



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

# **Gestión Por Resultados**

**Primera y Segunda Semana  
28/03/2016 y 07/04/16**

*Ing. Juan Alberto Paucar Rupay*



# Introducción

---

La gestión basada en resultados, es un enfoque de gestión a través del cual una organización se asegura de que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de resultados definidos.

Esta metodología ofrece un marco coherente para la planificación y la gestión estratégicas, ya que permite mejorar los aspectos de aprendizaje y de responsabilidad.



# ¿Qué es Gestión por Resultados?



# ¿Qué es Gestión por Resultados?

---

La Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.



# ...¿Qué es Gestión por Resultados?

---

La GPR supone medir resultados. Ésta medición es una de las cuestiones institucionales más complejas: medir la gestión operativa (productos) y analizar la gestión estratégica (resultados).



## ...¿Qué es Gestión por Resultados?

---

Es el seguimiento, a partir de indicadores apropiados, de los progresos hacia el logro de los resultados esperados haciendo un uso eficaz de los recursos con que se cuenta.

Es la identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos requeridos.



# ....¿Qué es Gestión por Resultados?

---

Es el seguimiento, a partir de indicadores apropiados, de los progresos hacia el logro de los resultados esperados haciendo un uso eficaz de los recursos con que se cuenta.

Es la identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos requeridos.



Pone énfasis en el logro de los resultados de corto plazo, sin descuidar los de largo plazo; y privilegia lo concreto.

Pone énfasis en la planificación, así como en la participación de los diferentes actores en las diferentes etapas de planificación, implementación y mantenimiento y presentación de informes sobre los resultados, fortaleciendo el concepto de socio.

Se inserta en un marco estratégico y tiene como regla general que un proyecto constituye un paso para lograr resultados de largo plazo.





Es un **modelo** de cultura organizacional, directiva y de gestión.

Pone énfasis en los **resultados** y no en los procedimientos.

Foco en la creación de **valor público**.



# Principios



## Principios

La GpR tiene cinco principios:



**1** Centrar el diálogo en los resultados (que el enfoque siempre se mantenga en la gestión para resultados).

**2** Alinear la planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación con resultados.

**3** Promover y mantener procesos sencillos de medición e información

**4** Usar la información sobre resultados para aprender, apoyar la toma de decisiones y mejorar la rendición de cuentas.

**5** Gestionar para, no por resultados.



---

**¿Qué se considera un Resultado?**



## **¿Qué se considera un Resultado?**

En su definición más básica, un resultado es un cambio medible que es derivado de una relación de causa y efecto.

Esta definición reconoce dos aspectos fundamentales del resultado:

- I) La importancia de medir el cambio; y,
- II) La necesidad de comprender la causalidad como base lógica para generar el cambio.



## **¿Qué se considera un Resultado?**

Tomando como referencia la definición básica enunciada en el párrafo anterior, para formular un resultado se requiere definir cuatro elementos:

- I) El objeto de cambio y que en adelante denominaremos “el qué”;
- II) El sujeto de cambio, al cual denominaremos “el quienes”;
- III) La dirección de cambio, al cual simplemente denominaremos “el cambio”; y,
- IV) El tiempo y la magnitud del cambio, al cual denominaremos “el tiempo y magnitud”.



## ¿Qué se considera un Resultado?

En la tabla 1 se presenta el ejemplo de la formulación de un resultado donde claramente se diferencia los cuatro elementos.

Tabla 1. Elementos para formular un resultado

Tercer elemento	Primer elemento	Segundo elemento	Cuarto elemento
CAMBIO	EL QUE	EL QUIENES	TIEMPO Y MAGNITUD
Reducir	la desnutrición crónica	en niños menores de 60 meses	De 49% en el 2011 a 39% en el 2015.



# ¿Qué se debe evitar en la Gestión Por Resultados?





# ¿Qué se debe evitar en la Gestión Por Resultados?

---

- Objetivos pocos claros.
- Vínculos pocos claros entre los diferentes niveles de resultados.
- Selección de resultados e indicadores no realistas.
- Preponderancia de indicadores cuantitativos.
- Pocos riesgos y estrategias para mitigarlos.



