

Capítulo 7

Datos sobre las adquisiciones y el sistema de gestión del desempeño: hacia una toma de decisiones en la adquisición pública del IMSS basada en evidencia

Este capítulo demuestra cómo la ausencia de datos y de un sistema de gestión del desempeño adecuado impide la toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión eficaz de la función de contratación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Se presentan varias estrategias de seguimiento del desempeño y de gestión llevadas a cabo en países de la OCDE.

Introducción

La gestión eficiente de la función de contratación exige un proceso de evaluación y toma de decisiones documentado. Por lo tanto, es indispensable que la institución recabe suficientes datos de alta calidad sobre la contratación y los evalúe sistemáticamente. Estas actividades mejoran considerablemente al instituirse un sistema de gestión y supervisión del desempeño. Un sistema de ese tipo contempla la supervisión sistemática de los avances respecto a las prioridades identificadas por la institución. También detecta oportunidades específicas para aumentar la eficiencia y la eficacia del proceso de contratación y, por ende, contribuye a mejorar la función en forma continua.

El análisis reveló que en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se carece de datos sobre contratación que sean suficientes, claros y adecuados. Esta carencia es un obstáculo importante para la gestión y el crecimiento de su función de contratación. De igual forma, limita la formulación de estrategias óptimas sobre las adquisiciones. La situación se agrava por la falta de un sistema de gestión del desempeño, lo cual significa que la institución no puede evaluar de manera completa los resultados de sus actividades de contratación ni las oportunidades para identificar áreas de posibles mejoras. Esto reduce los incentivos y la capacidad para optimizar la función y limita sensiblemente su contribución estratégica en las operaciones del instituto.

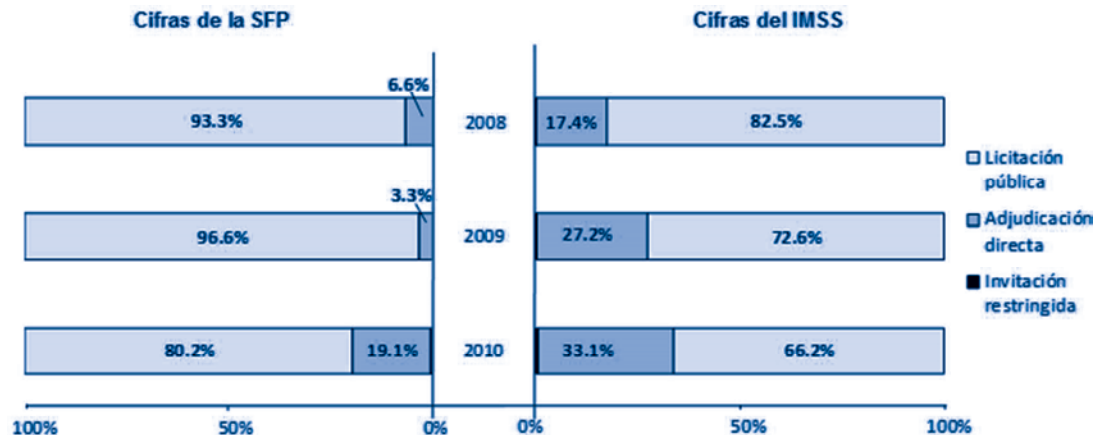
Datos sobre contratación

La falta de datos suficientes y confiables sobre la contratación pública en el IMSS limita en gran medida su capacidad para tomar decisiones estratégicas plenamente informadas y optimizar la eficiencia de esa función

Si bien las áreas de contratación del IMSS reúnen diversas estadísticas y datos sobre las adquisiciones, no existe una estrategia de recopilación de datos sistemática o común. Esta falta de capacidad para consolidar los datos con rapidez y precisión con el fin de elaborar estadísticas e informes a nivel de todo el instituto es una deficiencia importante en el mismo. Por ejemplo, el IMSS tuvo dificultades para proporcionar a la OCDE varios datos para este análisis, tales como la cantidad y el monto de todos los contratos expedidos para bienes y servicios en virtud de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP). Otro ejemplo se refiere a la información sobre el uso de excepciones en el proceso de licitación pública que es recabado por el comité regional para su aprobación, pero que no se consolida en forma institucional ya que no existe un mecanismo alguno para hacerlo.

Por otra parte, los limitados datos disponibles a menudo son inexactos; existen algunos errores importantes, pero no se han corregido ni se han identificado internamente. Por ejemplo, al utilizar información capturada por el IMSS, la Secretaría de la Función Pública (SFP) notificó en su cuarto y quinto Informe de Labores anuales (SFP, 2010; SFP, 2011) que los contratos otorgados por adjudicación directa a los proveedores nacionales de bienes y servicios ascendían a 225 mil millones de pesos (cerca de 16.7 mil millones de dólares) en 2009. En el marco de este análisis, el IMSS señaló posteriormente que la cifra real era de 1.3 mil millones de pesos (alrededor de 100 millones de dólares) y atribuyó el error a la captura manual de datos. Del mismo modo, hay una divergencia importante entre los datos aportados por el IMSS y las cifras publicadas por la SFP respecto a la distribución de contratos del instituto por tipo de procedimiento (gráfica 7.1).

