



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“DESARROLLO DE UN PROCESO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL
CONTROL INTERNO, EN LA UNIDAD MÉDICA DE ALTA
ESPECIALIDAD, HOSPITAL DE ESPECIALIDADES DEL I.M.S.S.,
SAN JOSE, PUEBLA”**

DIRECTOR:

Dr. José Pablo Alcázar Zamacona

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración

PRESENTA:

Edwar López Sánchez

Puebla, Pue. Enero 2015

M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Director de la Tesis denominada: "Desarrollo de un Proceso para la Mejora Continua del Control Interno, en la Unidad Médica de Alta Especialidad Hospital de Especialidades del I.M.S.S., San José, Puebla", elaborada por el alumno de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

EDUAR LÓPEZ SÁNCHEZ

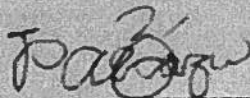
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 07 de Enero de 2015

Atentamente



Dr. José Pablo Alcázar Zamacona



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"DESARROLLO DE UN PROCESO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL CONTROL INTERNO, EN LA UNIDAD MÉDICA DE ALTA ESPECIALIDAD, HOSPITAL DE ESPECIALIDADES DEL I.M.S.S., SAN JOSÉ, PUEBLA"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

EDWAR LÓPEZ SÁNCHEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 15 de Noviembre de 2014

Atentamente

Dra. Karla Liliana Haro Zea



M.A. Martha Elva Reséndiz Ortega

Directora de la Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Asesora de la Tesis denominada: "DESARROLLO DE UN PROCESO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL CONTROL INTERNO, EN LA UNIDAD MÉDICA DE ALTA ESPECIALIDAD, HOSPITAL DE ESPECIALIDADES DEL I.M.S.S., SAN JOSÉ, PUEBLA", elaborada por el alumno de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

EDWAR LÓPEZ SÁNCHEZ

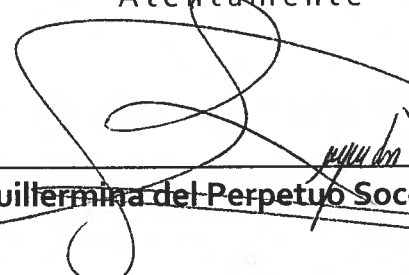
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 08 de Enero de 2015

Atentamente


M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/003/15

Asunto: Digitalización de Tesis

C. EDWAR LÓPEZ SÁNCHEZ

Presente

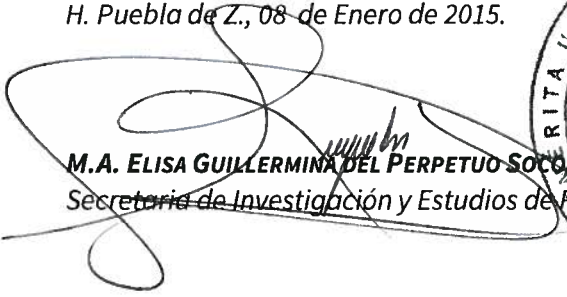
Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“DESARROLLO DE UN PROCESO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL CONTROL INTERNO, EN LA UNIDAD MÉDICA DE ALTA ESPECIALIDAD, HOSPITAL DE ESPECIALIDADES DEL I.M.S.S., SAN JOSÉ, PUEBLA”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 08 de Enero de 2015.


M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.



c.c.p. SIEP
AKBS/ERR*

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
 INTRODUCCIÓN	 1
 I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	 2
 II. JUSTIFICACIÓN	 3
 III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	 4
a) Objetivo General:	4
b) Objetivos Específicos:	4
 IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	 5
 V. HIPÓTESIS.....	 6
a) Variable independiente	6
b) Variable dependiente	6
 VI. DISEÑO METODOLÓGICO	 7
1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	7
2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	7
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	7
4. FUENTES, MÉTODOS Y TÉCNICAS	8

5. TIPO DE ESTUDIO -----	8
6. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN. -----	9
7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN -----	9

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES -----	10
---	-----------

CAPITULO 1. LA SITUACIÓN DE LAS UNIDADES MÉDICAS DE ALTA ESPECIALIDAD DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL EN EL CONTEXTO ACTUAL -----	11
---	-----------

1.1 Evolución histórica de las U.M.A.E.-----	11
---	-----------

1.2 Estructura Organizacional y Normativa -----	15
--	-----------

1.2.1. Organigrama-----	15
-------------------------	----

1.2.2. Normatividad -----	15
---------------------------	----

1.3 Atribuciones -----	16
-------------------------------	-----------

1.4. Funciones Administrativas-----	17
--	-----------

1.4.1. Dirección Administrativa -----	17
---------------------------------------	----

1.4.1.1. Departamento de Finanzas-----	20
--	----

1.4.1.2. Departamento de Personal y Relaciones Contractuales-----	22
---	----

1.4.1.3. Departamento de Conservación y Servicios Generales-----	25
--	----

1.4.1.4. Departamento de Abastecimiento -----	27
---	----

1.5. EL CONTROL INTERNO DENTRO DE LAS U.M.A.E.S.-----	30
--	-----------

1.5.1. Control Interno -----	31
------------------------------	----

1.5.1.1. Los beneficios de la aplicación del Control Interno-----	32
---	----

1.5.2. Evolución histórica del Control Interno en el I.M.S.S. -----	33
---	----

1.5.3. Control Interno a través del Proyecto de Normas Generales de Control Interno en Instituciones Públicas -----	39
---	----

1.5.4. Control Interno en Instituciones de salud-----	40
---	----

1.5.4.1. Elementos del Control Interno en Instituciones de Salud-----	41
---	----

1.6. La mejora continua en las organizaciones -----	45
--	-----------

1.6.1. Programas de la Mejora de la Gestión -PMG-.-----	48
---	----

1.6.1.1. Sistemas de trabajo -----	49
1.6.1.2. Líneas de acción del Programa de Mejora de la Gestión-----	50
1.6.2. Programa de Mejores Prácticas –P.M.P.-. -----	51
1.6.2.1. Mejor Práctica VS Mejora de Proceso-----	52
1.6.2.2. Criterios de Mejor Práctica -----	53
1.7. Innovación y Mejora continua-----	54

CAPITULO 2. EL RETO DE EFICIENTAR EL CONTROL INTERNO A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE LA MEJORA CONTINUA BASADA EN EL MODELO DE EVALUACIÓN HISTÓRICA DE LAS 4 P’S DE LA CREATIVIDAD. -----58

2.1. Creatividad----- 60

2.2. Las cuatro P’s de la creatividad. ----- 62

2.2.1. Persona -----64

2.2.2. Proceso -----64

2.2.3. Medio Ambiente –Press- -----66

2.2.4. Producto -----66

2.3. Síntesis del modelo de evaluación histórica para la toma de decisiones estratégicas basado en el modelo de las 4 P’s de la creatividad ----- 67

2.4. Métodos y modelos de medición ----- 71

2.4.1. Mediciones de creatividad en la Persona -----71

2.4.2. Mediciones de creatividad en el Proceso -----73

2.4.3. Mediciones de Creatividad en el Ambiente –Press- -----74

2.4.4. Mediciones del Producto -----75

CAPITULO 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ---77

3.1. Población, muestra y muestreo ----- 78

3.1.1. Población -----79

3.1.2. Muestra -----80

3.1.3. Muestreo-----	80
3.2. Análisis Cuantitativo -----	80
3.2.1. Análisis de la Persona a través de la valoración de preferencias en proceso creativo. -----	81
3.2.2. Los resultados obtenidos e interpretados de la encuesta de preferencias en el proceso creativo -----	82
3.3. Análisis Cualitativo -----	91
3.3.1. Análisis del Proceso con el Método historiometrico -----	91
3.3.2 Análisis del Ambiente –Press- con el método de las 5 fuerzas de Porter-----	94
 CAPITULO 4. PROPUESTA DE DESARROLLO DE LA MEJORA CONTINÚA-----	 102
4.1. PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN EL CONTROL INTERNO BASADA EN EL MÉTODO DE EVALUACIÓN HISTÓRICA -----	104
 CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	 118
5.1. CONCLUSIONES-----	118
5.2. RECOMENDACIONES-----	119
 VIII REFERENCIAS -----	 120
a) Referencias impresas. -----	120
b) Referencias electrónicas-----	121
 IX. GLOSARIO-----	 123
 ANEXOS-----	 125
Anexo 1. Organigrama de una Unidad Médica de Alta Especialidad. ----	125
Anexo 2. Leyes, reglamentos, decretos y acuerdos sobre los que se basa el actuar y ser diario de la U.M.A.E. -----	126
Anexo 3. Principales atribuciones del I.M.S.S. a la sociedad. -----	129
Anexo 4. Principales funciones de la Direccion Administrativa.-----	131

Anexo 5. Funciones del Departamento de Finanzas. -----	136
Anexo 6. Funciones del Departamento de Personal y Relaciones Contractuales-----	139
Anexo 7. Funciones administrativas del Departamento de Conservación y Servicios Generales. -----	143
Anexo 8. Funciones del Departamento de Abastecimiento.-----	147
Anexo 9. Algunos autores y definiciones del concepto de "Creatividad".	
152	
Anexo 10. Cuestionario para la valoración de preferencias creativas. --	158
Anexo 11. Distribución porcentual de la población por entidad federativa según condición de aseguramiento e institución de pertenencia-----	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Entrada Principal de la U.M.A.E. Hospital de Especialidades, Puebla.	10
Figura 2. Oficinas del I.M.S.S. en paseo de la Reforma (1948)	12
Figura 3. Aspectos más importantes de la evolución de la U.M.A.E.	14
Figura 4. Organigrama de la Dirección Administrativa de U.M.A.E.	18
Figura 5. Organigrama del Departamento de Finanzas de U.M.A.E.	20
Figura 6. Organigrama del Departamento de Personal de U.M.A.E.....	23
Figura 7. Organigrama del Departamento de Conservación y Servicios Generales de la U.M.A.E.	25
Figura 8. Organigrama del Departamento de Abastecimiento de la U.M.A.E.	28
Figura 9. Los principales beneficios del Control Interno.....	33
Figura 10. En el año 2003 se cambió de denominación y de algunas funciones	38
Figura 11. Evolución histórica del Control Interno en el I.M.S.S.....	39
Figura 12. Los principales elementos del Control Interno	44
Figura 13. Mejora de Procesos vs. Mejor Practica.....	52
Figura 14. Criterios de Mejor Practica	53
Figura 15. Etapas del Modelo Foursight.....	72
Figura 16. Las 5 fuerzas de Porter	75
Figura 17. Análisis grafico de las preferencias creativas en el cuerpo directivo de la U.M.A.E.....	90
Figura 18. Análisis Historiométrico del I.M.S.S.....	94
Figura 19. Propuesta para estandarización de manuales de procedimientos	109
Figura 20. La mejora continua es útil para... ..	110
Figura 21. La mayoría de los encuestados tiene un perfil creativo analista	112
Figura 22. Puntos vitales para desarrollar la creatividad de las personas.....	113
Figura 23. Ilustración del desarrollo de proceso de mejora continua en el control interno basado en el modelo de evaluación histórica y de las 4 P's de la creatividad	116
Figura 24. Organigrama Genérico de una Unidad Médica de Alta Especialidad.....	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero uno	83
Grafico 2. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero dos	83
Grafico 3. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero tres	84
Grafico 4. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero cinco.....	84
Grafico 5. Referencias en el proceso creativo de la persona numero seis.....	85
Grafico 6. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero siete	85
Grafico 7. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero ocho	86
Grafico 8. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero diez	86
Grafico 9. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero once	87
Grafico 10. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero cuatro	88
Grafico 11. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero nueve	89
Grafico 12. Distribución de las Plazas a Nivel Nacional Ocupadas por área de Servicio a Diciembre de 2012.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes, Métodos y Técnicas.....	8
Tabla 2. Escala de reactivos	81

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es creado a partir de las necesidades de la Unidad Médica de Alta Especialidad, Hospital de Especialidades del I.M.S.S. en Puebla, en materia de optimización de recursos, eficiencia en tiempos de operación, mayor control de todas las áreas administrativas y aplicación correcta de normativas, es por ello que se propone el desarrollo de la mejora continua del control interno a través de modelo de evaluación histórica para la toma de decisiones estratégicas, basado en las cuatro P de la creatividad –por lo que se realiza el desarrollo de todas y cada una de las “P”-, buscando el perfeccionamiento de la creatividad como principal eje.

ABSTRACT

This research work is created from the needs of the Medical Unit of High Specialty , Specialty Hospital of IMSS in Puebla, on resource optimization, efficiency in operation times , greater control of all administrative areas and proper application of regulations, which is why the development of the continuous improvement of internal control is proposed through evaluation model historic for making strategic decisions based on the four P's of creativity -for so the development of each and every one of the " P" is done - looking perfecting creativity as main axis.

INTRODUCCIÓN

Este modelo de evolución histórica es muy interesante y de gran relevancia ya que cualquier persona que este inmersa en la toma de decisiones se verá beneficiado , al contar con una herramienta con la cual pueda analizar eventos acontecidos en el pasado y con ello comprender de forma más clara los motivos y la manera en la cual los demás actores del sector salieron superiores en comparación al resto de sus competidores, en este caso ir evolucionando la representación de la mejora continua del Hospital.

El Modelo de Evaluación Histórica para la Toma de Decisiones Estratégicas basado en el Modelo de las 4 P's de la Creatividad (Alcázar, 2014) es la columna vertebral de este trabajo de investigación, aunado a que en este mundo constantemente cambiando y extremadamente demandante en eficiencia y eficacia, así como optimización de recursos, nos resta echar mano de la creatividad para poder hacer frente a los retos actuales y los que se encuentren por venir.

En los tiempos actuales ávidos de competitividad, el I.M.S.S. necesita ser más eficiente en sus procesos, procedimientos, en sus áreas en resumen en toda su estructura, es por ello que tiene varios programas de mejora continua, y como parte de ello ha encomendado a cada delegación y U.M.A.E. que generen propuestas para ser aplicadas de manera inmediata a todos los ámbitos tanto médicos, administrativos y otros muchos procesos.

Así que al querer contribuir con la optimización de procesos, así que para el desarrollo de este trabajo de investigación, se adopta el Modelo de Evaluación

Histórica para la toma de decisiones estratégicas basado en el modelo de las 4 P's de la creatividad (Alcázar, 2014), el cual combina modelos, métodos y herramientas de diferentes ámbitos, y de esta manera adquiere una perspectiva global y así permite analizar a la institución de manera global con aplicación local y coadyuva a los encargados de tomar decisiones, especialmente a los que requieran formas más creativas para poder competir y que en este caso se obtenga día a día la mejora continua dentro del control interno de la unidad.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

México se encuentra en un mundo globalizado cada día más competitivo y en evolución constante, lo que se traduce en cambios en todos los sistemas desde el ser humano como ente individual hasta el mismo país como ente económico, social, político y financiero.

Es por ello que las instituciones como parte del sistema federal están en un proceso constante de cambios a nivel infra y superestructura, así que al hacer conciencia y tener conocimiento de todo el medio, se puede observar muy de cerca la problemática en la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos, muchas veces burocráticos y arcaicos dentro de una institución de tal magnitud como lo es el Instituto Mexicano del Seguro Social –I.M.S.S.-; todo esto en beneficio o perjuicio de sus clientes externos -población derechohabiente, solicitantes de servicios y proveedores- y de sus clientes internos -toda su planta laboral-.

En la ciencia de la administración actual, existen varias teorías y herramientas, entre ellas, se puede encontrar a la mejora continua, la cual busca la eficiencia y eficacia

de procedimientos y procesos existentes dentro una unidad donde se llevan a cabo estos.

Al analizar a detalle la situación del Hospital de Especialidades de Puebla –H.E.P.- del I.M.S.S., se identifica al control interno como área normativa y estratégica la cual con el correcto desarrollo y aplicación de una mejora continua, será punta de lanza para la posterior eficiencia y eficacia de todos los procesos administrativos, operativos hasta llegar a los médicos y así abatir el rezago de muchos años y coadyuven a la resolución de toda la problemática que muchas ocasiones no se puede ver, debido a que es algo similar a un iceberg donde lo único que se puede ver es la punta que comprende el 15% y todo lo que no es visible y se encuentra debajo del agua es el 85% y de esta manera hacerle frente y abatirlos de raíz.

Derivado de lo anterior se busca el desarrollar e implementar el modelo de evolución histórica para la toma de decisiones estratégicas, basado en las 4 P's de la creatividad en la mejora continua aplicado al control interno y generar acciones que se apliquen en inicio en la Unidad Médica de Alta Especialidad –U.M.A.E.-Hospital de Especialidades, Puebla, hasta ser aplicado en todas las U.M.A.E. del I.M.S.S. en el país.

II. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo tiene como finalidad el desarrollar un modelo de mejora continua dentro del área de Control Interno de una Unidad Médica de Alta Especialidad, de Instituto Mexicano del Seguro Social. Se busca la eficiencia y eficacia de procesos y procedimientos para generar agilidad, dinamismo y eliminar lo más posible la

burocracia. Los beneficios deseables son el aumento de la productividad, la reducción de costos, la prevención y corrección de posibles errores y la obtención de información útil que pueda apoyar a la resolución de problemas.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) Objetivo General:

Desarrollar un proceso para la mejora continua del control interno, en la Unidad Médica de Alta Especialidad Hospital de Especialidades, del Instituto Mexicano del Seguro Social Puebla.

b) Objetivos Específicos:

-  Conocer de manera más amplia lo que es el control interno dentro de las instituciones federales, para así saber su situación a fondo, a través de la observación y el estudio de la normativa y las legislaciones aplicables.

-  Obtener conocimiento del proceso de mejora continua, para así saber su operación y/o aplicación en la empresa como ente, a través del estudio de las teorías y modelos de mejora continua

-  Ampliar nuestro grado de conocimiento acerca de la mejora continua y las aplicaciones que tiene dentro del control interno, para así desarrollar ideas de la aplicación en instituciones, a través de la investigación documental.
-  Seleccionar alguna teoría y/o modelo de mejora continua, para que sea desarrollada en el control interno de la U.M.A.E. hospital de especialidades, a través del análisis y comparación de modelos.
-  Ampliar los conocimientos acerca del modelo de las 4 P's de la Creatividad y desarrollar el proceso dentro de la mejora continua en el control interno del hospital, a través del análisis y uso correcto de la metodología.

IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

-  ¿Cómo se puede desarrollar el modelo de las 4 P's dentro de la mejora continua del Control Interno en la institución?
-  ¿Cómo saber si la mejora continua está siendo aplicada en el control interno de la institución?
-  ¿De qué manera elegir el modelo de mejora continua que pueda ser desarrollado y posteriormente aplicado?

 ¿Qué relación existe entre la mejora continua y la supervisión en el área de control interno de la Unidad Médica de Alta Especialidad -U.M.A.E.-, Hospital de Especialidades, I.M.S.S. Puebla?

