Medición de Resultados y Evaluación de Desempeño

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Importancia de medir

- Lo que no se mide, no se puede mejorar.
- Medir no es controlar, sino **aprender y ajustar**.
- Permite demostrar avances y justificar recursos ante la ciudadanía y los superiores.

Qué medir

- **Indicadores de desempeño individuales:** cumplimiento de tareas, puntualidad, calidad del trabajo, atención al ciudadano, participación en equipos.
- **Indicadores de resultados institucionales:** reducción de tiempos de trámite, aumento en la satisfacción ciudadana, ejecución presupuestaria eficiente, transparencia.

Cómo medir

- **Metas SMART:** específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo.
- **Tableros de control:** pueden ser simples (por ejemplo, una hoja de Excel compartida) o institucionales (como sistemas de gestión del desempeño).
- **Autoevaluación y retroalimentación:** reuniones periódicas para revisar avances y dificultades.

Evaluación del desempeño

- No debe verse como un castigo, sino como un **instrumento de mejora continua**.
- Se puede basar en tres perspectivas:
- **Qué se logró** (resultados concretos).
- **Cómo se logró** (comportamientos y valores institucionales).
- **Qué se puede mejorar** (aprendizajes y desarrollo futuro).

MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO

Ejemplo 1: Atención al ciudadano

- **Meta:** atender 200 solicitudes de información en el mes.
- **Resultado:** se atendieron 180 solicitudes.
- **Cálculo:** eficacia = 180 / 200 = **0.9 (90%)**
  ➡ **Interpretación:** se cumplió el 90% de la meta; el área fue eficaz, aunque hay margen de mejora.

Ejemplo 2: Emisión de licencias o permisos

- **Meta:** emitir 500 licencias durante el trimestre.
- **Resultado:** se emitieron 520 licencias.
- **Cálculo:** eficacia = 520 / 500 = **1.04 (104%)**
  ➡ **Interpretación:** la meta se superó en un 4%, lo que refleja un alto nivel de eficacia.

Ejemplo 3: Ejecución presupuestaria

- **Meta:** ejecutar el 95% del presupuesto asignado a proyectos sociales.
- **Resultado:** se ejecutó el 85%.
- **Cálculo:** eficacia = 85 / 95 = **0.89 (89%)**
  ➡ **Interpretación:** el área alcanzó el 89% de la meta, lo que indica buena gestión, aunque es necesario revisar causas del 11% no ejecutado.

MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Ejemplo 1: Procesamiento de trámites

- **Resultados:** se procesaron 400 solicitudes en un mes.
- **Recursos:** 8 funcionarios dedicados al proceso.
- **Cálculo:** eficiencia = 400 / 8 = **50 solicitudes por funcionario**
  ➡ **Interpretación:** cada funcionario tramitó en promedio 50 solicitudes; la eficiencia puede compararse con otros meses o equipos para evaluar mejoras.

Ejemplo 2: Campaña de vacunación

- **Resultados:** 12,000 personas vacunadas.
- **Recursos:** $60,000 invertidos (insumos, logística, personal).
- **Cálculo:** eficiencia = 12,000 / 60,000 = **0.2 personas por dólar**, o **5 dólares por persona vacunada** (si se invierte la relación).
  ➡ **Interpretación:** cada vacunación costó 5 dólares; si en otra campaña cuesta 4 dólares, esta fue menos eficiente.

Ejemplo 3: Producción de informes técnicos

- **Resultados:** 24 informes elaborados.
- **Recursos:** 6 empleados y 120 horas de trabajo.
- **Cálculo:** eficiencia = 24 / 120 = **0.2 informes por hora**, o **5 horas por informe** (si se invierte la relación).
  ➡ **Interpretación:** cada informe requirió 5 horas de trabajo; el área puede buscar herramientas o plantillas para reducir ese tiempo.