

**PRESENTACION DE CONFERENCIA**

**NECESIDAD Y PROBLEMATICA DE  
LOS INDICADORES DE GESTION EN  
EL SECTOR SANEAMIENTO**

**REALIZADA POR**



**Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH**  
Colonia / Alemania

**CONSULTOR**

**Ing. Adolfo Held M.B.A.**



**HELD - Management Consulting**

**Bergisch Gladbach / Alemania**

## PREGUNTA INICIAL

**¿Por qué los indicadores de gestión no siempre conducen a los resultados esperados e inclusive pueden tornarse contraproducentes?**

## PROBLEMA FUNDAMENTAL

La utilización de indicadores inadecuados conduce a un comportamiento errado y a estrategias equivocadas.

**“Dime como me mides y te diré cómo me comportaré”.**

# EVALUACION MEDIANTE INDICADORES

Calidad	CASO 1					
Orden	A	B	C	D	E	Eficiencia
Puntualidad	SI	SI	NO	SI	SI	80%

Calidad	CASO 2					
Orden	A	B	C	D	E	Eficiencia
Puntualidad	SI	NO	SI	NO	SI	60%

# EVALUACION MEDIANTE INDICADORES

Calidad	CASO 1					Eficiencia
	A	B	C	D	E	
Orden	A	B	C	D	E	80%
Puntualidad	SI	SI	NO	SI	SI	80%

Fiabilidad						Total
	A	B	C	D	E	
Orden	A	B	C	D	E	
Valor	\$1,000	\$2,000	\$10,000	\$500	\$1,500	
Días de demora	0	0	50	0	0	
Indicador	0	0	500,000 \$días	0	0	500,000 \$días

**Retraso de liquidez**



# EVALUACION MEDIANTE INDICADORES

<b>Calidad</b>	<b>CASO 2</b>					
<b>Orden</b>	A	B	C	D	E	<b>Eficiencia</b>
<b>Puntualidad</b>	SI	NO	SI	NO	SI	<b>60%</b>

<b>Fiabilidad</b>	<b>CASO 2</b>					
<b>Orden</b>	A	B	C	D	E	<b>Total</b>
<b>Valor</b>	\$1,000	\$2,000	\$10,000	\$500	\$1,500	
<b>Días de demora</b>	0	25	0	100	0	
<b>Indicador</b>	0	50,000 \$días	0	50,000 \$días	0	<b>100,000 \$días</b>

