

Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Especialización en Administración Financiera Gubernamental

Trabajo Final de Especialización
Administración Financiera Gubernamental
INDICADORES DE GESTIÓN
HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE
GESTIÓN PÚBLICA

Especializado/a: C.P.N. Telma I. Ramírez

Tutor/a Director/a: C.P.N. Nelson Druck

Co-Director/a:

Octubre 2023

INDICADORES DE GESTIÓN
HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

RESUMEN

El control de la gestión pública marca una importancia creciente en la administración de los entes públicos, como proceso que consiste en controlar las acciones, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos planteados por la institución; es el proceso de verificación de los resultados, para demostrar que las políticas o acciones tomadas se corresponden con los objetivos, y en caso contrario aplicar las medidas correctivas necesarias. La implementación de acciones orientadas a alcanzar una administración pública cuyo objetivo central sea el logro de resultados tendientes a mejorar la calidad e impacto de las políticas, así como los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, supone la evaluación constante de la gestión pública, los resultados y metas.

En la moderna administración pública se hace urgente la concientización acerca de la importancia de capacitar al funcionario en el control de gestión como práctica de evaluación continua de los objetivos, metas y medición de resultados. Es necesario la formación de gestores con capacidad creadora.

La gestión pública demanda instrumentos que permitan ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada, el qué y el cómo, para la puesta en práctica de una administración que toma en consideración los indicadores de evaluación para mejorar las actuaciones que se realizan desde los entes gubernamentales. El análisis de los resultados de cada indicador permitirá, entre otras cosas, comparar lo realizado con respecto a lo programado, cuantificar la diferencia, analizar las posibles causas y rediseñar las acciones.

Es la función que asegura que las cosas marchen como es debido, pues vigila el desempeño comparándolo con las metas establecidas. Por tanto, señala Guinart (2003: 3) que “supervisar e informar sobre el desempeño de las actuaciones públicas es una de las formas en las que los gobiernos se presentan responsables ante sus ciudadanos”. Asimismo el control de la gestión pública marca una importancia creciente en la administración de los entes públicos, como proceso tendiente a la mejora en la atención de la población a la que debe atender el estado en función de las políticas públicas que el mismo establece.

El objetivo del presente trabajo es poner de relieve la importancia del cambio de paradigma sobre la gestión pública y la necesidad de asegurar indicadores que se ajusten y faciliten el control del cumplimiento eficaz de las políticas públicas que cada Estado ejecuta. La formación de funcionarios capaces de asignar y ejecutar eficazmente los recursos asignados a través del análisis sistemático de los indicadores de gestión, facilitan los procesos de mejora que se generan al interior de los entes públicos.

Finalmente se considerarán los modos de implementación y ejecución de los indicadores a nivel global, nacional, provincial y local.

INDICADORES DE GESTIÓN
HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

-

1 -MARCO TEÓRICO

La gestión pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.

Una de las funciones de la Administración es el control, es decir, el proceso que usan los administradores para asegurarse que las actividades realizadas se corresponden con los planes. El control también puede utilizarse para evaluar la eficacia del resto de las funciones administrativas: la planeación, la organización y la dirección.

Los procesos de modernización a los que se viene sometiendo la mayoría de los estados a nivel global, responden a una demanda interna y externa para superar el paradigma burocrático que formulara Max Weber a mediados del siglo XIX. Este modelo burocrático, aparentemente eficaz y estable, no consideraba la evaluación permanente de los resultados de sus acciones y dejaba a los funcionarios públicos reducidos al papel de meros ejecutores de normativas y sin iniciativas propias. Las miradas fragmentadas de la administración pública fueron dando paso a un enfoque sistémico que puso de relieve la necesidad de atender a la reingeniería de los procesos y servicios que el Estado lleva adelante.

El modelo burocrático vigente para el contexto en el que surgió, se caracterizaba por tener una mirada hacia el interior de la administración, sin objetivos claros y con una fuerte impronta centralizada. La ausencia de mecanismos de control y la fragmentación de su funcionamiento, fue generando dificultades cada vez más complejas que impactaron negativamente en la mayoría de los estados que se vieron cada vez más urgidos a asumir una mirada integral que permitiera asegurar el cumplimiento eficaz de las políticas públicas que constituyen el eje de toda gestión.

Frente al creciente descontento de la población ante la insatisfacción de sus demandas relativas a bienes y servicios provistos por el Estado, éste se plantea la necesidad de una reforma que apunte a una redistribución más eficaz de roles y a la reorganización de todos sus componentes, para poder convertirse en un estado fuerte, proactivo y capaz de formular y ejecutar estrategias de desarrollo para alcanzar sus metas económicas y sociales.

Para Pollit y Bouckaert (2000), la modernización del estado “conduce a un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control

INDICADORES DE GESTIÓN HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos”. En este sentido, el modelo de la Nueva Gestión Pública requiere de una serie de transformaciones hacia adentro de las organizaciones gubernamentales que se acercan bastante a los modelos de gestión empresarial del ámbito privado, origen y modelo de muchas de las premisas que sostiene la NGP.

En consonancia con un panorama internacional que apunta a la modernización de los estados, en nuestro país, en el año 1992 se produce la reforma de la Administración Financiera por medio de la sanción de la ley 24.156, “Ley de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional”, la cual estableció los sistemas de control interno y el control externo, revalorizando el control de gestión como herramienta necesaria para que el funcionario público pueda orientar sus acciones hacia la consecución de los objetivos públicos puestos a su cargo.

La mencionada ley, significó una reforma integral de la administración financiera y del control de la hacienda pública. El cambio normativo, pretendió instalar la cultura presupuestaria y reorganizar a la Administración Pública Nacional sobre la base de condiciones de eficacia, eficiencia y economía.

