

INDICADORES

DE GESTION EN LOS SERVICIOS PUBLICOS

SERIE GUIA METODOLOGICA, 1996

230.24
C112374
1996
C.I

CONTENIDOS

1. ¿Por qué elaborar Indicadores de Gestión? 3

2. ¿En qué consiste la Medición de Gestión en el Sector Público? 7

3. ¿A quién interesa o beneficia la Medición de Gestión? 9

4. ¿Qué son las Metas de Productividad y de Gestión? 11

5. ¿Qué información se requiere para Evaluar la Gestión? 17

6. ¿Cómo se construyen los Indicadores de Gestión? 19

7. ¿Qué requisitos deben cumplir los Indicadores de Gestión? 29

23428



¿POR QUÉ ELABORAR INDICADORES DE GESTIÓN?

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o "producto" que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública.

El proceso de modernización del Estado tiene por finalidad elevar las competencias y la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientados a satisfacer los requerimientos de la comunidad nacional.

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 realización personal y profesional de los funcionarios, la asignación eficiente de los recursos y la capacidad de respuesta ante las nuevas demandas que plantea la modernización del país.

Lograr una gestión más eficiente y comprometida con los resultados implica transformaciones importantes en el funcionamiento de las instituciones públicas.

Requiere, entre otras cosas, desarrollar liderazgos que impulsen el cambio, incorporar técnicas modernas de gestión, establecer metas medibles de desempeño, todo ello dentro de un marco de participación y compromiso de los distintos estamentos en una gestión de mejor calidad.

Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión 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 los 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.

En 1993 la Dirección de Presupuestos y un conjunto de instituciones desarrollaron una experiencia piloto tendiente a la implementación de sistemas de evaluación de la gestión.

Esta experiencia sirvió de base para la introducción de este tema en el resto de los Servicios Públicos que, en 1995, permitió la definición de objetivos, metas e indicadores de gestión en 48 instituciones, lo que determina que para el presente año se proyecte ampliar y profundizar esta tarea.

¿EN QUÉ CONSISTE LA MEDICIÓN DE GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO?

Evaluar la gestión en el contexto de la función pública implica desarrollar sistemas que ponderen adecuadamente los elementos cualitativos de la gestión, capaces de asimilar la multiplicidad de objetivos y la heterogeneidad de las acciones que realizan las instituciones del Estado.

La calidad de la gestión de una institución puede ser un factor invisible e imponderable, en tanto no se desarrolle la capacidad de medir sus resultados.

Evaluar la gestión implica medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los resultados obtenidos por las principales unidades o departamentos de una institución, y comparar dichos resultados con lo deseado o planificado, a fin de elevar su eficiencia y productividad.

Para los Servicios Públicos esta tarea encierra algunas dificultades derivadas de:

- La especificidad de su misión, la multiplicidad de objetivos que persiguen las instituciones del Estado y la heterogeneidad de sus servicios.

- Los factores externos que condicionan la productividad, generalmente relacionada con la gestión de otros servicios y la acción de niveles superiores del aparato público, Ministerios, Subsecretarías e incluso el Congreso, como es el caso de las acciones que requieren, de una ley especial.
- Los “productos” que genera el sector público muchas veces carecen de una base monetaria o cuantitativa de evaluación y suele ser difícil expresarlos en términos cuantitativos, como, por ejemplo, la regulación de mercados, la seguridad pública o las actividades de fomento. Esto condiciona la necesidad de desarrollar sistemas de evaluación que ponderen adecuadamente los elementos cualitativos de las acciones.
- Muchas de sus prestaciones son subsidiadas o, al menos, no reflejan sus costos reales bajo la forma de precios al cliente, por ejemplo, lo que determina que el manejo financiero no arroje indicadores apropiados de resultado final, equivalentes a la última línea de un balance. Así, muchas veces la medición se hace en forma indirecta -a través del consumo de recursos, nivel de gastos, dotación de personal u otros-, los que no siempre son buenos indicadores.

¿A QUIÉN INTERESA O BENEFICIA LA MEDICIÓN DE GESTIÓN?