Gráfica 7.1. Comparación de datos disponibles de la SFP y del IMSS por tipo de procedimiento (monto)



Fuente: Datos proporcionados por el IMSS; SFP (2011), Quinto Informe de Labores, www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/TRANSPARENCIA/Informes_de_Labores_E/5to_informe_labores_sfp.pdf, consultado el 15 de marzo de 2012.

La actual falta de capacidad en el IMSS para recabar datos confiables sobre contratación a nivel institucional y para transmitirlos a otra autoridad mexicana como la SFP parece ser imputable en parte a la limitada integración de los diversos sistemas utilizados (véase el capítulo 8 para información más detallada). Por esta razón, en muchos casos es necesario el manejo manual y repetitivo de datos en distintos sistemas, lo que implica extraer, subir y consolidar datos y esto da lugar a errores y discrepancias. Esas discrepancias frustran el propósito general de desarrollar un entorno digitalizado para apoyar la gestión de la función de contratación y son desfavorables para crear procesos eficientes y ágiles.

A finales de 2012 la migración de la mayoría de los módulos de adquisiciones a la plataforma de Planeación de Recursos Institucionales (PREI), utilizada por el IMSS para gestionar la información presupuestaria y contable (véase el capítulo 6 para información más detallada), facilitó la recopilación y consolidación de datos sobre adquisiciones. Sin embargo, la actual y continua presencia de errores importantes en datos clave que se han publicado, señala un uso limitado de las estadísticas de compras para efectos de planeación y evaluación. Por consiguiente, parece que en este momento la recopilación de datos es un fin en sí mismo. Es indispensable que esta acción se convierta en una herramienta para lograr una mejor evaluación y gestión de la función de contratación.

La actual falta de disponibilidad y el uso de datos confiables y completos sobre contratación impiden al IMSS evaluar el sistema de contratación en su conjunto. Esta situación impide abordar diversos factores de la gestión estratégica, como su estrategia de adquisiciones, el control interno, la gestión y supervisión del desempeño, entre otros. Como parte del reconocimiento del papel estratégico de la función de contratación en la institución, y a manera de apoyo a éste, el IMSS podría considerar la mejora de la capacidad existente de sus sistemas de información sobre adquisiciones. Estos sistemas deben garantizar la recopilación eficiente de datos sobre contratación clave necesarios para los propósitos estratégicos a nivel de la oficina de compras. De igual forma, deberán facilitar la consolidación electrónica de esa información en distintos niveles de agregación en toda la institución, lo que eliminará la necesidad de una captura manual repetitiva de datos lo cual produce errores.

Para apoyar esta labor, el IMSS primero debe realizar una revisión interna para identificar qué tipo de datos ya están disponibles y son útiles; por ejemplo, costos, calendarios, metodologías y resultados. Después podría elaborar un plan de acción para recabar los datos faltantes. Después de haber realizado un adecuado trabajo de recopilación, uso y evaluación de esa información, deben también generarse los informes pertinentes. Todo esto proporcionará un panorama más claro de las diversas actividades de contratación pública que se llevan a cabo en el IMSS y mostrará el valor de esa función.

Sistema de gestión y supervisión del desempeño de la función de contratación

El desempeño real de la función de contratación en el IMSS no se evalúa con eficacia internamente, lo que dificulta la identificación de las deficiencias y la mejora continua

Como se explica en el capítulo 2, los objetivos de la función de contratación, contra los que debe seguirse la trayectoria del desempeño, no están suficientemente definidos y tampoco se entienden con claridad en todo el instituto. La directiva del IMSS indica que existe una estrategia de transparencia y eficiencia, pero ésta no se refleja en la función de contratación.

Identificar las oportunidades de mejora y establecer objetivos y prioridades estratégicos en una función de contratación exige una clara evaluación y una comprensión de su desempeño actual. Sin embargo, en la actualidad en el IMSS no se cuenta con un análisis de ese tipo ya que no hay indicadores para toda la institución. El IMSS ha instrumentado algunos indicadores que intentan medir la eficacia de la función de contratación, pero éstos no se utilizan ni aplican sistemáticamente en las distintas unidades de la institución. Los ejemplos proporcionados incluyen:

- Ahorros en comparación con años anteriores.
- El número de contratos adjudicados.
- Cronologías de los procedimientos de adquisiciones.
- Licitaciones públicas fallidas (desiertas).
- Número de impugnaciones a las licitaciones y sus resultados.
- Observaciones de los órganos de auditoría.