 ¿La identificación de fallas será un factor para implementar la mejora continua en la Unidad Médica de Alta Especialidad -U.M.A.E.-, Hospital de Especialidades, I.M.S.S. Puebla?

V. HIPÓTESIS

El desarrollo de un proceso para la mejora continua dentro del control interno de la U.M.A.E. Hospital de Especialidades, I.M.S.S. Puebla, coadyuvara a la solución de los problemas, debido a que permitirá la supervisión y detección eficiente de fallas dentro del proceso, para de esa forma realizar la corrección y optimizarlo.

a) Variable independiente

 Eficiencia del Control Interno en la U.M.A.E. San José, Puebla.

b) Variable dependiente

 Desarrollo de un proceso para la Mejora Continua en el Área de Control Interno.

 Aplicación de parámetros influyentes del control interno gubernamental.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad perseguida de la investigación es básica ya que se obtendrá y recopilará información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente.

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se empleara será el analítico-deductivo ya que existe legislación y normas en el control interno que dan por hecho que se debe cumplir, así como también existen varias teorías acerca de la mejora continua, es por ello que se deben analizar a detalle para conocer a fondo e ir deduciendo en donde se deben hacer las aplicaciones y/o generar los cambios necesarios.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Será mixta porque se compone de la parte documental -tesis, artículos, entre otros- también se llevara a cabo la investigación de campo por medio de entrevistas dirigidas -por lo menos a 10 personas encargadas de toma de decisiones y con

personal a cargo, en este grupo se consideran a directores, jefes de división de departamento y de oficina, para posteriormente elaborar una matriz o base de datos.

4. FUENTES, MÉTODOS Y TÉCNICAS

Este punto se desarrolla conforme se encuentra descrito en la tabla 1.

Tabla 1. Fuentes, Métodos y Técnicas.

<i>Fuente</i>	<i>Métodos</i>	<i>Técnicas</i>
Revisión de literatura o Biblioteca	Análisis de documentos -Legislaciones, Libros, Revistas, Manuales, Normativas, Artículos de Internet -Investigación Documental-	Análisis de contenido, toma de notas, elaboración de fichas, entre otros.
Campo	Entrevistas dirigidas.	Uso de escalas sociométricas.

Fuente: Elaboración Propia.

5. TIPO DE ESTUDIO

Tipo de investigación exploratoria ya que se hacen inferencias del tipo cualitativo a partir de la revisión de la normatividad vigente en los resultados de los trabajos mediante estudio de tesis, bibliografías, etc. Ya que se pretende familiarizar con los fenómenos que aún son desconocidos, en los cuales no se ha indagado o profundizado.

Descriptivo ya que se van a describir situaciones y eventos, así como también él como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

6. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.

El enfoque será MIXTO por ser cuantitativo y cualitativo.

Cuantitativo. Se recolectarán y analizarán datos para responder a las preguntas de investigación, y derivar hipótesis y variables; mide y a la vez formula proposiciones precisas y recomendaciones, establece patrones de comportamiento.

Cualitativo. Se utilizarán para descubrir y responder a las preguntas de investigación, a veces pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997), se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como descripciones y observaciones y el análisis de datos; su propósito es reconstruir la realidad y comprender un fenómeno social complejo.

7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizara el diseño de investigación de diseño no experimental transaccional descriptivo. Porque se tiene como objetivo indagar la incidencia en que se manifiestan las variables, así que el procedimiento medirá un grupo de personas y variables a las cuales proporcionaran su descripción.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance de este trabajo será el conocimiento a fondo de la mejora continua y del control interno como normativa y como área misma, así como el estudio de la aplicación la mejora continua y su desarrollo dentro del control interno de la Unidad Médica de Alta Especialidad, Hospital de Especialidades del I.M.S.S. –ilustrada en la figura 1-.

Las principales limitaciones que se identifican para la aplicación y que solo sea un sustento teórico, se debe a la restricción de bajo presupuesto y por el corto tiempo con que se cuenta.

Figura 1. Entrada Principal de la U.M.A.E. Hospital de Especialidades, Puebla.



Fuente: Extraído de la pagina de internet diariomomento.com, 2014

CAPITULO 1. LA SITUACIÓN DE LAS UNIDADES MÉDICAS DE ALTA ESPECIALIDAD DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL EN EL CONTEXTO ACTUAL

En este capítulo se da a conocer la evolución histórica del Instituto Mexicano del Seguro Social -I.M.S.S.-, desde su creación pasando por la fundación de la Coordinación de Unidades Médicas de Alta Especialidad -C.U.M.A.E.- y de las Unidades Médicas de Alta Especialidad -U.M.A.E.- hasta la actualidad y se exponen sus atribuciones además de su funcionamiento en el ámbito administrativo de esta Unidad de Especialidades Médicas.

1.1 Evolución histórica de las U.M.A.E.

El 19 de enero de 1943 nació el I.M.S.S., con una composición tripartita para su cuerpo de gobierno, integrado de manera igualitaria, por representantes de los trabajadores, de los patrones y del Gobierno Federal. De inmediato su Consejo Técnico comenzó a trabajar. Entonces, al igual que hoy, sus miembros han buscado la manera de constituir y mantener la seguridad social, por medio del desarrollo de la institución. (Intranet del Instituto Mexicano del Seguro Social, 2014)

En un principio el Seguro Social protegía sólo al trabajador, posteriormente como un avance en relación con otras instituciones extranjeras, a partir de 1949, los beneficios se extendieron a los familiares, excepto en la atención necesaria por contingencias laborales.

El Seguro Social fue acreditándose. Hubo que responder de inmediato a la demanda de atención, incluso contratar servicios de particulares. Fue necesario, apresurar la construcción de clínicas y hospitales propios. En 1950, se inauguró su edificio central en la avenida Reforma –Figura 2-.

Figura 2. Oficinas del I.M.S.S. en paseo de la Reforma (1948)



Fuente: Extraído de la pagina de internet www.tumblr.com, 2014

Con la ley de 1973, el I.M.S.S. da un gran paso al incluir en sus prestaciones el ramo del seguro de guarderías para hijos de aseguradas, facilitando así su participación en la vida productiva del país.

En 1979 el Gobierno de la República le encomendó al Instituto una misión de gran trascendencia: ofrecer atención médica a los grupos más desprotegidos de la población. Se creó entonces el Programa I.M.S.S.-Coplamar, posteriormente denominado I.M.S.S.-Solidaridad. El Programa recibió un renovado impulso a partir del año 2002 y se le denominó como "I.M.S.S.-Oportunidades".

El Programa I.M.S.S.-Oportunidades, financiado con recursos del Gobierno Federal y administrado por el I.M.S.S., atiende a gran parte de la población mexicana en condición de pobreza extrema y marginación en zonas rurales del país.

En la década de los setenta y acorde con el desarrollo de diversas regiones del país, se fueron creando modernos centros médicos que se sumaron a los ya existentes en la capital, lo que representó un notable avance en la descentralización de la atención de alta especialidad para los derechohabientes.

Con el fin de fortalecer al Instituto y darle viabilidad en el largo plazo, acrecentar su capacidad de dar mayor protección, mejorar la calidad, eficiencia y oportunidad en el otorgamiento de servicios de salud, así como garantizar prestaciones sociales adecuadas y pensiones justas, en 1995 surge la nueva Ley del Seguro Social.

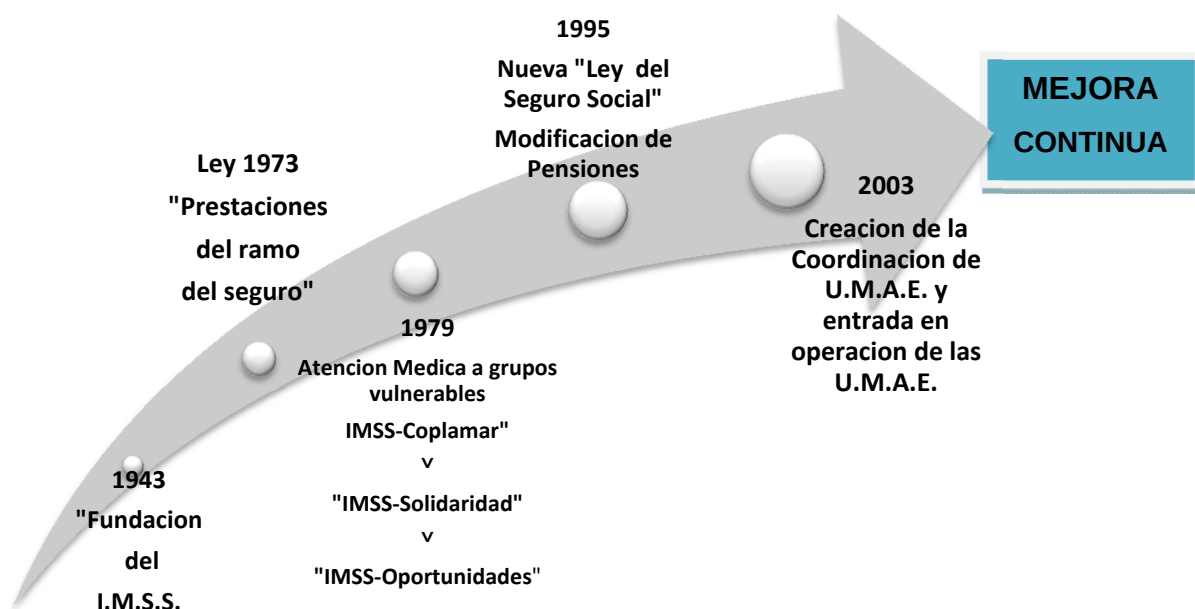
Inicialmente su operación se dividió en una Jefatura de Servicios Médicos del Distrito Federal y una Jefatura de Servicios Médicos de los Estados. Con el propósito de desconcentrar la operación y hacer más eficiente su conducción, en la Jefatura de Servicios Médicos de los Estados aparecieron las Delegaciones Estatales y más recientemente las Delegaciones del Distrito Federal.

Como consecuencia de que el crecimiento progresivo de la Institución continuó, en el sexenio de Ernesto Zedillo aparecieron siete direcciones regionales pretendiendo desconcentrar la dirección y administración Institucional y así lograr una operación más eficiente, efectiva y con mayor calidad (Intranet del Instituto Mexicano del Seguro Social, 2014).

Para integrar al sistema Institucional a las unidades de tercer nivel de atención se consideró su autonomía de operación, de las delegaciones y de las direcciones regionales, dependiendo directamente del nivel normativo.

Como consecuencia de lo anterior se propuso al Consejo Técnico la creación de la C.U.M.A.E. y la autorización para entrar en operación de las U.M.A.E., cuya existencia y regulación como Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada considera el Reglamento de Organización Interna en el I.M.S.S., por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación –D.O.F.- el 19 de junio de 2003.

Figura 3. Aspectos más importantes de la evolución de la U.M.A.E.



Fuente: Elaboración propia basada en la lectura y análisis del desarrollo histórico de la institución.

1.2 Estructura Organizacional y Normativa

1.2.1. Organigrama

El organigrama es indicativo mas no limitativo de lo que en su caso sea aprobado por el Consejo Técnico y sean autorizados por la Dirección de Desarrollo de Personal y Organización –Se ilustra en anexo 1-.

1.2.2. Normatividad

A continuación se mencionan leyes, reglamentos, decretos y acuerdos sobre los que se basa el actuar y ser diario de la U.M.A.E. (intranet, Instituto Mexicano del Seguro Social, 2014) –en su totalidad se encuentran en el anexo 2-; las principales son las siguientes:

-  Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
-  Ley General de Salud.
-  Ley del Seguro Social.
-  Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
-  Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

-  Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios del Sector Público.
-  Acuerdo 3/2004 del Consejo Técnico, autorización de Manual de Organización de las U.M.A.E.
-  Acuerdo 4/2004 del Consejo Técnico, autorización de los Lineamientos de Operación de las Juntas de Gobierno de las U.M.A.E.
-  Acuerdo 396/2004 del Consejo Técnico, autorización de los Lineamientos Generales para la Administración de las Áreas Comunes de las U.M.A.E.

1.3 Atribuciones

A continuación se hace mención de algunas de las principales atribuciones -las demás se localizan en el anexo 3- de las que se caracteriza el Instituto de proveer a la sociedad en su conjunto y son (Intranet del Instituto Mexicano del Seguro Social, 2014):

-  Proporcionar consulta externa, atención hospitalaria médico quirúrgica, farmacéutica, auxiliares de diagnóstico y tratamiento, y servicios de admisión continua de alta especialidad, a los derechohabientes que les sean remitidos por otras unidades médicas del Instituto, así como a los no derechohabientes que estén amparados en virtud de los diferentes convenios que contempla la Ley, sin afectar la atención de los derechohabientes y hasta el límite de su capacidad instalada.

-  Fungir como órgano de asesoría del Director de Prestaciones Médicas y de los centros especializados de investigación, enseñanza o atención médica del Instituto, así como de otras instituciones de cualquier naturaleza que estén facultados a requerirlos ya sea por disposiciones legales o en virtud de convenios.

-  Formular y levantar los pliegos preventivos de responsabilidades a que se refieren el Capítulo V de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y el Título Quinto, Capítulo IV de su Reglamento, a los servidores públicos adscritos a la Unidad Médica de Alta Especialidad que incurran en alguna irregularidad con motivo de sus funciones, y que causen un daño o perjuicio al patrimonio del Instituto.

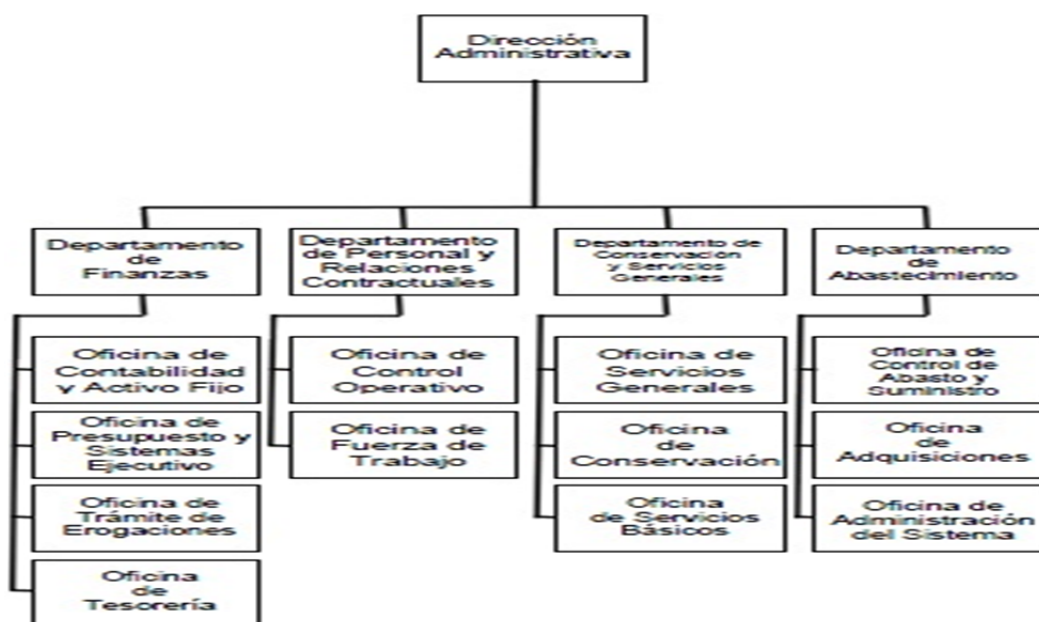
1.4. Funciones Administrativas

A continuación se describirán las actividades de la dirección administrativa a detalle así como las de los departamentos que se encuentran a su cargo, con la finalidad de comprender el funcionamiento y posteriormente se fusión con el modelo de creatividad y su desarrollo en la mejora continua del control interno (Manual de Organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad del Instituto Mexicano del Seguro Social, 2005).

1.4.1. Dirección Administrativa

En la figura 4 se describe gráficamente el organigrama.

Figura 4. Organigrama de la Dirección Administrativa de U.M.A.E.



Fuente: Manual de Organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad. Instituto Mexicano del Seguro Social (2005). Clave 0500-002-001. Pág. 13 de 70.

Las principales funciones que debe desarrollar la dirección administrativa –en anexo 4, se describe la totalidad de ellas-, por supuesto no menospreciando las cualidades de liderazgo, resolución de problemas entre otras más, se tienen:

-  Integrar el diagnóstico situacional y elaborar Programa de Trabajo de la Dirección a cargo y someterlo a la consideración de la Dirección de la U.M.A.E. para su autorización.

-  Participar en reuniones de los Comités de la unidad, para informar sobre la situación prevalente de los servicios administrativos y su avance hacia la mejora continua de la calidad.

-  Participar, en el ámbito de su competencia, en la atención, seguimiento y respuesta de las observaciones del Órgano de Control Interno, así como de las inconformidades presentadas ante el mismo.

-  Coordinar y presidir reuniones con el Cuerpo de Gobierno de la Unidad a fin de conocer y dar seguimiento al diagnóstico situacional y determinar estrategias de acción para dar solución a los problemas identificados

-  Autorizar los consolidados de requisiciones ordinarias de bienes de consumo de la Unidad, así como de las extraordinarias, previo cumplimiento de los procedimientos correspondientes.

-  Analizar la productividad, eficiencia y calidad de los procesos por centro de costo, para identificar variables significativas e informar y proponer acciones al Director de la U.M.A.E., para la adecuada toma de decisiones

-  Vigilar en la U.M.A.E., la difusión y aplicación de las normas Institucionales, los convenios con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social - S.N.T.S.S.- y Contrato Colectivo de Trabajo -C.C.T.-.

-  Autorizar las dotaciones fijas de insumos, integradas en forma conjunta por las áreas de servicio y los Departamentos de Abastecimiento y de Conservación y Servicios Generales.

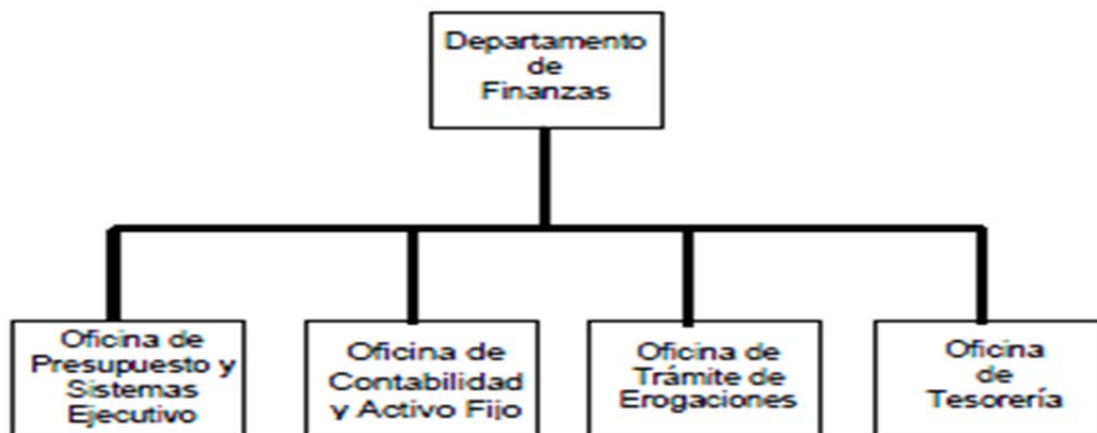
- Presentar al Director de la U.M.A.E. estudios oportunos de tendencia de flujos de ingreso, egresos con base en el entorno económico financiero de la U.M.A.E.