Es por ello que el control de la gestión pública tiene una importancia creciente en la administración de los entes públicos como proceso que consiste en controlar las acciones, a través de las cuales, se alcanzarán los objetivos planteados por la institución; es el proceso de verificación de los resultados, para demostrar que las políticas o acciones tomadas se corresponden con los objetivos, y en caso contrario aplicar las medidas correctivas necesarias. De acuerdo con Torrealba y Flores (2009: 121) “las técnicas de control pretenden mejorar los sistemas de información que deben sustentar el proceso de toma de decisiones gerenciales efectivas, oportunas y acertadas para la consecución de los objetivos y las metas institucionales”. El control de gestión va desde el inicio de la acción pública hasta alcanzar los resultados, es por eso que según Zambrano (2007) es posible hacer referencia a tres tipos de control:

- ✓ El *control preventivo*, como aquel que se realiza previamente a la ejecución de las actividades, con la intención de verificar el uso de los recursos, el estado inicial de los equipos, el tipo de personal, cantidad, documentación, actividades, tareas, entre otras.
- ✓ El *control de seguimiento*, realizado durante la ejecución de los procesos para verificar el uso de los recursos en el logro de los objetivos propuestos
- ✓ El *control de resultados* que evalúa que lo logrado se corresponda con lo previsto en los planes y el presupuesto, es el resultado final de las políticas públicas.

Desde la perspectiva de la Nueva Gestión Pública, los ítems señalados serían los pilares fundamentales de la inevitable regeneración de las instituciones públicas. Es precisamente a través del control de la gestión que se verifican los efectos generados por las medidas emprendidas por los poderes públicos como proveedores de bienes y

INDICADORES DE GESTIÓN HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

-

servicios al colectivo, es el mejoramiento de la gestión del Estado, “entendida como la capacidad del Estado para concretar en la realidad, de manera eficiente y efectiva, las decisiones tomadas a nivel político” (Documento del CLAD, 1998: 12).

La gestión pública constituye un medio para orientar las políticas públicas, en consecuencia, las instituciones de gobierno deben disponer de los instrumentos adecuados para el control y evaluación de las acciones públicas. De aquí, la frecuente preocupación por dotar a las instituciones gubernamentales de modernas técnicas de gestión que contribuyan eficazmente en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, cabe aclarar que, mientras el control es una etapa del proceso administrativo que se propone verificar la relación de las acciones realizadas con los resultados esperados, la evaluación es un proceso que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente establecidos. Supone un juicio de valor sobre la programación establecida que se emite al contrastar esa información con dichos objetivos siendo el indicador de gestión la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño del proceso cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

En tal sentido, los valores que en todo sistema democrático afectan a la acción pública son de acuerdo con Bañón (2003: 18) la responsabilidad en el cumplimiento del mandato político y la capacidad de respuesta a las demandas sociales legítimas, es decir, atender las necesidades que demanda la sociedad.

Ambos ámbitos deben estar interrelacionados dado que, si por un lado el control se ejerce simplemente sobre los resultados, a la gestión le faltará capacidad para intervenir sobre las acciones que los producen; y por otro lado, si se centra en el control de las actividades y productos, no podrá evaluar la trascendencia de la gestión vista como agente de cambio social. La atención gerencial de tales ámbitos permite elevar la capacidad de gobierno para que las instituciones públicas cumplan con eficacia, eficiencia y efectividad su misión.

El objetivo principal de este artículo es el análisis sobre el uso de indicadores de gestión destacando sus principales elementos conceptuales, como mecanismo que se enfoca en la evaluación de la acción pública para definir prioridades programáticas y modificar los procedimientos de trabajo.

Estudios realizados por la CEPAL y el CLAD revelan que la mayoría de los países de América Latina han implementado sistemas de evaluación de gestión o diseño de indicadores en el marco de los esfuerzos por lograr mayor eficiencia del gasto público y transparencia de la acción gubernamental. Sin embargo, también se observó una desvinculación entre la información aportada y su utilización en la toma de decisiones y que no siempre se utilizan los resultados de la evaluación para el proceso presupuestario, lo que haría que el seguimiento, evaluación y uso de la información sea débil; por ejemplo, las rendiciones de cuentas que entregan poca

INDICADORES DE GESTIÓN
HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

información acerca de la evaluación del desempeño institucional (Bonnetoy y Armijo: 2005).

1. *EL PAPEL DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA*

En la Administración Pública dada la creciente importancia de la rendición de cuentas se necesita disponer de mecanismos que evalúen el desempeño de las instituciones y proporcionen información a la colectividad acerca de las acciones del Estado en pro del bienestar social.

Ello es posible, a través de indicadores de gestión que definen el alcance de los programas y proyectos, los logros de los mismos en cuanto a eficacia, eficiencia y efectividad, ya que un indicador **“es una medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves 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, citado en Bonnetoy y Armijo, 2005: 23).

En la medida en que la evaluación forma parte de las etapas de formulación de las políticas públicas, y por ende de los proyectos y programas, se debe tener presente los cinco aspectos claves que según Marín (2006:5) se deben examinar durante el proceso de evaluación:

1. La ejecución de las actividades y el uso de recursos
2. El funcionamiento de los servicios del proyecto
3. La utilización de esos servicios por la población objetivo o grupo meta.
4. Los beneficios alcanzados por la población objetivo o grupo meta
5. El desarrollo de los factores externos

Bajo este contexto, la optimización de los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, la construcción y fortalecimiento de mecanismos de rendición de cuentas a los ciudadanos y a los grupos de interés que rodean la gestión pública, son los fundamentos básicos para que todo gobierno impulse el desarrollo de indicadores en las instituciones públicas que puedan evaluar y medir el cumplimiento de las metas trazadas y los impactos (Bonnetoy y Armijo: 2005).

Básicamente, se debe avanzar hacia procedimientos efectivos para mejorar la gestión institucional en un ambiente donde los logros y resultados estén en concordancia con los propósitos establecidos a fin de mejorar la gestión, alcanzar una mayor transparencia de la acción pública y formular el presupuesto sobre criterios más racionales. La utilidad de contar con indicadores de gestión para los gobiernos es indiscutible, ya que “el objetivo es orientar las decisiones de asignación de recursos y los cambios necesarios en los programas, identificándose efectos concretos en ámbitos institucionales, de diseño y de gestión de los programas e

INDICADORES DE GESTIÓN HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

instituciones” (Guzmán, 2005: 4). Se trata de evaluar los impactos o resultados de la intervención pública sobre la realidad social (Bonney y Armijo, 2005) y la necesidad de focalizarse en lo que es el diseño de indicadores de gestión, más que en el diseño de indicadores orientados al tema financiero propiamente” ya que justamente y diferencia de las empresas, en esta cuestión no se trata de clientes sino de ciudadanos.

