

# INDICADORES DE DESEMPEÑO Y EVALUACION DE PROGRAMAS

**Curso Reformas Económicas y Gestión Pública  
Estratégica**

**Noviembre 2003**

ILPES-CEPAL  
*Santiago*

*Mariana Armijo*  
*Consultora de Gestión Pública.*

[m\\_armijo@vtr.net](mailto:m_armijo@vtr.net)

1

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

◆ **INDICADORES DE DESEMPEÑO:  
CONCEPTOS**

◆ **PASOS BASICOS PARA SU CONSTRUCCION**

◆ **REQUISITOS Y CONDICIONES**

◆ **DIFICULTADES**

2

## **INDICADORES DE DESEMPEÑO: CONCEPTOS**

- ◆ **INSTRUMENTOS DE MEDICION DE LAS  
VARIABLES ASOCIADAS A LAS METAS**
  
- ◆ **MEDIDAS QUE DESCRIBEN COMO UNA  
INSTITUCION ESTA ALCANZANDO SUS  
OBJETIVOS Y METAS**

3

## **OBJETIVOS USO INDICADORES(\*)**

- ◆ Induce mejoras en Información
- ◆ Fundamenta la discusión de Resultados
- ◆ Posibilita la Evaluación
- ◆ Apoya el proceso de Formulación de Políticas
- ◆ Facilita el establecimiento de Compromisos de Resultado

*(\*) Dirección de Presupuestos, Ministerio Hacienda, Chile.*

4

## PASOS BASICOS PARA LA CONSTRUCCION DE INDICADORES

- ◆ IDENTIFICAR OBJETIVOS Y METAS
- ◆ IDENTIFICAR LAS AREAS DE MEDICION DE DESEMPEÑO
- ◆ CONSTRUIR LAS FORMULAS O ALGORITMOS
- ◆ VALIDAR: APLICAR CRITERIOS DE TECNICOS Y REQUISITOS
- ◆ RECOPILAR LA INFORMACION NECESARIA
- ◆ ESTABLECER RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONALES
- ◆ COMUNICAR E INFORMAR

5

## IDENTIFICAR OBJETIVOS Y METAS

- ◆ ¿TENGO IDENTIFICADA LA MISIÓN, LOS PRODUCTOS Y LOS USUARIOS?
- ◆ ¿TENGO CLAROS LOS OBJETIVOS QUE DEBO LOGRAR?
- ◆ ¿ESTÁN LOS OBJETIVOS ALINEADOS CON LAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE LA ORGANIZACIÓN?
- ◆ ¿LOS OBJETIVOS ESTÁN EXPRESADOS EN METAS MENSURABLES?

6

## IDENTIFICAR LAS AREAS DE MEDICION DE DESEMPEÑO

¿QUE AREAS DEL DESEMPEÑO RESULTA CONVENIENTE MEDIR?

EFICIENCIA

EFICACIA

CALIDAD

ECONOMIA

7

## INDICADORES DE DESEMPEÑO (\*)



(\*) Indicadores de Desempeño. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

8

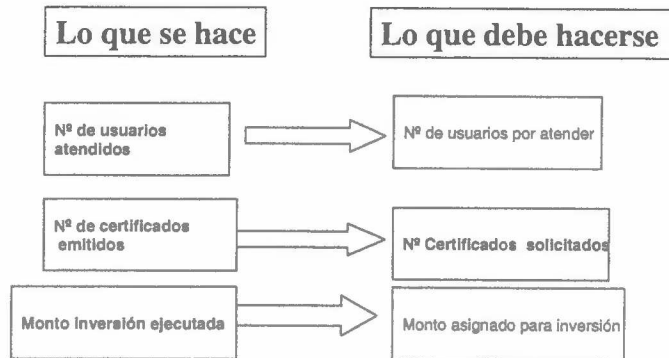
## MATRIZ DE INDICADORES (\*)

Producto relevante (bien y/o servicio) al que se vincula	Indicador de Desempeño	Fórmula de cálculo	Información Histórica			Estimación	Meta	Programa/ Subtítulo/ ítem/ asignación	Medios de verificación
			1998	1999	2000	2001	2002		
Eficacia									
Eficiencia									
Economía									
Calidad									

(\*) Indicadores de Desempeño. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl) 9