Sin olvidar que de la Dirección Administrativa se desprenden varios departamentos, que a la vez se irán describiendo sus funciones uno a uno.

1.4.1.1. Departamento de Finanzas

Organigrama del departamento de Finanzas –Figura 5-.

Figura 5. Organigrama del Departamento de Finanzas de U.M.A.E.



Fuente: Manual de Organización de las Unidades Medicas de Alta Especialidad. Instituto Mexicano del Seguro Social (2005). Clave 0500-002-001. Pág. 13 de 70.

Algunas de las principales funciones del departamento de finanzas son las siguientes – en su totalidad se ubican en el anexo 5-:

-  Integrar, vigilar y controlar el ejercicio del presupuesto de la U.M.A.E. y presentarlo a consideración de la Dirección Administrativa.
-  Presentar al Director Administrativo estudios oportunos de tendencia de flujos de ingreso, egresos con base en el entorno económico financiero de la U.M.A.E.
-  Promover, coordinar y establecer mecanismos que permitan la identificación y evaluación de la exposición, a riesgo de los bienes muebles e inmueble, a efecto de que se tomen las medidas preventivas necesarias.
-  Revisar y validar el presupuesto autorizado por el nivel central y en su caso solicitar modificaciones al mismo.
-  Coordinar a las áreas de servicio de la U.M.A.E., para que los reordenamientos o modificaciones se realicen conforme a los lineamientos establecidos cuando haya necesidad de ajustes al presupuesto.
-  Coordinar la recopilación, validación, actualización, de la información del sistema de Evaluación Operativo Integral y su envío al Nivel Central.
-  Mantener actualizados los catálogos de la Unidad.

-  Realizar auto evaluaciones periódicas de los procesos operativos y resultados de los servicios de finanzas, por medio de la aplicación de indicadores de evaluación del desempeño.
-  Planear el levantamiento del inventario anual de bienes de consumo, y los inventarios rotativos y selectivos en coordinación con el departamento de abastecimiento.
-  Vigilar que se realice el seguimiento a las aclaraciones y/o resoluciones de observaciones detectadas por los órganos de control.
-  Supervisar la elaboración y envío a la coordinación para la optimización de activos y evaluación del programa anual de permisos de uso del suelo, de conformidad con la normatividad vigente y premisas presupuestales establecidas.

1.4.1.2. Departamento de Personal y Relaciones Contractuales

En la siguiente ilustración –figura 6-, se describe en cómo se compone la estructura organizacional de dicho departamento.

Figura 6. Organigrama del Departamento de Personal de U.M.A.E.



Fuente: Manual de Organización de las Unidades Medicas de Alta Especialidad. Instituto Mexicano del Seguro Social (2005). Clave 0500-002-001. Pág. 13 de 70.

En este punto se describen algunas de las principales funciones del departamento de Personal y relaciones contractuales la totalidad se ubica en el anexo 6, así como los principales roles que desempeña dentro de la U.M.A.E. son las siguientes:

- 🏢 Integrar el diagnostico situacional y elaborar Programa de Trabajo del Departamento a su cargo y someterlo a la consideración de la Dirección Administrativa de la U.M.A.E. para su autorización.
- 🏢 Vigilar en la U.M.A.E., la difusión y aplicación de las normas institucionales, los convenios con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social S.N.T.S.S. y Contrato Colectivo de Trabajo C.C.T.
- 🏢 Supervisar la atención de los planteamientos que presenten los jefes de los servicios de la U.M.A.E., relacionados con revisión de plantillas de plazas, a través de los mecanismos de ordenamientos, transformaciones y

conversiones de fuerza de trabajo, de acuerdo a las normas establecidas y con apego al presupuesto autorizado; y en su caso presentarlos a la consideración de la Dirección Administrativa.

-  Coordinar que la cobertura de vacantes, de programas especiales, por sustitución y conceptos extraordinarios, se efectúe dentro del marco de plazas y presupuesto autorizado por la Coordinación de Gestión de Recursos Humanos, así como de las características de las plazas vacantes existentes en las plantillas autorizadas.
-  Coordinar que a las plantillas y programas especiales autorizados por las áreas normativas les sean respetadas las características de tipo de plaza, adscripción, turno, clave de horario, conceptos asociados, área de responsabilidad y vigencia con las que se incorporan al Sistema IMSS-SIAP.
-  Coordinar la cobertura, y en su caso el análisis, revisión y actualización de las plazas definidas por la Coordinación de Gestión de Recursos Humanos.
-  Coordinar los procedimientos autorizados para operar el sistema de asistencia, puntualidad y sustituciones (APS), validar los productos resultantes, elaborar y tramitar el reporte de inconsistencias propio de la U.M.A.E.
-  Promover y evaluar acciones para disminuir los índices de ausentismo no programado que coadyuven a una mejor productividad de la fuerza de trabajo de la U.M.A.E.

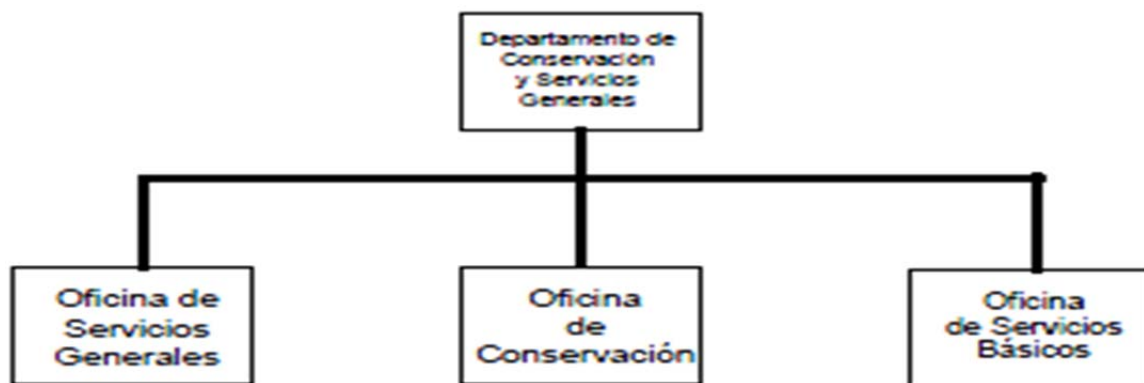
- 🏢 Coordinar la distribución, del presupuesto para pago de guardias y de conceptos extraordinarios, implementando acciones que orienten su aplicación dentro del límite de la asignación autorizada.

Coordinar la atención oportuna de información y autorizar las consultas a la nómina, expedientes de trabajadores de la U.M.A.E., que soliciten los representantes de los Servicios Jurídicos, del Órgano Interno de Control y de Relaciones Contractuales.

1.4.1.3. Departamento de Conservación y Servicios Generales

A continuación se grafica –figura 7- la composición del departamento de conservación, y cuantas oficinas son miembros.

Figura 7. Organigrama del Departamento de Conservación y Servicios Generales de la U.M.A.E.



Fuente: Manual de Organización de las Unidades Medicas de Alta Especialidad. Instituto Mexicano del Seguro Social (2005). Clave 0500-002-001. Pág. 13 de 70.

A continuación se exponen algunas de las principales funciones del departamento, haciendo hincapié que la totalidad de ellas se ubican en el anexo número 6:

-  Integrar el Programa Anual de Trabajo, Metas y Presupuesto del Departamento y remitirlo a la Dirección Administrativa para su aprobación.

-  Integrar el Programa Anual de Operación –P.A.O.- de la U.M.A.E. y unidades complementarias y someterlo a consideración de la Dirección Administrativa.

-  Coordinar y controlar los programas de conservación y de saneamiento ambiental de la U.M.A.E. y vigilar que en su ejecución, se cumpla con los ordenamientos de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Medio Ambiente y sus Reglamentos.

-  Vigilar que se realicen las evaluaciones técnico-operativas de equipos e instalaciones de la Unidad, para estructurar el programa de mantenimiento preventivo y/o adoptar acciones correctivas procedentes; coordinar y controlar su ejecución.

-  Identificar las necesidades de servicios y obras de conservación para someterlas a consideración del Director Administrativo y en su caso gestionar la contratación directa, en los términos de la legislación aplicable.

-  Tramitar el pago de los trabajos subrogados, las órdenes de compra y los contratos de conservación así como vigilar el cumplimiento y calidad de los mismos, de acuerdo con las normas vigentes, programas y términos convenidos.

-  Aplicar los indicadores autorizados para la evaluación de la productividad, eficiencia y calidad de los servicios de conservación, analizar y evaluar los resultados obtenidos e informar a la Dirección Administrativa.

-  Coordinar los servicios de ambulancias, en coordinación con el área de servicio de Trabajo Social, en la Central de Comunicaciones y el Módulo de Ambulancias correspondiente.

-  Coordinar las actividades del personal de seguridad y vigilancia tanto institucional como de empresas e instituciones contratadas.

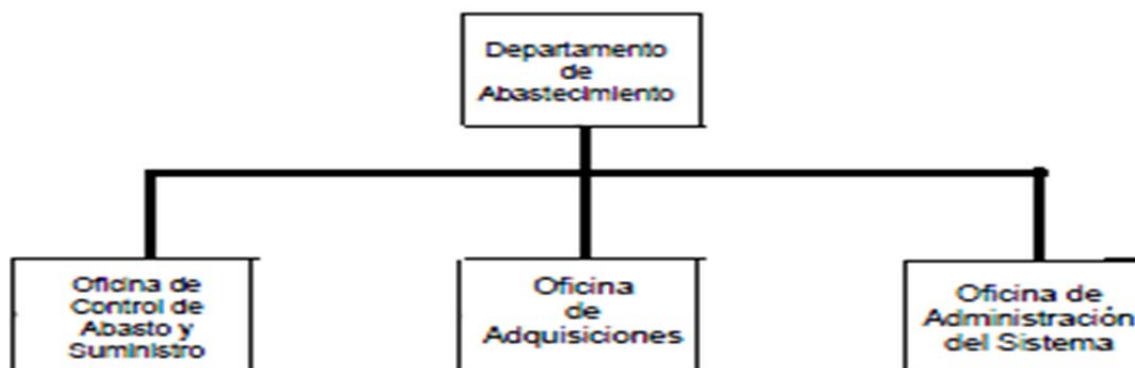
-  Contratar o cancelar servicios generales de la U.M.A.E. así como modificar las condiciones de los mismos en caso de ser necesario ya sea de manera, directa o a través de la Coordinación de Conservación y Servicios Generales.

-  Coordinar el Plan Institucional para casos de siniestro.

1.4.1.4. Departamento de Abastecimiento

La figura 8 expone la composición de cómo se compone el departamento de abastecimiento en una U.M.A.E.

Figura 8. Organigrama del Departamento de Abastecimiento de la U.M.A.E.



Fuente: Manual de Organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad. Instituto Mexicano del Seguro Social (2005). Clave 0500-002-001. Pág. 13 de 70.

A continuación se describen las principales funciones y actividades que tiene encomendadas el Departamento de Abastecimiento –la totalidad de las funciones se pueden encontrar en el anexo 8- y son:

-  Evaluar los consumos de artículos necesarios para el funcionamiento de la U.M.A.E., considerando como base los lineamientos de racionalización y optimización de recursos, así como la productividad, capacidad instalada, morbilidad y acciones médicas y administrativas.
-  Supervisar que las dotaciones fijas de artículos de consumo se encuentren actualizadas para integrar los consumos promedio mensuales.

-  Sancionar y vigilar que los requerimientos ordinarios para la actualización de consumos por parte de los servicios, solicitados al almacén de la U.M.A.E., se formulen conforme a dotaciones autorizadas y cuadros básicos Institucionales.
-  Establecer las medidas necesarias para valorar el origen y frecuencia de solicitudes extraordinarias, debidamente requisitadas por los responsables de los servicios.
-  Supervisar la oportuna celebración y formalización de los contratos, conforme a las disposiciones vigentes en la materia a fin de que se emitan en tiempo y forma las ordenes de reposición, valorando la aplicación de penas convencionales y en su caso inicia proceso de rescisión de los mismos.
-  Vigilar el cumplimiento y ejercicio de los contratos, a fin de establecer las medidas de control pertinentes con base en los procedimientos respectivos.
-  Coordinar la ejecución de los inventarios físicos selectivos y anuales en Unidades almacenarías de la U.M.A.E. y vigilar que se aclaren las diferencias físicas y contables resultantes de los mismos.
-  Verificar que se atiendan con oportunidad las inconsistencias y desviaciones detectadas en las auditorias practicadas, y que se generen los informes correspondientes.

-  Vigilar que el ejercicio presupuestal de las adquisiciones se lleve a cabo con base en dictámenes de disponibilidad por cada contrato, así como por altas, estableciendo controles sobre el avance de contratos tanto a través de órdenes de reposición como de altas, a fin de identificar el cumplimiento de los mínimos y máximos de los contratos.

-  Vigilar se elabore y turne al Departamento de Finanzas de la Unidad, el estado que muestre el ejercicio presupuestal de adquisiciones, por partida presupuestal, por contrato y por alta, con el fin de conciliar su ejercicio con dicho departamento.

-  Vigilar la conciliación periódica de las cuentas 13 y 21 XX-XX con la Coordinación de Abastecimiento y Equipamiento y el Órgano Interno de Control.

-  Comprobar los criterios y estándares a la operación del Sistema de Abasto Institucional y al registro de información en sus diferentes Subsistemas, para que proporcione información veraz y oportuna, que favorezca la toma de decisiones.

1.5. EL CONTROL INTERNO DENTRO DE LAS U.M.A.E.S.

En esta parte del trabajo de investigación se expone el Control Interno, los beneficios que provee si se tiene una aplicación competente, su desarrollo histórico desde sus inicios en la administración pública federal hasta la actualidad y su puesta en función en I.M.S.S., así como también se da a conocer a través del proyecto de Normas

Generales de Control Interno en Instituciones Públicas; también se da un vistazo a como se encuentra la situación en instituciones públicas y de salud, sus beneficios o y si en las instituciones de salud se lleva acabo como debe ser y finalmente su funcionamiento como regulador en la U.M.A.E.

Además que los proyectos relacionados con el Fortalecimiento del Control Interno tienen como objetivo impulsar avances en la eficiencia y seguridad de las organizaciones, personal e instituciones dedicados a la gestión y aplicación de recursos federales en los estados, así como apoyar el desarrollo de sistemas de control interno aplicados a la administración pública. El control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la organización.

1.5.1. Control Interno

El control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la organización (Secretaria de la Función Pública, 2014).

Los objetivos gerenciales que se alcanzaran, serán los siguientes:

-  Promover la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, programas y proyectos.

-  Medir la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, prevenir desviaciones y promover la adecuada y transparente aplicación de los recursos.
-  Obtener información veraz, confiable y oportuna.
-  Propiciar el cumplimiento del marco legal y normativo.
-  Salvaguardar, preservar y mantener los recursos públicos.

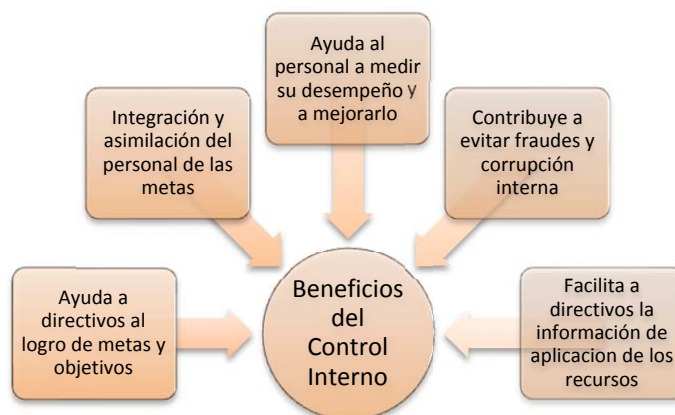
1.5.1.1. Los beneficios de la aplicación del Control Interno

A continuación se enlistan los principales beneficios de la aplicación del Control Interno y se ilustran de manera grafica en la figura numero 9:

-  Ayuda a los directivos al logro razonable de las metas y objetivos institucionales.
-  Integración y asimilación del personal de las metas de la organización.
-  Ayuda al personal a medir su desempeño y por ende, a mejorarlo.
-  Contribuye a evitar fraudes y corrupción interna.

- Facilita a los directivos la información de cómo se han aplicado los recursos y cómo se han alcanzado los objetivos.

Figura 9. Los principales beneficios del Control Interno



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de los beneficios del Control Interno

1.5.2. Evolución histórica del Control Interno en el I.M.S.S.

En la reforma del sistema federal, el 25 de diciembre de 1917, se creó el Departamento de contraloría mediante la Ley Orgánica de Secretarías de Estado, órgano dotado de autoridad e independencia, y se constituye como guardia del presupuesto, garante del orden en el manejo de los fondos públicos y administración del patrimonio nacional; de forma resumida “se creó una nueva etapa en la historia misma de los fondos públicos”.

La creación del Departamento de Contraloría surgió debido a la necesidad de contar con una oficina que ejerciera una inspección eficaz sobre el manejo de fondos y bienes de la nación a través del control previo, y de esta manera evitar así que se consumaran actos en perjuicio del erario. La regularización de todos los servicios de

las oficinas con manejo de fondos y bienes, la rendición oportuna de cuentas y la reorganización de la contabilidad general de la hacienda pública fueron objetivo en el establecimiento de este departamento, el cual se configuró como un órgano administrativo de carácter esencialmente técnico, dependiente del Poder Ejecutivo, aunque autónomo respecto de los demás que integraban dicho poder.

El jefe de este departamento tenía la encomienda de contralor general de la nación, cuyo nombramiento y remoción correspondían al presidente de la República. Su actividad comprendía acuerdos directos con el auditor general, oficial mayor y jefes principales de otras oficinas; atención diaria al público, expedición de memoranda y despacho de telegramas y cartas a través de su secretaría particular.

El 27 de octubre de 1932 en la Cámara de Diputados se dio lectura a la Iniciativa de Ley, en la cual el Presidente de la República proponía la reforma de la Ley Orgánica de las Secretarías de Estado promulgada el 25 de diciembre de 1917, en las partes correspondientes a la determinación de las competencias respectivas de la Secretaría de Hacienda y del Departamento de Contraloría. Cuya finalidad era la desaparición de este último y la reorganización de la secretaría mencionada para que asumiera íntegramente las facultades y responsabilidades inherentes a su carácter propio de administradora del patrimonio de la federación, tanto respecto al manejo de fondos en sus diversas modalidades que en ese momento eran: recaudación, pago, contabilidad, glosa y rendición de cuentas; como en cuanto a la fiscalización preventiva (Intranet Instituto Mexicano del Seguro Social, 2014).

