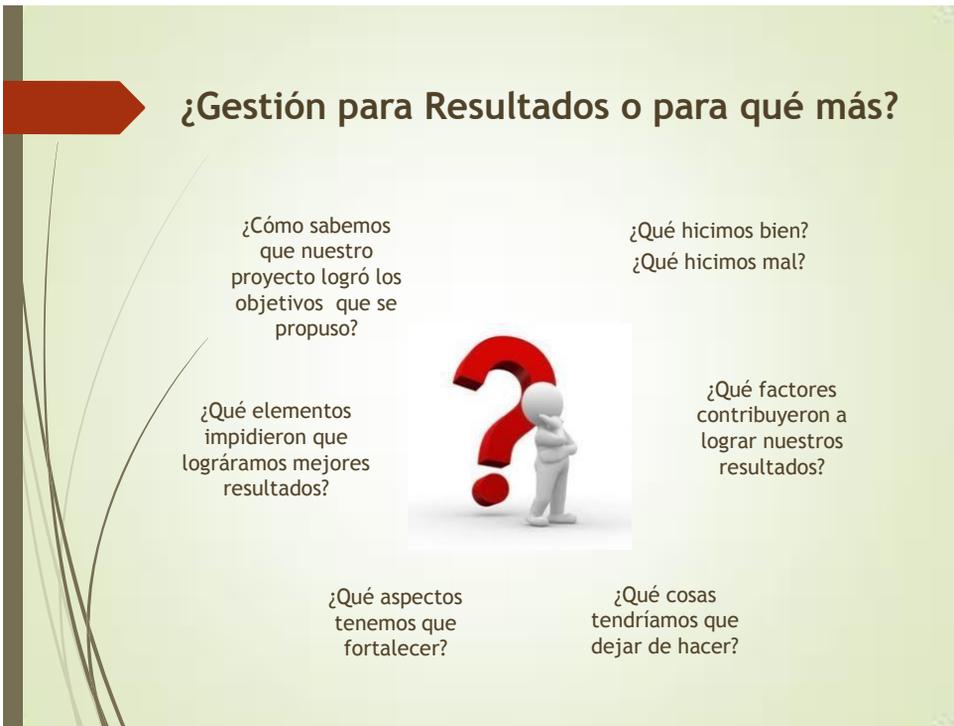




# Introducción



## ¿Gestión para Resultados o para qué más?

¿Cómo sabemos que nuestro proyecto logró los objetivos que se propuso?

¿Qué elementos impidieron que lográramos mejores resultados?

¿Qué aspectos tenemos que fortalecer?

¿Qué hicimos bien?  
¿Qué hicimos mal?



¿Qué factores contribuyeron a lograr nuestros resultados?

¿Qué cosas tendríamos que dejar de hacer?

## Valor público

La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones la dirección efectiva de su proceso de creación de valor público.

Objetivo Pp K-011:

“Los usuarios derechohabientes acceden a una infraestructura de salud fortalecida para atención de sus necesidades”.

## Valor público

“La creación de valor público consiste en generar el máximo valor posible para la población a partir de los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos existentes en la institución, basándose en la imaginación gerencial, a fin de cumplir con los propósitos establecidos en los mandatos y con la máxima eficacia y eficiencia”.



Mark. H  
Moore

## Gestión para Resultados

Es una herramienta poderosa para impulsar la transformación del sector público.

- ✓ Traslada el énfasis de las actividades de los proyectos a sus resultados.
- ✓ Hace más transparente la gestión y facilita la rendición de cuentas.
- ✓ Enfatiza la asignación efectiva de recursos.

## Gestión tradicional vs. Gestión para resultados

### Gestión tradicional

- 1) Insumos, actividades y productos.
- 2) Nivel de recursos gastados.
- 3) Seguimiento con información de presupuesto y calendarización de actividades.

### Gestión para Resultados

- 1) Énfasis en la implementación y resultados del proyecto.
- 2) Requiere de un acopio sistemático de información sobre el desempeño.
- 3) Muestra si un proyecto alcanza sus objetivos o resultados planteados

## Patrones culturales en la administración pública

Cultura Burocrática	Cultura de la calidad
<b>Valores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las leyes y normas</li> <li>• Carrera administrativa basada en antigüedad</li> <li>• Promoción como único aliciente</li> </ul>	<b>Valores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir y satisfacer al ciudadano</li> <li>• Carrera administrativa basada en la evaluación de la eficacia del funcionario</li> <li>• Se trabaja por objetivos</li> <li>• Importancia de la motivación</li> <li>• Preocupación por la eficiencia</li> </ul>
<b>Estilo de dirección:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar la existente</li> <li>• Valoración del directivo por su capacidad de reclutar personal y conseguir presupuesto</li> <li>• Basar la promoción en la ampliación de los puestos de mando</li> </ul>	<b>Estilo de dirección:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamizar a los colaboradores</li> <li>• Basar la promoción en profesionalismo</li> <li>• Armonizar la organización con expectativas internas</li> </ul>