Uno de los elementos centrales de las administraciones públicas son los procesos de evaluación de sus políticas y de la organización. La idea fundamental de la evaluación es determinar la eficacia y efectividad de la gestión (cómo se hace) y las políticas implantadas (qué hacer). Por ende la evaluación se asocia al control de la gestión, en efecto una vez programada e implementada una acción debe ser objeto de una evaluación sistemática. En este orden de ideas, Drucker (citado en Salgueiro, 2001: 4) dice que “pocos factores son tan importantes como la medición para el perfeccionamiento de las organizaciones reconociendo que la medición es actualmente la parcela más débil dentro del campo de la gestión”, lo cual va en perjuicio de su utilidad como herramienta necesaria en las organizaciones en su quehacer cotidiano.

LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Es dable destacar que la posibilidad de contar con instrumentos de medición que den cuenta del uso de los recursos y de los resultados alcanzados, también es primordial para la formulación, ejecución y evaluación del proceso presupuestario. Los indicadores de gestión, como medidas de rendimiento, “son un instrumento que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro” (Guzmán, 2005: 2). Jiménez (citado en Torrealba y Flores, 2009: 126), señala que un indicador de gestión pública “es aquella magnitud física y financiera que permite apreciar el grado de consecución de los objetivos trazados (eficacia); de utilización de recursos (eficiencia); y de satisfacción de las demandas públicas hechas por los ciudadanos o la sociedad (efectividad)”.

En tal sentido, de acuerdo con Ospina (2000: 4), la gestión pública debe basarse en “una clara definición de visión, objetivos y metas, con criterios e indicadores para poder evaluar el desempeño de las organizaciones y los programas a través de los cuales se implementan las políticas de gobierno”, porque el objetivo último es evaluar cuán bien o cuán aceptable es el desempeño del ente público a fin de aplicarlos correctivos necesarios para mejorar la gestión.

Desde este punto de vista, se puede reconocer que el indicador tiene dos funciones básicas, a saber: la “función descriptiva que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa y la función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un juicio de valor basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño de dicho programa o actuación pública es o no el adecuado...” (Bonney y Armijo, 2005: 23).

Los indicadores deben reunir las siguientes características:

Deben ser relevantes, no pueden dar lugar a ambigüedades, de modo que puedan ser susceptibles de auditorías, característica común de la administración pública, no

INDICADORES DE GESTIÓN HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

debe distorsionar las conclusiones que de él o ellos se puedan extraer,

Deben ser inequívocos de acuerdo a lo que pretende medir

Deben estar disponibles para la toma de decisiones, garantizar objetividad, pero sensibles para identificar variaciones en los datos

Pertinentes, ya que debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución;

Independientes, no debe estar condicionado a factores externos. ser independientes para cada nivel de objetivos

Costo, es decir que la obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable;

Válidos, permitir medir realmente lo que se desea medir

Deben ser preciso y accesible, ya que la información es pública, está abierta para cualquier persona que tenga interés en conocer resultados de la gestión pública.

Confiables, para cualquiera que realice la medición; distintos evaluadores deben obtener los mismos resultados al medir un mismo proyecto con los indicadores propuestos; medir los cambios atribuibles al proyecto;

Simples, para que sea de fácil comprensión

Oportunos, ya que debe ser generado en el momento oportuno.

En este sentido, “un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia a la asignación de recursos físicos, humanos y financieros proporcionando una base de seguridad y confianza en su desempeño...” (Ospina, 2000: 6). De acuerdo con la CEPAL, en Latinoamérica, a pesar de las reformas, aún existe una gran distancia entre la formulación, diseño y ejecución de las políticas y los resultados que se obtienen de ella.

-

La importancia del control de la gestión pública y la permanente búsqueda por incrementar la productividad en el uso de los recursos del Estado, no sólo radica en la escasez de los mismos, sino en la necesidad de diseñar los instrumentos de medición de los resultados, obtenidos por los programas y/o proyectos que conforman el gasto público. El uso de los recursos públicos tiene como fin la prestación de servicios a la colectividad gratuitamente y la eficacia de los servicios o bienes prestados; por tanto, los resultados son más importantes que incluso la ejecución presupuestaria (Guinart, 2003).

La transferencia de responsabilidades fiscales y administrativas a niveles regionales y locales genera la necesidad de clarificar la rendición de cuentas; asimismo, con el proceso de democratización surgen nuevas demandas por aumentar la transparencia en los procesos y mejorarla información pública sobre los productos y el impacto de las políticas públicas, y son los indicadores de gestión los que sirven de guía para las decisiones tomadas desde una organización, pero además proporcionan la información necesaria para que el colectivo conozca los alcances y resultados de las acciones gubernamentales, por tanto obedecen más al carácter técnico que político (Ospina, 2000). A su vez, el presupuesto de cada área gubernamental precisa la información que los indicadores pueden suministrarle, su análisis debe ayudar a detectar aquellas funciones, programas, centros o servicios que deben ser objeto de atención.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), emisora de Principios y Normas de Contabilidad generalmente aceptados y de

INDICADORES DE GESTIÓN
HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

pronunciamientos y estudios sobre buenas prácticas en gestión empresarial (Quintana y Cañadas, 2008: 234) subraya como principios básicos para la elección de indicadores los siguientes:

La participación en la elección de los indicadores a los responsables de los servicios, actividades y resultados.

Definir las actividades a medir en los servicios, proyectos o programas.

Asegurar que los indicadores midan los resultados obtenidos de las actividades realizadas, para lo cual los objetivos principales deben traducirse en indicadores.

Probar los indicadores antes de considerarlos como definitivos.

Elegir los estándares o valor de referencia, para comparar e interpretar los resultados.

Es importante que la construcción de indicadores sea coherente, confiable y útil para el propósito de generar información para la toma de decisión y rendición de cuentas, por ello es conveniente que como proceso previo a la implementación, los indicadores se sometan a un proceso de revisión y validación que los ajuste a los requerimientos de lo que se pretende medir. Los indicadores de gestión deben satisfacer tres requisitos básicos: “que informen sobre el desempeño logrado: grado de cumplimiento de los objetivos; permitan medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento en el tiempo y entreguen la información pertinente y adecuada a los diferentes usuarios de la información...” (Bonney y Armijo, 2005: 60).