**Retraso de liquidez**



## DIFERENCIA IMPORTANTE

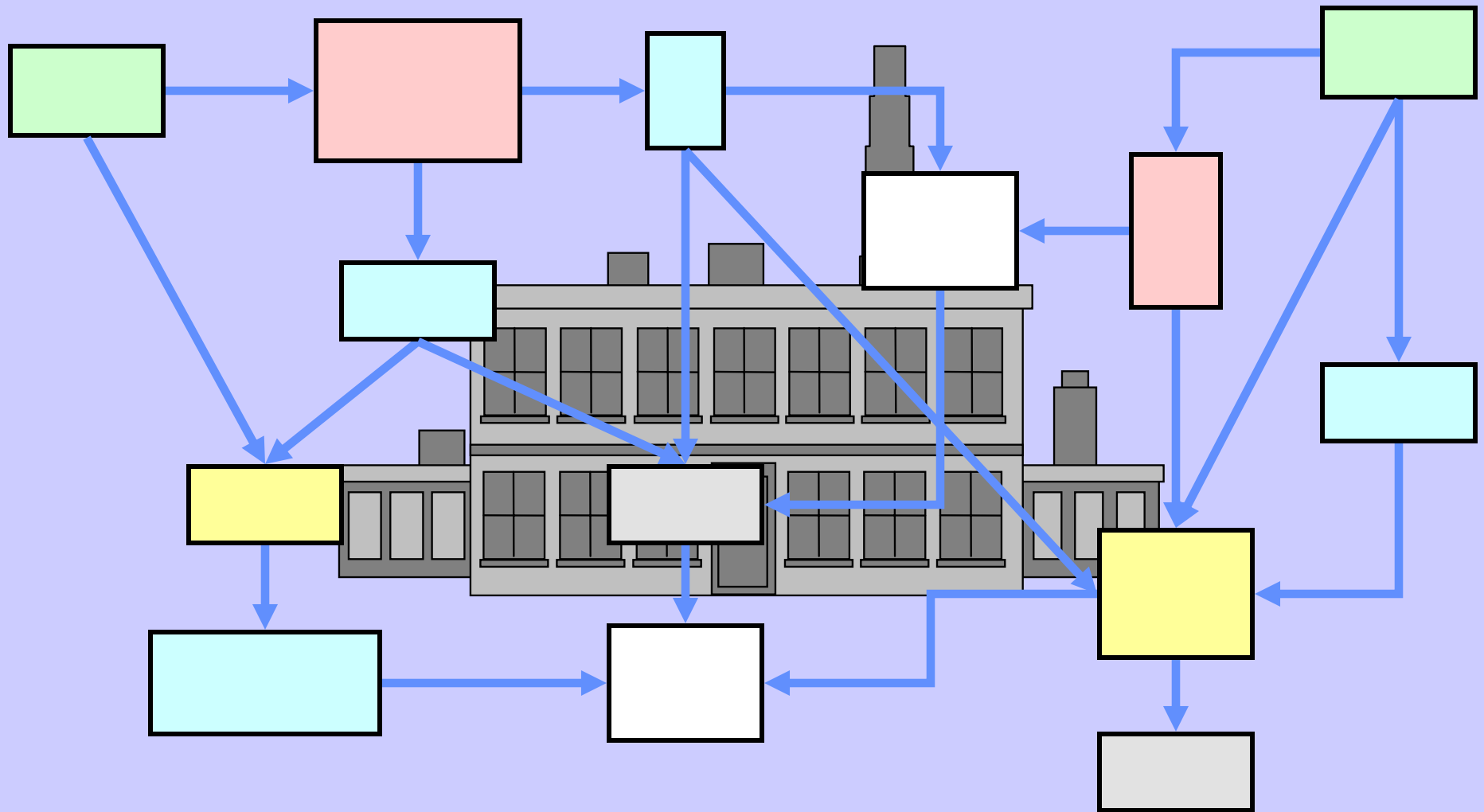
**¿ Qué es  
EFECTIVIDAD ?**

**Obtener  
resultados reales.**

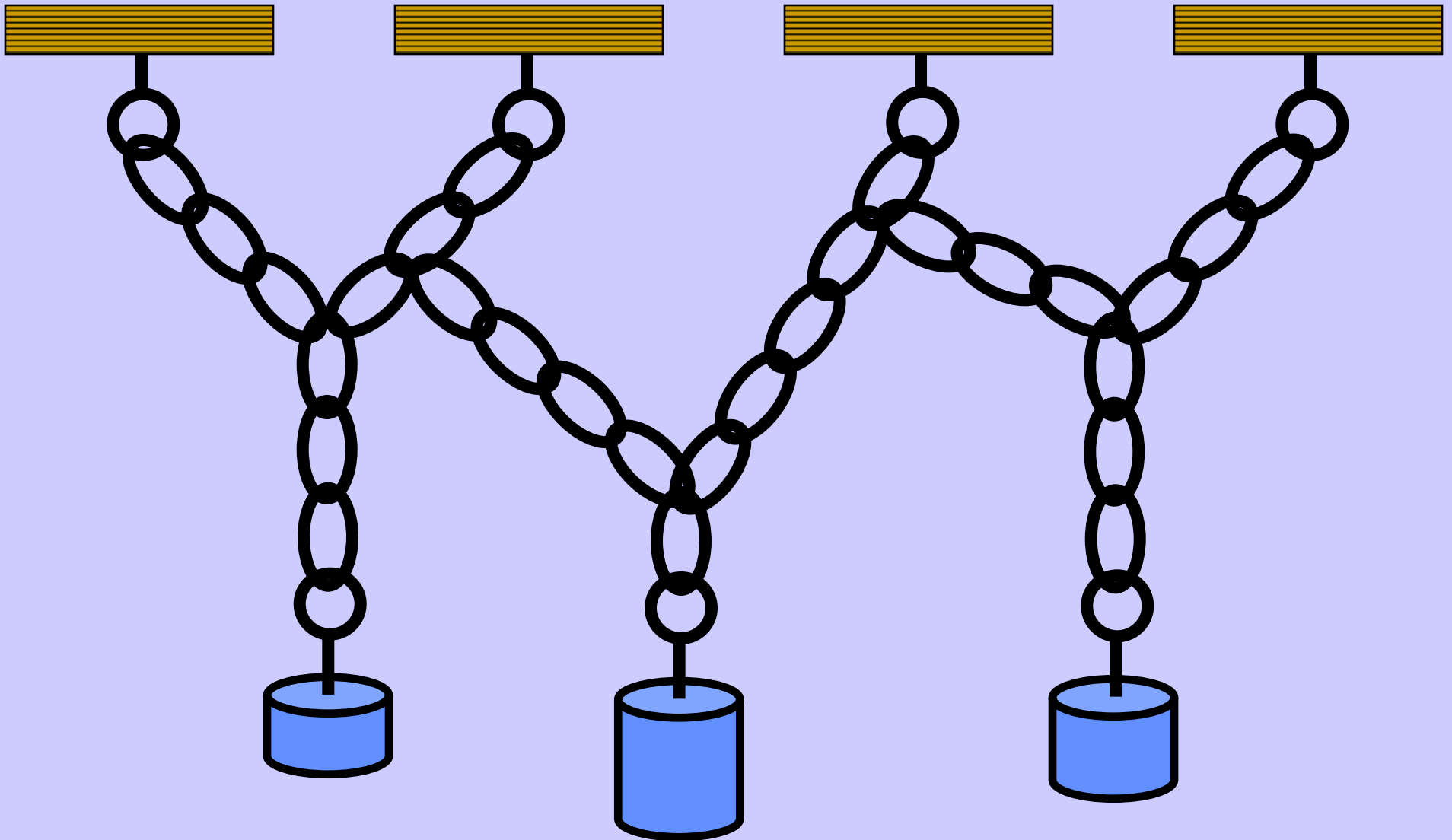
**¿ Qué es  
EFICIENCIA ?**

**Obtener resultados  
de la mejor manera o  
de la forma más  
económica posible.**

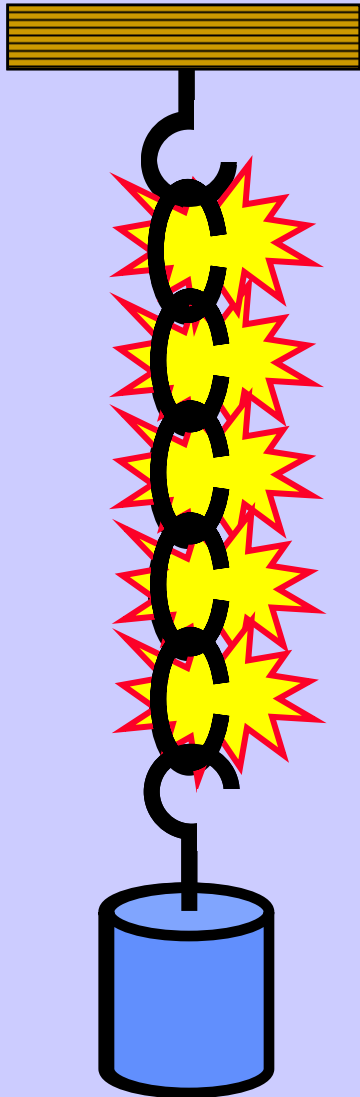
# EMPRESA COMO SISTEMA



# ANALOGIA DE UN SISTEMA EMPRESARIAL

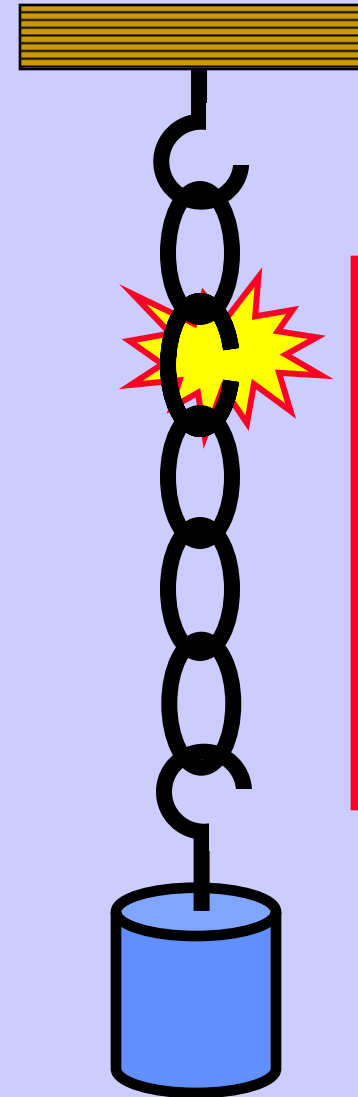


# DIFERENCIA ENTRE CREENCIA Y PRACTICA



## Creencia:

Todos los eslabones son igual de fuertes o débiles.