## Patrones culturales en la administración pública

Cultura Burocrática	Cultura de la calidad
<b>Rol de los cuadros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la conformidad de toda la gestión con las normas y procedimientos</li> </ul>	<b>Rol de los cuadros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir un equipo humano</li> <li>• Gestionar con eficiencia</li> </ul>
<b>Procesos de control:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que se cumplen instrucciones y reglas</li> </ul>	<b>Procesos de control:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol sobre resultados</li> <li>• Análisis del impacto de los resultados y la satisfacción de los usuarios</li> </ul>
<b>Rol del funcionario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer cosas sin generar tensiones ni conflictos</li> </ul>	<b>Rol del funcionario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir al ciudadano</li> <li>• Mejora continua del servicio</li> </ul>



## Evaluación de Procesos: Hallazgos, conclusiones y recomendaciones



La metodología utilizada por el equipo evaluador combinó:

- Análisis de gabinete
- Trabajo de campo realizado en los estados de Coahuila, Estado de México, Jalisco y Oaxaca
- Encuesta en línea a usuarios del Pp K-011 en delegaciones estatales y hospitales regionales del ISSSTE y operadores del Pp en oficinas centrales

## Conclusión

El proceso de ejecución de obras públicas y prestación de servicios relacionados con las mismas está exhaustivamente normado:

- CPEUM, Ley General de Obras Públicas y su Reglamento, diversos ordenamientos de carácter administrativo para la APF.
- Manual de la Dirección de Administración y de la Subdirección de Obras y Contratación.
- POBALINES

Sin embargo, no existe un documento único normativo que dé consistencia al Pp K-011 y que concentre los lineamientos de orden general.

## Conclusión

Lo anterior, se traduce en que:

- Se limita la medición de efectos y resultados de la implementación del Programa en cuanto a su objetivo central.
- Las acciones para el fortalecimiento de la infraestructura social, se realizan, pero la gestión es de carácter funcional y por áreas y no es Gestión orientada a Resultados.
- Las acciones para el fortalecimiento de la infraestructura en materia de salud en el ISSSTE, no se conciben como como parte de un Programa.

## Recomendación

Con el fin de orientar la operación del Programa hacia resultados, es necesario:

- Documentar y normar la operación del Pp K-011 como un todo, definiendo y estableciendo límites y responsabilidades de los actores involucrados.
- Validar lo anterior con todas las áreas participantes (Subdirección de Obras y Contratación y áreas adscritas a ésta; Subdirección de Infraestructura y Unidades participantes; y Las unidades administrativas de la Dirección Médica del Instituto que intervienen en el Programa).

## Recomendación

- La operación del Pp K-011, requiere de mecanismos de coordinación intrainstitucional, que favorezcan el logro de los objetivos del Programa.
- Se recomienda que la coordinación del Pp K-011 esté a cargo de un área adicional a las estructuras actuales existentes en el ISSSTE, y con el nivel necesario para fortalecer y consolidar la gestión del Pp K-011 incorporando los procesos de obra pública, equipamiento y recursos humanos.

## Conclusión

- La experiencia del personal del Instituto, así como la existencia de normas, políticas, lineamientos y ordenamientos normativos favorece la ejecución de proyectos de infraestructura.
- Sin embargo, la ejecución de los procesos se realiza con un enfoque funcional, de conformidad al mandato y responsabilidades de las unidades administrativas sin una orientación hacia resultados.
- La gestión del Pp K-011 no permite conocer, a través de la medición de indicadores, el efecto y eventualmente los resultados que se derivan de la implementación del Programa.

## Recomendación

- Se recomienda rediseñar los procesos del Pp K-011 con una orientación a resultados. Lo anterior implica hacer un ejercicio en el que participen además de las instancias responsables del Programa en oficinas centrales, las unidades administrativas receptoras de los componentes del Programa
- Se requiere que los procesos que se deriven de ese ejercicio establezcan criterios claros, transparentes y objetivos, para la selección de proyectos de infraestructura.

## Recomendación

Es recomendable que el primer nivel de la estructura del Instituto defina la UR del Programa y que ésta sea responsable de coordinar un ejercicio de planeación estratégica, contando con el apoyo del Comité de Evaluación y Seguimiento de los Servicios de Salud.