Más aún, los indicadores *ad hoc* disponibles en algunas áreas se subutilizan al evaluar el desempeño. No existe un sistema de recompensas o sanciones, definido con claridad, que refleje el desempeño real. Del mismo modo, los diversos manuales expedidos por la SFP (comentados en el capítulo 4) proponen indicadores de desempeño. Sin embargo, se centran en medir la aplicación de los manuales más que el desempeño real de la función de contratación.

Para desarrollar una función de contratación estratégica con objetivos claros, que se centre también en la mejora continua, el IMSS debe identificar objetivos y prioridades claros en toda la institución, y evaluar con periodicidad el avance de todas las áreas de contratación mediante ciertos indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés). Tomando esto en cuenta, el IMSS podría considerar la formulación de una estrategia de gestión y supervisión del desempeño para su función de contratación. Esta

iniciativa deberá fundamentarse en un plan cuidadosamente trazado que determine lo siguiente:

- Los elementos específicos de la función de contratación deberán someterse a una evaluación continua. Estos elementos deberán abarcar todas las áreas importantes de riesgos, la eficiencia y las deficiencias iniciales en las diversas actividades de la función de contratación; además, deberán vincularse con los principales objetivos identificados en la estrategia de contratación de la institución.
- Los parámetros específicos utilizados para evaluar esos distintos elementos, incluso los datos recabados y las fórmulas utilizadas para su cálculo.
- Los objetivos específicos para cada parámetro con el fin de identificar los objetivos de mejora y medir el avance de acuerdo con ellos. Estos objetivos deberán alinearse con las prioridades establecidas en la estrategia de contratación y con el plan de negocios de la institución.
- Cómo se promoverán las mejoras continuas. Más allá de identificar las deficiencias, las mejores prácticas actuales deben fomentar actividades de medición del desempeño que agreguen valor por medio de mejoras continuas.
- El proceso conforme al cual se evaluará el desempeño de las contrataciones (frecuencia, responsabilidad para recabar la información, calcular los parámetros y evaluar los resultados, etcétera) y se comunicarán los resultados en la institución, los cuales deberán utilizarse para fines de planeación estratégica.

La instrumentación de la estrategia deberá considerarse con cuidado, para reducir al mínimo los recursos necesarios (en tiempo y esfuerzo) y los costos, al tiempo que se aumentan al máximo los beneficios. La poca disponibilidad y la calidad de los datos y estadísticas sobre las adquisiciones, al principio limitarán la capacidad de instrumentación de la institución. El IMSS podría considerar el poner en marcha un sistema de supervisión y gestión del desempeño por etapas. Por ejemplo, la primera serie de evaluaciones podría centrarse en algunos indicadores clave y en un número limitado de oficinas de contratación. Otros indicadores y oficinas podrían introducirse paulatinamente conforme los datos necesarios estén disponibles. Para asegurar una evaluación oportuna y eficiente del desempeño de toda la función de contratación, es indispensable que se establezca y se cumpla con un plazo claro para la integración de estos otros indicadores y oficinas.

Para asegurar su plena integración en las actividades de contratación actuales, las prioridades y objetivos de desempeño deben trasladarse a todos los niveles de la función de contratación. Esto incluye a los empleados, quienes formarían parte de la evaluación anual, y los principales proveedores sujetos a la estrategia de desempeño.

El trabajo exhaustivo realizado por otras instituciones facilita el esfuerzo del IMSS para formular e instrumentar una estrategia formal de gestión y supervisión del desempeño incluso en el sector salud

Al formular su estrategia de gestión y supervisión del desempeño, el IMSS debe tomar en cuenta la experiencia de otros países miembros de la OCDE (recuadro 7.1).

Del mismo modo, un informe sobre la medición del desempeño de la cadena de suministro elaborado por el Gobierno de Ontario, Canadá (recuadro 7.2) puede ser de

especial interés para el IMSS, ya que en él trabajaron especialistas en abasto para los servicios de salud y se centra específicamente en la cadena de suministro a hospitales.

Además, los países miembros de la OCDE están introduciendo un número creciente de estudios estratégicos y transaccionales sobre sus sistemas de adquisiciones, lo que puede ofrecer al IMSS hallazgos importantes sobre la evaluación y supervisión del desempeño.¹ Los estudios del Reino Unido descritos brevemente en el Box 7.3 ofrecen un ejemplo y en el Anexo 7.A2 se presentan más detalles. Si bien los estudios estratégicos son ejercicios esporádicos más que periódicos, como la gestión continua del desempeño, comparten muchos elementos fundamentales y, por lo tanto, pueden ser de gran ayuda en el desarrollo del sistema de gestión y supervisión del desempeño del IMSS.

Es conveniente que el IMSS evalúe y tome en cuenta esos informes e iniciativas similares, pero no deberá aplicar directamente sus resultados. Más bien, podría formular y aplicar una estrategia que refleje su contexto específico (marco jurídico, estructura y procesos, fortalezas y debilidades, etcétera), así como una que refleje las prioridades y objetivos identificados en su estrategia de contratación institucional.