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral de Planificación Estratégica, debe involucrar en forma participativa a todos los funcionarios implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación deberían beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

A pesar de las dificultades que puedan enfrentar las instituciones del Estado para aplicar estrategias de gestión, más propias del sector privado financiero e industrial, parece conveniente hoy en día, por ejemplo, que los servicios públicos se abran a la utilización de conceptos tales como "cliente" o "producto", que aportan el sentido de un conjunto de obligaciones y derechos mutuos entre las respectivas unidades y las personas, instituciones o empresas con las que se relacionan.

Las principales ventajas de la medición y evaluación de gestión son:

- Inducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano. Es frecuente que como resultado de la implementación de un sistema de evaluación se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación organizacional.
- Apoyar el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus afanes cotidianos.
- Mejorar la información respecto del uso de los recursos públicos y sentar las bases de un mayor compromiso y confianza que facilite la relación entre las Instituciones Públicas, los Ministerios, la Administración Central y el Congreso Nacional.
- Integrar en el sentido del trabajo funcionario la satisfacción de expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a las que todos tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal e individual, sobre bases más objetivas.

¿QUÉ SON LAS METAS DE PRODUCTIVIDAD Y DE GESTIÓN?

Para evaluar adecuadamente la gestión de un Servicio Público es necesario, previamente, definir su misión, formular los objetivos que orientarán a corto, mediano y largo plazo su accionar, y establecer metas de productividad y de gestión.

La evaluación de la gestión institucional debe constituirse en un proceso permanente, que permita medir el logro de resultados, según parámetros previamente establecidos y acordados por todos sus miembros, para derivar de allí los proyectos, medidas y transformaciones que sean pertinentes.

Definiciones Estratégicas

Una primera condición para hacer dicha evaluación es que la institución haya sido capaz de definir los objetivos que orientarán a corto, mediano y largo plazo su accionar, y traducir algunos de estos objetivos en metas de gestión.

Una metodología muy útil a estos propósitos es la Planificación Estratégica, que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivos, y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

Aun cuando la Planificación Estratégica es el objetivo específico de otro de los volúmenes de esta serie, a continuación se describen brevemente las principales etapas de ese proceso:

El Concepto de Misión

Determinar la Misión de una organización, institución o servicio, es formalizar el propósito o la razón de ser de la misma.

Al respecto es preciso superar el enunciado muchas veces formal e impreciso de la respectiva ley orgánica que dio origen al Servicio. En muchos casos estas leyes son de larga data y, especialmente en lo que respecta a la definición de su misión estratégica, han quedado superadas por las transformaciones de la vida moderna.

La definición de la misión debe constituirse en un proceso mucho más dinámico, abierto a la revisión de las funciones, necesidades, productos y grupos clientes del respectivo servicio.

Algunas de las preguntas a formularse en este proceso son:

- *¿Para qué existe el servicio?*
- *¿Cuál es el ámbito interno y externo en que opera la institución?*
- *¿Cuáles son los principales productos y servicios que genera?*
- *¿Pueden otros prestar los mismos servicios?*
- *¿Cuál es la especificidad de esta unidad o servicio?*
- *¿Qué restricciones y posibilidades otorga el marco legal?*
- *¿Cuál es la percepción del equipo directivo de la situación del servicio?*
- *¿Cuál es la percepción de los funcionarios en torno a la situación del servicio?*
- *¿Qué piensa cada funcionario con respecto a su propio rol o función?*
- *¿Coinciden las percepciones de las jefaturas con la de los funcionarios?*
- *¿Quiénes son los clientes?*
- *¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad del servicio?*
- *¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual ?*

Los Objetivos Institucionales

Constituyen una declaración formal de lo que el conjunto de los actores desearía para el futuro de la gestión institucional.

Por lo general un objetivo contempla un propósito de mediano y largo plazo para su cumplimiento, o incluso

puede ser una declaración de carácter permanente, como por ejemplo: "mejorar la calidad del servicio", aunque de todas formas debería hacer referencia a tiempos más, o menos definidos (por ejemplo, dos a cuatro años).

Los objetivos institucionales surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos hacer en el mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

Por lo tanto, tienen que ser relevantes a la actividad del servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización -reestructuración, planificación, procesos productivos-, o hacia el exterior -mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio.

Los objetivos deben ser realistas respecto a plazos y a los recursos físicos, humanos y financieros que podría involucrar su logro y, por lo tanto, factibles de alcanzar.

