

*GUIA*

*para la construcción de*  
**INDICADORES  
DE DESEMPEÑO**

**EN LOS SERVICIOS  
PUBLICOS**

*para la construcción de*  
**INDICADORES  
DE DESEMPEÑO**

**EN LOS SERVICIOS  
PUBLICOS**



# 1

## INTRODUCCION

El propósito fundamental del proceso de modernización del Estado es desarrollar una gestión en las Instituciones Públicas con las competencias y capacidades necesarias para movilizar sus recursos de la manera más eficiente posible en pos de resultados concretos en beneficio de la comunidad.

Se trata entonces de procurar que el funcionamiento regular de los servicios, junto con respetar los principios de transparencia, equidad y disciplina fiscal, considere de manera prioritaria, la satisfacción de los usuarios, la asignación eficiente de los recursos, y la capacidad de responder a las demandas del proceso de crecimiento de la economía.

Lograr una gestión pública eficiente y comprometida con los resultados involucra transformaciones en varias dimensiones del funcionamiento de estos. Se necesita, entre otras cosas, desarrollar al interior de cada servicio liderazgos que impulsen las transformaciones, incorporar técnicas modernas de gestión que faciliten el proceso de toma de decisiones, establecer metas medibles de desempeño dentro de un marco de participación y comprometer a los distintos estamentos que conforman el Servicio en una gestión de mejor calidad, de modo que los avances logrados perduren en el tiempo.

Una de las herramientas más útiles para el desarrollo de una gestión orientada a los resultados es la medición y evaluación del desempeño a través de un conjunto de indicadores claves.

Un sistema de información regular sobre gestión y desempeño abre la posibilidad de mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y monetarios, incrementa la autonomía y la responsabilidad de los directivos en tanto cuentan con bases sustentables de información para la toma de decisiones y desde el punto de vista central, ayuda a mejorar los sistemas de control sobre los Servicios Públicos, de manera consistente con una gestión más eficiente de parte de estos.

Desde la perspectiva de los funcionarios, la existencia de indicadores, metas y evaluaciones de desempeño institucional permite vincular las tareas que éstos desarrollan con el logro de resultados tangibles en beneficio de la comunidad, aumentando así los niveles de satisfacción y realización en su trabajo.

Desde el punto de vista presupuestario, un sistema de indicadores de desempeño ofrece la posibilidad de un mayor grado de compromiso con resultados durante la discusión y la ejecución presupuestaria mediante la determinación de metas de desempeño que expresen logros esperados en términos de la cantidad y calidad de los servicios entregados a la comunidad y de la efectividad y eficiencia con que estos son provistos.

Desde 1993, la Dirección de Presupuestos ha desarrollado una experiencia piloto con un conjunto de Servicios Públicos estableciendo indicadores de su desempeño institucional. En 1994 se introdujeron por primera vez indicadores de desempeño, referidos al presupuesto de 1995, en 26 Servicios Públicos. Sobre la base de esta experiencia se proyecta profundizar, ampliar y desarrollar el sistema de indicadores durante el proceso conducente a la Ley de Presupuestos para 1996.

El presente documento tiene por objeto contribuir a ese proceso entregando los lineamientos generales para la elaboración de indicadores de desempeño en las instituciones públicas que permitan perfeccionar y ampliar el sistema en desarrollo.



# 2

## MEDICION DE RESULTADOS EN EL SECTOR PUBLICO

Un factor fundamental de la calidad de la gestión de cualquier institución, es la capacidad que ésta tiene para medir sus resultados. Para los Servicios Públicos esta es una tarea que encierra algunas complejidades específicas derivadas de sus características institucionales.

La evaluación de gestión y las técnicas disponibles para ello, se encuentran indudablemente más desarrolladas en el área de la empresa privada que en los servicios públicos.

Las principales razones del menor desarrollo de los sistemas de evaluación en el Sector Público se derivan de :

- A** La dificultad para medir los productos ofrecidos por los Servicios Públicos, lo que se deriva de la multiplicidad de objetivos que persiguen las instituciones del Estado y los servicios que estas proveen.
- B** La ausencia de mercados, de precios y transacciones, que dificulta la medición de logros a través de una expresión monetaria simplificada. En muchos casos, se trata de la provisión monopólica de un servicio o de la provisión de un bien público, como Defensa o Relaciones Exteriores.