## Conclusión

- El Pp K-011 opera de manera centralizada. La definición de los proyectos de infraestructura que se realizarán cada año se desprende de un ejercicio participativo en un Grupo de Trabajo que acertadamente se ha integrado por iniciativa de los funcionarios que intervienen en el Programa, pero que no está formalmente constituido.
- Este Grupo de Trabajo, en la práctica se ha convertido en la instancia responsable de la planeación y la programación en materia de infraestructura, lo que se considera tanto una fortaleza, como una buena práctica en la gestión de obra pública.

## Recomendación

- Se recomienda formalizar este Grupo de Trabajo y normar su actuación y que se definan límites, responsabilidades e instancias participantes.
- Asimismo, se recomienda que el Grupo de Trabajo coordine un ejercicio de planeación estratégica con la participación de las unidades relacionadas con la gestión del Pp K-011, que sea vinculante para establecer los términos de la gestión y la programación de actividades del Pp K-011.
- En el Grupo de Trabajo se deben incluir representantes de las unidades administrativas desconcentradas, receptoras de los componentes que genera el Programa.

## Recomendación

El ejercicio de planeación debe estar orientado a identificar cuáles son las necesidades más sensibles en materia de infraestructura, incluyendo equipamiento y recursos humanos; definir criterios homogéneos, transparentes y objetivos para la programación anual de los proyectos de infraestructura y generar un Plan Estratégico que, idealmente, sea el Plan Rector de Infraestructura.

## Conclusión

- La ausencia de un área con el mandato de integrar el análisis de costo - beneficio (ACB) de los proyectos de infraestructura representa una debilidad importante.
- La Jefatura de Servicios de Control y Seguimiento ha asumido dicha responsabilidad. Esta área, además de no contar con el mandato correspondiente en la normatividad, tampoco cuenta con el personal suficiente para realizar esta actividad.

## Recomendación

- Se recomienda que por conducto de la Dirección de Administración se promueva una modificación al EOI para definir y precisar la unidad administrativa responsable de la elaboración del análisis costo-beneficio de los proyectos de infraestructura y otros proyectos del Instituto.
- Idealmente, debe ser un área nueva, a la que se dote de personal y recursos para cumplir con esta función. En caso de que la función se encomiende a alguna de las áreas existentes actualmente, igualmente será necesario asignar recursos humanos, materiales y financieros para cubrir esta actividad.

## Recomendación

Adicionalmente, se recomienda diseñar un programa de capacitación dirigido a las unidades administrativas desconcentradas para fortalecer las capacidades en cuanto a la integración de la información para elaborar los Análisis de Costo-Beneficio.

## Conclusión

- El Programa de Infraestructura Social no cuenta con un proceso de selección de beneficiarios que pueda ser ejecutado de forma objetiva, sistemática e independiente de los funcionarios pertenecientes a las áreas responsables de su ejecución.
- La falta de un proceso institucionalizado, se traduce en que no existan o no sean suficientes los criterios y mecanismos para operar en un marco de transparencia y rendición de cuentas.
- Es importante destacar que la población objetivo del Pp K-011 son las unidades administrativas desconcentradas; y sus acciones benefician a la población derechohabiente.

## Recomendación

- Se recomienda el diseño de un método sistemático y objetivo de selección que pueda ser consultado y monitoreado en todas sus etapas por las delegaciones estatales y unidades desconcentradas solicitantes.
- Entre los criterios a considerar: la cantidad de derechohabientes beneficiados, la inexistencia de un servicio o especialidad cuya necesidad sea sentida; así como el rezago en la atención de los proyectos, entre otros.
- Este proceso contribuiría a disminuir y eventualmente eliminar los factores subjetivos para las decisiones sobre proyectos a realizar.

## Conclusión

- El Pp K-011 no tiene la capacidad de asegurar a las delegaciones estatales y unidades médicas desconcentradas que, para las obras integradas en el PAO, se realicen paralelamente los procedimientos de gestión para contar con el equipamiento y los recursos humanos correspondientes.
- Lo anterior ha generado que existan obras de infraestructura sin equipamiento o autorización del personal, por lo que no operan o no lo hacen de forma adecuada.



## Recomendación

Se recomienda que el Instituto explore las acciones o acuerdos necesarios para asegurar que, en la autorización de obras públicas por la SHCP, se incluyan también el equipamiento y los recursos humanos correspondientes; o bien que la realización de las obras no se lleve a cabo si no se vincula con la autorización de los otros dos elementos.