Recuadro 7.1. Casos prácticos de medición del desempeño de la contratación en países miembros de la OCDE

1. ENEL – Indicadores de desempeño en Italia

Ente Nazionale per l'Energia Elettrica (ENEL) es una empresa italiana de electricidad controlada por el gobierno y privatizada parcialmente, con un gasto anual de 56 000 millones de euros, y activos en administración por un valor de 168 000 millones de euros (en 2010). Mantiene una posición dominante en Italia, y a nivel internacional opera en más de 40 países. Maneja una fuerza laboral de 80 000 personas, aproximadamente la mitad de las cuales se encuentran fuera de Italia. Como tal, sus contratos están sujetos a diferentes leyes y sus procesos de contratación son diversos. ENEL también tiene un sólido programa de desarrollo de energía renovable, que se complementa con una política ecológica bien formulada (aproximadamente una cuarta parte de su gasto en adquisiciones es “ecológico”). Tiene un avanzado portal de contratación electrónica; el 70% del valor de los contratos se procesa por vía electrónica y el 75% del gasto se ejerce con contratistas locales. ENEL realiza y publica varias mediciones de desempeño de sus sistemas de contratación. Esos indicadores incluyen: la cantidad de proveedores y el tamaño de sus contratos; el contenido local y extranjero de los contratos; la cantidad de contratos por etapa del ciclo de contratación; registros de salud y seguridad laboral, y procedimientos judiciales de proveedores.

2. Programa para mejorar la gestión pública de Chile

El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) es un plan nacional dirigido por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. Se puso en marcha para lograr mejoras cuantificables de aspectos fundamentales de la gestión pública. Para reconocer la función de contratación a través de salarios adecuados y así mejorar la capacidad, el programa establece que los incentivos para los empleados y para la institución estén vinculados con el desempeño. Por ende, los aumentos salariales están ligados a la consecución de los objetivos del PMG. Entre los indicadores de desempeño se encuentran los siguientes:

- La tasa de adquisiciones hechas mediante un proceso de compras de urgencia,
- La cantidad del presupuesto de adquisiciones ejercido por medio de licitaciones públicas, y
- La diferencia entre el programa anual y las adquisiciones reales hechas durante el año.

Recuadro 7.1. Casos prácticos de medición del desempeño de la contratación en países miembros de la OCDE (*continuación*)

La Dirección de Compras y Contratación Pública es la dependencia responsable de fijar los objetivos y evaluar los resultados de la mejora en el ámbito de la contratación. A finales de 2003, unas 131 dependencias habían incluido la contratación en sus planes del PMG y casi todas ellas habían logrado mejorar la calidad de la función de contratación. Estos resultados pueden explicarse en parte por los esfuerzos dedicados a la capacitación de los empleados, en la que habían participado unas 7 900 personas hasta 2004, y por la inversión en servicios de información.

3. Seguimiento de la información por sistemas informáticos de flujo de trabajo en Alemania

La Entidad Federal Alemana de Contratación del Ministerio del Interior ha puesto en marcha un flujo de trabajo electrónico que ayuda a centralizar toda la información relacionada con el sistema de contratación pública y proporciona un registro de las distintas etapas del procedimiento de contratación. Un flujo de trabajo electrónico ayuda a los empleados dirigiéndolos a través del proceso, y apoya coercitivamente la aplicación del principio de los cuatro ojos. Cada decisión está bien fundamentada y documentada a lo largo de los objetivos parciales del procedimiento de contratación. Todos los archivos se almacenan en un sistema de gestión de documentos. La Entidad Federal de Contratación también ha reconocido la importancia de llevar registros exactos para mantener la transparencia y ofrecer un registro de auditoría de las decisiones de contratación. Además, los supervisores pueden consultar los documentos que deseen en cualquier momento. En caso de sospecha, la persona encargada de la prevención de la corrupción también puede acceder a los documentos para inspeccionarlos. Este acceso a los documentos no es visible para el funcionario implicado. El departamento para la gestión de calidad examina al azar documentos en el sistema, mientras que las auditorías internas revisan las transacciones del año anterior. Estas inspecciones no se utilizan exclusivamente para prevenir la corrupción, sino para garantizar una contratación pública lícita y ventajosa desde el punto de vista económico.

Fuente: Portal del Informe Anual del ENEL 2010, <http://annualreport2010.enel.com/en>, consultado el 4 de diciembre de 2012; OCDE (2011), La integridad en la contratación pública: Buenas prácticas de la A a la Z, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Spain, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264085084-es>.