## DEFINIR LAS FORMULAS O ALGORITMOS

### ◆ A) BASES DE COMPARACIÓN



10

## FORMULAR ALGORITMOS

### b) Definición de ratios

Costos medios:  $\text{Costo total consultas} / \text{consultas realizadas}$   
Producto medio:  $\text{N}^\circ \text{inspecciones realizadas} / \text{N}^\circ \text{inspectores}$

### c) Definición de estándares

% de recomendaciones aceptadas  
% de clientes satisfechos  
Nº de errores  
Tiempo promedio de tramitación

11

## RECOPIRAR LA INFORMACION NECESARIA

- ◆ Información contable-presupuestaria
- ◆ Estadísticas de producción física, cargas de trabajo del personal
- ◆ Encuestas, estudios especiales
- ◆ Benchmarking, etc

12

## CONCEPTOS Y EJEMPLOS DE INDICADORES DE GESTION

### EFICACIA:

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia al costo de consecución de los mismos

13

### EFICACIA:

<b>EFICACIA - Impacto</b>
% de incremento de recaudación tributaria asociado a la acción del Servicio de Impuestos Internos SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, CHILE
% de colocación de empleo juvenil PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE JÓVENES, MINISTERIO DEL TRABAJO
Accidentes laborales marítimos por 100.000 trabajadores marítimos U.S.Coast Guard.
<b>EFICACIA - Resultados</b>
<b>Delitos aclarados / delitos denunciados</b> MANTENIMIENTO DEL ORDEN INTERNO
<b>Mediaciones exitosas / mediaciones realizadas</b> DIRECCION GENERAL DE COMERCIO (Area Defensa del Consumidor)
<b>Conflictos colectivos solucionados / conflictos colectivos planteados</b> DIRECCION NACIONAL DEL TRABAJO

14

# EFICACIA

<b>EFICACIA - Cobertura</b>
<b>Franquicia utilizada/franquicia potencial</b> <i>SERVICIO DE CAPACITACION Y EMPLEO, CHILE</i>
<b>Padrones reaforados urbanos y suburbanos del Interior / total de padrones</b> <i>DIRECCION NACIONAL DEL CATASTRO</i>
<b>Area de cultivo incluida en programa / área total de cultivo</b> <i>DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS AGRICOLAS</i>
<b>Controles de buses interurbanos/Parque de buses intgerurbanos</b> <i>SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES, CHILE</i>
<b>Reclusos que desarrollan actividad industrial / total de reclusión</b> <i>DIRECCION NACIONAL DE CARCELES</i>

15

## CONCEPTOS Y EJEMPLOS DE INDICADORES DE GESTION

### ◆ Eficiencia

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

Ejemplos de aplicación de ámbito público:

**Costo medio de producción** (costo por beneficiario, costo por componente, etc)

**Productitividad Media** (usuarios atendidos por unidad de tiempo, fiscalizaciones por inspector, etc)

**Gastos administrativos/Gastos Totales**

16

# EFICIENCIA

## EFICIENCIA - Costo Medio

Gastos administrativos programa becas/becas entregadas

Gasto total programa certificación/total cajas inspeccionadas

Gastos asociados a intervenciones quirúrgicas/Nº de intervenciones

Costo total de unidades Viviendas contratadas/Unidades contratadas

## EFICIENCIA - Producto Medio

Nº de inspecciones / número de inspectores  
*DIRECCIÓN GENERAL IMPOSITIVA*

Nº de expedientes resueltos por semestre / dotación de personal en la tarea  
*CONTADURIA GENERAL DE LA NACION*

Nº de inspecciones al transporte de pasajeros / personal afectado a la tarea  
*DIRECCION NACIONAL DE TRANSPORTE*

Nº de padrones reaforados / funcionarios afectados a la tarea  
*DIRECCION NACIONAL DEL CATASTRO*

Nº de consultas / número de médicos  
*UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA EXTRA-HOSPITALARIA*

17

# CONCEPTOS Y EJEMPLOS DE INDICADORES DE GESTION

## ◆ Calidad

Mide la capacidad de la organización por cumplir con los requisitos de satisfacción del producto que esperan los usuarios, en términos de oportunidad, accesibilidad, precisión,

18

## CALIDAD

### **CALIDAD - Satisfacción del Usuario**

Porcentaje de aprobación: Encuesta de opinión a los usuarios.  
DIRECCION GENERAL DE REGISTROS

Porcentaje de reclamos / casos atendidos  
DIRECCION NACIONAL DE TOPOGRAFIA

Nº de reclamos / Asuntos resueltos  
DG SECRETARIA, MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA

Nº servicios reclamados/ Nº total de servicios  
HOSPITALES DE MONTEVIDEO

19

## CALIDAD

### **CALIDAD - Tiempos de Respuesta**

Tiempo de espera promedio para atención en consulta  
DIRECCION GENERAL DE SALUD

Tiempo de tramitación promedio de solicitudes mineras  
DIRECCION NACIONAL DE GEOLOGIA Y MINERIA

Tiempo promedio para el estudio de cada plan de forestación  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS NATURALES  
RENOVABLES

Días de demora promedio de trámites de legalizaciones  
desde su iniciación  
DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA, MINISTERIO DE  
RELACIONES EXTERIORES

Demora promedio en la entrega del servicio  
DIRECCION NACIONAL DE GEOLOGIA Y MINERIA

20

## CONCEPTOS Y EJEMPLOS DE INDICADORES DE GESTION

### ◆Economía

Capacidad de la institución por generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros de un programa o institución.

Ejemplos:

Capacidad de autofinanciamiento

Nivel de recuperación de préstamos

Capacidad de ejecución del presupuesto

21

## ECONOMIA

### **ECONOMIA (\*)**

(Gasto Efectivo del Programa/Presupuesto total asignado) \*100. MINVU

Ingresos por recuperación de costos año i/Total gasto año i)  
(MIDEPLAN/FOSIS)

(Monto de crédito de corto plazo recuperados/Monto total créditos corto  
plazo con vencimiento año)\*100  
INDAP.

(\*) [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

22

## **APLICAR CRITERIOS DE TECNICOS Y REQUISITOS**

### **◆ RELEVANCIA DE LA MEDICION**

ASEGURARSE QUE ESTOY MIDIENDO LOS  
OBJETIVOS VINCULADOS A LO ESTRATEGICO

### **◆ INDICADORES QUE ESTEN VINCULADOS CON LO DEFINIDO EN EL PLAN ESTRATEGICO Y EN EL PLAN OPERATIVO**

"NO ES POSIBLE, NI DESEABLE MEDIRLO TODO"

23

## **CONDICIONES QUE DEBEN CUMPLIR LOS INDICADORES**

### **◆ MEDIR LO CORRECTO :**

CONOCER EL PROCESO DE PRODUCCION QUE  
SE MIDE, ASEGURANDOSE QUE LA MEDIDA DE  
DESEMPEÑO REPRESENTA UN PROCESO CLAVE  
PARA LA OBTENCION  
DE LA META.

24

## **CONDICIONES QUE DEBEN CUMPLIR LOS INDICADORES**

### **INDEPENDENCIA**

- ◆ MEDIR LO QUE LA INSTITUCION SEA CAPAZ DE CONTROLAR
  
- ◆ CONTAR CON LOS DATOS SUFICIENTES Y DEMOSTRABLES

25

## **CONDICIONES QUE DEBEN CUMPLIR LOS INDICADORES**

- ◆ COSTOS RAZONABLES EN LA RECOLECCION DE DATOS

### **HOMOGENEIDAD**

PARA UN MISMO SERVICIO MEDIDO LA NATURALEZA DE LAS PRESTACIONES DEBEN SER EQUIVALENTES:

26

## **CONDICIONES QUE DEBEN CUMPLIR LOS INDICADORES**

- ◆ LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO NO SON UN FIN EN SI MISMO SINO UN MEDIO.
- ◆ "LA EVALUACION MAS QUE UNA MEDICION ES UNA INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS"
- ◆ DEBEN ESPECIFICARSE Y TENERSE EN CUENTA LA INTERRELACION DE LAS DIFERENTES MEDIDAS DE DESEMPEÑO
- ◆ SIMPLICIDAD DE LA MEDICION

27

## **COMO INTERPRETAR LOS RESULTADOS**

BASES DE COMPARACION:

- ◆ DESEMPEÑO HISTORICO:
- ◆ OBJETIVOS DEFINIDOS
- ◆ DESEMPEÑO LOGRADO EN INSTITUCIONES SIMILARES, PROCESOS O PROGRAMAS.

