



# *Gestión Integral de los Recursos Hídricos en Acción*



La gestión y se evaluación

Lic. Patricia Puebla



¿Quiénes miden el resultado de su trabajo?

**¿No cometemos errores en el desarrollo de nuestro trabajo?**

La evaluación del desempeño de la gestión debe ser una preocupación central de los tomadores de decisiones en cualquier actividad y ámbito.





JANETTE TUVO UN BUEN TIEMPO EN LA CARRERA. (FOTO: MEXSPORT)

Objetivo

Indicador

Medición

*Peter Drucker sostiene que un factor relevante para el mejoramiento de la gestión es la medición y que en la actualidad es una gran debilidad.*

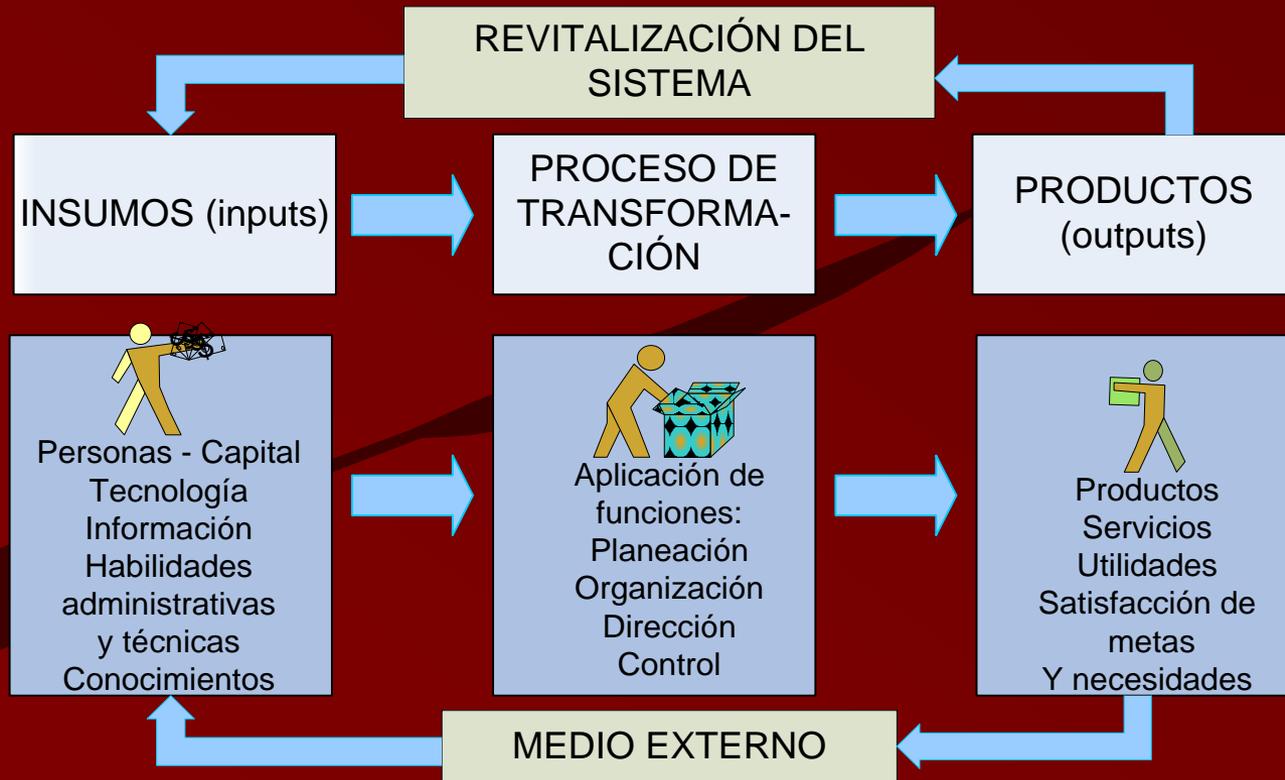


# Visión sistémica de la administración

## Que es un sistema



Es un conjunto de partes o componentes que conforman un todo que se relacionan entre sí, insertos en un contexto común y que persiguen un objetivo común.



# Contexto Organizacional



# ¿Gestión?



¿Qué es gestión?