Las Metas de Producción

Son la expresión de lo que se quiere alcanzar en cada área en términos de productos o servicios puestos en el "mercado" o a disposición del "cliente". Se refieren generalmente a la pregunta ¿cuánto...?

Contienen una declaración explícita de niveles de actividad o estándares de producción y, a diferencia de los objetivos, se proyectan a plazos más cortos, por lo general un año.

Pueden ser cualitativas, cuando hacen referencia a acciones no cuantificables, como es el caso de la regulación de mercados, la formulación de políticas o las relaciones exteriores, o cuando responden a objetivos de tipo normativo, cuya finalidad es dar un marco ético-político a la acción de la institución.

Las Metas de Gestión

La característica fundamental de una meta de gestión es que mientras las metas de producción se centran en los niveles de actividad o “producto”, éstas hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto. La calidad puede ser interna (eficacia y eficiencia), o externa (calidad del servicio). Las metas de gestión se pueden asimilar a la pregunta ¿Cómo hacemos?

De lo anterior se desprende que una meta de gestión:

- Debe contener el propósito de mejorar los procesos institucionales en alguna de sus dimensiones (calidad, eficiencia, eficacia, economía).
- Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa básicamente de la acción interna del Servicio y no de las decisiones de otros servicios públicos (DIPRES, MIDEPLAN, Contraloría), o de factores exógenos como el nivel de actividad económica; las decisiones que tomen agentes privados, cambios bruscos en la demanda por prestaciones, etc.

¿QUÉ INFORMACIÓN SE REQUIERE PARA EVALUAR LA GESTIÓN?

Además de las definiciones estratégicas, la medición de indicadores de gestión está condicionada por la capacidad de la institución de generar la información necesaria y de elaborar los indicadores con niveles adecuados de calidad, certeza y confiabilidad.

Es obviamente necesario determinar la calidad y cantidad de información que será necesario procesar para evaluar la gestión. En este sentido puede ser útil elaborar un catastro con la información disponible en el servicio, distinguiendo aquella que es posible generar en forma relativamente sencilla, de la que requerirá de un trabajo específico para su obtención.

El relevamiento de la información es crucial para la construcción de indicadores, por lo que su disponibilidad debe ser explicitada al momento de formularlos.

En términos generales se puede distinguir tres tipos de información relevante a una medición de gestión:

Información financiero-contable:

- La medición de la gestión institucional supone la existencia de sistemas de información administrativos

básicos. Más aún, es deseable contar, o en su defecto diseñar dichos sistemas, de modo que la información financiera que se utilice para evaluar la gestión se obtenga directamente del sistema contable de la institución, sin necesidad de realizar posteriores agregaciones o desagregaciones de ella.

- Un requisito básico es que cada unidad, programa o línea de actividad que se pretenda evaluar tenga un centro de costos y un registro detallado en el sistema contable.

Información operacional:

- Son los datos sobre las actividades de las distintas unidades y programas de la institución (cantidad de productos, tiempo, clientes, prestaciones, etc.). Al igual que la información contable, debería ser obtenida directamente de los sistemas de información de la institución.

Información de resultados:

- Este tipo de información es la más relevante en la evaluación de la gestión y requiere de la creación y operación de nuevos sistemas de seguimiento y recopilación, tales como encuestas, mediciones en terreno, elaboración de informes, etc.

¿CÓMO SE CONSTRUYEN LOS INDICADORES DE GESTIÓN?

*La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores que abarquen, con un apropiado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de **Economía** (manejo adecuado de los recursos financieros), **Eficacia** (logro de los objetivos institucionales), **Eficiencia** (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos) y **Calidad del Servicio** (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).*

La calidad de la gestión de una institución sólo puede ser evaluada en relación a alguna base o estándar.

Siempre se debe considerar las cambiantes condiciones de la institución y del entorno, de modo de hacer comparables los datos de los períodos escogidos.

La experiencia acumulada en esta materia sugiere tres posibles bases de comparación, las cuales no son excluyentes entre sí:

Con respecto a la calidad de la gestión de la institución en los años anteriores

Es recomendable medir y comparar los valores absolutos de cada variable, como por ejemplo la productividad, en lugar de comparar los porcentajes de aumento de esos mismos valores. Mientras mejor es el desempeño de una institución, resulta más difícil o más caro conseguir iguales niveles porcentuales de incremento.