---

# Beneficios



## **Beneficios.**

- Ayuda a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados.
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización.
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.



---

# Ventajas y desventajas



## Ventajas:

---

Entre las ventajas de un sistema de gestión por resultados, cabe destacar: la garantía de que los administradores planifican, organizan y controlan su gestión, haciéndola más eficaz; el compromiso del empleado y la mayor eficacia y retribución del empleado que sabe exactamente cuál es su trabajo.



# Desventaja:

---

Las desventajas provienen de un sistema de gestión por resultados deficiente.

Un error habitual es que no todos los estamentos de la empresa estén implicados en su implantación.

También es frecuente que no se dediquen los recursos necesarios ni para la elaboración de la documentación ni para su explicación.

Por último, objetivos demasiados centrados en el corto plazo pueden limitar el éxito de una gestión por resultados.



# **EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**



# ¿Qué es un diagnóstico?

---

Es un proceso de descripción y análisis para explicar las situaciones que ocurren en la realidad.





## ¿QUÉ NO ES UN DIAGNÓSTICO?

---

No es un censo.

No es una colecta de datos.

No es una descripción de características.

No es una simple formalidad en los Programas.



# DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

---

Es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.



# DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

---

Es un proceso de gestión preventivo y estratégico. Constituye un medio de análisis que permite a la empresa pasar de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección.

Por otro lado puede usarse como un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.



# DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

---

Permite identificar variables:

**De tipo externo:** demanda, consumidores, competencia, evolución tecnológica.

**De tipo interno:** procesos, estrategia, estructura, cultura.



# DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: Necesidad

---

- Problema de productividad.
- Crecimiento de la organización.
- Clima organizacional, falta de motivación.
- Cultura organizacional.
- Deterioro de la organización.
- Adecuación a nuevas situaciones .
- Fusión o compra.



# DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: Etapas

---

- Generación de información.
- Organización de la información.
- Análisis e interpretación de la información.



# Necesidad:

---

## 1. Generación de información:

Abarca a su vez tres aspectos:

1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.



## Necesidad:

---

**2. Organización de la información,** Se considera tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

**3. Análisis e interpretación de la información,** consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.





# Como enfocar el problema:

---

- Contexto = Sistema Global
- Directivos = Responsables de la gestión
- Subsistemas = Departamentos
- Grupos = relaciones informales
- Individuo = demandas y expectativas

**Diagnóstico Organizacional = variables relevantes para comprender y controlar el comportamiento organizacional**



# La Teoría del negocio

- Los tres supuestos.
- Las cuatro especificaciones.
- Cuidado preventivo.



# La teoría del negocio:

---

Hay innumerables técnicas de gestión hace décadas (reducción, contratación externa, gestión para la calidad total, análisis de valor económico, establecimiento de puntos de referencia, tercerización, retecnificación, etc.) Todas herramientas muy poderosas, para el “como hacer”.



## ...La teoría del negocio:

---

Pero “que hacer” se está volviendo el reto central que tienen ante sí las administraciones, especialmente las de las grandes compañías que han gozado de prosperidad durante tanto tiempo.



## ...La teoría del negocio:

---

Peter Drucker ha dado en cierta forma en el clavo al observar que las herramientas existen, pero los empresarios no las utilizan por la complejidad que estas conllevan, así mismo el miedo al fracaso se ha vuelto una constante ineludible que este presente día con día en las micro y pequeñas empresas.

Dado la situación, el negocio termina en una crisis difícil de solucionar.



## **...La teoría del negocio:**

---

La causa fundamental de todas estas crisis es que se está haciendo lo que se debe hacer, pero infructuosamente. En realidad, lo que explica el actual malestar de muchas grandes y prósperas organizaciones en todo el mundo es que su teoría del negocio ya no funciona.



## ...La teoría del negocio:

---

### Los supuestos:

- Son los que determinan el comportamiento de cualquier organización.
- Los que dictan las decisiones sobre qué hacer y que no hacer.
- Los que definen lo que la organización considera un resultado significativo.