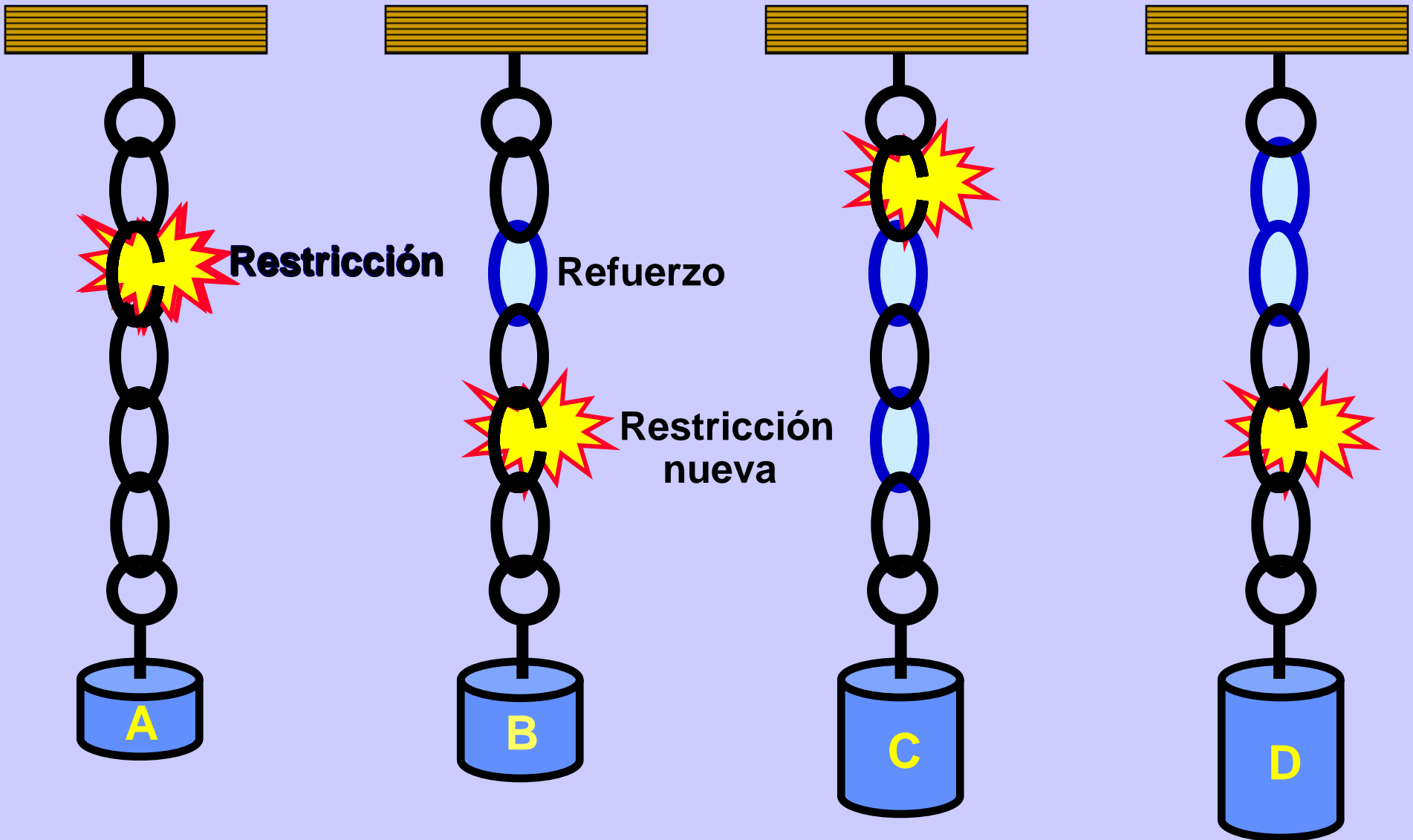


## Práctica:

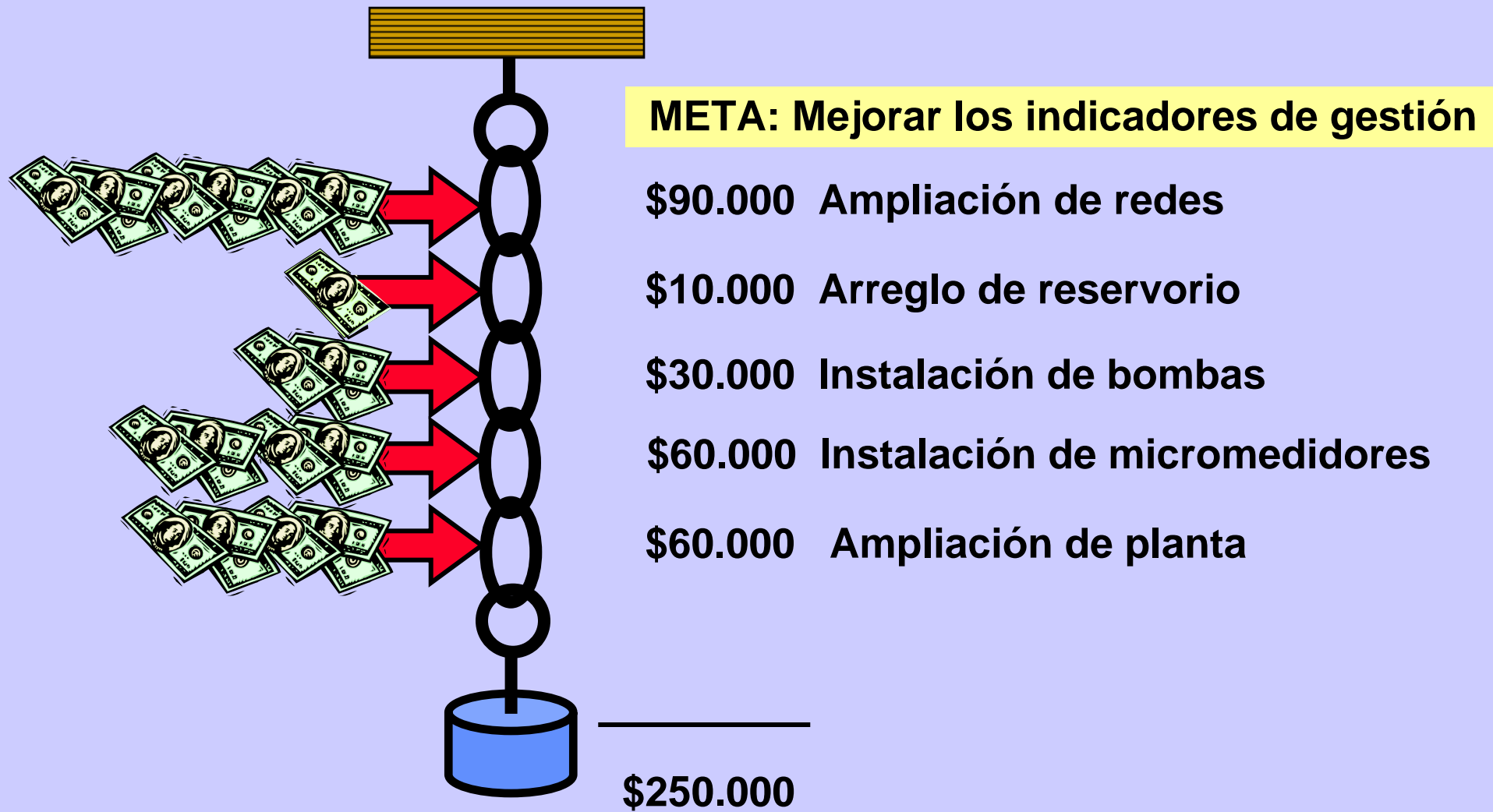
**Siempre hay un eslabón más débil que los demás eslabones.**