2.-DESARROLLO DEL CONTROL DE GESTIÓN, UTILIZACIÓN DE INDICADORES, DIFERENTES TIPOS DE INDICADORES.

CONCEPTO DE INDICADOR DE GESTION

La corriente de la Nueva Gestión Pública o gerencialismo público permite conocer cómo se gastan los recursos inicialmente disponibles en lugar de, simplemente, cuanto se gasta, para lo cual, los indicadores de gestión son una de las claves. Son índices que permiten evaluar los resultados conseguidos en cualquiera de sus componentes: economía, eficiencia, eficacia, calidad, ya que sin el establecimiento indicadores que proporcionen información sistemáticamente de los resultados producidos no es factible conocer ni evaluar con rigor los niveles alcanzados de dichos componentes

La implementación de indicadores se sitúa en una perspectiva de verdadero cambio de la cultura y de los valores que rigen la forma de actuar de las Administraciones Publicas, introduciendo un elemento de transparencia en la gestión pública.

Los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

Recursos: Como talento humano, presupuesto, planta y equipos

Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.

Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos,

INDICADORES DE GESTIÓN HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.

Productividad: Cómo casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por personas, llamadas de emergencia atendidas.

Satisfacción del Usuario: Como el número de quejas recibidas, resultados de encuestas, utilización de procesos participativos, visitas de clientes.

Calidad y Oportunidad del Producto y/o Servicio: Como tiempos de respuesta del usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites.

Es posible el diseño de diferentes tipos de indicadores de gestión, en función de lo que se pretende medir, por lo tanto existen diversas clases de indicadores. Por lo general, los indicadores de gestión incluyen la medición o evaluación en términos de por lo menos dos dimensiones de la gestión pública: eficiencia y eficacia que permiten evaluar el desempeño en un periodo determinado. Otras propuestas amplían los criterios a evaluar, como economía, calidad, equidad, sostenibilidad, excelencia, entre otros.

De acuerdo, con Bonnefoy y Armijo (2005: 76), la revisión de los listados de indicadores que se presentan en las cuentas públicas muestra que, en su gran mayoría, son indicadores de eficacia del tipo ejecutado versus programado”.

Para Guinart (2003: 5) un indicador de eficacia mide el grado de satisfacción de los objetivos programados y los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar la información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público respecto al resultado de las decisiones gubernamentales sobre el desarrollo o evolución de los programas emprendidos. Estos indicadores se refieren a la gestión productiva de los entes públicos, porque reflejan la producción para la satisfacción de demandas de la sociedad.

Por su parte, continua Guinart los indicadores de eficiencia determinan que una actuación es eficiente cuando “con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o cuando con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio”. Además considera que el uso de estos indicadores fomenta el análisis del rendimiento o desempeño del servicio prestado, del bien adquirido o vendido, con relación a su coste y orienta la gestión para mejorar los resultados.

De acuerdo con Bonnefoy y Armijo (2005), entre otros estudiosos de la CEPAL y CLAD, los indicadores pueden ser de cuatro tipos, según el ámbito de medición:

indicadores de insumos o input,
indicadores de procesos,
indicadores de productos e
indicadores de impacto, los cuales son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez

INDICADORES DE GESTIÓN **HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA**

constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido”.

Tradicionalmente, los indicadores de insumos y productos, son los comúnmente usados en las entidades gubernamentales. Parte de las razones tiene que ver con que tales indicadores no son tan complejos de construir como los indicadores de impacto. El desarrollo de este tipo de indicadores no es suficiente para apoyar el proceso de toma de decisiones o para determinar cómo se están utilizando los recursos, o si ha sido efectiva la ejecución del gasto público para dar respuesta a las demandas, ya que no informan cuáles han sido los resultados o impactos. Igualmente, no es posible medir efectividad por cuando se requiere necesariamente de una línea de base (diagnóstico previo) que permita realizar una evaluación ex –ante y ex– post de la política, que indique cuáles han sido los cambios en, por ejemplo: las condiciones de vida de la población beneficiaria.

En lo que respecta al proceso de construcción de indicadores, de acuerdo con Bonnefoy y Armijo (2005) no existe un procedimiento o metodología estándar, sin embargo, lo importante al momento de seleccionar qué indicadores utilizar es que el conjunto de medidas que se desarrollen den cuenta de la productividad, del uso de los recursos, la oportunidad en la entrega de los bienes etc. De igual manera, señalan que algunos de los aspectos que no se deben pasar por alto son: identificar y/o revisar productos y objetivos que serán evaluados; identificar que se quiere medir (eficacia, eficiencia, impacto, etc.); construir una fórmula de cálculo que permita relacionar variables de medición y analizar los resultados obtenidos, ya que el objetivo central de los indicadores es informar sobre el grado de cumplimiento de las metas.

BENEFICIOS DE LOS INDICADORES

Para el sector Público la importancia de la medición cobra mayor relevancia porque por su complejidad, diversidad de productos y/o servicios que ofrecen y diversidad de usuarios, entre otros aspectos, requieren determinar con mayor precisión el nivel de su desempeño.

De este modo, algunos de los beneficios para las entidades son los siguientes:

1. Apoyan el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
2. Posibilitan la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
3. Posibilitan a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, tareas innecesarias o repetitivas, tramites excesivos y/o se definan reformulaciones organizacionales.

Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño afianza

INDICADORES DE GESTIÓN HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos estableciendo mayores niveles de transparencia respecto de su uso, un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección y alienta la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.

INDICADORES DE GESTIÓN



EJEMPLOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Calidad

Capacidad de la Unidad para responder en forma rápida y satisfactoria a necesidades de usuarios:

Calidad en el acceso a la información

- Mide la necesidad de concurrir a la oficina o brindar el servicio en todo o en parte a través de Internet, o por guía de trámite, etc.

Calidad en el acceso del servicio

- Desde la posibilidad de efectuar el trámite sin concurrir a la Unidad hasta el grado de cobertura geográfica, etc.

Calidad de la infraestructura para atender al público

- Características de los lugares de atención al público y tecnología informática para la prestación de los servicios --Tiempo promedio de espera para atención de consultas
- Calidad en tiempos de respuesta – tiempos promedio entre la solicitud de un

INDICADORES DE GESTIÓN

HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

servicio y su prestación -- Días demora promedio de tramites.