Estos supuestos son la Teoría del Negocio.



## **...La teoría del negocio:**

---

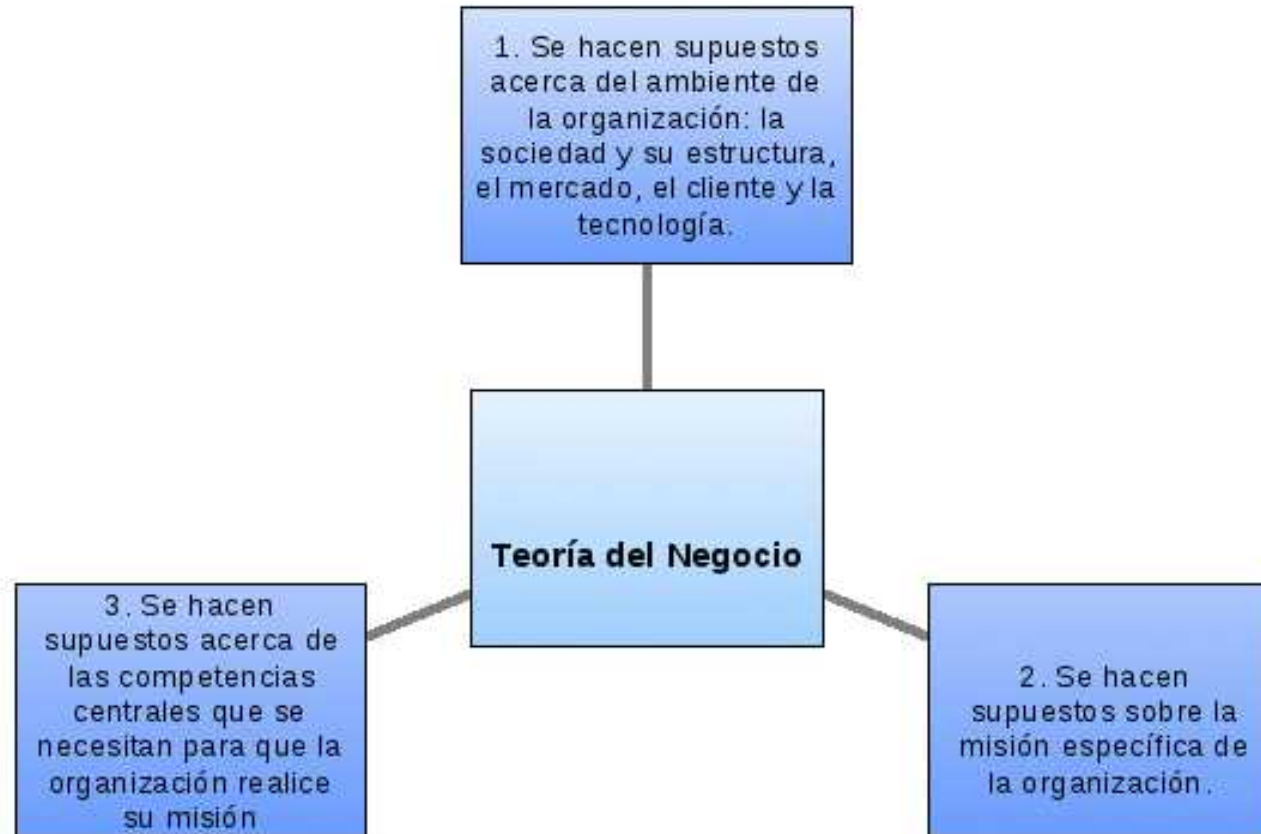
**Toda organización, sea o no empresa tiene una Teoría del Negocio.**





# ...La teoría del negocio:

## Partes de una Teoría del Negocio:





# ...La teoría del negocio:

## Partes de una Teoría del Negocio:

**1- Supuestos sobre el entorno de la organización.**

- Sociedad y su estructura, mercado, cliente y tecnología.