**BASE DEL MANEJO DE RESTRICCIONES**

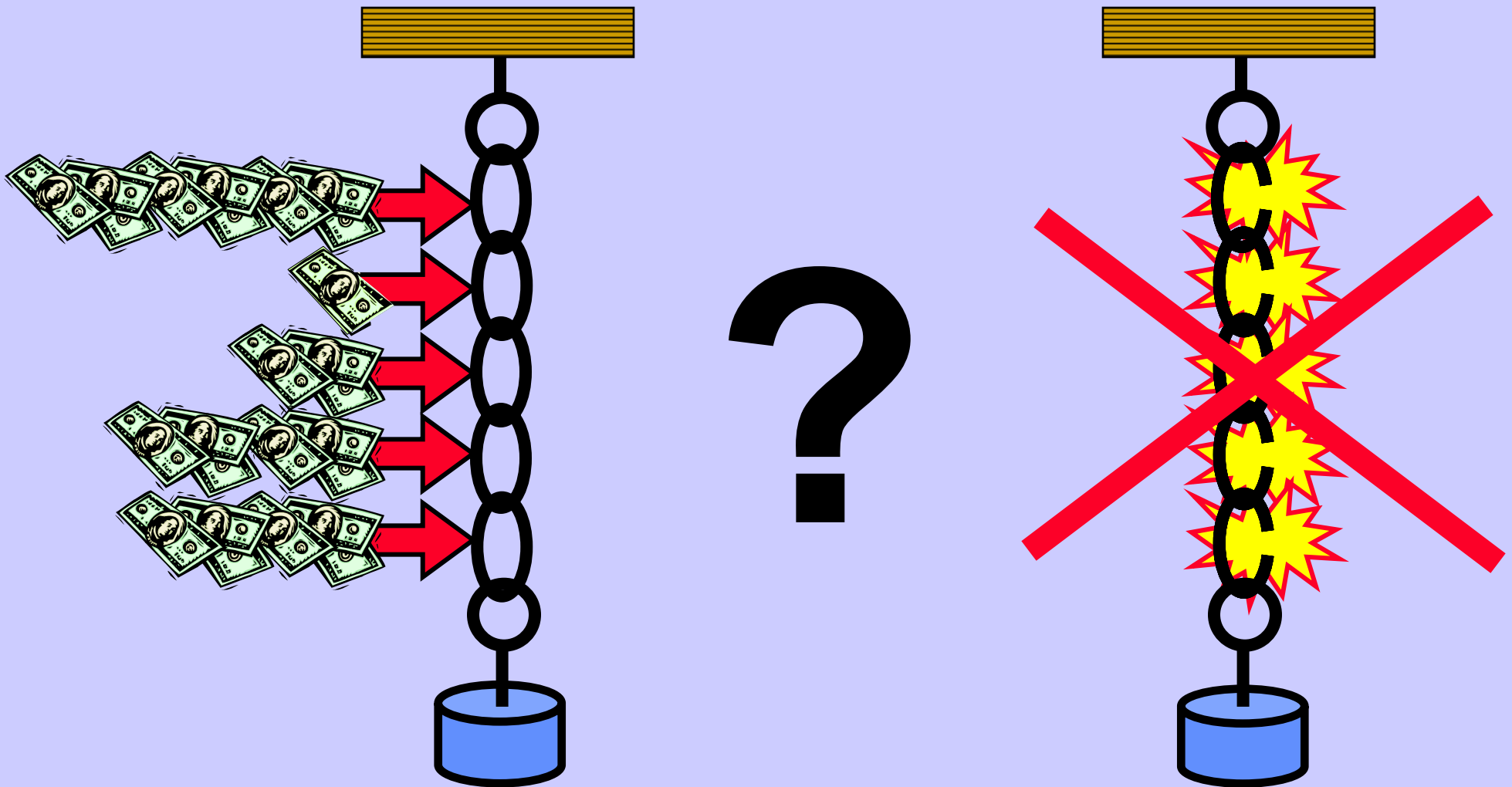
# PRINCIPIO BASICO



# ASIGNACION TRADICIONAL DE RECURSOS



# DISTRIBUCION INEFICIENTE DE RECURSOS



## ESTRATEGIA DE ACCIONES PARALELAS

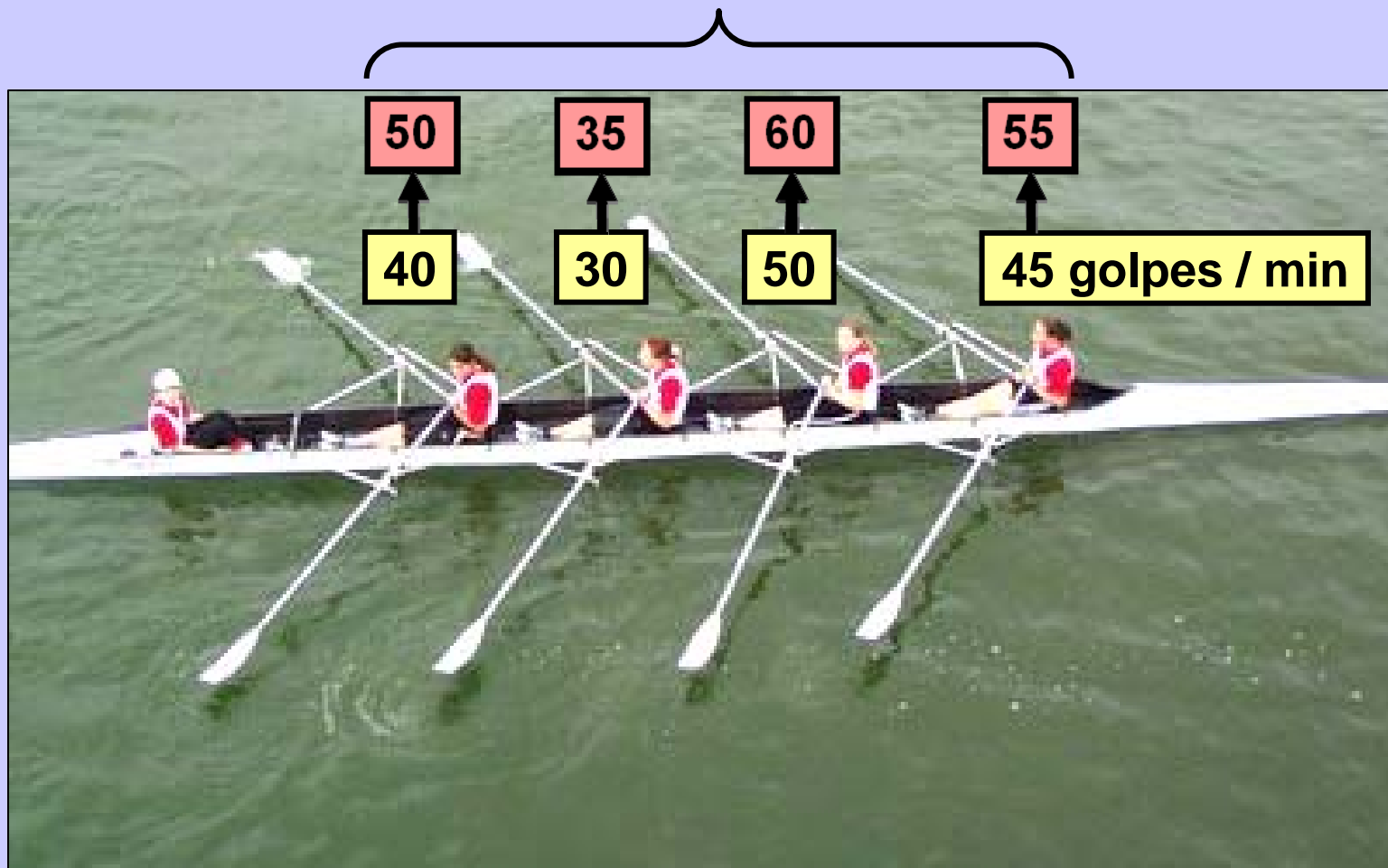
<b>Indicador</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>A</b>	<b>35%</b>	<b>40%</b>	<b>45%</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>
<b>B</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>95%</b>
<b>C</b>	<b>50%</b>	<b>45%</b>	<b>40%</b>	<b>35%</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>
<b>D</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>22</b>
<b>E</b>	<b>3.5</b>	<b>3.6</b>	<b>3.7</b>	<b>3.8</b>	<b>3.9</b>	<b>4.0</b>	<b>4.1</b>
<b>F</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>