Esto significa que no existen para los Servicios Públicos indicadores directos y sintéticos de medición de desempeño, como los que comúnmente se aplican en la empresa privada (por ejemplo utilidades, posición en el mercado, rentabilidad de activos, etc.).

Muchas veces el impacto final de la acción de un servicio público está mediatizado por factores exógenos a su gestión, condiciones económicas globales o prioridades de política, lo que dificulta una evaluación objetiva del valor que éste agrega al logro de un resultado.

En el sector privado, los sistemas de evaluación de gestión están orientados a la medición de los resultados financieros de la empresa. Esos resultados por lo general tienen una base objetiva de medición, que deriva de la valoración en el mercado de sus productos e insumos, así como de su desempeño financiero. Así, constituyen indicadores tradicionales de gestión empresarial la participación en el mercado, las utilidades, y el costo unitario de producción, entre otros.

La gestión de los Servicios Públicos, en cambio, está compuesta por la oferta de una variada gama de bienes y servicios, entregados en forma gratuita o subsidiada a la población, lo que impide su reducción a una expresión monetaria común. Por ende, la gestión se evalúa básicamente a través del consumo de recursos (nivel de gastos, dotación de personal, déficit, etc.), en lugar de medir los beneficios que los servicios proveen a la comunidad.

En este contexto, la puesta en marcha de un sistema de indicadores de gestión, que entregue una medición y evaluación permanente de la eficiencia, eficacia y calidad

de los servicios prestados a la comunidad, tiene un enorme potencial como herramienta para mejorar la gestión de los Servicios Públicos.

A diferencia del sector privado o de las organizaciones estructuradas como empresas, donde puede lograrse una apreciación razonablemente bien fundada a través de la observación de un conjunto reducido de parámetros, en los Servicios Públicos se debe contar con un conjunto más amplio de indicadores, donde no todos ellos pueden tener una expresión cuantitativa precisa u homologable entre sí.

Es necesario precisar la importancia de la medición de gestión enfocada a productos y clientes como objeto final y primordial de acción en los resultados. No se trata de modificar el sistema presupuestario con el objeto de imponer técnicas específicas, como la de presupuesto por programas, sino de enfatizar las acciones orientadas al cumplimiento de objetivos y metas acordes con la misión o razón básica de ser del servicio. En este sentido se trata de proveer instrumentos adicionales y complementarios al sistema de administración presupuestaria actualmente vigente.

Los Servicios Públicos, al igual que el resto de las organizaciones deben cumplir sus objetivos al mínimo costo y definir criterios de eficiencia en la medición de sus resultados. Lejos de distraer o descuidar el trabajo presupuestario, esto contribuye a reforzar el objetivo de lograr la máxima eficiencia en el uso de los recursos fiscales.



# 3

## FUNDAMENTOS PARA LA CONSTRUCCION DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

La existencia de indicadores de desempeño en las instituciones públicas conlleva un conjunto de ventajas para estos :

Posibilita la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño global de la institución, por medio de la evaluación de sus principales programas y/o departamentos.

Induce un proceso de transformaciones estructurales y funcionales que permita eliminar inconsistencias entre el quehacer y la organización de la institución y sus objetivos prioritarios.

Apoya el proceso de desarrollo organizacional y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.

Mejora la coordinación de los Servicios con la Dirección de Presupuestos, extendiendo el proceso presupuestario hacia la discusión fundamentada de los resultados y el establecimiento de compromisos en torno a éstos.

Mejora cualitativa y cuantitativamente la información sobre desempeño de los Servicios que recibe el Parlamento.

Apoya la introducción de sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucionales como individuales.

Genera un mayor grado de confiabilidad de la gestión institucional, permitiendo eliminar trámites innecesarios en este nuevo contexto.

# 4

## INDICADORES DE DESEMPEÑO EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO

La incorporación de indicadores de desempeño en el proceso presupuestario constituye un proceso aún demasiado reciente como para condicionar directamente la asignación de recursos. Considerados como un componente de la información presupuestaria, sin embargo, los indicadores y metas de desempeño establecen niveles superiores de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sientan una base de mayor compromiso y confianza que facilita la relación entre los servicios públicos, los ministerios, la Dirección de Presupuestos y el Congreso Nacional.