La finalidad de la reforma propuesta se hacía con base en los diversos errores que se suponía tenía el Departamento de Contraloría y que se afirmó, afectaban en gran medida la regularidad funcional de la administración pública. Posterior a muchos y diferentes sistemas de control fiscal adoptados en nuestro país y de los propósitos

que impulsaron la creación del departamento, el jefe del Ejecutivo afirmaba que los resultados obtenidos por el establecimiento de la Contraloría estaban muy lejos de alcanzar finalidad para la cual fue creada. Se insistió en un uso indebido de fondos, falta de informes oportunos y exactos sobre la situación financiera del gobierno.

Según el decreto del 13 de marzo de 1959 se creó una junta de gobierno, encargada de mantener el control administrativo de las entidades de la administración paraestatal, presidida por la Secretaria de la Presidencia.

No debemos pasar por alto, que se expidieron tres leyes para el control, la de 1947, 1966 y 1970, que cubrieron la etapa denominada “regulación explícita”, por establecer un orden y concierto en el universo anárquico de las entidades paraestatales, y aun cuando por el desequilibrio en ciertas cuotas de poder que provocaron discordancia y deformación en el conjunto de la administración pública, el sistema triangular de control que se integró bajo su amparo no fue muy perfecto del avance y evolución registrado, para que sus sucesivas regulaciones se recogieron valiosas experiencias que propiciaron el advenimiento de la reforma administrativa con la cual inició su sexenio el presidente López Portillo.

Para el año de 1982, la administración pública debía realizar cambios y adaptarse para hacer frente a los retos que plantea la evolución de un Estado moderno. Así que se debían perfeccionar los sistemas de manejo de los recursos del Estado y fortalecer los mecanismos de control y vigilancia de los mismos. Para cumplir con el propósito de que el gobierno de la República se constituyera en patrón de conducta, en el que se requería la creación de la Contraloría General de la Federación, con rango de secretaría de Estado, para sistematizar y robustecer las diversas facultades de fiscalización, control y evaluación de la administración pública. Es por ello que se

reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública y se añade dicha secretaría con sus facultades específicas.

Esta secretaría tenía como objetivo el de reestructurar las instancias de control para el manejo eficaz y honesto de los recursos de la nación y se le otorgaron facultades y atribuciones en el orden del control, de carácter normativo, de vigilancia y fiscalización, de evaluación y de índole disciplinaria en lo relativo a la responsabilidad de los servidores públicos. También se le otorgó el despacho de los asuntos concernientes a las funciones mencionadas.

La Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, como instrumento de combate a la corrupción y sancionadora del incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos, función correlacionada con la de evaluación, regulada por la entonces Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, que constituyen la competencia esencial de esta nueva Secretaría.

El 28 de diciembre de 1994 se publicó en el Diario Oficial de la Federación –D.O.F.- el Decreto el cual reforma, agrega y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, entre las que destacan el cambio de denominación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación por Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo –SECODAM-. A la vez, se emitió un nuevo Reglamento Interior para la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, publicándose en el D.O.F. de fecha 12 de abril de 1995, mediante decreto publicado en el D.O.F. el 24 de diciembre de 1996.

A partir del 1º de enero de 1997, los Titulares de los Órganos Internos de Control y los de sus Áreas de Auditoría, Quejas y Responsabilidades –A.A.Q.R.– dependen

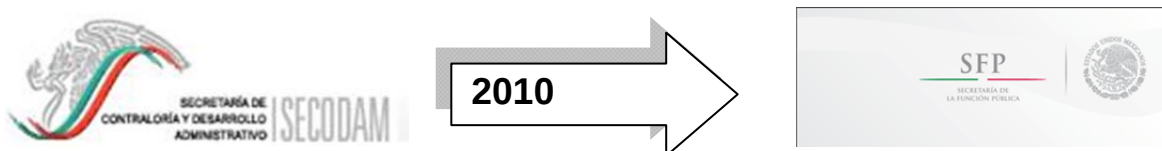
jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y orgánicamente continúan desempeñando sus funciones en las Delegaciones del Instituto, por mandato de las reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley Federal de las Entidades Paraestatales y la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, publicadas en el Diario Oficial de la Federación con fecha 24 de diciembre de 1996, y del 29 de septiembre de 1997.

Por otra parte y con base al planteamiento del Director General del I.M.S.S. ante el Consejo Técnico en su sesión del 4 de septiembre de 1996, referente al fortalecimiento del control interno, para dar cumplimiento a las “Normas y lineamientos que regulan el funcionamiento de los Órganos Internos de Control” emitidas por la propia SECODAM y cumplir con las metas del Sistema Nacional de Control y Evaluación Gubernamental. Para lo anterior, el Órgano Interno de Control - O.I.C.-, se consolida en su infraestructura, para apoyar a la función directiva en sus esfuerzos por promover el mejoramiento de la gestión, con la finalidad de incrementar el grado de economía, eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos, para el efectivo logro de sus metas y objetivos.

La publicación de las reformas a los Reglamentos Interiores del I.M.S.S. -Artículo 22- y, de Contraloría y Desarrollo Administrativo -Artículo 26 fracción III-, publicadas en los Diarios Oficiales de la Federación del 30 de julio y 29 de septiembre de 1997, respectivamente, que se tiene una definición normativa de las funciones del O.I.C. en el actual esquema, que se integra por el Titular del O.I.C. y los de las Áreas de Auditoría, de Quejas y Responsabilidades, quienes son auxiliados por el personal adscrito a dicho Órgano, situación que se retomó en el Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Adicionalmente, con fecha 13 de marzo de 2003 se publicó en el Diario Oficial de la Federación -D.O.F.- el Decreto que reformó el Reglamento Interior de SECODAM, en el que se confieren nuevas

atribuciones a los Titulares de los Órganos Internos de Control y de su Área de Responsabilidades, consecuentemente, mediante Decreto publicado en el D.O.F. el 10 de abril de 2003 se cambió la denominación de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo por la de Secretaría de la Función Pública-Figura 10-.

Figura 10. En el año 2003 se cambió de denominación y de algunas funciones



Fuente: elaboración propia

El 19 de Junio de 2003 se publicó en el D.O.F. el Decreto por el que se reforma el entonces Reglamento de Organización Interna del I.M.S.S. y el 18 de septiembre de 2006 se publicó en dicho Órgano Oficial de Difusión el Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual abrogó al anterior reglamento, en éste prevé la adecuación de las facultades que le han sido encomendadas al Órgano Interno de Control. El 12 de diciembre de 2003 se publicó en el D.O.F. el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, en el cual se detallan las facultades conferidas a dicho Órgano Fiscalizador.

Finalmente el 27 de septiembre del 2006 entraron en vigor las Normas Generales de Control Interno en la Administración Pública Federal, emitidas por la Secretaría de la Función Pública, mismas que para su difusión y aplicación en el ámbito local se transformaron en el Modelo de Normas Generales de Control Interno para los Estados; el cual, de implementarse en los gobiernos locales, lograrán que las dependencias responsables establezcan y, en su caso, actualicen las políticas, procedimientos y sistemas específicos de control interno, así como un impulso

gradual a la cultura del autocontrol y autoevaluación –todo el proceso antes descrito se ilustra en la figura 11-.

Figura 11. Evolución histórica del Control Interno en el I.M.S.S.



Fuente: Elaboración propia con base en el estudio del tema

1.5.3. Control Interno a través del Proyecto de Normas Generales de Control Interno en Instituciones Públicas

El 27 de septiembre del 2006 entraron en vigor las Normas Generales de Control Interno -N.G.C.I.- en la Administración Pública Federal -A.P.F.- emitidas por la Secretaría de la Función Pública -S.F.P.-, mismas que para su difusión y aplicación en el ámbito local se transformaron en el Modelo de Normas Generales de Control Interno -N.G.C.I.E.- para los Estados; el cual, de implementarse en los gobiernos locales, lograrán que las dependencias responsables establezcan y, en su caso, actualicen las políticas, procedimientos y sistemas específicos de control interno, así como un impulso gradual a la cultura del autocontrol y autoevaluación.

La promoción y difusión del Modelo de N.G.C.I.E. se realiza por medio de los proyectos que la Región Noroeste de la Comisión Permanente de Contralores Estados–Federación pone en marcha cada año, en coordinación con la Secretaría de la Función Pública.

Adicionalmente, se impulsa en todos los Órganos Estatales de Control, la adopción del Sistema de Evaluación de Control Interno -S.E.C.I.-, el cual permite realizar autoevaluaciones del estatus que guarda el control interno de cualquier ente público que utilice esta herramienta, diseñada para operar en línea, a través del internet.

En el Sistema Nacional de Fiscalización -S.N.F.-, donde participa la Secretaría de la Función Pública, la Auditoría Superior de la Federación, la Comisión Permanente de Contralores Estados – Federación y la Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental A.C. -A.S.O.F.I.S.-, existe un grupo de trabajo cuyo objetivo es generar una estrategia para homologar la normativa en materia de control interno, que sea aplicable en los tres órdenes de gobierno; por lo que es a través de este mecanismo que se avanza en la actualización y difusión del modelo que se propone implantar en todos los entes públicos del país.

1.5.4. Control Interno en Instituciones de salud

El sistema de C.I. forma parte del Sistema Contable- Financiero- de Planeación- de Información y de sus operaciones -todos estos deben existir en manuales-. Por lo que la responsabilidad del establecimiento de un buen sistema a nivel general de la institución es del Gerente o Representante Legal, así como también su

mantenimiento y perfeccionamiento según sea la naturaleza, la estructura y la misión Organizacional. Derivado de lo anterior en cada unidad, área o sección, el encargado es el responsable del sistema de Control Interno ante su jefe inmediato.

La Unidad de Control Interno en las Entidades de Salud será la encargada de hacer la evaluación correspondiente de manera independiente del sistema y propondrá recomendaciones al Gerente para mejorarlo. Todos los movimientos deben tener registro en forma exacta, veraz y oportuna para preparar en igual forma informes operativos, administrativos y financieros.

Los objetivos del control interno en instituciones de salud mencionan que se deben proteger los recursos y bienes de los posibles riesgos; también se tienen que proteger la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones haciendo factible a los funcionarios que cumplan con la misión institucional; vigilar que las actividades y recursos cumplan los objetivos de la entidad; continuamente evaluar la gestión de la organización; la oportunidad y confiabilidad de la información debe asegurarse; implementar medidas para prevenir y evitar riesgos; el sistema debe contar con mecanismos que puedan verificarse y por supuesto ser evaluados; insistir en el diseño e implementación de procesos de planeación.

1.5.4.1. Elementos del Control Interno en Instituciones de Salud

Los elementos que han sido identificados como factores de control interno en instituciones de salud-figura 12-, son los siguientes:

-  **Plan de Organización:** Adecuada organización, organigrama flexible, limitando responsabilidad y autoridad mediante manuales de funciones correctamente elaborados.
-  **Contabilidad:** Es crucial para la toma de decisiones y control de los bienes de la entidad (Activos, Pasivos, Gastos, Egresos, entre otros rubros referente a la materia).
-  **Presupuestos:** Elementos de control que se fundamentarán en la planeación, fijación de objetivos, metas, planes de desarrollo.
-  **Estadísticas:** Nos serán de gran utilidad para producir información y tomar decisiones adecuadas.
-  **Información:** Es el elemento básico para la toma de decisiones (Información financiera, económica, estadística, informes de indicadores en general), por lo cual debe ser recopilada de fuentes verídicas, confiables y en tiempo y forma.
-  **Supervisión:** Este elemento es indispensable para garantizar mantenimiento y permanente evaluación de la unidad y así cada vez mas hacer las cosas a menores costos y en el menor tiempo posible.
-  **Los equipos y la tecnología:** Cada día aprovechar mas su uso en la administración, haciendo más eficiente la seguridad, por ejemplo la computadora y demás equipos tecnológicos.

 **Personal:** Como en toda organización es el elemento más importante para desarrollar un Sistema de Control Interno en los organismos del Estado para lo cual se requiere el establecimiento de políticas como son las siguientes:

- ✓ Selección: Realizarla por medio de concursos y llenado de perfiles.
- ✓ Inducción: Infundir en el personal la misión y objetivos de la entidad así como explicar los deberes y las obligaciones.
- ✓ Capacitación: de manera constante para desarrollar habilidades y sean aplicadas en las labores de trabajo y como fruto el obtener buenos resultados.
- ✓ Rotación de personal: Para evitar períodos largos en el mismo cargo y a su vez evitar el hacer las cosas de manera sistemática.
- ✓ Políticas de vacaciones: Bien diseñadas y que el trabajador quede satisfecho, no afectando la marcha de la institución.
- ✓ Adecuados sistemas de remuneración, condiciones de trabajo, prestaciones sociales, incentivos, asistencia social para lograr mayor interés.

- ✓ Disciplina: Reglamentos y sanciones que sean cumplidos.

Figura 12. Los principales elementos del Control Interno



Fuente: Elaboración propia con base en el estudio de los elementos del C.I.

Otros componentes que no son básicos, pero que no se deben dejar de mencionar son:

-  Objetivos definidos y concretos que puedan ser cuantificados y evaluados.
-  Sistemas de información interna y externa adecuados, que fundamenten las decisiones y proyecten una buena imagen de la entidad.

-  Asignación clara de Funciones, Atribuciones, Responsabilidades y Procedimientos de trabajo a cada unidad y persona.
-  Adecuada cobertura de bienes y personas.
-  Planificación y coordinación de actuaciones.
-  Control de Gestión.
-  Política de personal motivadora.

1.6. La mejora continua en las organizaciones

No se puede cuestionar la mejora en las organizaciones y sus métodos de trabajo, ya que hoy en día la participación de las personas que la forman es muy importante. En un mundo global marcado por el libre acceso de mercancías y servicios provistos por compañías ubicadas en cualquier parte del mundo, los métodos utilizados de manera tradicional en las organizaciones ya no son suficientes para ser competitivos.

Ahora es cuando se imponen los modelos de participación ya conocidos a mediados del siglo pasado por los grandes Gurús de la calidad, como Deming (1989), que promueve la participación de todo el personal en sus 14 puntos de la gestión; Juran (1999), gran defensor del trabajo en equipo, además de Ishikawa, Imai y Ohno, que

promueven la participación del personal en grupos de trabajo para conseguir la mejora continua.

En los programas de mejora, el trabajo en equipo es el elemento que facilita la información compartida, la resolución de problemas y el desarrollo de la responsabilidad de los empleados/trabajadores (Cooney y Sohal 2004).

La implantación de distintos tipos de equipos supone importantes ventajas derivadas de su utilización: una mejora de la calidad y la productividad para la organización, participación y alineación de los intereses individuales con los de la organización (Teare, 1997); aumento de la satisfacción de los clientes; mejora de la gestión y protección del conocimiento en las organizaciones; pero, además, los participantes en dichos equipos logran beneficios personales como mayor conocimiento y formación, aumento de la utilización de sus capacidades, mayor satisfacción personal y motivación en el trabajo.

Sin embargo, el camino de la implantación y, sobretudo, del mantenimiento de los sistemas de mejora basados en el trabajo en equipo está plagado de dificultades. La medida de la efectividad del equipo en términos de beneficio o mejora para la organización es complicada, como también resulta complicada la medida del nivel de implantación del propio sistema (Paris, Salas y Cannon-Bowers, 2000). En empresas pequeñas, la urgencia acaba por consumir los recursos que pueden destinarse a la mejora, lo que supone una dificultad añadida para estas organizaciones.

Se pretende ser crítico y realizar un análisis de la situación actual del desarrollo e implantación de los equipos de trabajo enfocados en la mejora. Hay muchas tendencias en la mejora continua en las organizaciones en función de su actividad,

de la madurez en gestión de la organización y del establecimiento de buenas prácticas.

Las empresas no presentan un alto grado de implantación de sistemas de mejora, a pesar de ser empresas maduras en su compromiso con la gestión de la calidad. Es significativo que la participación de las personas en estos sistemas está asociada a personas de niveles medios y altos en la estructura. Se ha detectado también que los sistemas de mejora a través de sugerencias son una práctica utilizada de forma más frecuente que los equipos de mejora, debido a su sencillez de implantación.

El reconocimiento a las mejoras conseguidas, tanto por los equipos de mejora como a través de sugerencias, es una asignatura pendiente en la mayoría de los casos, ya que se da por supuesto que es parte del trabajo de las personas.

Aunque las empresas son conscientes de que la mejora continua es importante para su supervivencia, aún les queda un largo camino por recorrer. Otros autores han mencionado en otros estudios (García-Lorenzo, Prado 2003 y Rapp, Eklund 2002) la falta de motivación del personal, de implicación de la dirección y la escasez de recursos como el tiempo, entre otros, son factores que obstaculizan tanto la implantación como el mantenimiento de los equipos de mejora.

Estos aspectos deberían tenerse en cuenta en las organizaciones, así como la formación en herramientas clásicas de mejora, el análisis estadístico y las distintas metodologías de mejora. Las fundaciones existentes en esta zona para el fomento de la calidad pueden ser un apoyo importante para las PYME, que no siempre disponen de los recursos necesarios para ello. Sería interesante analizar de un modo más

detallado las características de las organizaciones que han sabido mantener sus sistemas de mejora en el tiempo, como futuro trabajo de investigación.

Por último, es importante recordar que las personas que tienen contacto directo con el proceso son las verdaderas protagonistas de la mejora continua, como los operarios que trabajan en los niveles operativos. Estas personas deben tener la mayor presencia posible en los proyectos de mejora de todo tipo de organizaciones.

1.6.1. Programas de la Mejora de la Gestión -PMG-.

Es un Instrumento del Ejecutivo Federal de aplicación con carácter obligatorio, enfocado a realizar mejoras en la gestión de las instituciones públicas Federales, lograr mejores resultados, para que haya amabilidad con la sociedad y para que el trabajo sea con total apego a los valores de legalidad, eficacia, eficiencia, equidad, transparencia, honestidad y rendición de cuentas (Intranet del Instituto Mexicano del Seguro Social, 2014).

El propósito de este programa es medir y evaluar los avances en el desarrollo de las instituciones Federales, así como también la efectividad de los programas y servicios. A partir del mes de abril de 2010, el I.M.S.S. a través de la Unidad de Organización y Calidad asumió la función de enlace institucional para la atención del PMG así como, de coordinar de la integración y seguimiento del Programa al interior del Instituto, por lo cual se trabajó en su alineación con el Programa Estratégico del IMSS –P.E.I.M.S.S.- cuya finalidad estuvo orientada en la mejora de la eficiencia de los procesos y gestión de los trámites y servicios de alto impacto para los usuarios ya

sean asegurados, beneficiarios o patrones (Intranet del Instituto Mexicano del Seguro Social, 2014).