## ESTRATEGIA DE ACCIONES PRIORIZADAS

Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A	100%						
B		95%					
C			20%				
D				22			
E					4.0	4.1	
F							80

# “MEJORAMIENTO” DE INDICADORES

Incremento en todos los indicadores



# GESTION DEL CAOS



# GESTION DE LOCAOS DA



# OBJETIVO DEL MANEJO DE RESTRICCIONES

**EMPRESA EXITOSA**



# TRATAMIENTO INDIVIDUAL DE SINTOMAS

**INDICADOR**

**SINTOMAS**

**REMEDIOS**



**Fiebre**

**Antipirético**



**Tos**

**Jarabe**



**Dolor de cabeza**

**Analgésico**



**Dolor muscular**

**Pomada**



**Escalofríos**

**Cobija**

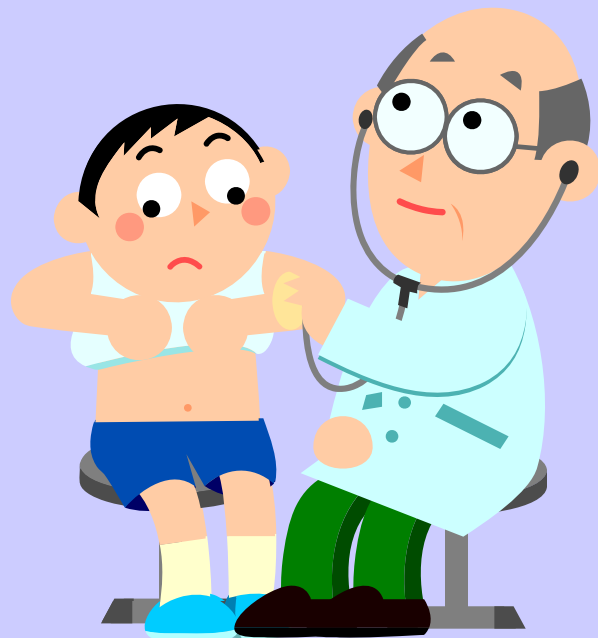