INDICADORES DE EFECTIVIDAD

Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la efectividad, es decir, “el logro de los resultados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”.

La efectividad está relacionada con las respuestas que demos al interrogante ¿para qué se hizo?, este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios. Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que inspira a brindar un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado.

INDICADORES DE CALIDAD

Teniendo en cuenta que las entidades vienen desarrollando sus operaciones de acuerdo a un modelo basado en procesos, es importante recordar que en dicho modelo las partes interesadas “quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”, juegan un papel significativo para definir los requisitos de entrada necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio de dichas entidades. Al mismo tiempo, su satisfacción frente a la entrega o prestación de los mismos, permite evaluar una dimensión específica y determinante para las entidades públicas, la cual se encuentra relacionada con un principio fundamental de ENFOQUE AL CLIENTE, en donde se establece que “la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto es fundamental que las entidades comprendan cuales son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuerce por superar sus expectativas”

INDICADORES DE ECONOMÍA

-

Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando estos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio. Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos

INDICADORES DE EFICACIA

Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo)

INDICADORES DE GESTIÓN

HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

INDICADORES AMBIENTALES

A nivel mundial en los últimos años se viene avanzando de manera considerable en la agenda ambiental y el “desarrollo sostenible”, el cual expresa dos ideas muy claras: el uso racional de los recursos naturales y la protección del ecosistema mundial en las figuras de los ciudadanos (respeto al medio, cambio de hábitos), ciencia (conocimientos y soluciones) y poderes públicos (legislación y cooperación con otros países). Si bien esta visión abarca una serie de estrategias gubernamentales de amplio alcance, e involucra a entidades formuladoras de política en la materia, para encontrar las sinergias que van a permitir detener el deterioro ambiental en todo el mundo, se requiere de acciones particulares, desde todos los sectores y de la sociedad en general.

3. FUNDAMENTOS LEGALES DEL CONTROL DE GESTIÓN MEDIANTE INDICADORES EN NUESTRO PAIS

Se procederá en este último apartado, a realizar un breve análisis que dé cuenta del panorama de algunos países de la región y específicamente en Argentina, en relación a la aplicación de algunos indicadores de gestión y los resultados obtenidos hasta el presente.

En primer lugar, se tomará de referencia un estudio que el INAP realizara sobre los modelos de gestión pública en Brasil y Chile. Esta investigación destaca en primer lugar, la importancia de la influencia de países líderes en la Nueva Gestión Pública como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra. El rol que han desempeñado estas potencias, ha llegado incluso a definir algunas estrategias de negociación que llevan adelante los organismos internacionales como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) o el BM (Banco Mundial).

En este marco, los modelos brasilero y chileno, han emprendido el camino de la modernización de sus estados contando con el financiamiento y el control de los organismos mencionados. En Brasil, el ámbito que controla este proceso, es el Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión, mientras que en Chile depende directamente del Ministerio de Hacienda. Tanto la Secretaría de Gestión como la Dirección de Presupuestos respectivamente para cada uno de los países, conservan las funciones de diseño, implementación, seguimiento y control de los programas del sector público.

En el caso de Brasil, se parte de un conjunto de programas intersectoriales que persiguen la maximización del bienestar de la ciudadanía y la revalorización del servidor público. A partir de un estudio de Reno (2002) en Brasil no se visualiza la elaboración de indicadores que den cuenta de la relación entre evaluación y producto y no se contempla la modernización de la administración como un objeto de análisis en sí mismo. Se realizan mediciones para evaluar la implementación de las acciones

INDICADORES DE GESTIÓN
HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

diseñadas pero los instrumentos usados para ello, no ponen en discusión la interrelación entre cada área objeto de estudio.

Estas evaluaciones formales se realizan en dos niveles: uno orientado a grupos focales (beneficiarios de las políticas públicas) y otro orientado a la autoevaluación (aplicado por los organismos estatales que adhieren al programa evaluativo). Los indicadores aquí pasan más por el grado de satisfacción o insatisfacción sobre el servicio que se brinda, que por propiciar un análisis profundo de las causas y consecuencias del accionar del estado y sus implicancias en el bienestar general, sin detenerse demasiado en la mejora de los procesos que llevan adelante los organismos públicos.

El caso de Chile tiene sus propias características. En 1998 el gobierno instauró el uso de instrumentos de evaluación de desempeño (SED) vinculados a incentivos económicos y en 2004 creó un sistema de selección de altos directivos públicos (SEADP) que permitiría que los servicios públicos tuvieran en su jefatura, únicamente a gente idónea y especializada evitando los amiguismos políticos.

Cabe destacar que el uso de los instrumentos del SED, no han generado los resultados esperados y en cambio, el sistema de selección de altos directivos, ha mejorado considerablemente la eficiencia del gasto público.

***LA CUESTIÓN ARGENTINA. FUNDAMENTOS LEGALES
DEL CONTROL DE GESTIÓN MEDIANTE
INDICADORES EN NUESTRO PAIS***

La historia reciente de nuestro país está signada por una serie de vaivenes políticos, sociales, económicos y culturales que han determinado una serie de reformas del Estado iniciadas a partir de la vuelta de los gobiernos democráticos. En consonancia con un contexto internacional que demandaba y aún espera, cambios en las políticas de estado y su control, Argentina inició alrededor de 1989 una serie de reformas estructurales que pasaron desde la privatización de la mayoría de los organismos estatales hasta posturas más intermedias como la actual. Las crisis económicas atravesadas por el país, trajeron como consecuencia inmediata, acuerdos necesarios con organismos internacionales de crédito que pusieron exigentes condiciones entre las cuales se hallaba la reforma del estado en lugar principal.

En este contexto se fueron sucediendo la Primera y la Segunda Reforma del Estado, y leyes que propiciaron cambios estructurales que sin embargo, no han logrado garantizar la eficiencia en el uso y la distribución del gasto público. Atravesando este contexto, la idiosincrasia natural de quienes llegan a ocupar cargos en distintas áreas gubernamentales, ha estado signada en la mayoría de los casos por el nepotismo o por presiones políticas y no por la búsqueda de los recursos humanos más eficientes para desempeñar las tareas que se les encomiendan.