# ¿Qué es gestión?

1. Acción y efecto de gestionar.
2. Acción y efecto de administrar.

*Tomar una serie de decisiones en función de la información disponible que lleven a realizar acciones que aseguren el logro de los objetivos propuestos*

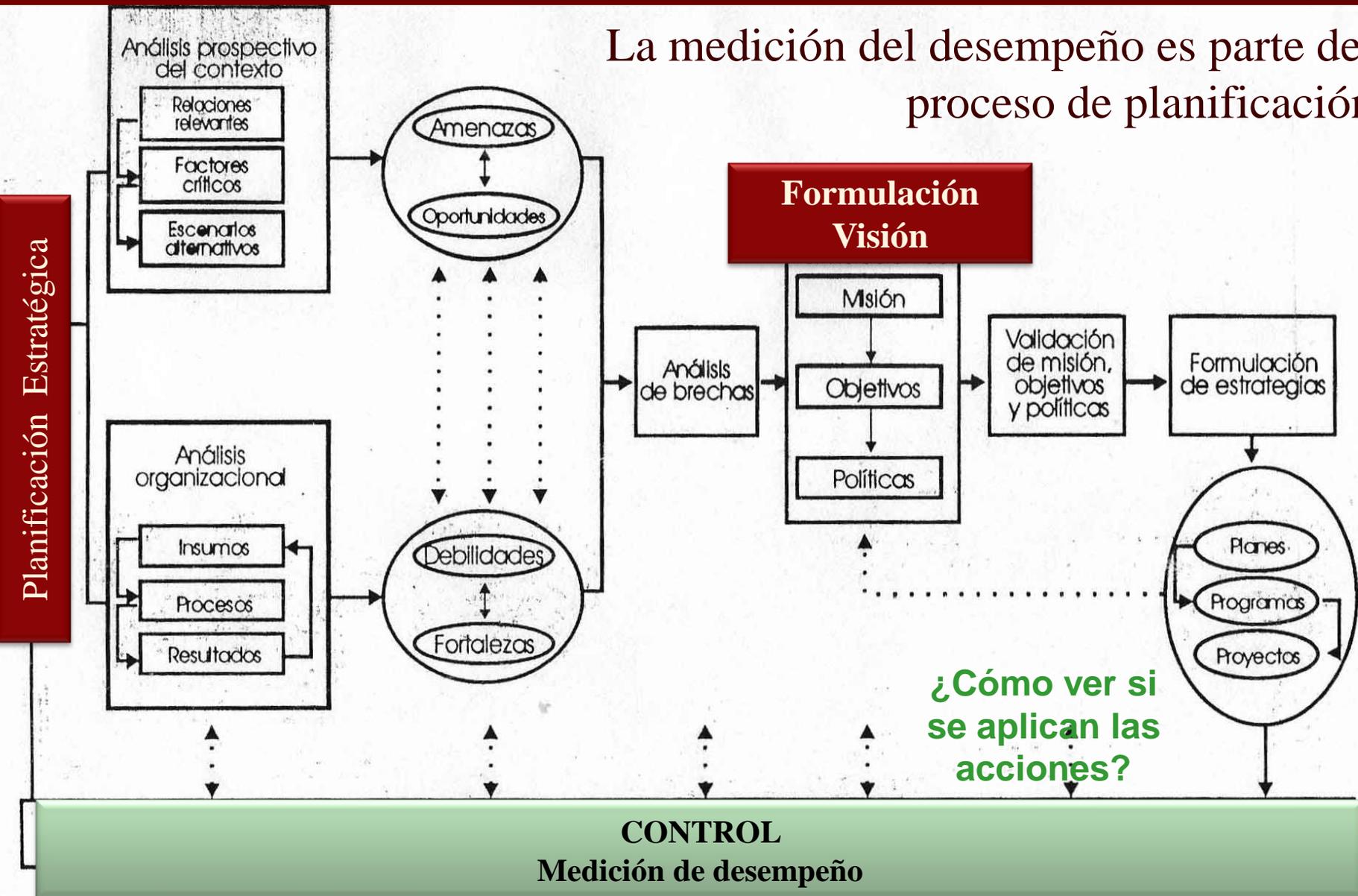
## ¿Qué es Gestionar?

1. Realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera. (RAE)
2. Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto. (Diccionario de la lengua española 2005 Espasa-Calpe)

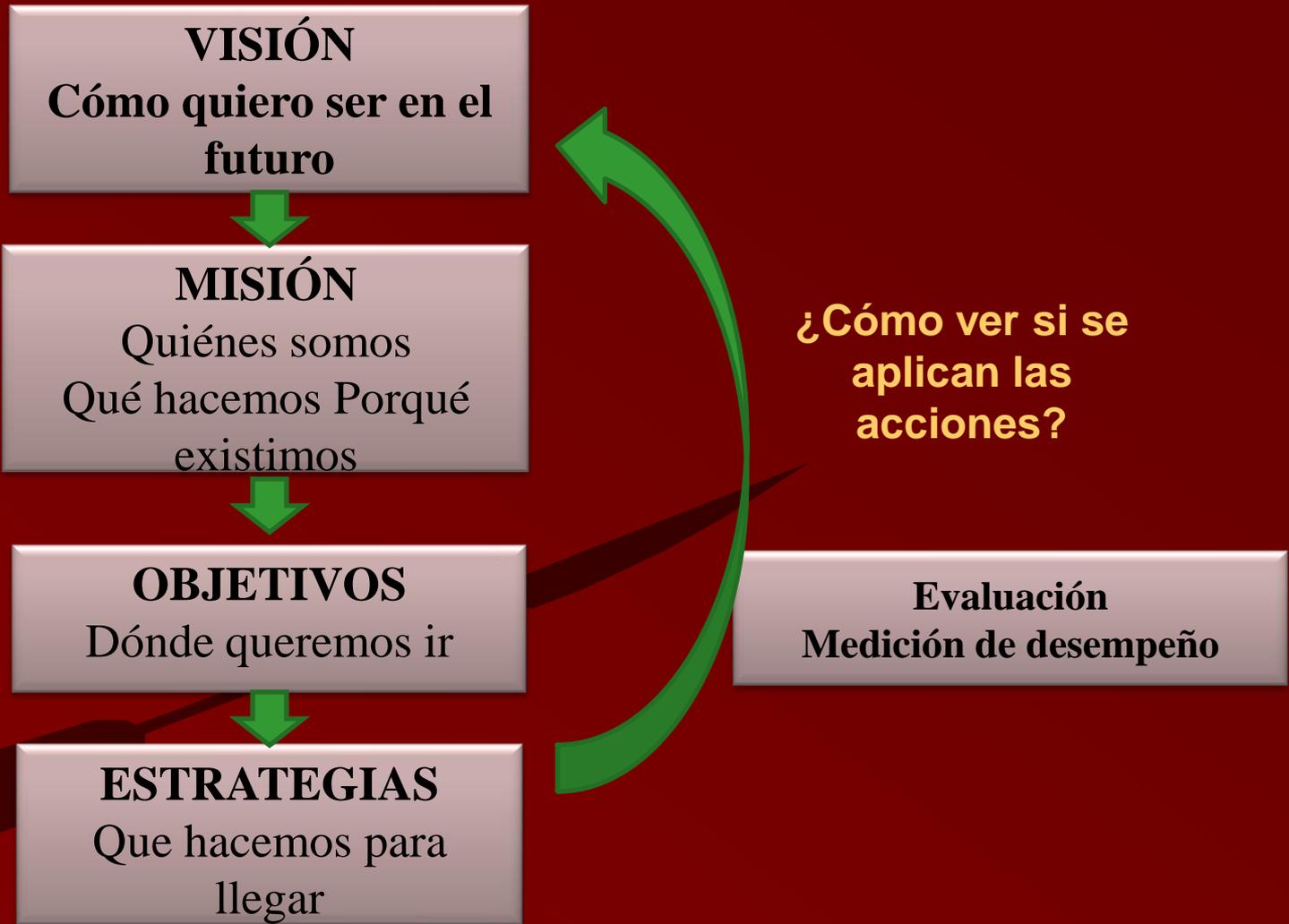
## ¿Qué es administrar?

1. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.
2. Dirigir una institución.
3. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.
4. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.
5. Suministrar, proporcionar o distribuir algo.
8. Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto.

La medición del desempeño es parte del proceso de planificación



# La medición del desempeño es parte del proceso de planificación



# Relación Planificación y Control



Control → busca asegurar que estamos llevando la organización a buen puerto



# Control de la Gestión

- Es la medición y la corrección de las acciones con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes diseñados para lograrlos.