1.6.1.1. Sistemas de trabajo

Son siete sistemas de trabajo establecidos para todas las Instituciones Federales:

1. Participación Ciudadana.
2. Mejora Regulatoria Interna.
3. Racionalización de Estructuras.
4. Trámites y Servicios Públicos de Calidad.
5. Desregulación.
6. Procesos Eficientes.
7. Gobierno Digital.

Dentro del IMSS, estos son englobados en tres dimensiones:

1. Calidad de bienes y servicios -Tramites y Servicios-.
2. Efectividad en la Institución -Capacidad para alcanzar el objetivo o resultado-.

3. Costos de Administración y Operación -Procesos-.

Beneficios del Programa de Mejora de la Gestión

-  Simplificación y mejora de la regulación interna.
-  Automatización y gobierno digital.
-  Procesos eficientes.
-  Trámites y servicios de calidad.
-  Trámites y servicios de alto impacto para el usuario IMSS.
-  Participación ciudadana para la mejora de la gestión.

1.6.1.2. Líneas de acción del Programa de Mejora de la Gestión

-  Eliminación de todo tipo de trámites que no generen ningún tipo de valor al usuario.
-  Mejorar los trámites y servicios, por medio de la eliminando de cargas administrativas innecesarias, incorporando estándares de calidad y mejorando la infraestructura de los lugares de atención, uno de TIC's.

-  Tomar en cuenta la opinión del usuario para la mejora de los trámites y servicios.
-  Incrementar el ejercicio oportuno del gasto.
-  Simplificar la regulación de la Institución.
-  Mejorar, simplificar y estandarizar procesos para incrementar la eficiencia.
-  Ejercer los recursos con eficiencia para reducir gastos de operación.
-  Incrementar la eficiencia de las estructuras orientándolas al logro de resultados.

1.6.2. Programa de Mejores Prácticas –P.M.P.-.

En enero de 2011, se crea el Programa de Mejores Prácticas Institucionales, a cargo de la Unidad de Organización y Calidad, adquiriendo una singular relevancia por su innovación en el IMSS. El objetivo del Programa es capitalizar las experiencias exitosas e innovadoras que se dan en los procesos y servicios que otorga el IMSS a la población usuaria de los servicios. (Intranet del Instituto Mexicano del Seguro Social, 2014).

Este programa representa una oportunidad para recopilar, sistematizar, difundir y reconocer las Mejores Prácticas, así como la posibilidad de brindar asesoría a todas aquellas unidades que lo soliciten para convertir sus propuestas en Mejores

prácticas. Con la finalidad de tener un acervo de conocimientos para que se difundan dentro y fuera de la institución, se repliquen en el sistema y, de proceder, se incluyan, modifiquen y/o se creen normas y procedimientos (Intranet IMSS, 2014).

1.6.2.1. Mejor Práctica VS Mejora de Proceso

Una acción de mejora de procesos no siempre deriva en una Mejor Práctica –se realiza un comparativo en la figura 15-.

Figura 13. Mejora de Procesos vs. Mejor Practica

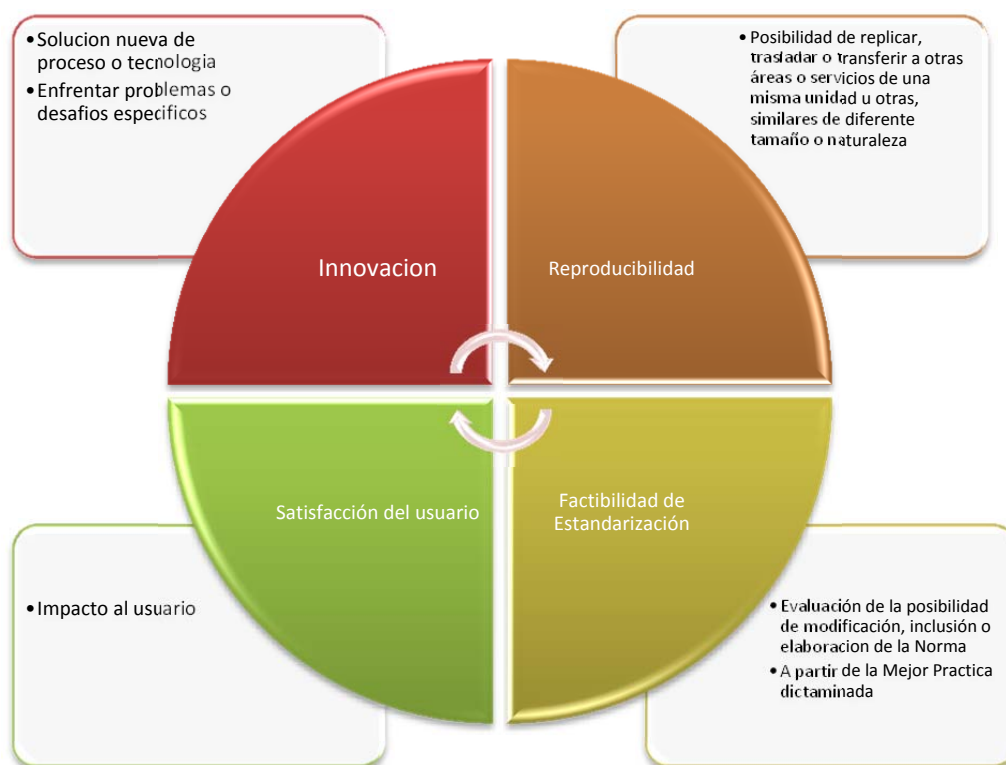


Fuente: Elaboración Propia, basada en lectura “Mejor Practica”.

1.6.2.2. Criterios de Mejor Práctica

En la figura 16 se describen los criterios de mejor practica.

Figura 14. Criterios de Mejor Practica



Fuente: Elaboración Propia, basada en “Mejor Practica”.

Como conclusión a este capítulo, se menciona que se otorga un panorama general del I.M.S.S. y de la estructura de la U.M.A.E., así como su funciones administrativas y forma de operar. Por otro lado se sintetiza en cómo funciona y el Control Interno y la mejora continua en Instituciones Mexicanas, en especial en el I.M.S.S.

1.7. Innovación y Mejora continua

Se analizan los riesgos de la aplicación del control interno y la resistencia a su aceptación y aplicación, estudio del control interno y como es que optimiza después de ser aplicado. Es por ello que si se aspira a una organización más competitiva y eficiente, se hace necesario dar una rápida solución a los problemas de la misma.

En la medida en que haya desarrollo y perfeccionamiento, se hará imprescindible el establecimiento y cumplimiento de estos dos sistemas de una forma efectiva e integral. Por lo que se pretende hacer un análisis o balance de aquellos aspectos esenciales en que deben basarse un buen sistema de Control Interno fusionado con el desarrollo de la mejora continua de manera que estos contribuyan a la eficiencia y eficacia institucionales, y para el caso de la presente investigación de forma particular, el área de Control Interno de la U.M.A.E. Hospital de Especialidades San José.

El deficiente control que hasta el día de hoy se manifiesta en muchos aspectos tanto financieros, contables, logística, abasto, entre otros, se refleja en una administración complicada, estos son una muestra clara de las dificultades por las que se atraviesan y que los mecanismos establecidos de control interno no han podido eliminar.

Otros problemas de control interno están relacionados con el factor humano, las personas son las encargadas de hacer que este funcione, bien o mal. Aún en el caso particular del Control Interno, éste se basa en normativas, las cuales, como su nombre lo indica, son de obligatorio cumplimiento, si tenemos en cuenta que una normativa, es una legislación transformada y traducida en la operación diaria, base o

fundamento en el cual se apoya algo, por lo tanto estos deben cumplirse y no violarse.

La sociedad mexicana es muy poco creativa, lo que se traduce en ser poco innovadora debido a no busca mas allá y en muchas ocasiones se conforma con lo que “debe hacer” o “lo que le toca hacer” y no se aventura en la búsqueda de nuevos esquemas, de nuevos conceptos, de nuevos paradigmas, por otro lado las personas tampoco son ambiciosas –no solamente hablando del aspecto monetario, sino también de conocimientos, de cultura entre otros-, y eso es malo ya que no genera riqueza sino todo lo contrario que es más pobreza.

Como ejemplo podemos observar a las sociedades comunistas, se quedaron ancladas ideológica y tecnológicamente. Solo hay que observar los coches que todavía circulan por Cuba. ¿Por qué no innovamos. Pues porque no innovar es más cómodo. Innovar es costoso y es más caro que no hacerlo. Innovar, como todo lo que vale algo en la vida, requiere un esfuerzo y además es riesgoso.

Al equivocarnos se puede perder mucho tiempo, dinero y si es en el ámbito laboral, hasta el trabajo. Desafortunadamente hemos tenido una educación negativa, ya que cuando se comete un error, este se castiga demasiado, mas sin embargo si se tiene éxito, poco se premia. El cambio siempre representa un riesgo, ya que la misma esencia de vivir representa un riesgo, es mas hasta quedarse en casa representa un riesgo aunque sea menor, pero es riesgo.

Debemos recordar que la omisión no es una acción correcta, significa dejar de a hacer una cosa que deberíamos de haber hecho. Bien conocidos son los 7 pecados capitales, pero existe un octavo que es el pecado de omisión, que a últimas fechas

está ganando terreno en actuar y vivir diario de las personas. No hacer nada debe siempre plantearse como una opción a la hora de afrontar un problema, pero casi nunca es la decisión adecuada. Al analizar la opción de no hacer nada, de continuar igual, veremos las consecuencias que nos presenta esta alternativa.

Es aconsejable siempre contemplar esta opción para deducir que no hacer nada prácticamente siempre tiene más riesgos que hacerlo. El retraso injustificado en la toma de decisión hace que después sea más difícil solucionar el problema. Resumiendo en una sola frase “no preocuparse, sino ocuparse”, ponerse en acción para resolver el problema.

Como conclusión a este capítulo, se propone que a través de estas técnicas multidimensionales, se propone investigar la creatividad desde un punto de vista que les permita aprender cada vez mejor y más efectivamente. Así que en el desarrollo de este trabajo se profundiza en la mejora continua a través del modelo histórico de las 4 P's de la creatividad a través de Re-ideas. Y generar la finalidad deseada.

Se analizan los riesgos de la aplicación de la creatividad en la mejora continua del control interno y la resistencia a su aceptación y aplicación, ya que el área de Control Interno de la U.M.A.E. Hospital de Especialidades, no ha tenido mejoras en los procesos lo que puede llevar a la ineficiencia, incrementando costos y tiempos, invertidos en el mismo proceso, impactando directamente en los servicios a los clientes internos -proveedores, trabajadores, entre otros- y a los clientes externos -población derechohabiente, empresas afiliadas, entre otros-, por lo que el estudio de la mejora continua control interno a través de procesos creativos y como es que se optimizaría en caso de ser aplicado. Es por ello que si realmente se aspira a una organización más competitiva y eficiente, se hace necesario dar una rápida solución a los problemas de la misma.

En la medida en que haya desarrollo y perfeccionamiento, se hará cada vez más imprescindible el establecimiento y cumplimiento de este sistema de una forma efectiva e integral. Por lo que se pretende hacer un análisis o balance de aquellos aspectos esenciales en que deben basarse un buen sistema de Control Interno fusionado con el desarrollo de la mejora continua de manera que estos contribuyan a la eficiencia y eficacia institucionales.

La demanda de derechohabientes y del mismo personal demanda de la creación de una cultura de la protección en sus trabajadores y dirigentes y no solo de crear los instrumentos necesarios para llevar a cabo esta protección. Millones de pesos se pierden por el deterioro de las materias primas, o por el robo, desvío de recursos, entre otros elementos que aún no son controlados de la manera más adecuada.

CAPITULO 2. EL RETO DE EFICIENTAR EL CONTROL INTERNO A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE LA MEJORA CONTINUA BASADA EN EL MODELO DE EVALUACIÓN HISTÓRICA DE LAS 4 P's DE LA CREATIVIDAD.

En este capítulo se describe y se presenta el modelo de las 4 P's de la creatividad como instrumento de mejora continua, así como también las ventajas, requisitos para su aplicación y los beneficios que esta genera. Así también se muestra cómo se puede aplicar en a instituciones públicas o de gobierno. Por otra parte se presenta un resumen y descripción de esta teoría con una fórmula de fácil aplicación para combinar y encontrar posibilidades a partir de las 4 P's de la creatividad.

Durante los últimos 10 años, el mundo de los negocios se ha dedicado a 3 actividades importantes:

- 1) La **reestructuración** -adquisiciones, fusiones, compra de acciones por influencia, divisiones, entre otros-. Que se traduce a crecimiento y rentabilidad.
- 2) **Reducción de costos** -se pueden visualizar objetivos y medir logros, aumentan ganancias-. Llega el momento en que se ha adelgazado tanto que ya no queda grasa, y entonces se empieza a perder musculo.
- 3) **Calidad** -altamente recomendable y requiere creatividad-. Creatividad y/o Innovación.

En otras palabras se entiende que las empresas comenzaron buscando su optimización realizando movimientos financieros y acciones externas, posteriormente se fueron a lo interno -pero sin separarse de lo financiero-, el siguiente paso en la evolución de la administración de la empresa fue la calidad traducida en servicio al cliente, pero en estos tiempos de alta competitividad se requiere ir más allá y ahí es donde entra la creatividad que va de la mano de la innovación; “Crear, Innovar o Morir”.

En este sentido la necesidad de innovar no compete solo a las empresas privadas, en todos los sectores y niveles la innovación es una necesidad permanente, por ello es indispensable llevar a cabo una identificación de las necesidades de innovación del área de Control Interno de la U.M.A.E. Hospital de Especialidades, San José.

Hablando a nivel macroeconómico es necesario encontrar alguna otra manera de hacer las cosas y adoptar nuevos conceptos sobre públicos; los gobiernos de países como Singapur, Malasia, Australia y Canadá son ejemplo de tener conciencia de esa necesidad; otros aún creen que es suficiente con bajar costos. Todo ello derivado de que la gente, el público, o el pueblo reclama más que disminuir costos, proclama por algo más tangible, eso que le beneficie y que le sea de utilidad y de manera económica.

La destrucción es el medio por el cual los mercados mantienen su frescura, eliminando aquellos elementos que ya no son útiles. Las corporaciones nuevas y eficientes ponen presión en las compañías existentes, que a menudo no son capaces de cambiar lo suficientemente rápido para competir exitosamente.

Aunque la destrucción significa el fin de la vida económicamente útil, no necesariamente significa la muerte; puede resultar en una empresa independientemente derivada, lo que los norteamericanos definirían como un “spin-off” (Schumpeter, 1942).

Schumpeter menciona en su libro *Capitalismo, Socialismo y Democracia* (1942), nos menciona su “destrucción creativa” que es operar bajo la discontinuidad, que en resumen es la desaparición de sectores y a la vez establecer nuevas actividades.

Con todo lo anterior se infiere que el área de Control Interno de la U.M.A.E. Hospital de Especialidades San José, no ha tenido una mejora de forma continua, incluso que desde 2008 se comienzan a crear normativas y programas de cara a la actualización de procesos, sin embargo a la fecha del presente trabajo de investigación, estas no han sido consolidadas, es decir seguimos trabajando sobre la estructura de la continuidad.

2.1. Creatividad

Anteriormente la palabra “Creatividad” no aparecía en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1970), tal como el concepto que ahora se maneja. Fue hasta versiones más actuales cuando se dio su inclusión tanto en éste como en otros diccionarios. Así que en la edición de (1992 pp. 593), que este diccionario la define como: “facultad de crear, capacidad de creación”. En el año de 1971, la Real Academia de la Lengua Francesa discutió sobre aceptar o no esta palabra y se optó por la negativa. Hoy en día se ha generalizado y su uso es de manera universal.

A continuación se presentan algunas definiciones más importantes y referentes al trabajo en desarrollo, -en el anexo 9 se menciona la taxonomía del término creatividad a efectos de recopilar los aportes significativos en este contexto-.

Cuadro 2. Algunos autores y definiciones del concepto de “Creatividad”

AUTOR	DEFINICIÓN
Guilford (1952)	“La creatividad, en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente”.
Osborn (1953)	“Aptitud para representar, prever y producir ideas. Conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa”.
Fromm (1959)	“La creatividad no es una cualidad de la que estén dotados particularmente los artistas y otros individuos, sino una actitud que puede poseer cada persona”.
Rogers (1959)	“La creatividad es una emergencia en acción de un producto relacional nuevo, manifestándose por un lado la unicidad del individuo y por otro los materiales, hechos, gente o circunstancias de su vida”.
Parnes (1962)	“Capacidad para encontrar relaciones entre ideas antes no relacionadas, y que se manifiestan en forma de nuevos esquemas, experiencias o productos nuevos”.
Torrance (1965)	“La creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar estas hipótesis, a modificarlas si es necesario además de comunicar los resultados”.

Barrón (1969)	“La creatividad es la habilidad del ser humano de traer algo nuevo a su existencia”.
Guilford (1971)	“Capacidad o aptitud para generar alternativas a partir de una información dada, poniendo el énfasis en la variedad, cantidad y relevancia de los resultados”.
De Bono (1974)	“Es una aptitud mental y una técnica del pensamiento”.
Csikszentmihalyi (1996)	“La creatividad es cualquier acto, idea o producto que cambia un campo ya existente, o que transforma un campo ya existente en uno nuevo”.
Rodríguez (1999)	“La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas”.
Goleman, Kaufman y Ray (2000)	“...contacto con el espíritu creativo, esa musa esquiva de las buenas –y a veces geniales- ideas.”
Gagné (s. f.)	“La creatividad puede ser considerada una forma de solucionar problemas, mediante intuiciones o una combinación de ideas de campos muy diferentes de conocimientos”.

Fuente: Esquivias 2001, pp 2-7

2.2. Las cuatro P's de la creatividad.

La creatividad como ciencia, tuvo sus inicios con Mel Rhodes (1961), quien la definió un proceso en el que se reorganización el conocimiento, el cual puede ser general o específico, de manera que las personas puedan entender el significado. Por otro lado se hace mención a que las ideas originales son el producto de un pensamiento prolongado acerca de un todo, todo esto relacionando sus partes y el esfuerzo sostenido en trabajar sobre la síntesis, articulándola de manera que sea conveniente.

Tras realizar la selección de cuarenta definiciones de creatividad, Rhodes se percató al realizar su análisis que no se puede excluir alguna, sino que estaban directamente relacionadas y se superponían entre ellas; así que concluyó que todas estas definiciones en conjuntos eran una madeja formada por cuatro hilos, cada uno con características propias, pero para que funcionaran correctamente tendría que haber una unión de estos cuatro elementos –las cuatro P’s de la Creatividad-.