Más allá de estas consideraciones necesarias para abordar la realidad nacional en lo referido al rol del estado como garante de las políticas públicas que se propone cada

INDICADORES DE GESTIÓN

HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

gobierno, se tomarán aspectos puntuales y recientes a fin de poner de relieve algunos fundamentos legales para el control de gestión.

En 2001, se sancionó en nuestro país la Ley de Modernización del Estado orientada a eficientizar el funcionamiento de la Administración Pública Nacional (decreto 103/01). Poco después, en 2005, se creó el Plan Nacional de Gobierno Electrónico a fin de impulsar el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para mejorar la relación del gobierno con los ciudadanos, aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión y los servicios públicos e incrementar la transparencia y la participación para una mayor integración de la sociedad (decreto 378/05). En 2016 se diseñó un Plan de Modernización que propugnaba como objetivos centrales el establecimiento de modelos de gestión orientados a la producción de resultados; el fortalecimiento de las funciones actuales del Estado, además del aumento de la capacidad de regulación estatal, la optimización de los organismos de recaudación y el diálogo y participación con la sociedad. El mencionado Plan, puso el acento con mayor claridad, en la necesidad de hacer visibles los indicadores de gestión. A tal efecto, desarrollaba tres “Ejes de Acción”: I) Cambio en el modelo de Gestión; II) Proyectos de modernización estructural y III) Transparencia y política anticorrupción.

En lo referido al Eje I, el Plan propiciaba dos líneas de abordaje: *Carta compromiso con el ciudadano*, que definía un marco para la relación entre los organismos públicos y los ciudadanos. La propuesta consistía en hacer explícitos los derechos que asisten a los ciudadanos y publicar estándares que permitan medir y controlar las prestaciones de cada organismo, para que la alta gerencia pública asumiera un compromiso de cumplimiento del servicio. La segunda línea de abordaje estaba constituida por la *Gestión por Resultados*, considerándose necesario que el administrador público sepa y haga saber qué se espera de su gestión, cómo va a alcanzar los objetivos propuestos y cuáles serán los beneficios o las penalizaciones que acompañarán su desempeño revitalizando los mecanismos de control de gestión y de petición y rendición de cuentas, a fin de implantar un modelo de gestión que permita una administración centrada en los resultados e impactos de su gestión para responder a las cambiantes demandas e inquietudes de la sociedad. Algunos de estos indicadores de gestión continúan vigentes.

Más allá de las normativas mencionadas anteriormente, la ley por excelencia que regula al sector público nacional es la Ley 24.156, sancionada en 1992. La misma comprende a la administración financiera, como el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado, y por el otro, los sistemas de control, constituidos por las estructuras de control interno y externo del sector público nacional, que tiene como sustento la obligación de los funcionarios públicos de rendir cuentas de su gestión, para lo cual crea a su vez la Sindicatura General de la Nación (SIGEN).

En este marco, los entes del Estado deben cumplir con los principios de eficacia y eficiencia, además de dar cuenta de sus decisiones, acciones y transparencia en el uso de los recursos públicos. Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible.

INDICADORES DE GESTIÓN
HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

-

La SIGEN entonces, es el organismo que realiza las evaluaciones periódicas tomando como indicadores:

- El resultado de la gestión en cuanto al grado de eficacia, eficiencia, transparencia y economía que hayan exhibido:
 - en el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestadas,
 - en la utilización de los recursos públicos y en la ejecución de sus tareas y actividades,
 - en el cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de la política del ente.
- La eficacia y eficiencia de los procesos críticos tanto sustantivos como de apoyo que el ente tiene en operación, observando las deficiencias e irregularidades, estableciendo sus causas, estimando sus efectos y recomendando las medidas correctivas necesarias.
- El alcance de las políticas, objetivos y metas establecidos por el organismo; la producción y emisión de información financiera, administrativa y operativa para uso interno y externo, y que la misma sea confiable, oportuna e íntegra;
- El establecimiento de adecuados instrumentos para la protección de los activos;
- La vigilancia del cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes, normas, contratos y demás disposiciones que puedan tener un impacto significativo en las operaciones e informes;
- La utilización de los recursos conforme a principios de eficacia, economía y eficiencia, procurando evitar su empleo en forma innecesaria o antieconómica;
- La vigilancia de los sistemas, programas y operaciones, a efectos de determinar si los productos y resultados están en consonancia con las metas y objetivos establecidos, y si los procesos y actividades se llevan a cabo en la forma prevista; y
- La minimización de la ocurrencia de errores y otras prácticas deshonestas, como los hechos irregulares o ilícitos.
- Para asegurarse el cumplimiento de estos indicadores, la SIGEN realiza auditorías internas en forma sistemática.
-
- Si bien en este tercer apartado se ha hecho referencia al contexto nacional, a continuación se analizará brevemente lo que sucede en la materia a nivel provincial y municipal.
-
- En la provincia de Buenos Aires, la Dirección Provincial de Planificación y Seguimiento de la Gestión, tiene entre sus objetivos:
 - Evaluar la gestión y analizar resultados en cumplimiento de los planes y/o programas de obras de infraestructura y servicios públicos.
 - Efectuar el seguimiento y monitoreo de la gestión de obras y servicios públicos del organismo central y descentralizados, en coordinación con las áreas provinciales con competencia en la temática.
 - Definir los criterios metodológicos de formulación, priorización y evaluación de los proyectos de inversión.
 - Mantener actualizada la información sobre los estudios y proyectos del Banco Integrado de Proyectos, a fin de apoyar el proceso de toma de decisiones de inversión pública.

INDICADORES DE GESTIÓN

HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

- Desarrollar y administrar una matriz de reportes que permita visualizar los datos recolectados de manera práctica, dinámica y útil, permitiendo la toma de decisiones estratégicas.
- Diseñar indicadores de gestión confeccionados según requerimiento de las reparticiones, siendo gestionados y monitoreados a través de tableros de control.

Como se puede observar, la gestión provincial se propone atender a la necesidad de desarrollar con mayor eficiencia la difusión pública de sus actos alentando la participación activa de la comunidad en la proyección y ejecución de las obras públicas promoviendo una planificación de la gestión de forma ordenada y transparente; en un todo de acuerdo con los principios de coherencia, transparencia, austeridad, eficiencia y optimización de la Administración Pública. Para ello, pone el énfasis en la evaluación y en el desarrollo de algunos indicadores relacionados con las distintas áreas de gobierno (educación, infraestructura, servicios, estados financieros, transporte, desarrollo urbano etc.) desde un enfoque orientado a los procesos horizontales e inter áreas, a través de los resultados evidenciados en las distintas matrices de reportes.