Recuadro 7.2. Medición del desempeño de la contratación en los sistemas de atención médica. Experiencia de Ontario (Canadá)

En noviembre de 2005, el Ministerio de Finanzas de Ontario invitó a 12 especialistas en la cadena de suministro para la atención médica para evaluar el estado actual de la medición del desempeño de dicha cadena en los hospitales de la provincia, lo que generó el documento “Medición del desempeño. Informe del Grupo de Trabajo sobre los Parámetros de la Cadena de Suministro Hospitalaria” (Performance Measurement – A Report by the Hospital Supply Chain Metrics Working Group, Gobierno de Ontario, 2006). Este documento propone una serie de 48 parámetros y 21 normas de apoyo para que los hospitales los utilicen al evaluar el desempeño de su cadena de suministro y se fijen como objetivo mejorar el desempeño. Además, aconseja cómo adoptar y utilizar los parámetros para apoyar las principales prácticas subyacentes y recomienda su aplicación en tres etapas: operaciones básicas de la cadena de suministro, nuevas prácticas en la cadena de suministro y excelencia en la cadena de suministro.

Dos informes complementarios (Gobierno de Ontario, 2009a Y 2009b), amplían la descripción de 20 parámetros y 12 normas presentados en los informes originales. Cada uno define los objetivos, los fundamentos y los beneficios que se propone, junto con las fórmulas, las metas, las variables y las posibles fuentes de datos relacionadas, los indicadores afines y el pronóstico de los problemas de su aplicación. Los 20 parámetros propuestos en los informes recientes abarcan 6 áreas de interés (gobernanza y proceso, financiera, transacciones y tecnología, clientes, proveedores y personas) y se presentan con sus objetivos en el anexo 7.A1 de este capítulo.

Recuadro 7.3. Estudios sobre la capacidad para la contratación. Experiencia del Reino Unido

En el Reino Unido, los estudios sobre la capacidad para la contratación se anunciaron por vez primera en el informe de la Tesorería Transformando las compras públicas (Transforming Government Procurement) y se pusieron a prueba a principios de 2007. Los estudios se inspiraron en los análisis de la capacidad departamental realizados por la Oficina del Gabinete, pero se centran en las actividades comerciales de las instituciones públicas, tanto a través del ciclo completo, desde las políticas públicas y la estrategia hasta la entrega y la eliminación, así como de distintas actividades comerciales (es decir, desde la contratación de productos básicos hasta las contrataciones complejas). A fin de promover un alto nivel de confianza en el informe y sus recomendaciones, los estudios son efectuados por un equipo que posee una vasta y profunda experiencia y conocimientos importantes de las cuestiones comerciales.

El objetivo del estudio sobre la capacidad para la contratación es evaluar tres áreas extensas y sus respectivos indicadores: i) liderazgo (visibilidad, visión y niveles de confianza); ii) adquisición y utilización de habilidades (dotación eficaz de recursos y capacidad de cliente inteligente), y iii) sistemas y procesos (gobernanza y organización, táctica estratégica y cooperativa ante los mercados, uso eficaz de las técnicas de contratación y gestión del conocimiento).

Uso de indicadores

Un aspecto fundamental de los estudios es la utilización de indicadores de desempeño clave para ayudar a las instituciones a mejorar de manera continua. Existen tres tipos de indicadores:

- **Indicadores clave:** diseñados para ayudar a las instituciones públicas y otros interesados gubernamentales a indagar si el desempeño mejora con el tiempo. Hay nueve parámetros clave.
- **Indicadores contextuales:** dan forma a los parámetros clave y son útiles para seguir los cambios a lo largo del tiempo, pero deben interpretarse junto con otra información. Se utilizan seis parámetros contextuales.
- **Indicadores de diagnóstico:** medidas más detalladas para conformar líneas específicas de búsqueda durante el estudio sobre la capacidad para la contratación o la evaluación posterior. Su propósito no es la supervisión continua del desempeño de la contratación. Hay ocho parámetros de diagnóstico.

A los indicadores de desempeño clave se les asignan puntuaciones en una escala de cinco puntos rojo/amarillo/verde. Las puntuaciones se someten entonces a un riguroso proceso de moderación que efectúa una comisión independiente integrada por representantes de la Oficina Nacional de Auditoría (la institución suprema del ramo), la Confederación de la Industria Británica, el Tesorería y la Oficina del Gabinete. En el anexo 7.A2 de este capítulo puede consultarse una sinopsis de 23 indicadores de desempeño acerca de cuatro áreas de interés (liderazgo; adquisición y utilización de habilidades; sistemas y procesos, y resultados logrados) utilizados en ese estudio.

Planes de mejora y compromiso

Se espera que cada institución examinada elabore y ejecute un plan de mejora en respuesta al estudio. Los departamentos, junto con la autoridad gubernamental competente, acuerdan un plan de compromiso con base en el riesgo evaluado de ejecución contra el plan de mejora aprobado. Los planes de seguimiento incluyen la autoevaluación del departamento 6 meses después de la aprobación del plan de mejora, una evaluación aproximadamente 12 meses después del primer análisis para medir el progreso en relación con el plan de mejora; lo que finalmente genera un análisis completo de seguimiento en un plazo de 24 meses.