En virtud de estas características, los indicadores y metas de desempeño individualizados durante el proceso presupuestario deben considerarse para todos los efectos prácticos como parte integrante del presupuesto e información oficial del gobierno. De igual modo la obligación de los servicios públicos de informar sobre el cumplimiento de sus metas dentro de los plazos establecidos debe considerarse como parte del proceso de ejecución presupuestaria, requiriéndose que la información se entregue con la oportunidad y precisión necesarias.



**Porcentaje de incremento en los costos del proyecto respecto a su presupuesto inicial.**  
(Transit New Zealand, Obras Públicas de Nueva Zelanda).

**Porcentaje de proyectos nuevos aprobados con una razón beneficio/ costo mayor que 5.**  
(Transit New Zealand, Obras Públicas de Nueva Zelanda).

**Costos de arriendo de oficinas del servicio a valor de mercado y promedio per cápita de metros cuadrados valorizados.**  
(Australian Customs Service).

**Porcentaje y monto de desviación de los costos reales vs. presupuestados.**  
(Information Technology Services Agency, ITSA - Reino Unido).

**Recobro de los préstamos de fondos sociales.**  
(Benefits Agency - Reino Unido).

**Derechos de importación recolectados versus los presupuestados.**  
(Australian Customs Service - Import-Export Control).

**Porcentaje de recuperación del costo de los servicios:  
Ingresos por venta de servicios/gasto total.**  
(Laboratorio Veterinario Central de Gran Bretaña).



# 5

## DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO

Los aspectos o dimensiones del desempeño global o departamental de la institución que es factible y relevante medir, son los siguientes:

Economía  
Eficiencia  
Eficacia  
Calidad del Servicio

### **Economía**

Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando estos son públicos, tiene la responsabilidad de efectuar un manejo sano y eficiente de sus recursos de caja, de la ejecución de su presupuesto, de la administración de su patrimonio y de su capacidad de generación de ingresos cuando esta no interfiere con su misión institucional.

Indicadores típicos de economía y desempeño financiero de una institución son su capacidad de autofinanciamiento, la ejecución de su presupuesto y la recuperación de préstamos.

## **Eficiencia**

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. Ambas magnitudes también pueden expresarse a su valor de mercado.

El indicador natural de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona productividad física de los factores con el precio del bien o servicio final y el costo de los insumos. Sin embargo, la dificultad para medir estos conceptos en el ámbito de los Servicios Públicos obliga a buscar aproximaciones indirectas a este tema. En general, ante la carencia de un sistema de precios se puede recurrir a mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresada como número de beneficios o prestaciones otorgadas, y dotación de recursos del servicio, sean estos financieros, humanos o de capital.

Otro tipo de indicadores de eficiencia son los que relacionan volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados en la producción de estos con los gastos administrativos incurridos por la institución que los produce. En algunos países por ejemplo, la participación de los gastos administrativos generales en el gasto total de las instituciones del sector público se considera como una buena aproximación a las ganancias globales de eficiencia en el conjunto de dicho sector.

A continuación se presentan algunos indicadores de eficiencia:

Nº de prestaciones/Unidad de tiempo  
Nº de prestaciones/Dotación de Personal  
Nº de prestaciones/Gasto en Bienes y Servicios  
para su producción

**Gastos de operación del programa / Total de gastos del programa.**  
(Departamento de Seguridad Social de Australia).

**Cajas Inspeccionadas / Jornadas Hombre.**  
(Programa de Certificación Hortofrutícola, SAG).

**Costos asociados a cobrar derechos de importación versus ingresos colectados.**  
(Australian Customs Service - Import-Export Control).

**Reducción del tiempo para procesar postulaciones al introducir nuevo sistema de concesiones tarifarias.**  
(Australian Customs Service - Industry Assistance).

**Total de cajas inspeccionadas / Gasto total programa.**  
(Programa Certificación de Exportaciones Hortofrutícolas, SAG).

**Gasto en programas / Gastos Administrativos.**  
(SERCOTEC, Ley de presupuestos).

**Gastos Administrativos programa de becas / Total de beneficios otorgados.**  
(SENCE, Chile).

**Costo total programa de becas / Total de beneficiarios.**  
(SENCE, Chile).

## **Eficacia**

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

La eficacia es difícil de medir, especialmente porque es difícil establecer y monitorear objetivos, y porque muy pocos resultados se pueden atribuir a programas específicos. Por lo general los resultados que obtiene una institución pública se deben al efecto conjunto de varios programas o actividades.