En cuanto al contexto local, el municipio de General Pueyrredón cuenta con el Departamento de Información Estratégica dependiente del SEN (Servicio Estadístico Nacional) y tiene a su cargo el estudio, elaboración, coordinación, análisis y difusión de indicadores, datos estadísticos cuantitativos y cualitativos de la zona. Dicha información es un recurso esencial para la toma de decisiones y para el desarrollo de políticas públicas fundadas en el conocimiento genuino de la realidad.

Por otra parte, el Municipio de General Pueyrredón es uno de los municipios más adelantados y comprometidos con la premisa de gobierno abierto, modalidad que a través de plataformas digitales, pone al alcance de la población las acciones de gobierno y favorece la interacción entre las distintas áreas que lo componen y la población.

4. CONCLUSIÓN

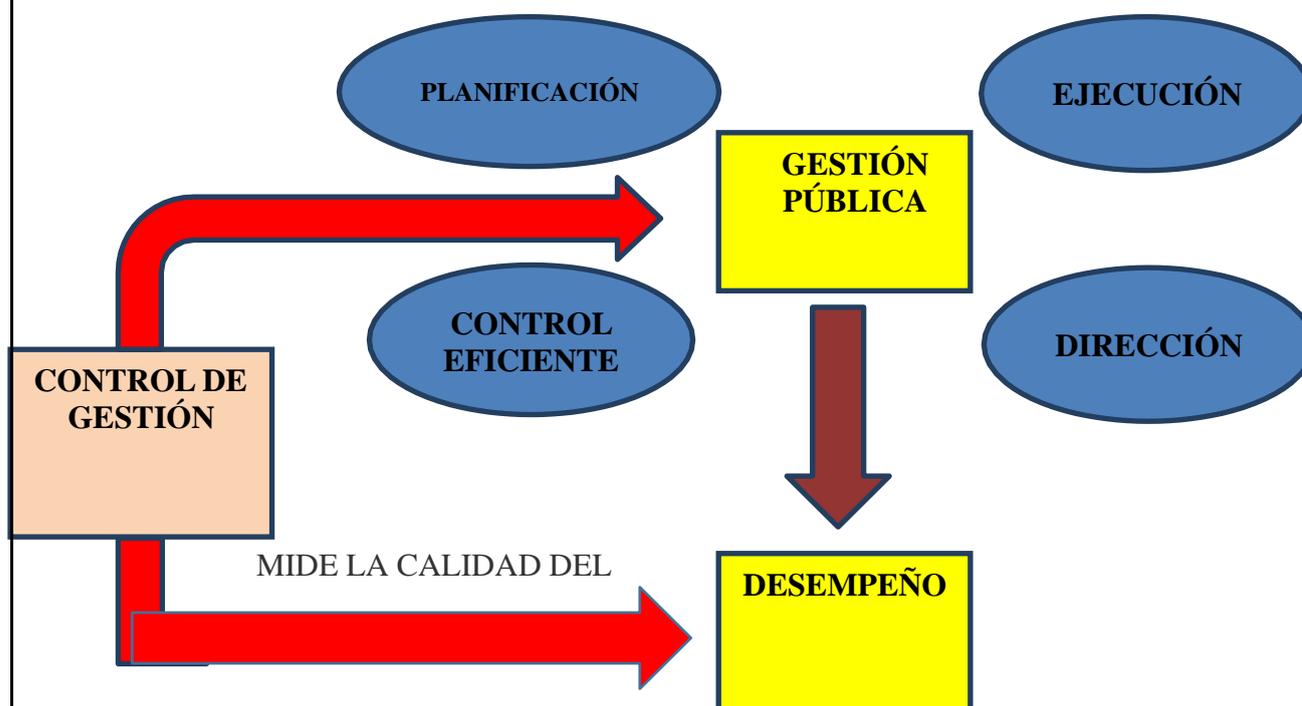
El control de la gestión pública marca una importancia creciente en la administración de los entes públicos, como proceso consistente en controlar acciones, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos planteados por la institución; es el proceso de verificación de los resultados, para demostrar que las políticas o acciones tomadas se corresponden con los objetivos, y en caso contrario aplicar las medidas correctivas necesarias.

La implementación de acciones orientadas a alcanzar una administración pública cuyo objetivo central sea el logro de los resultados, tendientes a mejorar la calidad e impacto de las políticas; así como los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad supone la evaluación constante de la gestión pública, de los resultados y metas. En la moderna administración pública es primordial la concienciación acerca de la

INDICADORES DE GESTIÓN HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

importancia de capacitar al funcionario en el control de gestión como práctica de evaluación continua de los objetivos, metas y medición de resultados, es necesaria la formación de gestores con capacidad creadora. La gestión pública demanda instrumentos que permitan ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada, el qué y el cómo, para mejorar las actuaciones que se realizan desde los entes gubernamentales. El análisis de los resultados de cada indicador permitirá entre otras cosas, comparar lo realizado con respecto a lo programado, cuantificar la diferencia, analizar las posibles causas y rediseñar las acciones.

Podemos ejemplificar de este modo:



La intención del control permanente de la gestión pública, es motivar y fortalecer en la práctica una gestión orientada a la evaluación y análisis de resultados de las acciones gubernamentales, lo cual se supone posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de funcionarios implicados en su implementación en la medida que delimita mejor el

campo de sus atribuciones y deberes, incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con los demás niveles del aparato público (Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, citado en Mostajo, 2000: 26).

El proceso de evaluación se fundamenta en el análisis de los indicadores y cuantificar el nivel de logro de los objetivos trazados durante la formulación para definir

INDICADORES DE GESTIÓN HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

las razones por las cuales los objetivos, de ser el caso, no lograron cumplirse. De modo que el análisis de los resultados de cada indicador de los servicios, programas y proyectos de las instituciones gubernamentales permitirá entre otras cosas, comparar lo realizado con respecto a lo programado, para cuantificar la diferencia y analizar las posibles causas, las cuales pueden ser por problemas en el diseño en la operación o formulación de los objetivos y productos/metás.