28

## COMO INTERPRETAR LOS RESULTADOS

- ◆ NO HAY UNA MEDIDA UNICA QUE DEMUESTRE POR SI SOLA EL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCION
- ◆ SE REQUIERE UN COMBINACION DE ELLAS: RESULTADOS, IMPACTO, EFICACIA, EFICIENCIA, CALIDAD
- ◆ "CIERTOS INDICADORES PUEDEN SER CONTRADICTORIOS ENTRE ELLOS":

29

## INTEGRALIDAD DE LAS METAS

Aumentar la cobertura del programa de raciones a un 55% de la población escolar.

Llegar a un costos promedio de \$5

Alcanzar 1000 calorías por ración

### INDICADOR DE EFICACIA

Población escolar en programa / población escolar total

### INDICADOR DE EFICIENCIA

Costo promedio de las raciones: gasto total programa / número de raciones

### INDICADOR DE CALIDAD

\* Calorías por ración.  
\* Porcentaje de aceptación de los escolares (encuesta)

30

## **PROBLEMAS FRECUENTES EN LA CONSTRUCCION DE INDICADORES**

- ◆ TRAMPA DE LA MEDICION: SE MUESTRA COMO RESULTADOS (Y SE HACE) SOLO LO QUE SE PUEDE MEDIR
- ◆ SE TIENDE A MEDIR DE ACUERDO A LA INFORMACION DISPONIBLE, DESCUIDANDO LA MEDICION DE LOS ASPECTOS MAS RELEVANTES
- ◆ SUBVALORACION DE LAS METAS FRENTE A UN AMBIENTE PUNITIVO DE LA EVALUACION

31

## **PROBLEMAS FRECUENTES EN LA CONSTRUCCION DE INDICADORES**

- ◆ TENDENCIA A MEDIRLO TODO PARA NO SUBREPRESENTAR ESFUERZOS
- ◆ SE DESARROLLAN INDICADORES PERO NO SE USAN PARA LA TOMA DE DECISIONES.

32

## Evaluación de Programas Públicos (Caso de Chile)(\*)

### Objetivo:

Generación de información evaluativa que apoye la asignación de recursos y la gestión de los programas.

(\*) [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

33

## Metodología

- La metodología utilizada se basa en la metodología de marco lógico.
- La metodología de marco lógico es utilizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial y otras agencias internacionales.
- Es una herramienta que permite el análisis del ordenamiento, consistencia y cumplimiento de los objetivos (fin, propósito, componente y actividades) del programa.

34

## Aspectos de la evaluación

- Justificación
- Diseño
- Organización y Gestión
- Resultados
  - Eficiencia
  - Eficacia
- Sostenibilidad
- Recomendaciones

35

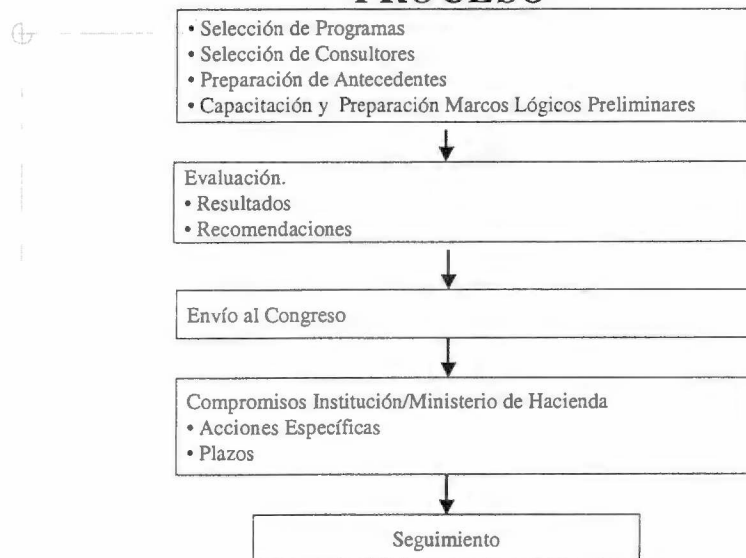
### ***SÍNTESIS ESQUEMÁTICA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO (\*)***

OBJETIVOS	INDICADORES /METAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS (O FACTORES EXTERNOS)
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

(\*) Dirección de Presupuestos.

36

## **PROCESO**



37

## **EVALUACIONES** *(Número)*

**Período 1997 - 2002**

	1997 - 1999	2000	2001	2002	Total
Evaluaciones de Programas Gubernamentales	80	20	18	14	132
Evaluaciones de Impacto			2	4	6
Evaluaciones Comprehensivas del Gasto				1	1
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>20</b>		

38