**Tiempo de demora en despachar la correspondencia a los ministerios. Meta 21 días.**

**(Departamento de Seguridad Social de Australia).**

**Beneficios salvados por la detección y prevención de fraudes, monto y porcentaje.**

**(Benefits Agency - Reino Unido).**

**Nº de pagos mal calculados y Nº de fraudes detectados.**

**(Departamento de Seguridad Social de Australia).**

**Nº de beneficiarios del programa/Total de población elegible para el programa.**

**(Departamento de Seguridad Social de Australia).**

**Porcentaje de caminos en condición crítica. Meta 7-8% en un período de 5 años.**

**(Agencia de Carreteras de Gran Bretaña).**

**Porcentaje de proyectos de construcción y mantención finalizados dentro del plazo y los costos presupuestados.**  
(Agencia de Carreteras de Gran Bretaña).

**Porcentaje del tiempo de los prisioneros con actividades fuera de la celda. Meta 25 %.**  
(Servicio de Prisiones de Escocia).

**Porcentaje de deserción programa de becas: beneficiarios que abandonan el programa / total de beneficiarios.**  
(SENCE, Chile).

**Desenlace ocupacional: beneficiarios colocados / total de beneficiarios.**  
(SENCE, Chile).

**Reducción de la tasa de evasión tributaria.**  
(Servicio de Impuestos Internos).

**Egresos exitosos / Total de egresos.**  
(SENAME, Ley de presupuestos 1995).

## **Calidad del Servicio**

La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

Una manera directa de medir estos conceptos es a través de encuestas periódicas a los usuarios.

Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto es a través de libros o buzones de reclamos. Algunas relaciones que tratan de reflejar este concepto son:

Nº de errores/Nº de casos atendidos  
Nº de reclamos/Nº de casos atendidos  
Nº de casos resueltos/Nº de reclamos  
Tiempo de espera de atención promedio  
Demora promedio en entrega del servicio  
Velocidad de respuesta de llamadas, cartas,  
reclamos

**Tiempo de demora en responder una llamada de cliente.  
(Tele-Service Center, Depto. de Seguridad Social de Australia).**

**Tiempo de espera del cliente en oficinas del servicio.  
(Departamento de Seguridad Social de Australia).**

**Tiempo de procesamiento de una nueva pensión. Meta 42 días.  
(Departamento de Seguridad Social de Australia).**

**Porcentaje de solicitudes de revisión de pensiones, de clientes que no tienen otra fuente de ingresos, despachadas en menos de 14 días. Meta 95%.  
(Departamento de Seguridad Social de Australia).**

**Primer pago de beneficio de desempleo despachado en menos de 10 días. Meta 75%.  
(Servicio de Empleo de Gran Bretaña).**

**Nº de días promedio de atraso en las devoluciones de IVA a los exportadores.  
(Servicio de Aduanas de Gran Bretaña).**

**Porcentaje de primeros pagos de pensiones despachados en menos de 8 semanas.  
(Agencia de Pensiones de Gran Bretaña).**

**Tiempo promedio en el control de pasajeros en los aeropuertos.  
(Australian Customs Service - Passenger Processing).**

**Tiempo promedio de tramitación de inscripción de títulos.  
(Ministerio de Bienes Nacionales, Ley de Presupuestos 1995).**

**Tiempo promedio de tramitación para otorgamiento del primer  
pago de una pensión de retiro.  
(INP, CAPREDENA, DIPRECA, Ley de Presupuestos 1995).**

**Casos resueltos / denuncias recibidas.  
(Programa de detección de humos visibles, Subsecretaría de  
Transportes, Ley de Presupuestos 1995).**

**Nº de días promedio entre la presentación del reclamo por el  
contribuyente y el fallo definitivo.  
(SII, Ley de Presupuestos 1995).**

## **Desempeño Global**

Todo lo planteado en los puntos anteriores, sugiere que no existe una única manera de medir el desempeño institucional. El desempeño global de un servicio público es el resultado de la interacción de los factores de eficiencia, calidad, eficacia y economía. Muchas veces estas dimensiones pueden ser conflictivas entre sí; por ejemplo, es posible mejorar la calidad en la entrega del servicio, pero solo a cambio de un mayor costo. Por lo tanto, la medición del desempeño global de una institución requiere el desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de mediciones e indicadores de desempeño correspondientes a cada una de las dimensiones citadas, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones.