Con respecto a la calidad de la gestión de instituciones similares o comparables

Si no existen instituciones exactamente comparables, es necesario buscar similitudes con otras instituciones en otros sectores o bien segmentar esta comparación por áreas o procesos específicos, atención de usuarios, adquisiciones de bienes y servicios, pago de beneficios, etc.

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

En este caso será preciso mantener la atención en la posible influencia de factores externos en los resultados.

Esto es, si las condiciones externas, imperantes al momento de la planificación, se modifican de un modo relevante durante el período en estudio, habrá que introducir las correcciones pertinentes en el análisis de la información.

Algunas definiciones conceptuales

Considerando que algunos términos técnicos son también de uso corriente y se les atribuye diversos significados, se precisan a continuación las definiciones que se usan en esta guía.

Indicadores

Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de “logrado”, “no logrado” o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.

Indicadores de Gestión

Son un subconjunto de los anteriores y se refieren a mediciones relacionadas con **el modo en que los servicios o productos son generados** por la institución.

Valor del Indicador

Es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. Por ejemplo, la relación entre el costo de la administración y el costo de los programas puede ser un 25%. Si hemos fijado previamente una meta de 15%, estaremos en presencia de un mal resultado, en cambio si la meta era de 30%, esto indicará un buen resultado.

Dimensiones de la gestión

Los aspectos o dimensiones de la gestión de una institución que son factibles y relevantes de medir son los siguientes:

Economía

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

La administración de recursos exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos, cuando ésta no interfiere con la misión institucional.

Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto o su nivel de recuperación de préstamos.

A continuación se presentan ejemplos de indicadores actualmente en uso:

Instituto de Desarrollo Agropecuario. <i>Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo.</i>
Comisión Chilena de Energía Nuclear. <i>Cobranza / Facturación.</i>
Comisión Chilena de Energía Nuclear. <i>Ingresos propios / Ingresos totales.</i>
Servicio de la Vivienda y Urbanismo. <i>Aporte de beneficiarios al financiamiento de viviendas SERVIU / Inversión.</i>
Parque Metropolitano. <i>Ingresos de operación / Gastos de operación.</i>

Eficiencia

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto.

En el ámbito de los Servicios Públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas, con el nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.).

Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados en su producción, con los gastos administrativos incurridos por la institución.

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.

Algunos ejemplos son:

Superintendencia de ISAPRES. <i>Número de fiscalizadores a ISAPRES / Número de fiscalizadores.</i>
Superintendencia de Electricidad y Combustibles. <i>Inspecciones promedio por inspector.</i>
Instituto de Salud Pública. <i>Autorización de Registros Farmacéuticos / Dotación Sección Registros.</i>
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). <i>Personal regiones / Personal central.</i>
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). <i>Personal soporte / Personal campo.</i>
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). <i>Valor subsidios entregados / Gastos administrativos.</i>
Programa de Certificación Hortofrutícola, (SAG). <i>Cajas inspeccionadas / Jornadas hombre.</i>
Programa de Certificación Hortofrutícola (SAG). <i>Gasto Programa Certificación Exportaciones / Número de cajas certificadas.</i>
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). <i>Gastos Administrativos Programa Becas / Total becas otorgadas.</i>

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.

Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución. Así, servicios que producen un conjunto definido de prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de la prestación, grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios, etc.

A continuación se presentan algunos ejemplos:

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). <i>Porcentaje de deserción en cursos de capacitación.</i>
Servicio Nacional de Turismo. <i>Establecimientos hoteleros clasificados / Total de establecimientos.</i>
Servicio de Impuestos Internos (SII). <i>% de incremento anual de recaudación asociado a la acción del SII</i>
Subsecretaría de Telecomunicaciones. <i>Inspecciones técnicas a instalaciones nuevas / Total de instalaciones nuevas.</i>
Subsecretaría de Transportes. <i>Controles anuales buses interurbanos / Parque de buses interurbanos.</i>
Subsecretaría de Transportes. <i>Denuncias recibidas / Denuncias resueltas.</i>
Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC). <i>Reclamos recibidos / Reclamos solucionados.</i>
Corporación Nacional Forestal (CONAF). <i>Superficie media afectada (hectáreas) por incendios forestales.</i>
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) - Programa de Alimentación Escolar. <i>Raciones servidas diarias / Raciones asignadas diarias.</i>
Ministerio de Economía - Departamento de Propiedad Industrial. <i>Solicitudes de marcas despachadas / Solicitudes recibidas.</i>
Servicio Agrícola y Ganadero (SAG). <i>Ternerías vacunadas / Total ternerías en Programa Brucelosis.</i>
Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI). <i>Asistencia promedio de niños.</i>

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 elementos de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

Un modo directo 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 el resultado de procesar la información recibida a través de libros o buzones de reclamos.