En primer lugar, hay supuestos sobre el **entorno de la organización**, y cuando hablamos del entorno nos referimos a la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología.

Estos supuestos definen aquello por lo que se paga a una organización.



## ...La teoría del negocio:

---

### *2- Supuestos sobre la misión específica de la organización.*

- La misión de una organización no necesita ser tan ambiciosa.

En segundo lugar, hay **supuestos sobre la misión específica de la organización**, que consta de lo que una organización considera que son los resultados significativos, o sea, señalan la forma en que esa organización se ve a si misma haciendo cosas que importan en la economía y en la sociedad en conjunto.



## ...La teoría del negocio:

*3- Supuestos sobre las competencias centrales necesarias para alcanzar la misión.*

- Definen en qué área una organización debe sobresalir para mantener su liderazgo.

Por último lugar, hay **supuestos sobre las competencias nucleares necesarias para llevar a término la misión de la organización.** Estos supuestos definen en que se debe sobresalir una organización para mantener el liderazgo.

Para lograr una teoría válida y concisa, lleva años de trabajo duro, de pensar y experimentar para llegar a una teoría válida, coherente y clara de la empresa.



## **...La teoría del negocio:**

---

**Especificaciones válidas para una Teoría válida del negocio.**

- 1.** Los supuestos sobre el entorno, misión y competencias nucleares deben ajustarse a la realidad.
- 2.** Los supuestos de los tres campos tienen que encajar unos en otros.



## ...La teoría del negocio:

---

**3.** La teoría de la empresa debe ser conocida y comprendida por todos los miembros de la organización; cuando se va alcanzando el éxito, la teoría de la empresa tiende a darse por supuesta y, en efecto, cada vez va a ser menos consistente.

La organización la descuida y empieza a saltarse algunas reglas, a buscar lo expeditivo en lugar de lo correcto; deja de pensar, de poner cosas en dudas. La teoría de la empresa se vuelve “cultura”. Pero la cultura no es un sustituto de la disciplina y la teoría de la empresa es disciplinaria .



## ...La teoría del negocio:

---

4. La teoría de la empresa dice que la misma debe ponerse a prueba constantemente ya que nuestro entorno esta en continuo cambio.



## ...La teoría del negocio:

---

"Algunas teorías del negocio son tan poderosas que perduran en el tiempo, pero al ser artefactos humanos, no duran para siempre y, de hecho, actualmente es raro que duren mucho. Tarde o temprano toda teoría del negocio se vuelve obsoleta y deja de ser válida".





# ...La teoría del negocio:

---

¿Qué debe hacerse entonces?





# ...La teoría del negocio:

## Cuidado preventivo...

*Existen solamente 2 medidas preventivas:*

SP-42



ZONA DE DERRUMBE

cefi



# ...La teoría del negocio:

---

## 1. Abandono.-

Sin un abandono sistemático y decidido, la organización será incapaz de reaccionar de forma constructiva ante las oportunidades que se crean cuando su teoría de la empresa caduca.



## **...La teoría del negocio:**

---

### **2. Estudiar que sucede fuera de la empresa y principalmente enfocarse a los no clientes.**

Los primeros signos de un cambio fundamental no aparecen dentro de nuestra propia organización o entre nuestros propios clientes; sino casi siempre surgen primero entre quienes no son nuestros clientes. Estos por lo general son mas numerosos.



# ...La teoría del negocio:

---

**Diagnóstico temprano**





## **...La teoría del negocio:**

---

Para diagnosticar rápidamente los problemas, los directores tienen que prestar atención a las señales de peligro. La teoría de la empresa queda siempre anticuada cuando esa empresa alcanza sus objetivos originales.



## ...La teoría del negocio:

---

Así, pues, conseguir los objetivos no es un motivo de celebración, sino de replanteamiento. Otro signo seguro de que la teoría de una organización está en crisis, es el rápido crecimiento.

Cualquier organización que doble o triplique su tamaño en un periodo relativamente corto por fuerza ha dejado pequeña su teoría.



**Gracias...**