**ENFERMEDAD**



# DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO ACERTADO

↓ ENFERMEDAD



SINTOMAS

↓ Dolor de cabeza

Dolor muscular

↓

↓

Escalofríos

↓

Tos

Fiebre

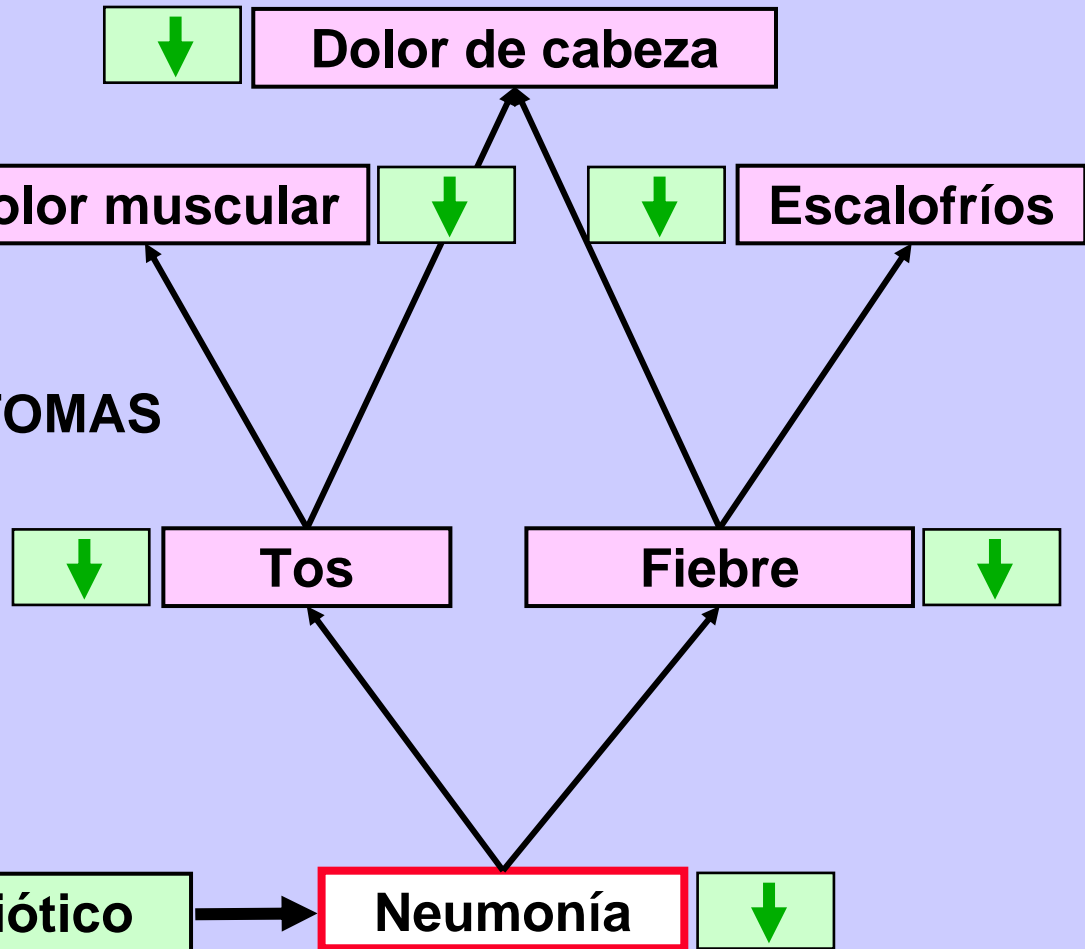
↓

REMEDIO INDICADO

Antibiótico

Neumonía

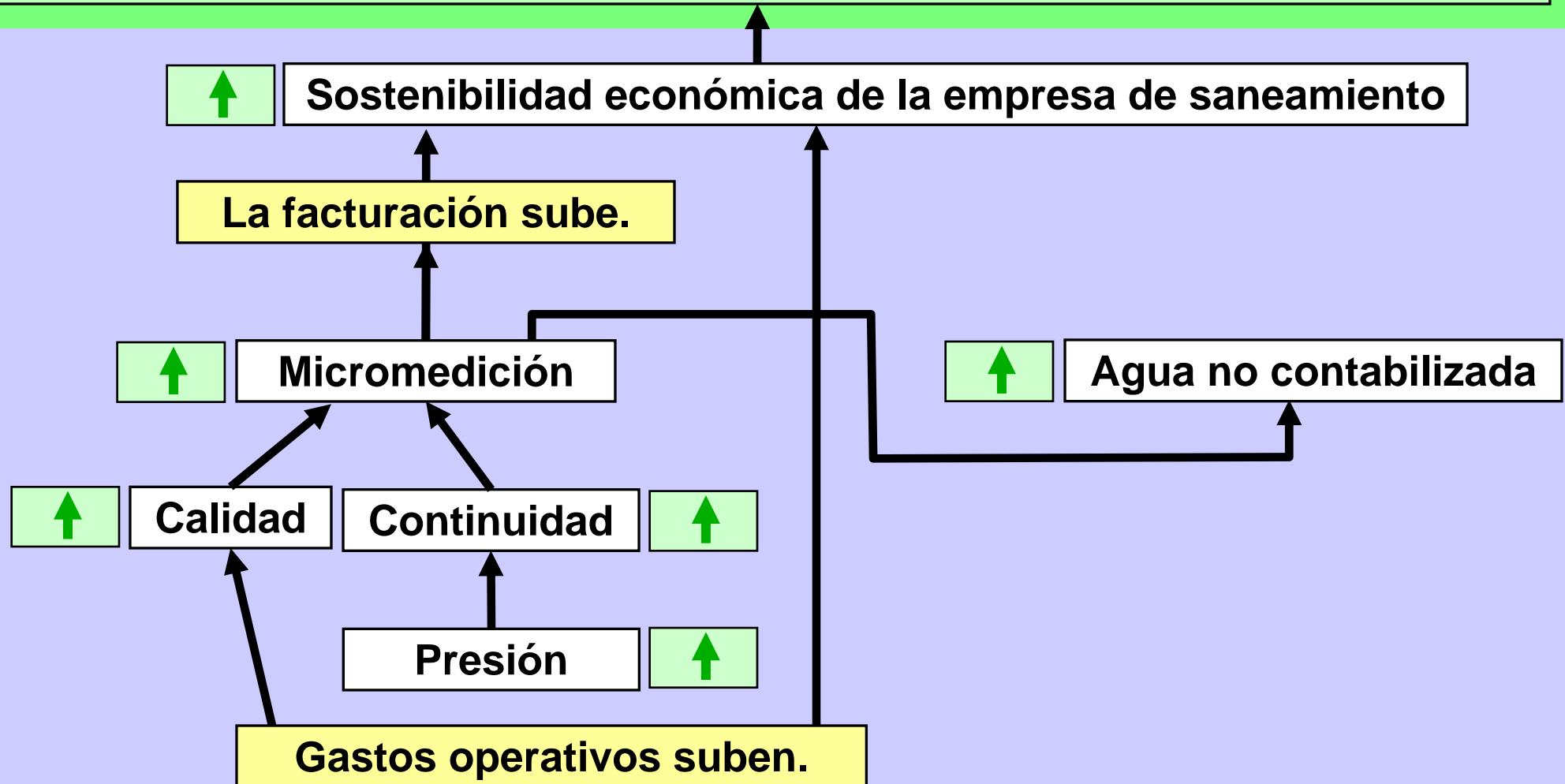
↓



# INFLUENCIA SISTEMICA DE INDICADORES

## META ESTRATEGICA

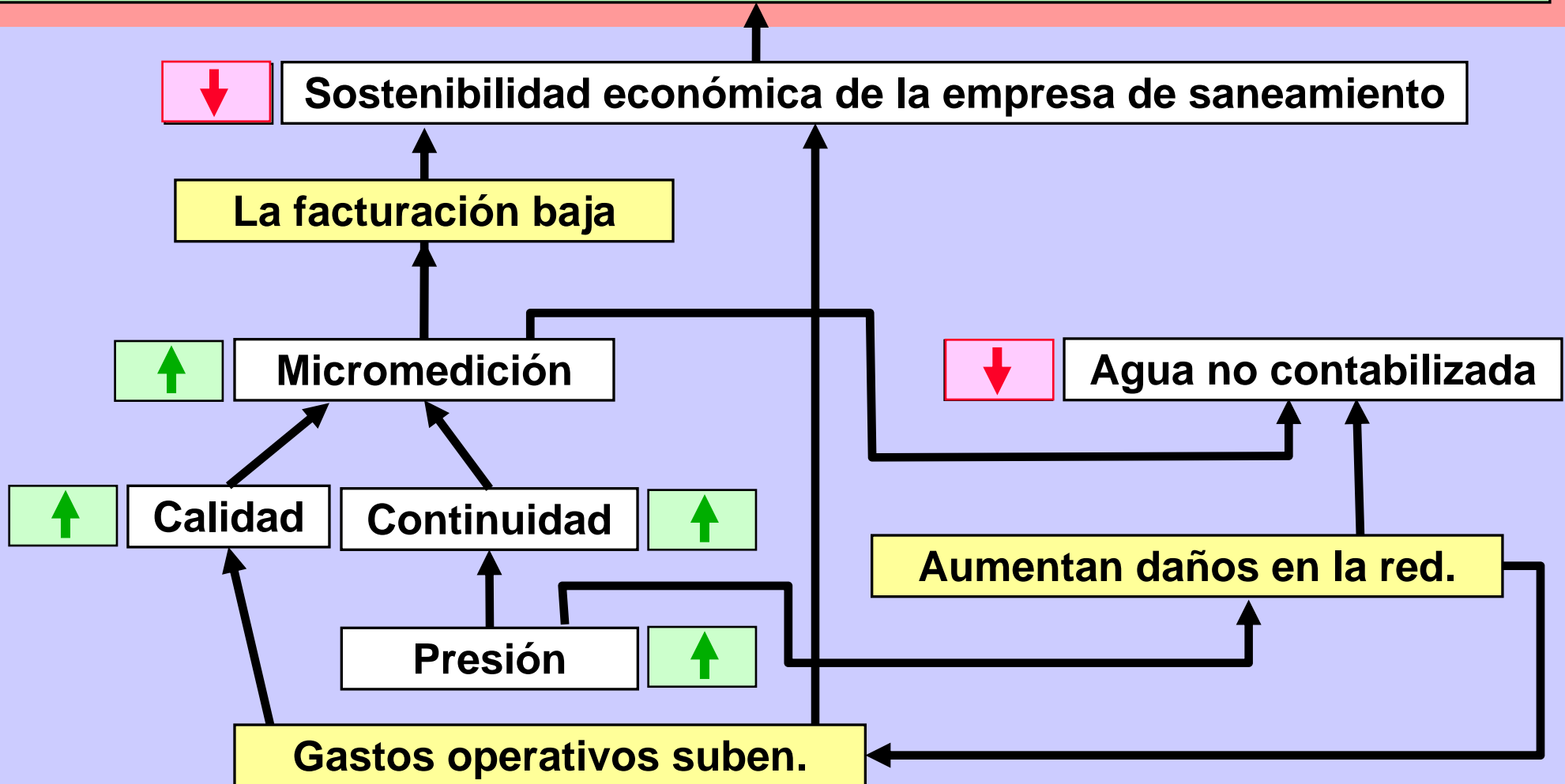
Proporcionar un servicio de saneamiento cada vez mejor para la comunidad