Algunas relaciones que reflejan este concepto son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficinas de atención de público o velocidad de respuesta ante cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios.

Algunos ejemplos son:

Instituto de Normalización Previsional (INP). <i>Tiempo promedio de tramitación de beneficios a activos del S.S.S.</i>
Servicio Médico Legal <i>Tiempo promedio de despacho de peritajes.</i>
Dirección de Previsión de Carabineros. <i>Días promedio de tramitación de créditos.</i>
Servicio de Registro Civil. <i>Número de personas atendidas en lugares apartados (Oficina Móvil).</i>
Servicio de Tesorerías. <i>% de prestaciones de usuarios resueltas en menos de 20 días hábiles.</i>
Ministerio de Obras Públicas - Dirección de Vialidad. <i>Tiempo promedio de espera en peaje en días peak.</i>
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, (SENCE). <i>Tiempo promedio de autorización de cursos a Organismos Capacitadores.</i>
Servicio de Impuestos Internos, (SII). <i>Calidad de atención a usuarios, (encuesta).</i>
Central de Abastecimientos de los Servicios de Salud. <i>Tiempo promedio de tramitación de pedidos.</i>
Caja de Previsión de la Defensa Nacional. <i>Tiempo promedio de tramitación de pensiones y montepíos.</i>

¿QUÉ REQUISITOS DEBEN CUMPLIR LOS INDICADORES DE GESTIÓN?

El proceso por el cual se obtienen los indicadores de gestión determina de manera importante su legitimidad y aplicabilidad. Dicho proceso debe garantizar que los indicadores resultantes satisfagan los requisitos de validez, confiabilidad y mínimo costo.

El desarrollo de indicadores de gestión debe ser abordado con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación, ya que el proceso mediante el cual se obtengan los indicadores determinará de manera importante su legitimidad y aplicabilidad.

Requisitos básicos de los indicadores de gestión:

- La ***pertinencia***, esto es, que deben referirse a los procesos y productos esenciales de la institución, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.
- Las actividades o prestaciones que se escojan para ser medidas deben ser ***comparables*** en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.

- Los indicadores deben ser **independientes** y responder a las acciones desarrolladas por la institución. Se debe evitar usar 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 éstos públicos o privados.
- Los indicadores deben **tomar en cuenta las situaciones extremas** -no para promediarlas y esconder por este medio las falencias de algunas de las unidades o elementos del sistema-, sino por el contrario, para sugerir indicadores específicos para cada elemento, especialmente cuando sus resultados sean demasiado divergentes con los otros. (Ejemplo: el promedio de tiempo de atención por cliente de un servicio puede ser de un minuto, siendo que en alguno de los puntos de atención puede ser de diez segundos y, en otro, de una hora).
- La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser recolectada a un **costo razonable** y con la garantía de **confiabilidad** necesaria, vale decir que los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.
- Los indicadores deben ser **públicos**; esto es, conocidos y accesibles a todos los niveles y estamentos de la institución, así como al público usuario y al resto de la administración pública.

- Los indicadores deben ser generados en un medio **participativo**, que involucre en el proceso de elaboración a todos los actores relevantes (funcionarios, directivos, autoridades, usuarios), lo anterior como una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes.
- Finalmente, respecto al número y calidad de los indicadores, en un sistema de evaluación de gestión hay que tener en cuenta que siempre debe existir un balance entre los requerimientos de **simplicidad** y de **comprehensividad**.
- Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

En suma, la medición de Indicadores de Gestión está destinada a dar cuenta de la actividad, productividad y calidad del servicio que presta el conjunto de cada una de las unidades, instituciones u organizaciones del Sector Público.

Esto significa que la medición del conjunto de los indicadores seleccionados debe entregar un perfil de lo que dicho servicio u organización es y hace.

Parodiando un dicho popular, se podría afirmar: “**dime lo que mides y te diré qué eres...**”.