La evaluación de la gestión en el ámbito público es:

“medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (OCDE/PUMA 1998).

# CONTROL DE GESTIÓN

Control de las acciones requeridas para el cumplimiento de los objetivos de la organización o sistema.



Los indicadores de gestión son una herramienta informativa del gestor

Es decir **un medio no un fin** en sí mismos



# ¿Qué medir?

**Es imposible medir todo**



Restricción de recursos, sobrecarga operativa, saturación de la información a la toma de decisiones

- Identificar las áreas claves o funciones críticas depende de ellas el funcionamiento eficaz del conjunto
- Identificar los puntos estratégicos de control: donde vigilar y recopilar información



# Indicadores de desempeño

*Indicadores de gestión, indicadores claves de éxito e indicadores de control.*

*Desempeño > Gestión*

*Indicador de Desempeño > indicador de gestión*

Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002).

“Son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución.”

**Es información para la toma de decisiones**

# Funciones que desempeñan los indicadores para los gestores

- Atención:
  - Captan más rápidamente la atención de los decisores ante problema de capacidad de gestión
  - Facilitan su vinculación con variables que demuestren el efecto deseado del desarrollo económico y humano
- Conocimiento:
  - Permite identificar los aspectos institucionales que funcionan mal. Ejemplo: tiempo de duración de un procedimiento.
  - Permite mejorar la asignación de recursos
- Intervención:
  - Permite tener un diagnóstico que detecte los problema y definir estrategias de intervención para mejorar la gestión. Ejemplo: nivel de cumplimiento de metas de un proyecto de inversión
- Responsabilidad:
  - Establecer compromisos y responsables por el logro de los objetivos



# ¿Cómo debe ser un indicador?



- **Relevante:** vinculado con los objetivos estratégicos y útil para las decisiones
- **Sencillo**, para poder ser fácilmente interpretado y utilizado.
- **Construido** pensando en la realidad concreta que se quiere medir.
- **Equilibrado** entre la agregación que permite comparar y la desagregación que permite comprender.
- **Cuantitativo o cualitativo** según las necesidades que debe cubrir.
- **Preciso:** matemáticamente si es cuantitativo y conceptualmente si es cualitativos
- **Relativo:** que se adapte fácilmente a la realidad y abierto al cambio de acuerdo a la dinámica de la sociedad.
- **Inserto** en un contexto de la organización
- **Integrable:** se pueda usar con otros indicadores
- **Debe justificar su costo:** no incurrir en costos excesivos para su obtención
- Susceptible de medición



# Tipos de indicadores

- Indicadores que entreguen información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos.

Variables asociadas al cumplimiento de los objetivos:

- Insumos (*Inputs*)
- Procesos o actividades
- Productos (*outputs*)
- Resultados finales (*outcomes*)

- Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones:

- De eficiencia
- De eficacia
- Calidad
- Economía



Los indicadores son multidimensional según prioridades pueden ser de más de 1 categoría