Fuente: Basado en la Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido, página web Procurement Capability Reviews, www.ogc.gov.uk.

Es conveniente que el IMSS evalúe y tome en cuenta esos informes e iniciativas similares, pero no deberá aplicar directamente sus resultados. Más bien, podría formular y aplicar una estrategia que refleje su contexto específico (marco jurídico, estructura y procesos, fortalezas y debilidades, etcétera), así como una que refleje las prioridades y objetivos identificados en su estrategia de contratación institucional.

Propuestas de acción

Para mejorar la gestión de su función de contratación y permitir mejoras continuas, el IMSS podría considerar las siguientes propuestas:

1. Mejorar la rápida disponibilidad de los principales datos sólidos sobre contratación en una manera fácil de usar. Además de la mayor integración del sistema recomendada en el capítulo 6, esto podría lograrse al:
 - a. Identificar datos clave sobre contratación para poder recabarlos y evaluarlos con periodicidad, con miras a permitir la planeación y la gestión documentadas de la función de contratación. Esto incluye evaluar los datos ya recabados en varias unidades y establecer un plan para recabar los faltantes.
 - b. Hasta que se complete la migración de diversos módulos de contratación a la plataforma PREI, aplicar una estrategia de corto plazo para recabar y validar los datos clave sobre contratación necesarios para formular e instrumentar estrategias e iniciativas importantes (incluida la estrategia de contratación de la institución).
 - c. Fortalecer la capacidad informática existente para una rápida consolidación electrónica de esa información en diversos niveles de agregación (y en toda la institución) en una manera fácil de usar, mientras se disminuye al mínimo la captura de datos. Más aún, deben generarse y analizarse informes automáticos adecuados para apoyar las diversas actividades estratégicas (como la planeación anual, la estrategia de contratación de la institución, el control interno, la gestión del desempeño, entre otras).
2. Poner en marcha un sistema de gestión y supervisión del desempeño que promueva la mejora continua y contemple la evaluación periódica de todas las áreas de contratación al:
 - a. Identificar indicadores de desempeño claros, establecer un objetivo concreto y realista para cada uno de ellos y supervisar los logros que se alcanzan respecto a ellos en forma sistemática.
 - b. Comunicar el avance en relación con esos objetivos en toda la institución (oficinas de contratación, la alta dirección, otros departamentos) para aumentar la visibilidad de los avances realizados y del valor agregado que aporta la función de contratación.
 - c. Trasladar esos objetivos y prioridades de desempeño a todos los niveles de la función de contratación, incluidos los empleados del IMSS y los principales proveedores sujetos a la estrategia de desempeño.

3. Debido a las limitaciones actuales de datos prevalecientes en el IMSS, el sistema de gestión y supervisión del desempeño podría instrumentarse por etapas: empezando con una etapa preliminar que incluya los indicadores y las oficinas para los cuales se cuente con datos, y de manera paulatina, ampliar su alcance para incluir todos los indicadores identificados y todas las oficinas de contratación.

Nota

1. Por ejemplo, se han realizado análisis estratégicos en el Reino Unido desde 2007 (Procurement Capability Reviews) y en Estados Unidos desde 2008 (Contracting Acquisition Assessments). Los análisis transaccionales se han realizado en el Reino Unido desde 2000 (Gateway Reviews), en Estados Unidos desde 2002 (primero como Management Reviews y en 2008 como Peer Reviews), en Australia desde 2005 (Gateway Reviews) y en Canadá desde 2010 (Project Gating).

Anexo 7.A1. Sinopsis de los parámetros de la cadena de suministro de *Ontariobuys*