# 6

## REQUERIMIENTOS PARA LA CONSTRUCCION DE INDICADORES

El desarrollo de indicadores de desempeño debe ser abordado en forma cuidadosa y responsable. No se trata en este caso de cumplir con un trámite o una exigencia más de la autoridad central, sino de un paso fundamental para enriquecer y modernizar el sistema presupuestario que enmarca la gestión de las instituciones públicas. Por esto, el proceso mediante el cual se obtengan los indicadores determinará de manera importante su legitimidad y aplicabilidad.

Los indicadores de desempeño deben satisfacer los siguientes requisitos:

- A La condición básica de los indicadores es la **pertinencia**, es decir que deben ser expresión de los procesos y productos esenciales de la institución, de modo de reflejar adecuadamente el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Los indicadores de desempeño no pueden ser disfuncionales a los objetivos de la institución, porque en esa circunstancia estaríamos enfrentados a una grave distorsión de la misión, sea esta generada por confusión al interior de la institución o por presiones exógenas incongruentes.



- B La medición debe ser **homogénea**. Esto significa, por ejemplo que la utilización del costo por inspección como medida de eficiencia en un determinado servicio público, quedará invalidada si existen varios tipos de inspecciones, cada uno involucrando distintas cantidades de recursos y, por lo tanto, distintos costos.
  
- C Los indicadores deben ser **independientes** y responder en lo fundamental a las acciones desarrolladas por la institución. En la medida de lo posible, se deben evitar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país, o la actividad conexas de terceros, sean estos públicos o privados.
  
- D La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de desempeño debe ser recolectada a un **costo** razonable y con la garantía de **confiabilidad** necesaria. En principio, la base estadística de los indicadores debe estar en condiciones de ser auditada por las autoridades y examinada por observadores externos.

Finalmente, respecto al número de indicadores de desempeño a utilizar, se debe reconocer que existe una contradicción entre los requerimientos de simplicidad y comprensividad en un sistema de indicadores. Los indicadores deben cubrir los aspectos significativos del desempeño, privilegiando los objetivos más relevantes, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de sus usuarios.

Por otra parte, la experiencia internacional sugiere que demasiados indicadores pueden confundir y distraer la atención de los puntos claves, por lo que resulta aconsejable un mayor énfasis en la calidad y no en la cantidad de indicadores a construir en cada servicio.

No obstante, un mínimo aceptable para un sistema de indicadores de desempeño útil para la toma de decisiones, debe incluir al menos un indicador para cada una de las cuatro categorías señaladas anteriormente.



## **REQUISITOS DE FORMATO DE PRESENTACION DE INDICADORES DE GESTION A INCLUIR EN EL PRESUPUESTO 1996**

**1.** Los Servicios que construyeron indicadores para el presupuesto 1995, deben repetir el proceso, adicionando una evaluación de su implementación como de los resultados de dichos indicadores.

**2.** El énfasis de las acciones de los Servicios, en el marco de Modernización de la Gestión Pública, debe orientarse a mejorar la calidad de la atención de los usuarios y por lo tanto tendrán especial importancia los indicadores que permitan dar cuenta de los avances en este tema.

**3.** Debe considerarse al menos un Indicador por cada una de las 4 categorías básicas: Economía, Eficacia, Eficiencia y Calidad de Servicio.

Los indicadores que se propongan para el proceso presupuestario 1996 deben satisfacer tres requisitos fundamentales :

- A** Pertinencia : Los indicadores deben dar cuenta de la realidad interna del Servicio y por lo tanto deben desecharse mediciones de gestión que estén condicionadas por situaciones exógenas al Servicio, tales como variaciones de demanda, cambios de tarifas u otros que pueden afectar los resultados por causas ajenas a la gestión interna.

- B Medición : los datos básicos que sustenten los indicadores deben estar disponibles, deben ser medidos sobre una base al menos semestral e informarse de sus resultados a la DIPRES en un plazo máximo de 30 días después del término del período para el que se efectúa la mediación.
- C Control : Los datos básicos deben estar sustentados en sistemas que puedan ser auditados.