# AMBITO DE CONTROL DE LOS INDICADORES

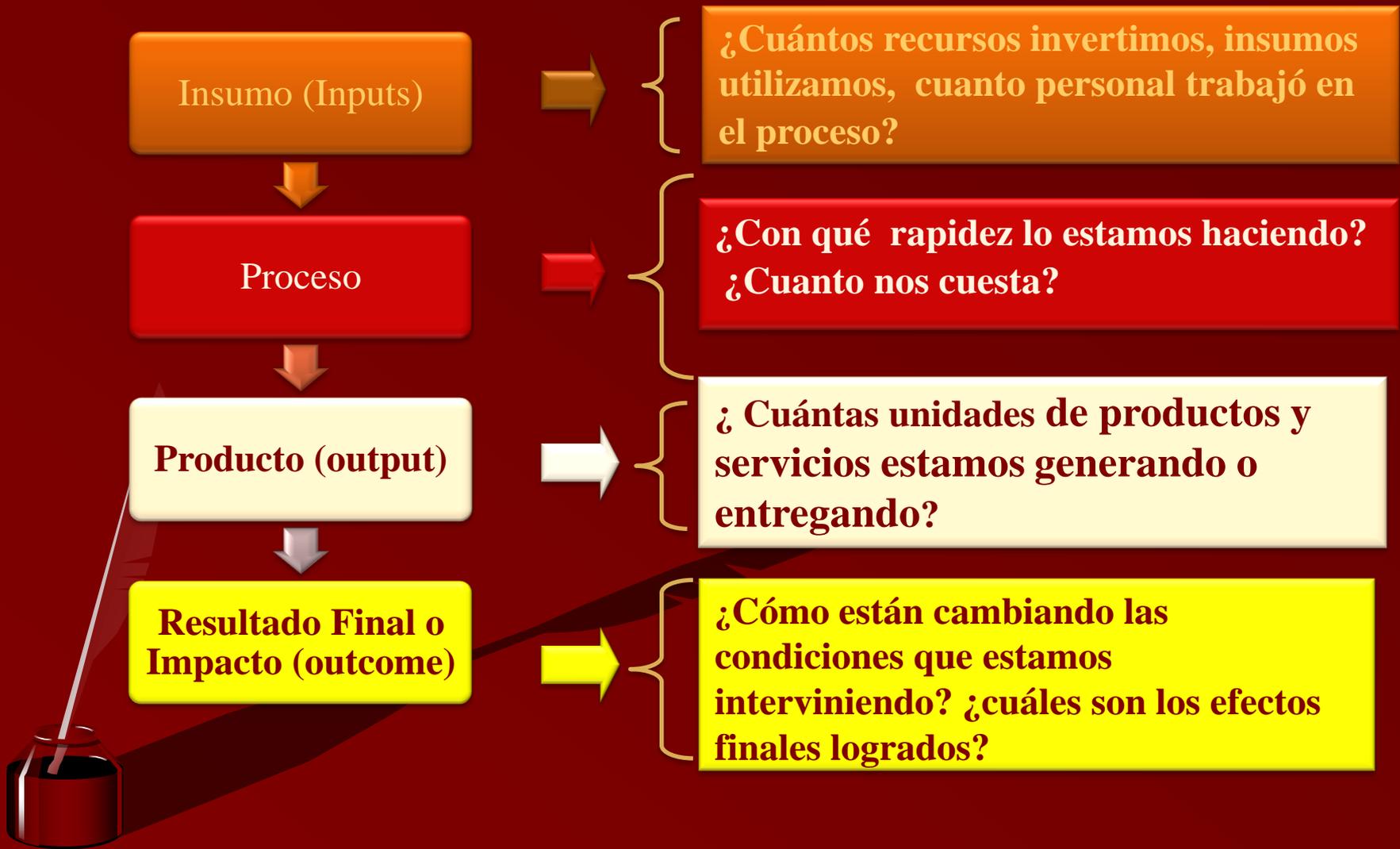
**Procesos:** actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los productos.

**Productos:** se refiere a los servicios producidos o entregados. En este marco la calidad de los servicios entregados también se considera como un resultados a nivel de producto.

**Resultados Intermedios:** Se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud de los beneficiarios una vez que han recibido el bien o servicio.

**Resultados Finales o Impacto:** Son resultados a nivel del fin de los bienes o servicios entregados, e implican un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo





# FOCO DE DESEMPEÑO o DIMENSIÓN DE LOS INDICADORES

**Eficacia :** al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en qué medida el área está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar los recursos asignados para ello.

