema	Tipo de evento	Descripción	Fecha	Directivos participantes	Servidores participantes	Total participantes	Horas
SGC	Curso Taller	Capacitación Interpretación del estándar ISO 9001:2015	16/02/2018 al 23/02/2018	0	20	20	16
SGC	Curso Taller	Capacitación en Lean Government	26/02/2018 al 21/03/2018	0	30	30	40
SGC	Taller	Talleres de análisis de riesgo ISO 9001:2015	24/04/2018 y 27/04/2018	0	19	19	16
SGC	Taller	Taller de Capacitación en la Implementación del Sistema Integrado de Gestión - SIG - ISO 9001:2015 e ISO 27001:2013 en la OD de Pucallpa	24/08/2018 al 25/08/2018	2	12	14	16
SGC	Taller	Taller de Capacitación en la Implementación del SGC en la OD de Pucallpa	03/10/2018 al 04/10/2018	1	18	19	16
SGC	Taller	Taller de Capacitación sobre ISO 9001:2015	03/10/2018	7	128	135	1
SGC	Taller	Taller de Capacitación ISO 27001:2013 en la Sede Central y Anexo	05/10/2018	0	122	122	1
SGSI	Curso Taller	Capacitación Interpretación del estándar ISO 27001:2013	12/02/2018 y 21/02/2018	4	20	21	16
SGSI	Taller	Plan de Capacitación al personal del OSINFOR 2018 - dirigido a Jefes de OD's Tema: Seguridad de la Información	07/02/2018	7	0	7	2
SGSI	Curso Taller	Talleres de Identificación de Activos de información	22/03/2018 y 23/03/2018	3	17	20	12
SGSI	Taller	Plan de Capacitación al personal del OSINFOR 2018 - dirigido a Abogados Tema: Seguridad de la Información	19/04/2018	0	15	15	2
SGSI	Taller	Taller de Capacitación en la Implementación del SGSI en la OD de Pucallpa	26/08/2018 al 27/08/2018	1	13	14	2
SGSI	Taller	Taller de Capacitación en la Implementación del SGSI en la OD de Pucallpa	07/12/2018	1	13	14	8
SIG	Curso Taller	Gestión de Proyectos	20/10/2017 al 01/12/2017	7	13	20	46
SIG	Curso Taller	Capacitación en Formación de auditores Bi-norma ISO 9001:2015 e ISO 27001:2013	24/07/2018 al 26/07/2018	4	16	20	16
SIG	Taller	Sensibilización a la Jefes, Coordinadores y Asistentes de OD sobre el proyecto ISO (9001 y 27001)	09/02/2018 y 16/02/2018	6	12	18	2
SIG	Seminario Taller	Seminario Taller "Dónde nace el éxito y como lograrlo"	26/09/2018	13	9	22	4
TOTALES / VALORES				13	128	141	216

Nota.

El total de los participantes directivos y servidores, se está tomando como el valor máximo de participantes que recibieron alguna capacitación o sensibilización. El total de participantes se está tomando de la suma de los valores máximos de participantes. El total de las horas se está calculando con la sumatoria de las horas dictadas en cada sensibilización y capacitación.

Fuente: Adaptado de OSINFOR (2018). SGSI-A5-FOR-004 Formato Planificación de Capacitaciones SGSI (p.1). OSINFOR.