Área	Gobernanza y proceso	Financiera	Transacción y tecnología
Meta	Controlar el proceso desde la planeación hasta el pago y la utilización de buenas prácticas.	Reducir los costos de operación y de compra de la cadena de suministros.	Reducir la carga transaccional y mejorar la información.
Parámetro propuesto	<p>Parámetro 1.1. Porcentaje de artículos activos conforme al contrato Objetivo: Mejorar el control del gasto de la cadena de suministros aumentando el número de artículos comprados conforme a un contrato negociado.</p> <p>Parámetro 1.2. Plazo de respuesta de la adquisición Objetivo: Mejorar la capacidad para emitir rápidamente los pedidos urgentes a los proveedores.</p>	<p>Parámetro 2.1. Costo promedio para expedir un pedido Objetivo: Maximizar la productividad del personal de la cadena de suministro relacionado con la adquisición de bienes y servicios, incluida la gestión de proveedores, administración de contratos, tramitación de pedidos y resolución de problemas.</p> <p>Parámetro 2.2. Rotación de inventarios en un mes Objetivo: Optimizar la inversión en inventarios equilibrando el costo de almacenar los bienes con el costo de reposición, las fallas de inventario y las consiguientes fallas en el servicio.</p> <p>Parámetro 2.3. Costos de operación como porcentaje de los gastos Objetivo: Optimizar los costos de operación totales del departamento de la cadena de suministro en relación con los gastos en bienes y servicios.</p>	<p>Parámetro 3.1. Número de pedidos en un mes Objetivo: Crear eficiencias y reducir costos optimizando el número de pedidos.</p> <p>Parámetro 3.2. Porcentaje de pedidos urgentes Objetivo: Reducir el número de pedidos urgentes imprevistos y no programados mejorando la planeación y la gestión de la demanda.</p> <p>Parámetro 3.3. Número de pedidos hechos por equivalente de tiempo completo en un mes Objetivo: Aumentar la productividad del departamento de la cadena de suministro al crear y emitir pedidos.</p> <p>Parámetro 3.4. Líneas promedio por pedido Objetivo: Reducir los costos de transacción consolidando líneas de pedidos en un número menor de pedidos.</p> <p>Parámetro 3.5. Número promedio de pedidos hechos a los 10 mayores proveedores en un mes Objetivo: Consolidar y reducir el número de órdenes emitidas a los 10 proveedores más activos.</p> <p>Parámetro 3.6. Porcentaje de facturas con pedidos Objetivo: Reducir el número de facturas tramitadas sin pedido para controlar y administrar adecuadamente el gasto de la institución de manera central a través del departamento de la cadena de suministro.</p> <p>Parámetro 3.7. Porcentaje de coincidencias con factura Objetivo: Mejorar la exactitud de la información contenida en los pedidos, documentos de recepción y facturas de los proveedores.</p> <p>Parámetro 3.8. Porcentaje de pedidos con bajo tipo de cambio de dólar Objetivo: Aumentar el uso de métodos de compra diferentes y fáciles de usar para compras con bajo tipo de cambio de dólar.</p>

Área	Clientes	Proveedores	Personas
Meta	Mejorar la prestación de servicios a través de la comprensión integral de las necesidades del paciente y del médico.	Aprovechar la experiencia y los recursos de los proveedores para impulsar mejores resultados en la cadena de suministros.	Invertir en los empleados para mejorar su contribución y ayudar a que la cadena de suministro sea una profesión atractiva.
Parámetro propuesto	<p>Parámetro 4.1. Faltas de inventario a nivel de punto de uso Objetivo: Optimizar los niveles de inventario en lugares de almacenamiento de punto de uso en toda la institución de atención médica para proteger la seguridad del paciente y mejorar el servicio a clientes.</p> <p>Parámetro 4.2. Tasas de abastecimiento de clientes Objetivo: Mejorar la satisfacción del cliente en lugares de almacenamiento de punto de uso en toda la institución de atención médica.</p> <p>Parámetro 4.3. Porcentaje de artículos activados en el archivo maestro en un mes Objetivo: Aumentar la variedad de bienes y servicios adquiridos por el departamento de la cadena de suministro, de modo que se incluyan nuevos productos y proveedores.</p> <p>Parámetro 4.4. Porcentaje de artículos desactivados en el archivo maestro en un mes Objetivo: Racionalizar el número de productos, servicios y proveedores duplicados y alternativos utilizados en toda la institución.</p>	<p>Parámetro 5.1. Porcentaje de facturas pagadas dentro del plazo de vencimiento Objetivo: Aumentar el cumplimiento de las condiciones de pago acordadas para mantener buenas relaciones con los proveedores.</p> <p>Parámetro 5.2. Desempeño de proveedores Objetivo: Garantizar el cumplimiento confiable de la entrega de los diez principales proveedores de una institución.</p>	<p>Parámetro 6.1. Rotación voluntaria Objetivo: Aumentar la retención del personal de calidad de la cadena de suministro.</p>

Fuente: Adaptado del Gobierno de Ontario – BPS Supply Chain Secretariat (2009), Performance Measurement: Phase II – A Framework for Action (Medición del Desempeño: Fase II – Un Marco para las Acciones), Queen’s Printer for Ontario, Ontario (Canadá), www.fin.gov.on.ca/en/bpsupplychain/documents/perf_meas_framework.html, accedido el 20 de septiembre de 2011; Gobierno de Ontario – BPS Supply Chain Secretariat (2009), Performance Measurement: Phase II – User Guide (Medición del Desempeño: Fase II – Guía para el Usuario), Queen’s Printer for Ontario, Ontario (Canadá), www.fin.gov.on.ca/en/bpsupplychain/documents/perf_meas_userguide.html, accedido el 20 de septiembre de 2011.

© Queen’s Printer for Ontario, 2009. Reproducido con permiso.

Anexo 7.A2.