De aquí, la necesidad de que la evaluación del desempeño se enfoque en los indicadores, donde lo relevante se centre en los resultados o impactos, y no sólo en la eficacia, aun cuando este proceso no esté exento de complejidades por las debilidades estructurales de la administración pública. Este es un desafío a la hora de desarrollar sistemas de evaluación apoyados en indicadores de gestión. En este sentido, los organismos públicos deben cuantificar los niveles que pueden alcanzar en términos de los insumos que planean usar, los productos que esperan generar, los resultados que proyecta obtener y el impacto final que pretenden lograr en la población. El establecimiento de los valores a alcanzar en cada indicador constituye un primer paso para la posterior evaluación de los resultados una vez concluida la acción o una vez transcurrido un determinado periodo de tiempo (Shack, 2002: 13).

La importancia del control de gestión radica en conocer el destino e impacto de los recursos en la satisfacción de las necesidades sociales y mejoramiento de su calidad de vida. De esta manera, una gestión pública redimensionada requiere de un método de planificación, monitoreo y evaluación con base en indicadores de gestión para debatir sus destinos, para construir su propia vía de superación, para administrar sus recursos, con el propósito de realizar el seguimiento a los planes, programas o proyectos, observando y analizando su ejecución, para medir el avance en términos del logro de sus objetivos, medir el cumplimiento de estos y las metas alcanzadas para un plan, programa o proyecto, ponderando su eficiencia y determinando sus impactos sobre la transformación de las condiciones iniciales” (Marín, 2006: 4).

En este sentido, la CEPAL señala que las principales características de una nueva gestión pública con una clara orientación hacia la satisfacción del beneficiario, la eficiencia y la eficacia serían:

- La adopción del principio del ciudadano-cliente o usuario, con derechos claramente especificados y respetados.
- Definir un nuevo perfil de administrador, ejecutivo o gerente público, guiado por la búsqueda de resultados y evaluado en consecuencia, sujeto a la rendición de cuentas y a la competencia no sólo al momento de contratación.
- El establecimiento de contratos de gestión, que permitan explicitar la visión, misión y objetivos de las entidades ejecutoras y, a su vez, sirven de base para la evaluación de éstas, a través de la definición de indicadores de desempeño.
- Separar de las actividades de financiamiento y prestación de servicios, como también de formulación y diseño de políticas públicas.
- La reingeniería de procesos, con miras a simplificar los procedimientos administrativos y reducir la burocracia.

INDICADORES DE GESTIÓN HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

- Delegar responsabilidades, derechos y obligaciones hacia los niveles de gestión intermedios e inferiores. De esta manera, el director de una institución adquiere mayor responsabilidad en la formación de sus propios equipos de trabajo, lo que conlleva a una gestión más dinámica de los recursos humanos, privilegiando los procesos de capacitación y entrenamiento en el área requerida.

Lograr que la gestión del sector público sea más eficiente y efectiva, comprometida con los resultados, ciertamente representa una tarea difícil que requiere del diseño de políticas públicas, de líneas de acción, de insumos materiales y humanos, pero sobre todo del diseño y cumplimiento de mecanismos de evaluación acordes a la realidad de nuestros tiempos, a través de los cuales se pretenda lograr lo programado en los objetivos estratégicos formulados, mecanismos que permiten detectar los ajustes que hay que hacer para impulsar que los procesos se cumplan de manera oportuna y en forma eficiente, a fin de identificar los cambios que deban incluirse para producir los resultados esperados. Es por ello, que el indicador propuesto debe ser la medición o expresión cuantitativa de la actividad o producto que conlleva directamente a la consecución de los objetivos estratégicos y metas de la política. En virtud de ello, se debe impulsar a los gobiernos a medir dimensiones que den cuenta de la multiplicidad de objetivos, tales como: eficacia, eficiencia, efectividad, calidad de la prestación de servicios, desempeño presupuestario, etc. Esta distinción de dimensiones de desempeño se realiza especialmente para fines analíticos y de resultados y permiten mejorar la gestión pública.

En nuestro país, la evaluación de los resultados e impactos que tienen las políticas públicas, difieren entre ministerios, agencias de gobierno, provincias y municipios generando heterogeneidad en la calidad de las intervenciones que se realizan. Se hace imprescindible aumentar y transversalizar la función de evaluación para poder aprender de los resultados. Instalar la cultura de la evaluación en todas las jurisdicciones, es todavía una materia pendiente.

Como reflexión final, quisiera transmitir respecto al control de la actividad estatal, en particular sobre el control de la hacienda pública, que no debe efectuarse como el mero cumplimiento rutinario de planes y programas de auditoría, porque el conocer en profundidad si los recursos públicos previstos en el presupuesto nacional se utilizan en forma eficiente, si estos se traducen en mejores servicios para la población, nos permitirá satisfacer las aspiraciones constitucionales de bienestar general, libertad, prosperidad y progreso económico con justicia social que nuestra sociedad demanda.

INDICADORES DE GESTIÓN

HERRAMIENTA INFORMATIVA DEL CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA

Bibliografía

- José María Las Heras, Ley 24.156 Administración Financiera Gubernamental y Sistemas de Control.
- Bañoni Martínez, R. (2003). La evaluación de la acción y de las políticas públicas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Bennefoy, J. y Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Serie de Manuales (45). Chile: ILPES.
- Cohen, E. y Martínez, R. (S/A). Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. División de Desarrollo Social de CEPAL.
- Guinart, J. (2003, Octubre). Indicadores de gestión para las entidades públicas. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
- Guzmán, M. (2005, Octubre). Sistema de control de gestión y presupuesto por resultado: La experiencia chilena. Documento presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Makón, M. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional. Ponencia presentada en el V Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. República Dominicana.
- Marín, R. (2006). Monitoreo y evaluación. Desarrollo de Indicadores. Documento Técnico para la iniciativa de formación en gerencia social para la protección social. Colombia: Universidad ICESI.
- Quintana, G y Cañadas, M. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (63). 227-252.
- Salgueiro, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid: Díaz de Santos.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/4_indicadores_de_gest._para_el_moni._de_las_pol._de_moder.en_el_sector_pub._serie_i_-_no71_2005.pdf
- <https://normas.gba.gob.ar/documentos/VWq4y6tY.pdf>
- <https://www.mardelplata.gob.ar/mdpabierta>