1. El primero de los elementos se refiere a la persona como ser humano.
2. El segundo se refiere a los procesos mentales que operan en las ideas creativas.
3. El tercero refiriéndose a la influencia del medio ambiente –Press-, que ejerce sobre la persona y sus procesos mentales.
4. La cuarta y última refiriéndose a las ideas, que son expresadas como lenguaje u oficio y que es conocida como producto.

Rhodes a partir del análisis, dio nacimiento al modelo conocido como de las cuatro P’s de la creatividad. En su artículo “Un Análisis de la Creatividad” (1961), Rhodes describe cada una de las partes de este modelo, ayudado de las definiciones que el mismo analizó.

Han pasado más de cinco décadas desde la creación de este modelo y aun sigue presente en el mundo de la creatividad, principalmente porque representa un marco

conceptual desde el cual puede observarse, estudiarse y analizarse cada una de las partes involucradas en todos los aspectos relacionados con la creatividad.

A continuación se describe cada una de los P de la creatividad según Rhodes (1961).

2.2.1. Persona

El término en referente a la personalidad, intelecto, temperamento, físico, cualidades, hábitos, actitudes, auto conocimiento, sistema de valores, mecanismos de defensa y comportamiento.

Rhodes analizó investigaciones de reconocidos estudiosos de la psicología y la creatividad hasta ese momento. Ya que como hace mención Rhodes, diversos aspectos de la persona creativa, como la relación entre la inteligencia y la creatividad, rasgos de la personalidad que intervienen en la creatividad, y la relación del temperamento y la creatividad.

2.2.2. Proceso

Esta parte de la creatividad es referente a la motivación, percepción, aprendizaje, pensamiento y comunicación.

Para generar esta parte Rhodes se basa en dos referencias.

 El arte del pensamiento de Graham Wallas (1926), que estudia las cuatro etapas ya conocidas del proceso creativo, que son: preparación, incubación, inspiración y verificación.

- o La preparación consiste en observar, escuchar, preguntar, leer, recolectar, comparar, contrastar, analizar y relacionar toda clase de información.
- o La incubación puede ser consciente o inconsciente, e involucra pensar acerca de las partes y sus relaciones.
- o La inspiración llega regularmente después del período de incubación, probablemente al hacer énfasis y la necesidad de librar la tensión para poder ser creativo.
- o La verificación es un tiempo de trabajo arduo, para poder al final convertir una idea en un producto.

 Imaginación aplicada de Alex Osborn (1953), que hace referencia a los siguientes tópicos:

- o La creatividad nunca será una ciencia.
- o La creatividad es un arte.

Se infiere que Osborn ya tenía plena confianza en que la creatividad podía ser enseñada a través de un proceso de pensamiento para llegar a un producto final o resolver un problema.

2.2.3. Medio Ambiente –Press-

Es lo referente a cómo interactúan los seres humanos y su medio ambiente. La producción creativa es el resultado de ciertas fuerzas actuando sobre ciertos individuos mientras estos se desarrollan.

Las personas generan ideas en respuesta a sus necesidades, sensaciones, percepciones y a su imaginación. Una persona recibe estas sensaciones y percepciones por medios internos y externos. Cada idea refleja la originalidad propia de quien la genera, la forma en la que fue percibida, el sistema de valores y las condiciones para las experiencias de la vida diaria de cada individuo.

2.2.4. Producto

Es una idea que ha sido comunicada a otras personas en forma de palabras, pintura, arcilla, metal, piedra, tela o cualquier otro material. Esta debe ser una idea original, está implícito un grado de novedad en el concepto. Cuando la idea se vuelve tangible puede ser llamada producto. Cada producto es el pensamiento de una persona en cierto momento.

Los productos son artefactos de los pensamientos. Rhodes menciona, que faltaban muchas investigaciones por delante para el desarrollo de este modelo, como la forma de identificar a una persona creativa, la manera de enseñar el proceso creativo, de medir la creatividad de una persona y su medio ambiente; asimismo, desarrollar una escala para clasificar los productos, tanto en sus características como en la novedad de los mismos.

2.3. Síntesis del modelo de evaluación histórica para la toma de decisiones estratégicas basado en el modelo de las 4 P's de la creatividad

En su trabajo de investigación, Alcázar (2014) expone el diseño del modelo de análisis que representa el producto de su investigación, además de explicar paso a paso la ruta a seguir para utilizarlo.

De todos los modelos que Alcázar (2014) expone y analiza en su trabajo de investigación, concluye que los apropiados para generar el Producto como fruto de su trabajo son:

En primera instancia el modelo a utilizar es el de las cinco fuerzas de Porter, en el cual la principal característica de éste es representar una fotografía de un momento específico de la industria que se está analizando, con el cual se medirá una de las P de la creatividad, el medio ambiente.

En el siguiente método es el historiométrico, en el cual se combinan la ciencia, la historia y la psicología para generar datos estadísticos que a su vez se utilizan para

describir el comportamiento creativo de un individuo o un grupo de personas en un período determinado; siguiendo la misma analogía del modelo anterior, la Historiometría representa la película del evento estudiado, en el período deseado, con esta herramienta se medirá otra de las P de la creatividad, el Proceso.

Finalmente se emplea la herramienta llamada FourSight para determinar la preferencia en el proceso de solución creativa de problemas de los protagonistas en la industria estudiada en cierto momento; en este caso, dichas personas representan los actores de la película, en la cual, a diferencia de los filmes, en una organización todos los involucrados deben considerarse como actores protagonistas de un modo u otro, con esta herramienta se obtendrán los resultados para complementar una P más de la creatividad que es la de Persona.

Alcázar (2014) menciona que ya sea que se esté por fundar una nueva organización, o bien en una empresa ya establecida, para poner en práctica el modelo, fruto de su investigación, se tiene que seguir una serie de pasos y son los siguientes:

1. Analizar la historia que representa la película de la industria a la cual se planea pertenecer o en la cual ya se tiene participación. Al realizar el estudio, su principal objetivo será identificar por medio del método historiométrico, el proceso que se traduce en identificar los eventos sobresalientes y/o aquellos que representen un parte aguas o punto de inflexión en la industria; estos pueden ser momentos positivos o negativos, grandes descubrimientos, inventos que hayan representado un cambio de paradigma, ganancias extraordinarias para la industria o alguna empresa en particular dentro de la misma, alianzas entre industrias o incluso cambios gubernamentales debido al impacto industrial, entre otros eventos que puedan ser identificados.

- a. El número de eventos seleccionados dependerá de la edad de la industria: para aquellas con muchos años de historia, los períodos entre cada evento podrán ser mayores;
- b. Las industrias de reciente creación, en las cuales la separación entre eventos será menor.
- c. Se propone, para poder tener un mejor análisis, seleccionar entre siete y diez eventos con la finalidad de tener datos suficientes con los cuales se visualice de una mejor manera a la industria y a los protagonistas de la misma.

Una vez seleccionados los momentos importantes en la industria, se pasa a la segunda etapa.

- 2. Para cada uno de estos puntos en el tiempo, realizar un análisis de la industria por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Este análisis servirá para comprender las diferentes facetas del ambiente de la industria en cada uno de estos puntos de inflexión.

- 3. Estudiar a la persona, este elemento se compone de dos partes fundamentales:

- a. Lo primero es necesario identificar, para cada uno de los momentos que ya fueron previamente analizados, a los protagonistas de los momentos sobresalientes en la industria.
- b. La segunda parte consiste en estudiar a cada uno de los individuos por medio de:
 - i. La medición de las preferencias en el proceso de solución creativa de problemas por medio de la herramienta FourSight.
 - ii. La personalidad por medio del MBTI -Myers-Briggs Type Indicator- por Isabel Myers (1985).
 - iii. El estilo de innovación por medio del KAI -Kirton Adaptation-Innovation Inventory- por Michael Kirton (1976).

Debido a la dificultad que representa la aplicación de estas herramientas en los individuos seleccionados, por el hecho de que muchos de ellos pueden ya no estar o por no tener acceso a ellos, se recurrirá a expertos en cada una de las herramientas, los cuales después de estudiar el comportamiento de los protagonistas.

Se obtendrán las características deseadas, así que se compararán las preferencias de los actores en los diversos eventos, con las condiciones en la industria en cada episodio estudiado; relacionando la forma en la que los individuos actuaron o

resolvieron los retos a los cuales se enfrentaron, las relaciones entre los personajes y el resultado de dicha dinámica.

4. Integrar todos los pasos anteriores en una sola visión histórica general. Al terminar esta etapa, se tendrá el proceso de la industria valorado y seleccionados los momentos más importantes; el ambiente industrial analizado para cada uno de estos momentos, además de los personajes más representativos de cada uno de estos momentos evaluados.

2.4. Métodos y modelos de medición

2.4.1. Mediciones de creatividad en la Persona

No se debe de perder de vista que el elemento humano, ya que de él depende el éxito o fracaso de una decisión, es por ello que se debe estudiar a la persona desde diferentes ángulos.

Análisis de la Persona con el Método FourSight

Alcázar (2014) define a este método como una medición que está diseñada para ayudar individuos y equipos a entender mejor la manera en la que se aproximan a la solución de problemas mediante un pensamiento creativo. También los ayuda a reconocer sus fortalezas naturales cuando resuelven problemas creativamente.

Por otro lado indica las áreas en el proceso creativo que representan un reto para el individuo, señalando puntos ciegos que pueden limitar la efectividad personal para la solución de problemas. Una vez conscientes de dichos retos, los individuos pueden aprender estrategias para aumentar sus habilidades para resolver problemas.

Es una herramienta muy útil para los equipos de trabajo. Un perfil de los miembros de un equipo puede ayudar a cada uno a ser más tolerante y apreciar mejor los diferentes estilos en la solución de problemas.

Este perfil es de utilidad también para darse cuenta de su comportamiento y la manera en la que interactúa con los demás. El resultado de esta información es la mejora en la comunicación y la creación de una mejor atmósfera laboral.

El modelo se compone de 4 etapas que son las siguientes:

Figura 15. Etapas del Modelo Foursight



Fuente: Elaboración propia

2.4.2. Mediciones de creatividad en el Proceso

Los procesos son caudales sobre los cuales se trabaja, así que el grado de creatividad en los mismos, se obtendrán por medio del siguiente método.

Análisis del Proceso con el Método historiométrico

La Historiometría es una disciplina científica en donde una hipótesis acerca del comportamiento humano es probada aplicando análisis cuantitativo a datos concernientes a individuos históricos. Simonton (1990) menciona que el investigador debe literalmente medir la historia.

Nos comenta Alcázar (2014) en su trabajo de investigación, el primer paso del modelo será analizar la historia que representa la película de la industria a la cual se planea pertenecer o en la cual ya se tiene participación. Al estudiarla, el objetivo será identificar, el proceso y por ende los eventos sobresalientes y/o aquellos que representen un parte aguas o punto de inflexión en la industria; ya sea momentos positivos o negativos, como grandes descubrimientos, inventos que hayan representado un cambio de paradigma, ganancias extraordinarias para la industria o alguna empresa en particular dentro de la misma, alianzas entre industrias o incluso cambios gubernamentales debido al impacto industrial, entre otros.

El número de eventos seleccionados dependerá de la edad de la industria: para aquellas con muchos años, los períodos entre cada evento podrán ser mayores; a diferencia de las industrias de reciente creación, en las cuales la separación entre eventos será menor. Se propone, para poder tener un mejor análisis, seleccionar entre siete y diez eventos con la finalidad de tener datos suficientes con los cuales se visualice de una mejor manera a la industria y a los protagonistas de la misma.

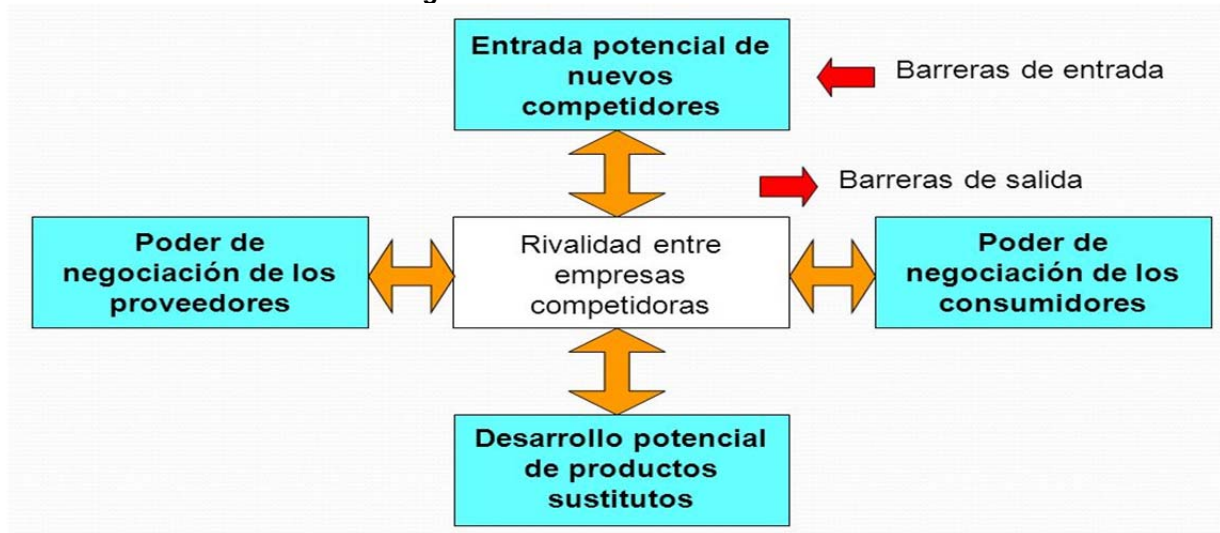
Una vez seleccionados los momentos importantes en la industria se procede a realizar su análisis con base a la profundidad del acontecimiento y de la o las personas involucradas, para conocer más a fondo el porqué del actuar del director y/o de los actores en ese momento y el cómo es que se llevo a cabo dicho acontecimiento.

2.4.3. Mediciones de Creatividad en el Ambiente –Press-

Análisis del Ambiente –Press- con el método de las 5 fuerzas de Porter

Según Porter (1998) el trabajo de un profesional de la estrategia es entender y superar a la competencia. Entender las fuerzas que mueven a una industria y sus causas subyacentes, revelan sus raíces mientras proveen un marco de referencia para anticipar e influenciar a la competencia a través del tiempo. Entender la estructura de la industria también es esencial para un posicionamiento estratégico efectivo.

Figura 16. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia adaptado de: Porter, M.E., 1998.

Para cada uno de estos puntos en el tiempo, realizar un análisis de la industria por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este análisis servirá para comprender las diferentes facetas del ambiente de la industria en cada uno de estos puntos de inflexión.

2.4.4. Mediciones del Producto

Análisis del Producto con el modelo Consensual Assessment Technique (CAT)

Al concluir este trabajo de investigación se generará el producto como tal, así que con posterioridad se podrá calificar y/o medir con el modelo Consensual Assessment Technique (CAT) desarrollado por Amabile (1982), la cual es una poderosa herramienta utilizada por investigadores de la creatividad en la cual se le solicita a un

jurado experto califique la creatividad de productos creativos como historias, poemas, pinturas y/o cualquier otro producto creativo. La metodología que es utilizada es la de comparar productos creativos con otros del mismo grupo y no con un estándar absoluto. No existe un número predeterminado de jueces; sin embargo, a mayor número de jueces, mayor confiabilidad interna tendrá el método (Kaufman, Baer y Cole, 2009).

CAPITULO 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se da a conocer paso a paso el proceso que se ha realizado a través del método mixto, debido a que la investigación se divide en cualitativa y en cuantitativa, ya que así es como se realiza el tipo de análisis que se sostiene en el “Modelo de evaluación histórica para la toma de decisiones estratégicas, basado en el modelo de las cuatro P’s de la creatividad” (Alcázar, 2014), por otro lado se expone la forma en cómo se analizan los resultados obtenidos a través del trabajo y la aplicación de estadística para procesamiento de resultados. Es por ello que se realizarán operaciones y se someterán los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio.

Es importante planificar los principales aspectos del plan de análisis en función de la verificación de cada una de las hipótesis formuladas ya que estas definiciones condicionarán a su vez la fase de recolección de datos.

La interpretación de datos es una de las etapas más importantes del trabajo, porque se proyectarán en la propuesta final. Se debe elaborar una adecuada interpretación de datos y se fundamentara en un modelo adecuado a la naturaleza del problema que se investiga.

La realización de observaciones y mediciones deben ser de manera cuidadosa, y en el empleo de técnicas de investigación que demanda la aplicación y uso del modelo. Se encuentra que los datos mismos tienen poco interés por sí mismos; lo importante

es la nueva luz que surge al examinarlos; las generalizaciones que se pueden formular y los nuevos cuestionamientos que se generen derivado del mismo.

Por una parte es necesario ser riguroso para obtener datos; por otra, es fundamental ser muy cuidadoso para interpretarlos: las generalizaciones precipitadas no forman parte del trabajo.

Finalmente, también es trascendental la obtención y el análisis de datos que guarden relación con el problema, lo que significa que si bien el caudal de información que se obtenga es importante, también lo es que dicha información sea real y verídica.

3.1. Población, muestra y muestreo

En primer lugar se toma en cuenta que el universo total de trabajadores I.M.S.S. es de 444,967 personas hasta Diciembre 2012 (Diario Oficial de la Federación, 2013), sin embargo la población total de la U.M.A.E. es de 1656 trabajadores de los cuales 1 plaza es de mando, 106 de confianza y 1,549 que son las restantes son de base (Departamento de personal de la U.M.A.E., Octubre 2013), por lo que se tiene que;

Del área directiva son:

 Un director general.

 Cuatro directores –Medico, Administrativo, De enfermería y De Educación e Investigación en Salud.

- Once divisiones, aunque a ninguno de ellos se aplica encuesta debido a que la mayoría de ellas –ocho- son totalmente del área médica.

Del área administrativa a nivel jefaturas son:

- Cuatro jefes de departamento.

- Doce jefes de oficina.

Quienes son los principales tomadores de decisiones, así como también son los encargados de poner en marcha los planes de acción, programas, entre otros.

Así que la muestra seleccionada sobre la cual se realiza la aplicación de la encuesta es de 11 personas.

3.1.1. Población

La población es de 1,656 personas, que es el número total de trabajadores en la U.M.A.E., comprendiendo todas las categorías.

3.1.2. Muestra

La muestra se extrae exclusivamente del área directiva de la administrativa con puestos de confianza y mando, comprendiendo un director general, cuatro directores, cuatro jefes de departamento y doce jefes de oficina y la muestra para la aplicación de encuestas es de 11 personas.

3.1.3. Muestreo

El muestreo a poner en práctica es el no probabilístico, debido a que la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de directivos, jefes de departamento y/o jefes de oficina, no dependiendo su sexo, tampoco de la edad, ni la antigüedad en el puesto sino que tomen decisiones y ordenen la ejecución de acciones, pero sobre todo que directa o indirectamente se encuentren inmersas en el Control Interno de la U.M.A.E.