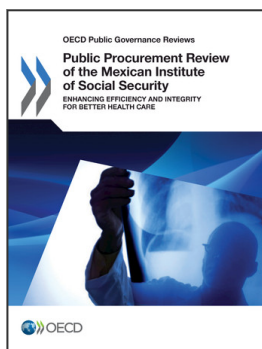
Sinopsis de los indicadores de desempeño del estudio sobre la contratación para la contratación del Reino Unido

Parámetro	Liderazgo	Adquisición y utilización de habilidades	Sistemas y procesos	Resultados entregados
Clave	<ul style="list-style-type: none"> ● Confianza de los interesados ● Confianza de los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relación entre los ahorros en las adquisiciones por la optimización de recursos y el costo de la función de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costo promedio del trámite por pedido y por factura ● Porcentaje del gasto de terceros vía contratos preestablecidos ● Porcentaje del gasto de terceros vía contratación cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ahorros en la contratación por la optimización de recursos como porcentaje del gasto de terceros ● Porcentaje del gasto de terceros vía pequeñas y medianas empresas ● Desempeño contra consumo sostenible y metas de producción
Contextual	<ul style="list-style-type: none"> ● Porcentaje del gasto de terceros gestionado activamente por funcionarios de la contratación pública 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costo de la función de contratación como porcentaje del gasto de terceros ● Porcentaje de la rotación de personal de los funcionarios de la contratación pública 	<ul style="list-style-type: none"> ● Porcentaje del gasto de terceros vía tarjetas de contratación ● Porcentaje de cumplimiento de las condiciones de pago dentro de los 30 días siguientes a la recepción 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costo unitario promedio de una canasta de 11 productos básicos
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel del jefe de la función de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Porcentaje del personal de contratación de tiempo completo que está calificado ● Porcentaje del personal de contratación que recibe capacitación profesional ● Porcentaje de los empleados de contratación que se consiguen externamente ● Porcentaje del gasto de terceros cubierto por la gestión de relaciones con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Porcentaje del gasto de terceros vía gestión por categorías estructuradas ● Porcentaje de la gestión del gasto de terceros vía selección electrónica de proveedores (contratación electrónica) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción del cliente con el desempeño de los proveedores

Fuente: Adaptado de la Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido, (n.d), página web Procurement Capability Reviews, www.ogc.gov.uk/ogc.

Referencias

- Ente Nazionale per l'Energia Elettrica (ENEL), 2010 Annual Report website, <http://annualreport2010.enel.com/en>, consultado el 4 de diciembre de 2012.
- Gobierno de Ontario – BPS Supply Chain Secretariat (2006), , Medición del Desempeño: Informe realizado por el Grupo de Trabajo sobre la Métrica de la Cadena de Suministro de los Hospitales Queen's Printer for Ontario, Ontario (Canadá), www.fin.gov.on.ca/en/bpssupplychain/documents/perfmetrics.html, consultado el 20 de septiembre de 2011.
- Gobierno de Ontario – BPS Supply Chain Secretariat (2009a), *Medición del Desempeño: Fase II – Un Marco para las Acciones*, Queen's Printer for Ontario, Ontario (Canadá), www.fin.gov.on.ca/en/bpssupplychain/documents/perf_meas_framework.html, consultado el 20 de septiembre de 2011.
- Gobierno de Ontario – BPS Supply Chain Secretariat (2009b) Medición del Desempeño: Fase II – Guía para el Usuario, Queen's Printer for Ontario, Ontario (Canadá), www.fin.gov.on.ca/en/bpssupplychain/documents/perf_meas_userguide.html, consultado el 20 de septiembre de 2011.
- OCDE (2011), *La integridad en la contratación pública: Buenas prácticas de la A a la Z*, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Spain, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264085084-es>
- Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (n.d.), página web Procurement Capability Reviews, www.ogc.gov.uk.
- Secretaría de la Función Pública (SFP) (2010). *Cuarto informe de Labores*, [www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/TRANSPARENCIA/Informes_de_Labor es_E/4to-informe-de-labores-sfp.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/TRANSPARENCIA/Informes_de_Labor_es_E/4to-informe-de-labores-sfp.pdf), consultado el 15 de marzo de 2012.
- Secretaría de la Función Pública (SFP) (2011), *Quinto Informe de Labores*, www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/TRANSPARENCIA/Informes_de_Labor es_E/5to_informe_labores_sfp.pdf, consultado el 15 de marzo de 2012.



From:
**Public Procurement Review of the Mexican
Institute of Social Security**
Enhancing Efficiency and Integrity for Better Health Care

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/9789264197480-en>

Please cite this chapter as:

OECD (2014), “Datos sobre las adquisiciones y el sistema de gestión del desempeño: hacia una toma de decisiones en la adquisición pública del IMSS basada en evidencia”, in *Public Procurement Review of the Mexican Institute of Social Security: Enhancing Efficiency and Integrity for Better Health Care*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264200364-10-es>

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to rights@oecd.org. Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at info@copyright.com or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.