# INFLUENCIA SISTEMICA DE INDICADORES

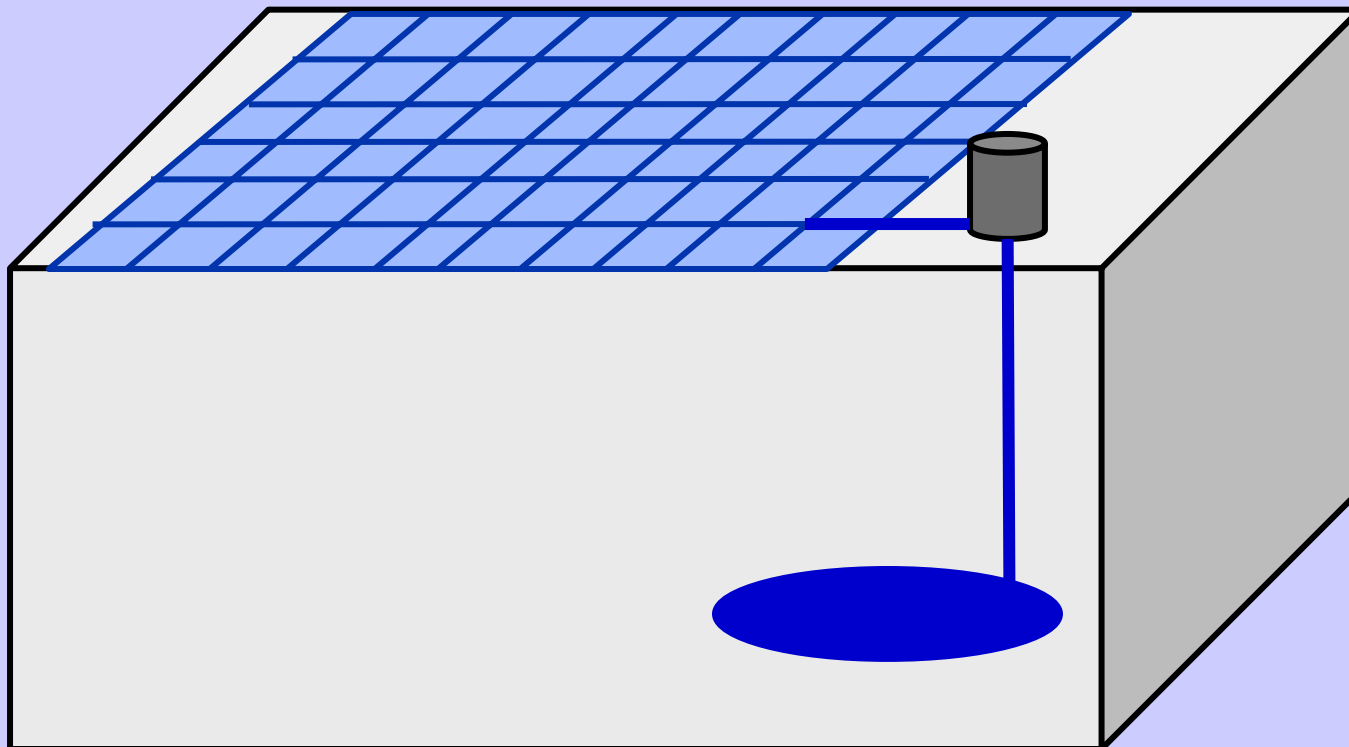
**META ESTRATEGICA NO ES SOSTENIBLE**

Proporcionar un servicio de saneamiento cada vez mejor para la comunidad



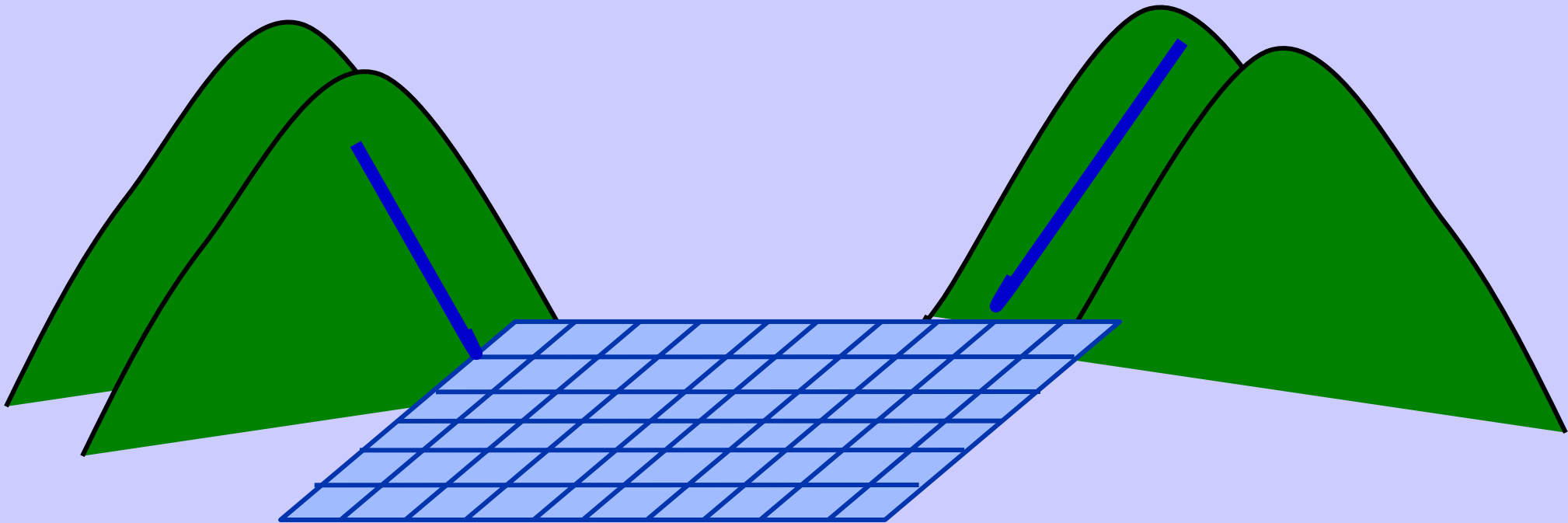
# SISTEMA DE AGUA EN CIUDAD “A”