3.2. Análisis Cuantitativo

Como parte de la investigación y para contar con una base con fundamento numérico y estadístico; y para el conocimiento de la persona en el aspecto creativo, se aplica

el cuestionario de valoración de preferencias en el proceso creativo, que forma la parte cuantitativa de la investigación.

3.2.1. Análisis de la Persona a través de la valoración de preferencias en proceso creativo.

El cuestionario de valoración de preferencias en el proceso creativo-Anexo 10-, es un método para evaluar la capacidad creativa del individuo encargado de tomar decisiones dentro de una compañía o cualquier otra entidad, esté cuestionario a su vez no contiene respuestas buenas o malas, sino que simplemente clasificara en una o más categorías de la forma y grado en que se usa la creatividad para la resolución de problemas.

El sondeo ya mencionado se compone de doce reactivos, los cuales son parametrizados en una escala –tabla 2- del uno al siete y van de Nunca a Siempre excepto de las preguntas –cuatro, cinco, nueve, diez y doce-, que van en orden inverso.

Tabla 2. Escala de reactivos

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Con frecuencia	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración Propia

La encuesta se realizó al azar dentro de la población seleccionada, y no se solicitaron datos personales, ni puesto, excepto género.

Al aplicar la encuesta de preferencias en el proceso creativo, los resultados que se obtienen en porcentajes de participación para cada reactivo realizado:

Ya obtenidos los resultados y graficados pregunta por pregunta, se procede a graficar los resultados del proceso creativo, persona por persona, para así poder conocer a fondo y de manera individual el perfil de las personas involucradas en los procesos de toma de decisiones y del control interno como regentes.

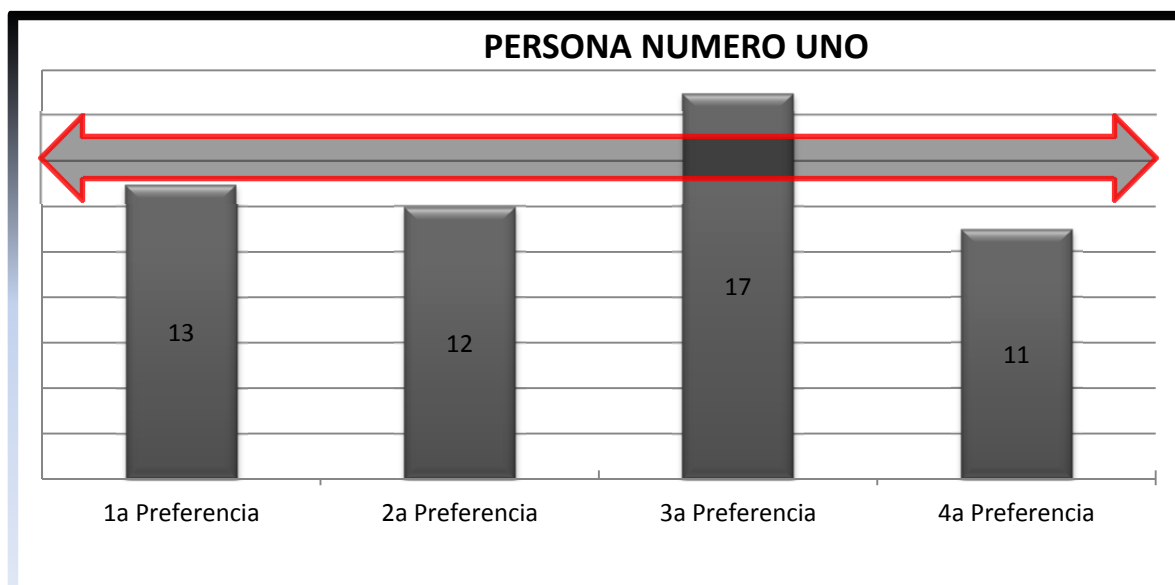
Para parametrizar y sistematizar los resultados se considera un rango de puntuación de menos dos puntos del resultado más alto y mas dos puntos del resultado más bajo, la preferencia creativa que se encuentre por arriba de este rango es la que predominara en el perfil de la persona encuestada, no se debe pasar por inadvertido que puede predominar desde una preferencia creativa hasta las cuatro en el perfil de una misma persona.

3.2.2. Los resultados obtenidos e interpretados de la encuesta de preferencias en el proceso creativo

Al realizar un análisis de manera global y a manera de resumen de las preferencias creativas de las personas encuestadas; se puede observar que la tercera preferencia creativa se encuentra presente en el 100% de los encuestados, que se traduce en que primero analizan bien las cosas antes de tomar una decisión. En segundo lugar las personas encargados de tomar decisiones y según su perfil creativo es de generar muchas ideas, busca muchas soluciones y son flexibles en su pensar.

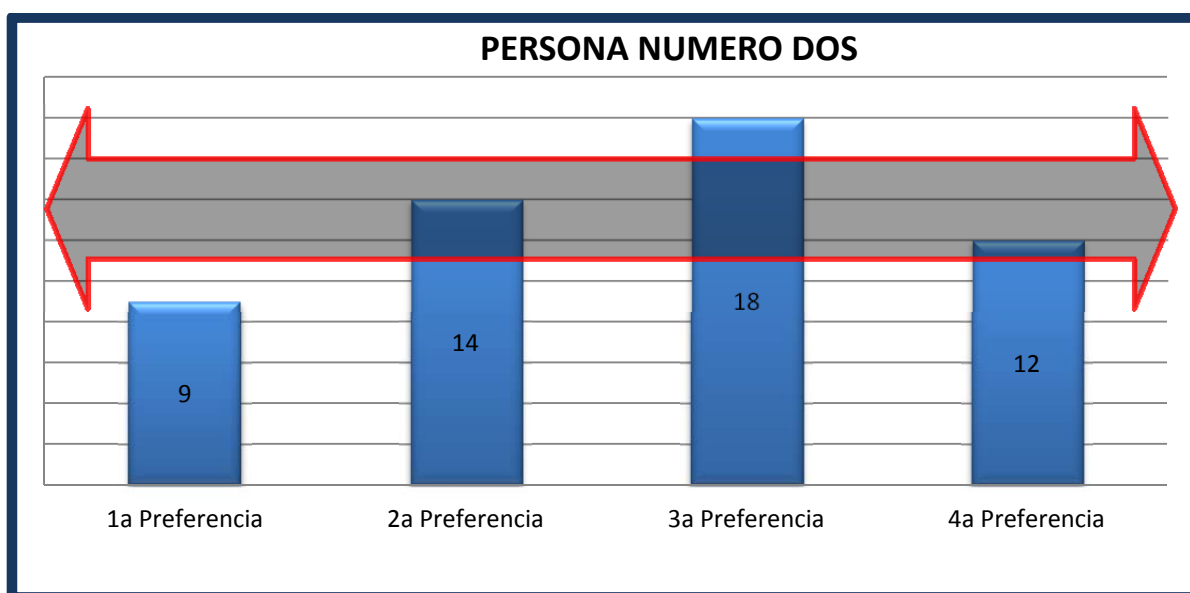
Ahora se procede a analizar el perfil de todas las personas encuestadas, pero de manera individual, no omitiendo volver a comentar que en ninguno de los casos se expondrán datos personales de los encuestados en los siguientes gráficos.

Grafico 1. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero uno



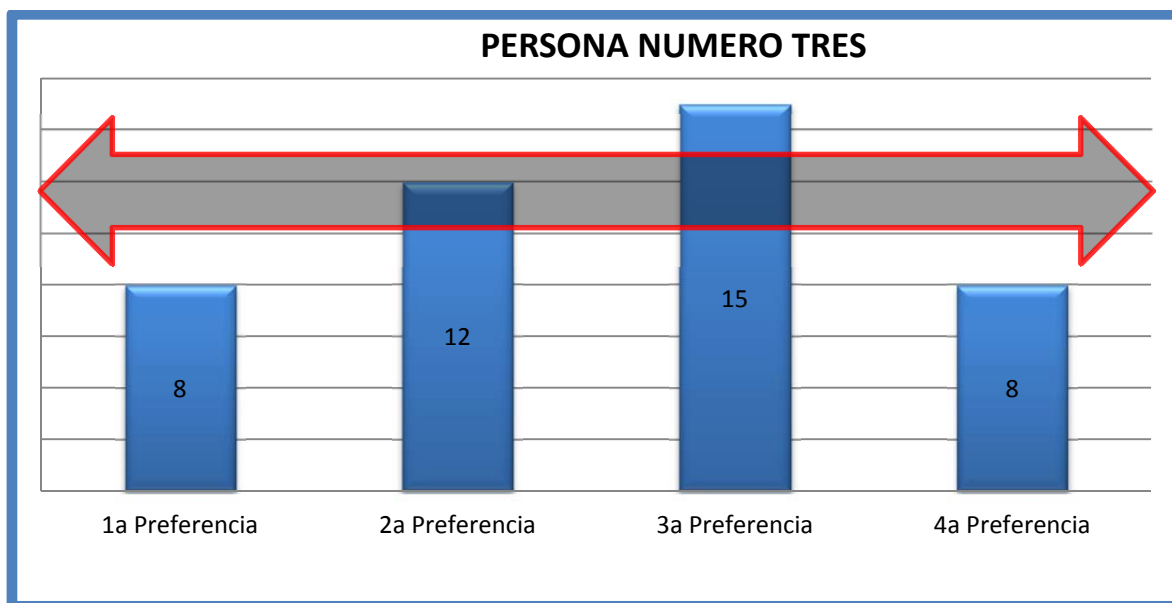
Fuente: Resultados obtenidos a través de la encuesta de preferencias en el proceso creativo

Grafico 2. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero dos



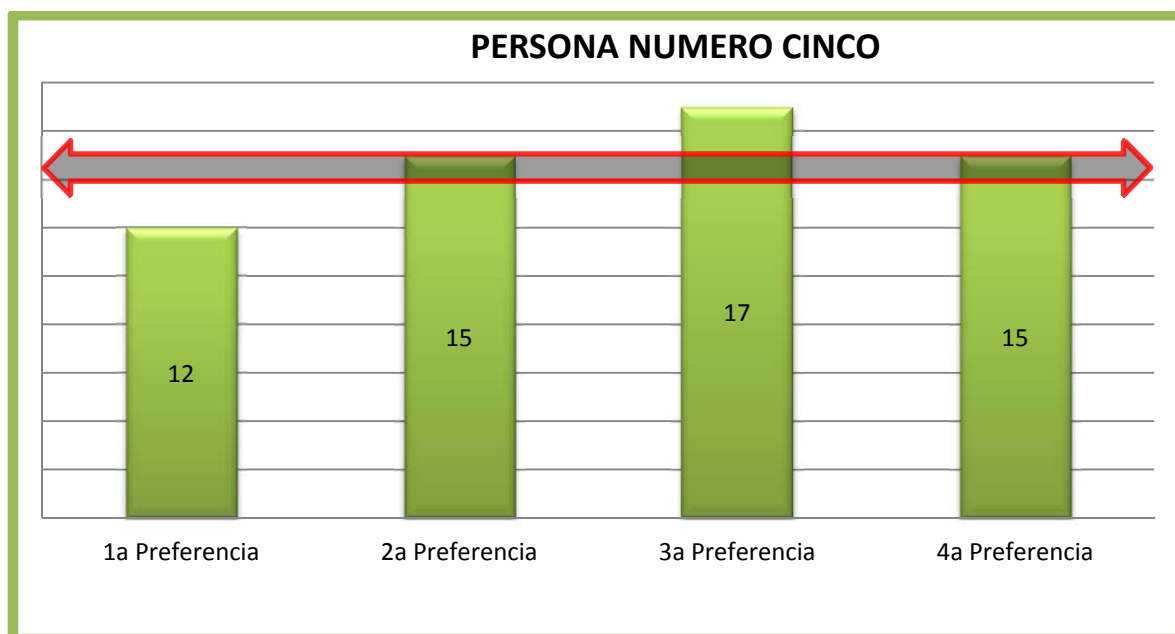
Fuente: Resultados obtenidos a través de la encuesta de preferencias en el proceso creativo

Grafico 3. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero tres



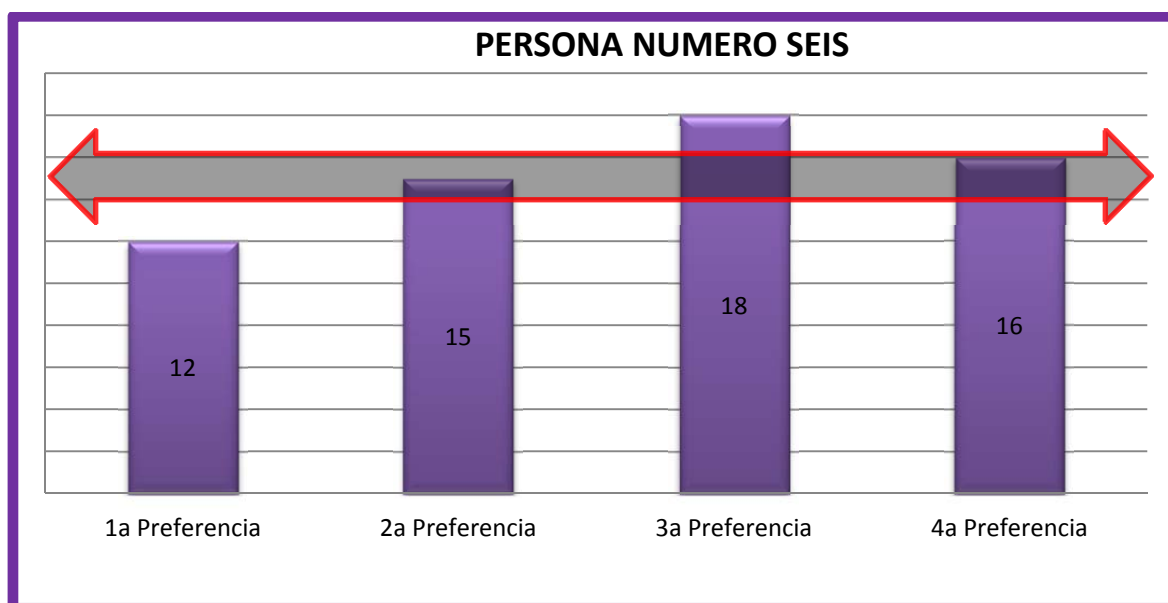
Fuente: Resultados obtenidos a través de la encuesta de preferencias en el proceso creativo

Grafico 4. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero cinco



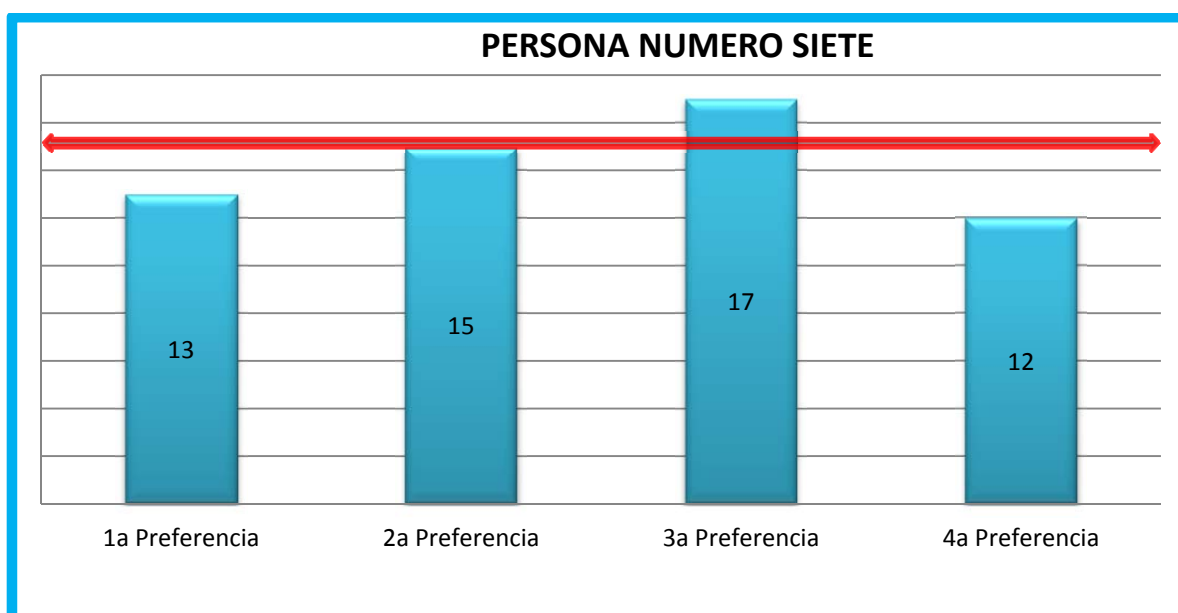
Fuente: Resultados obtenidos a través de la encuesta de preferencias en el proceso creativo

Grafico 5. Referencias en el proceso creativo de la persona numero seis



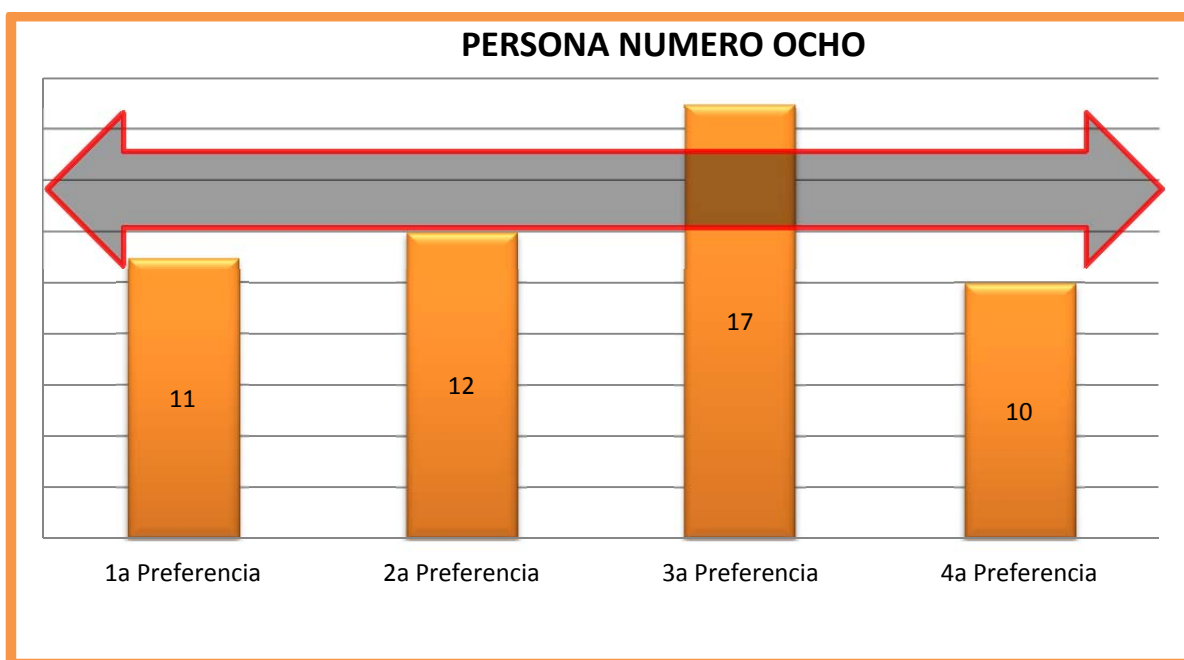
Fuente: Resultados obtenidos a través de la encuesta de preferencias en el proceso creativo