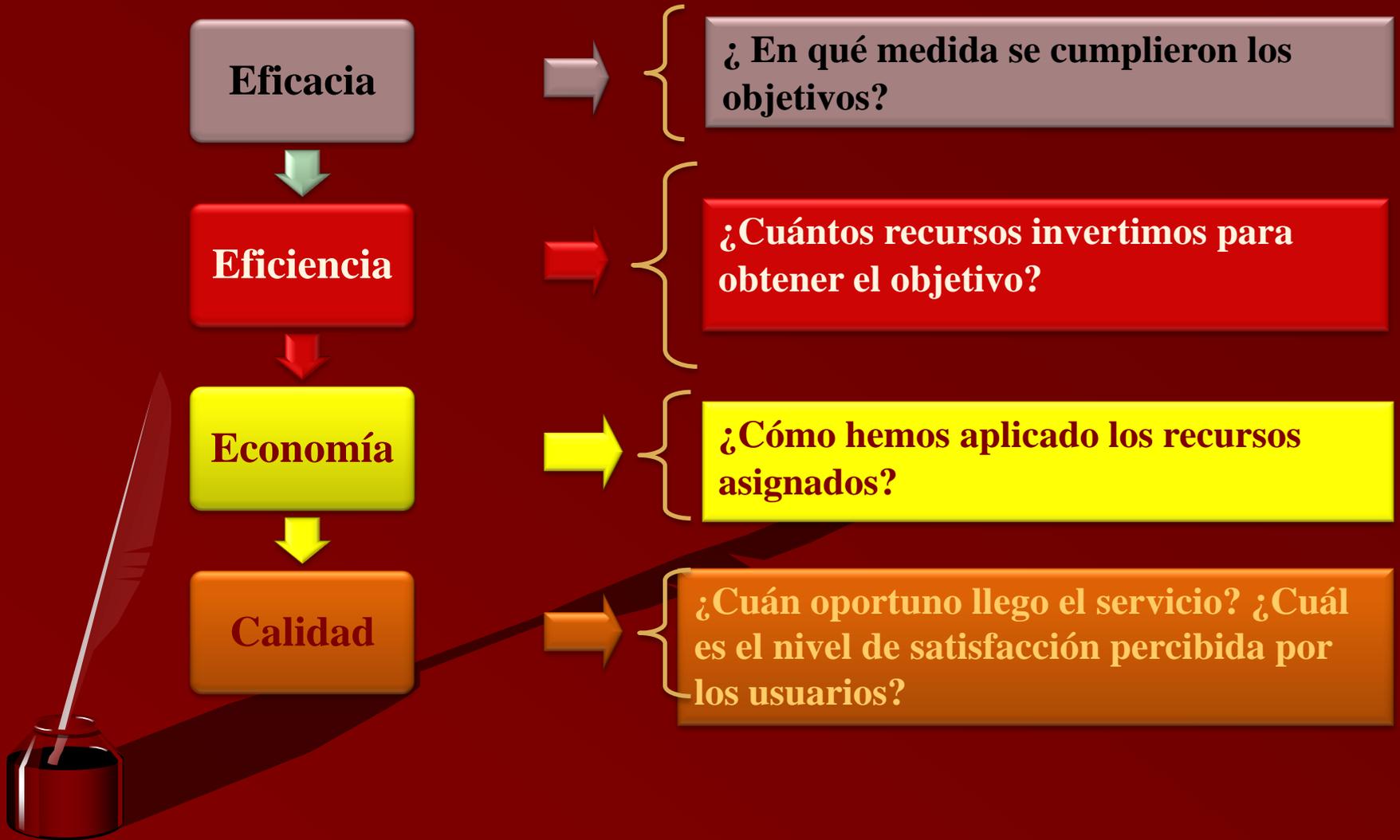
**Eficiencia:** Establece la relación entre la producción física del bien o servicio y los insumos utilizados para alcanzar el nivel de producto.

. Nivel de actividad / nivel de recursos utilizados. a) > cantidad posible de productos con recursos disponibles b) X objetivo con < cantidad posible de recursos

**Economía:** capacidad de la Institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros( capacidad de autofinanciamiento) ( eficacia en la ejecución del presupuesto)

**Calidad del Servicio:** Se refiere a los atributos del producto o servicio entregado; oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía. Ej. nivel de satisfacción manifestado por los beneficiarios = tiempo espera o respuesta