**Fuentes subterráneas y distribución por bombeo**

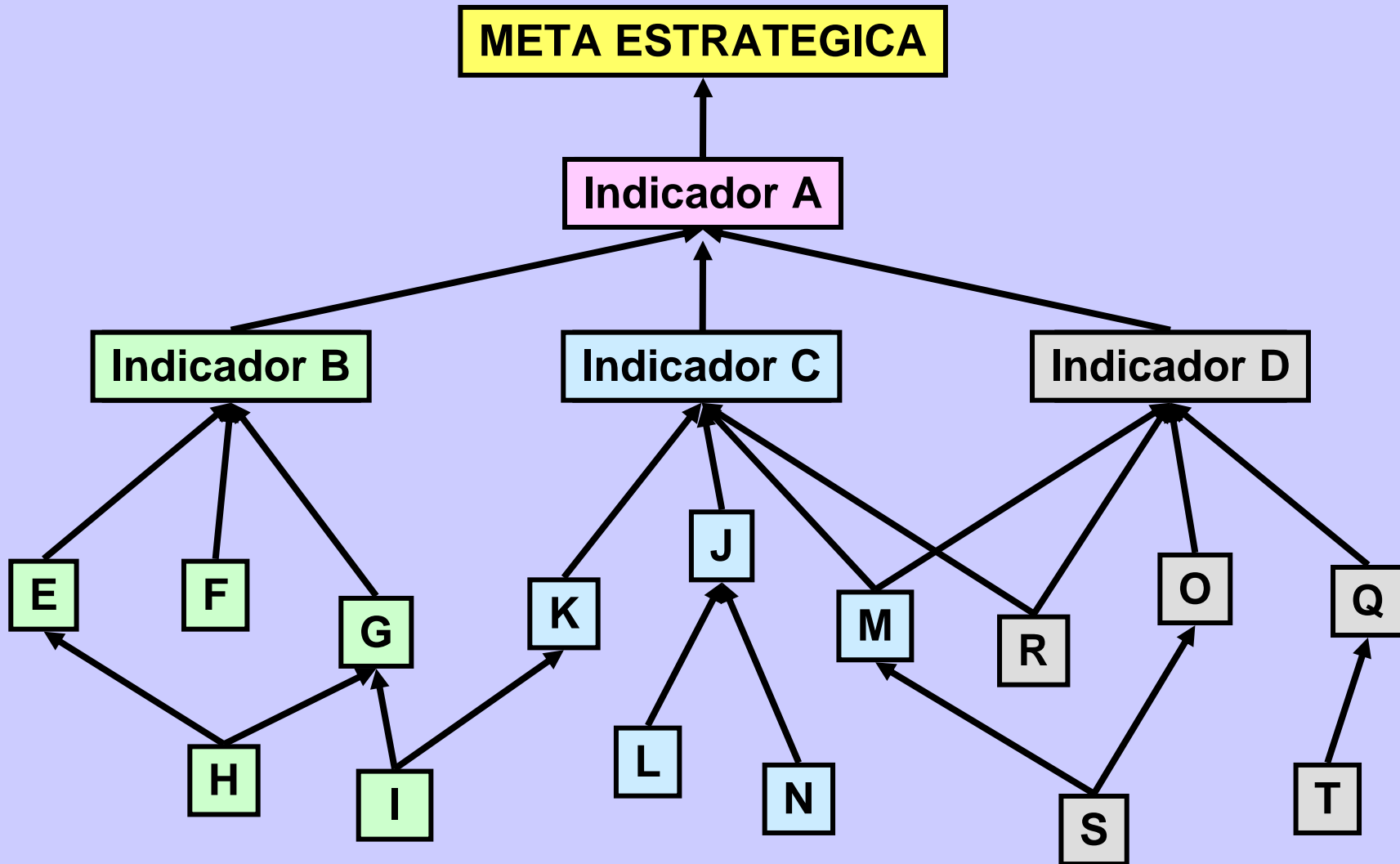


## SISTEMA DE AGUA EN CIUDAD “B”

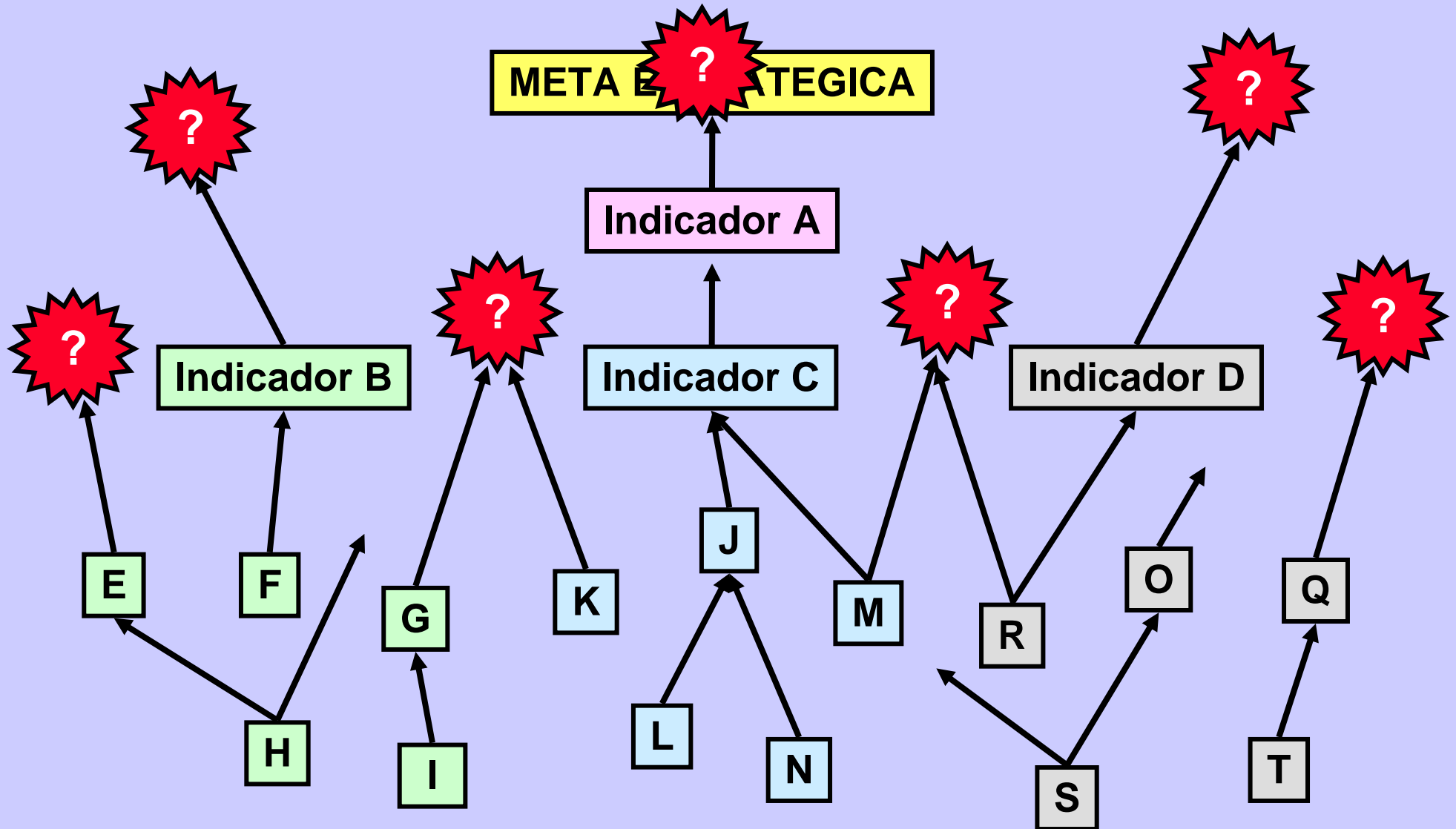
Fuentes superficiales y distribución por gravedad



# ENFOQUE CORRECTO DE INDICADORES



# INDICADORES NO ALINEADOS



## CONCLUSIONES

**Los indicadores de gestión deben ser diseñados de acuerdo a la situación particular de cada empresa de saneamiento y apuntar al indicador principal de sostenibilidad empresarial.**

**Un “benchmarking” indiscriminado basado en indicadores inapropiados puede llevar a decisiones estratégicas equivocadas.**

**¡ GRACIAS POR SU ATENCION !**