**4.** El formato de presentación será similar al del año 1995, contenido en el anexo N° 4 del proyecto de Ley de Presupuestos.

Es así que debe identificarse el Servicio, mediante la nomenclatura presupuestaria de Partida, Capítulo y Programa.

Se debe incluir en la presentación, la misión del Servicio, las metas y los indicadores asociados. Con el propósito de dar cuenta de la evolución del Servicio en los ámbitos que se miden, se debe presentar la información histórica de los años 1993 y 1994, el avance al primer semestre de 1995, la proyección del año 1995 y el compromiso para el año 1996.



## **METODOLOGIA PARA LA CONSTRUCCION DE INDICADORES DE DESEMPEÑO**

La evaluación de la gestión institucional es un proceso permanente. Su desarrollo permite medir la capacidad del logro de resultados, según los parámetros previamente establecidos y acordados por la organización y derivar de allí los proyectos y medidas que permitan las mejoras que sean pertinentes.

En este contexto, un primer requerimiento para hacer dicha evaluación es que la organización haya sido capaz de definir los objetivos que orientarán a corto y mediano plazo su acción, traducidos éstos en metas concretas de desempeño.

Asimismo, estos objetivos y metas deberán estar en concordancia con el propósito para el cual la institución existe y el mandato público al que debe responder.

Una forma útil de vincular indicadores de desempeño con los propósitos esenciales de una organización es a través de la Planificación Estratégica.

Esta consiste en un proceso metodológicamente estructurado mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la segmentación de esta misión en objetivos, y a la asignación de responsabilidades por el cumplimiento de estos últimos.

El componente central de un proceso de planificación estratégica es la formulación de la misión institucional y objetivos estratégicos.

### Misión

Es la expresión formal del propósito o la razón de ser de la institución.

La primera tentación es asimilar la misión con la Ley Orgánica del servicio. Lo cierto es que, en muchos casos, estas leyes son de larga data y sus contenidos no se encuentran alineados con el quehacer actual de la institución. La definición de la misión es un proceso mucho más abierto, de revisión de las funciones, necesidades, productos y clientes del servicio.

Una muestra de preguntas a formularse en este proceso son :

- ¿ Para qué existe el servicio ?*
- ¿Cuál es el ámbito interno y externo en que opera la institución ?*
- ¿ Pueden otros prestar los mismos servicios ?*
- ¿ Qué restricciones y posibilidades otorga el marco legal ?*
- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo del estado del servicio ?*
- ¿Cuál es la percepción de los funcionarios de estado del servicio ?*
- ¿ Quiénes son los clientes ?*
- ¿ Qué opinan los clientes del servicio ?*

*¿ Cuáles son los principales productos y servicios que genera ?*

*¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura geográfica, actual y proyectada ?*

### **Objetivos**

Los objetivos son los programas de acción, que hacen coherencia con la misión, y que se expresan en un proceso de cambios en las áreas o programas de la institución.

Los objetivos institucionales surgen como respuesta a una pregunta esencial :

*¿ Qué haremos en el corto , mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con la misión ?*

Los ámbitos involucrados en la generación de objetivos tienen que ser relevantes al proceso del servicio, ya sea por su impacto interno o externo.

Los objetivos deben ser factibles respecto de plazos, recursos físicos, humanos y financieros con que cuenta la organización.

### **Metas**

Son el estado deseado de la gestión de la institución, que se expresan en términos cuantitativos, tanto absolutos como relativos a la posición inicial y/o deseada y sobre un lapso definido de tiempo.





# 8

## INTERPRETACION DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Una vez que los indicadores de desempeño son desarrollados, deben ser interpretados y evaluados. Teniendo presente que el desempeño de una institución es un concepto relativo, y por lo tanto sólo puede ser evaluado en relación a alguna base o estándar, se sugieren tres posibles bases de comparación:

Con respecto al desempeño de la institución en los años anteriores.

Con respecto al desempeño de instituciones similares o comparables.

Con respecto a lo que fue planeado o presupuestado para un período determinado.

Debido a las limitaciones propias de los indicadores de desempeño, es necesario apoyar la evaluación con un proceso de diálogo sobre los resultados. La experiencia en otros países sugiere que enfocar la evaluación en forma rígida sobre un número reducido de indicadores, sin los canales apropiados para la discusión de los resultados, puede tener consecuencias disfuncionales para la institución.