# INDICADORES DE DESEMPEÑO (\*)

## AMBITOS DE CONTROL

PROCESO

PRODUCTO

RESULTADO

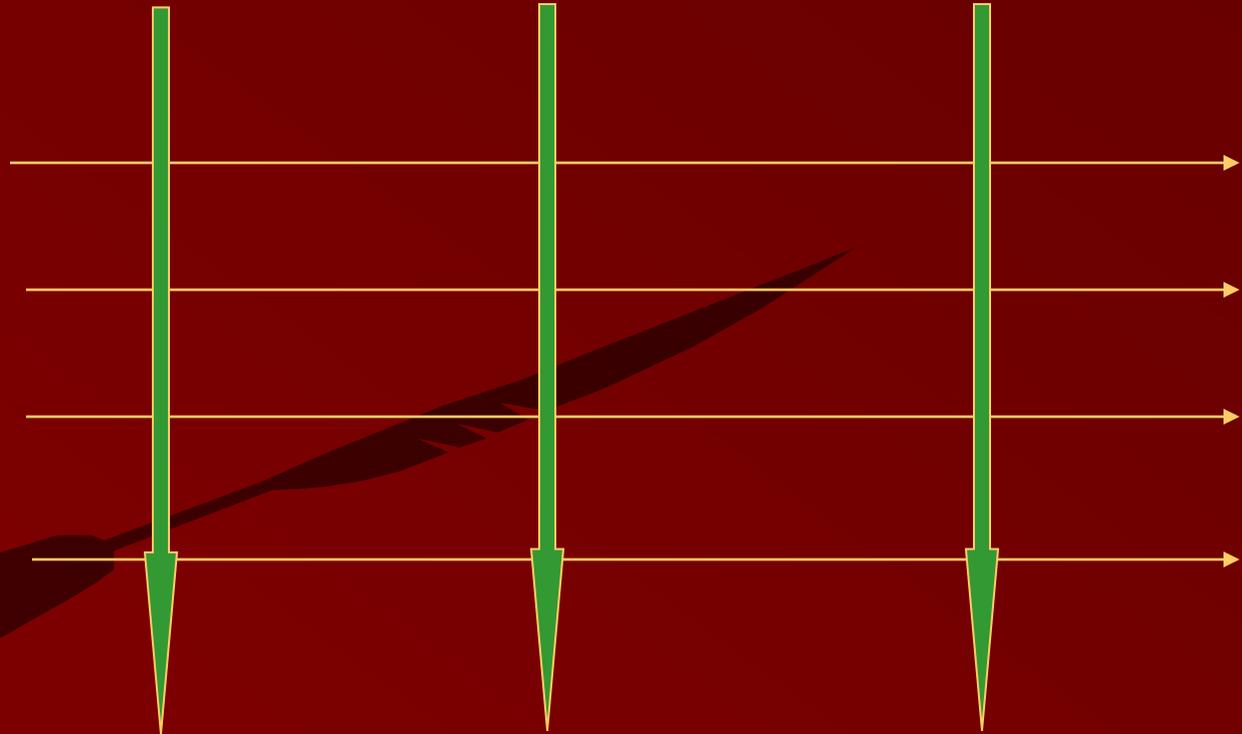
D  
I  
M  
E  
N  
S  
I  
O  
N  
E  
S

EFICACIA

EFICIENCIA

ECONOMÍA

CALIDAD



# Conclusiones

**Los indicadores de gestión son una herramienta informativa del gestor**

**El rol principal de un administrador es la gestión**

**El control es un instrumento de la misma, no tiene un fin en sí mismo**

**Si tienes demasiadas medidas, es como si no tuvieras ninguna, Price Waterhouse, 1997**

**El indicador no debe ser demasiado desagregado porque la realidad hídrica es compleja y por ende pierde utilidad.**

**Es preferible que sean para realidades más acotadas pero más explicativos.**



**El costo de generar un indicador no debe ser mayor que el beneficio de su aplicación**

**Los indicadores cuantitativos y cualitativos se complementan no se contraponen.**

**Las TICs permiten administrargrandes cantidades de indicadores , pero no es garantía que se mejorará el proceso de toma de decisiones, o que se logre una gestión más eficiente y una fiscalización más eficaz.**

**Un indicador de evaluación del desempeño debe ser sencillo y expresar la realidad que mide.**

**Un mismo indicador puede expresar significados y criterios diversos, dependiendo de lo que se quiera medir y de los elementos que se desee incluir en su análisis**



# Bibliografía

- Puebla, P. (2000) Planificación Estratégica. Mendoza, INA- CELA
- Corporación Vitivinícola Argentina (2006) Plan estratégico argentina vitivinícola 2020. Material de la Maestría en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación. Mendoza, Facultad de Ciencias Políticas UNCuyo.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social Limitada, Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en américa latina, boletín 13, noviembre 2003
- Rementería, Gabriela (2009) Auditoria y Control de gestión. Indicadores de gestion y el cuadro de mando integral
- Armijo, Marianela (2006) Indicadores de Desempeño en el Sector Público Curso Planificación Estratégica y Construcción de Indicadores Montevideo-Uruguay Ministerio de Relaciones Exteriores. 2006