Grafico 6. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero siete



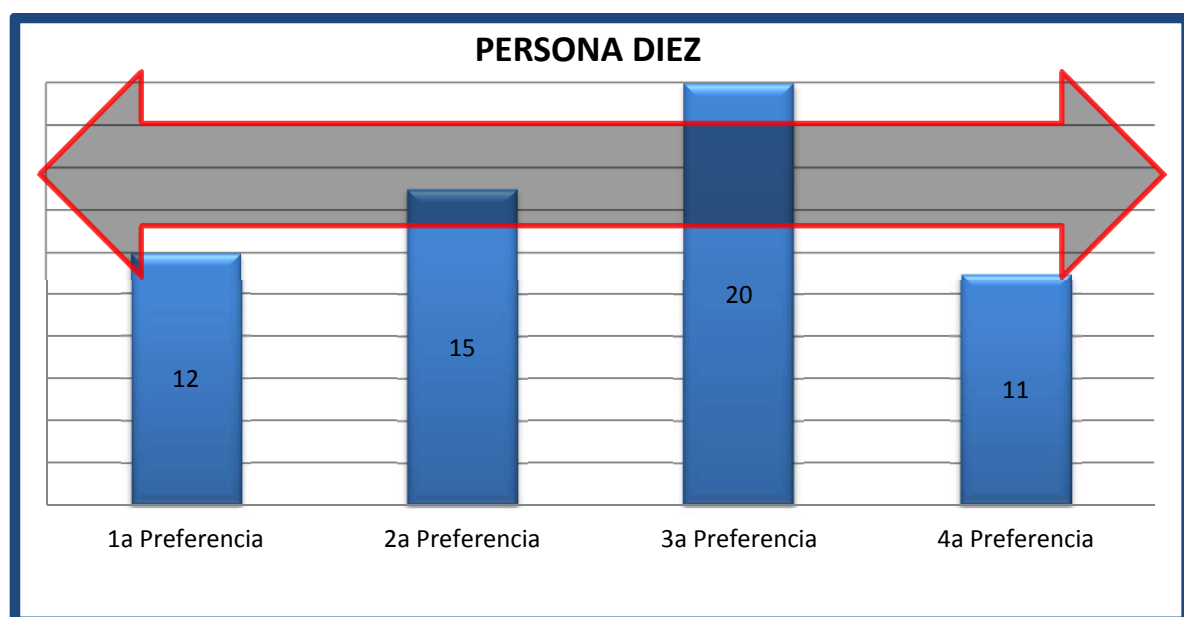
Fuente: Resultados obtenidos a través de la encuesta de preferencias en el proceso creativo

Grafico 7. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero ocho



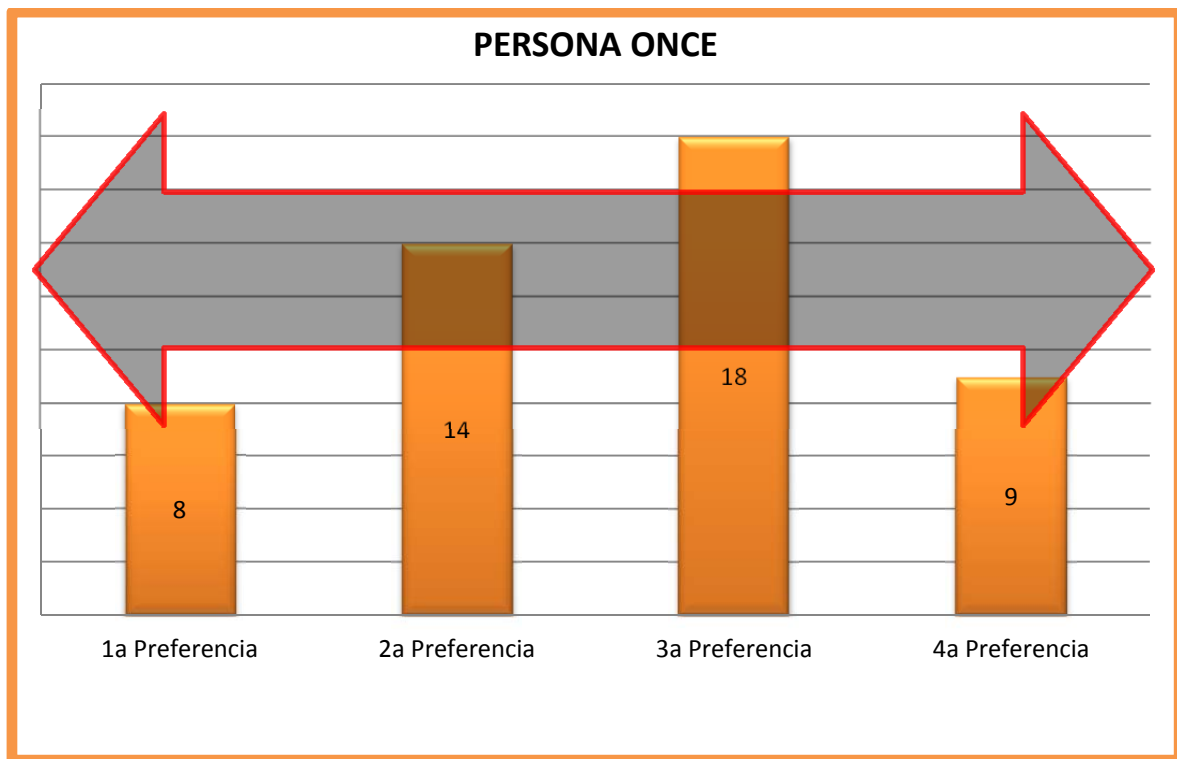
Fuente: Resultados obtenidos a través de la encuesta de preferencias en el proceso creativo

Grafico 8. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero diez



Fuente: Resultados obtenidos a través de la encuesta de preferencias en el proceso creativo

Grafico 9. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero once



Fuente: Resultados obtenidos a través de la encuesta de preferencias en el proceso creativo

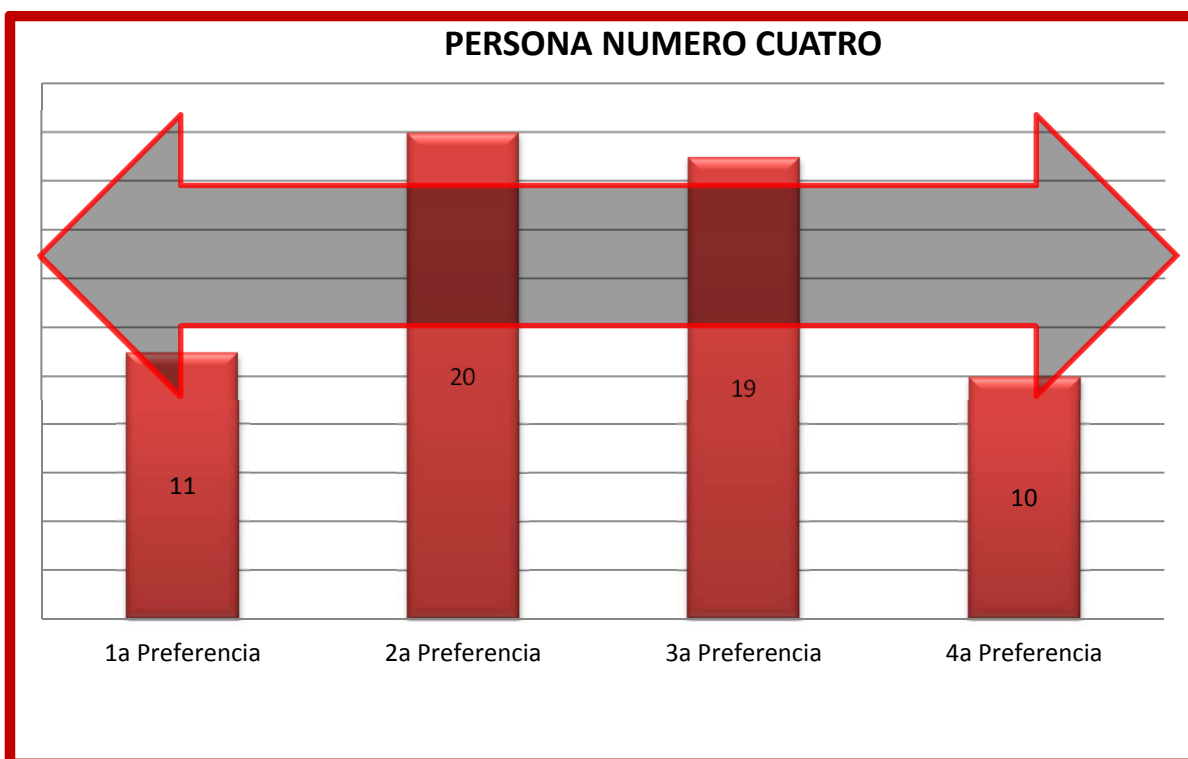
El análisis se realizaría de manera individual para cada persona encuestada, pero al graficar se denota que la preferencia creativa que predomina entre las personas encargadas de la toma de decisiones es la tercera preferencia y esto se traduce en que cada persona de este grupo examina muy bien las ideas, lo hace desde varias perspectivas, buscando las fortalezas y debilidades.

La finalidad de analizar y compara las posibles soluciones , también en como planeara los pasos para poner en marcha su idea, disfruta mucho el armar que las soluciones sean factibles y trabajen, disfruta mucho el proceso de innovación, lo malo es que puede perder mucho tiempo en el desarrollo de una solucion que sea perfecta.

Las desventajas de este grupo de personas es que tienen poco desarrolladas la segunda preferencia creativa y en menor medida la primera y la cuarta, que se traduce en que no se examinan a fondo los detalles, ni se tiene una visión amplia, tampoco se intuye ni se extiende la imaginación ni la innovación; tampoco se estructuran ni se concretan ideas, ni se actúa de manera espontanea y creativa.

Es aquí donde estas debilidades y con la capacitación que se propone - posteriormente- se puedan desarrollar en todas sus preferencias creativas a su máximo potencial y convertirlas en fuerzas. Ya que cada persona no está aprovechando en un nivel optimo su creatividad.

Grafico 10. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero cuatro

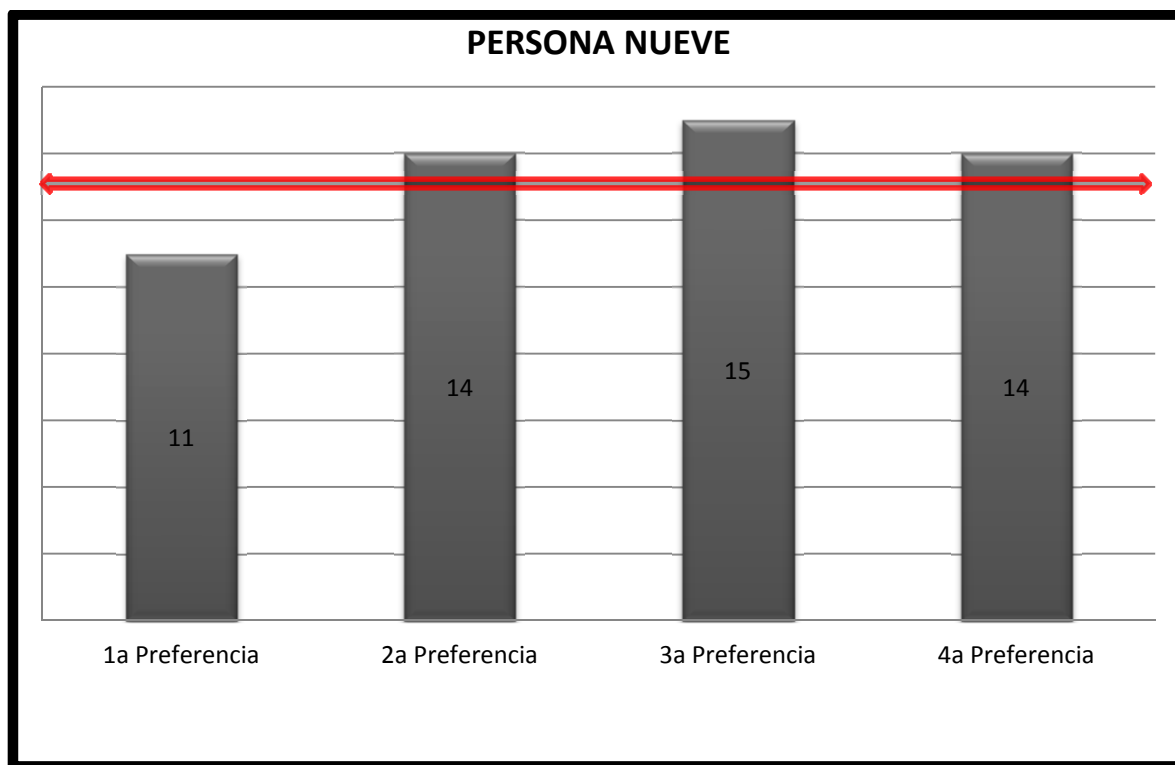


Fuente: Resultados obtenidos a través de la encuesta de preferencias en el proceso creativo

El perfil de persona encuestada numero cuatro es que es muy visionario, abre su imaginacion para dar paso a las ideas, disfrutando pensar de manera global y abstracta, juega con las posibles posibilidades y las ideas, aunque al ser un poco inesperado puede olvidar ciertos detalles.

Aunque por otro lado tambien piensa y planea mucho lo que va a hacer y en ocasiones se paraliza en la accion por pensar de mas. Sin olvidar que en esta persona tambien se pueden desarrollar su primera y cuarta preferencias de la creatividad para alcanzar su maximo nivel de creatividad.

Grafico 11. Preferencias en el proceso creativo de la persona numero nueve



Fuente: Resultados obtenidos a través de la encuesta de preferencias en el proceso creativo

De las personas encuestadas, la número nueve es la que tiene un perfil más completo hablando del proceso creativo, ya que se ubica en tres de las cuatro preferencias creativas, por lo que su descripción se traduce en que es una persona muy visionaria, goza de mucha imaginación, su manera de pensar es muy global y abstracta, la innovación le surge ya que es intuitiva en su pensar, aunque en algunas ocasiones es muy analista, y busca todas las aristas de una idea, arma soluciones que se desarrollen, explora los retos y las oportunidades que puedan provenir de los mismos.

Su fortaleza es que posee una habilidad para generar muchas posibilidades, aunque por otro lado en algunas ocasiones puede llegar a ser muy metódico en la solución a los problemas y también puede llegar a analizar de mas los detalles y ser muy selectivos, y otro contraparte de este perfil multifacético es que puede llegar a actuar de manera espontanea y rápida, lo cual puede hacerle omitir varias detalles ya encaminado en la acción.

Figura 17. Análisis grafico de las preferencias creativas en el cuerpo directivo de la U.M.A.E.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

3.3. Análisis Cualitativo

3.3.1. Análisis del Proceso con el Método historiometrico

Las fechas y personajes elegidos para este análisis son con base a la importancia que tuvieron en determinado momento y que las decisiones que se tomaron en determinado momento, continúan repercutiendo en el quehacer diario de esta institución, un ejemplo es el año de 1943 que fue la fundación del Instituto que marcó un avance en el desarrollo del país, y que hasta la fecha sigue conservando su misma misión, además de su forma tripartita de conformación, es por ello que a continuación, se describen y a la vez se analizan siete de los momentos más representativos con base en estos criterios en este ente de gobierno.

El 19 de enero de 1943 nació el I.M.S.S., la principal figura representativa fue el presidente Manuel Ávila Camacho, quien los fundo durante su mandato, esta creación fue de forma tripartita -trabajadores, patrones y Gobierno Federal- con la finalidad de proveer de seguridad social a los mexicanos.

El primer director –aun en construcción y consolidación- fue Vicente Santos Guajardo de 1943 a 1944, de inmediato su Consejo Técnico comenzó a trabajar. Y así fue como el licenciado Ignacio García Téllez ex rector de la U.N.A.M. se convirtió en el primer general del I.M.S.S. –ya funcionando- de 1944 a 1946.

En 1957 y teniendo como director general del I.M.S.S. a Antonio Ortiz Mena -1952 a 1958- se inició con el análisis del expediente clínico y ahora tenemos el expediente electrónico; la mejora en los servicios de medicina familiar; PREI- Millenium; IMSS desde su empresa; IMSS compró IMSS va a comprar y el Sistema de Abasto Institucional, así que estos son algunos ejemplos de los esfuerzos del personal

institucional por eficientar sus procesos. Durante el mandato de Ortiz Mena se fomentó el desarrollo institucional mediante clínicas urbanas y rurales, casas de la aseguradora y misiones medico-sociales.

En los años 90's, el I.M.S.S. fue reestructurado con la finalidad de solucionar los grandes problemas financieros, lograr la eficiencia y mejorar la calidad de los servicios, por mencionar sólo algunos. Así que derivado de ello, resulta la nueva Ley del Seguro Social con la finalidad de fortalecer y reestructurar al instituto casi en toda esta década la dirección general -1993 al 2000- estuvo encomendada a Genaro Borrego Estrada, por casi una década, ya que además de haber sido un destacado político, estuvo al frente de la institución durante varios cambios financieros y estructurales. Borrego estrada fue expulsado de su partido –PRI- por simpatizar con el proyecto de nación del –PAN-.

En 1999 se instaura el Premio IMSS de Calidad, basado en un Modelo de Calidad Total, que otorga reconocimiento a la labor, los avances, la creatividad y la innovación, así como al desempeño de los trabajadores por otorgar servicios con calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y así estar a la vanguardia, lo anterior durante el mandato como director general de Genaro Borrego Estrada, quien estuvo al frente de la Institución de 1993 al año 2000.

En 2006 entran en vigor las Normas Generales de Control Interno en la Administración Pública Federal, emitidas por la Secretaría de la Función Pública. Esto a la entrada del ex presidente de la republica Felipe Calderón Hinojosa, y Juan Francisco Molinar Horcasitas como director general del Instituto del año 2006 al 2009, con la finalidad que la dependencia, actualizar políticas, procedimientos y sistemas específicos de control interno, así como un impulso gradual a la cultura del autocontrol y autoevaluación. Molinar Horcasitas logró una negociación contractual

que, disminuyo y racionalizó prestaciones sociales a los trabajadores lo cual dio viabilidad financiera al Instituto y permitió poder continuar contratando médicos y enfermeras

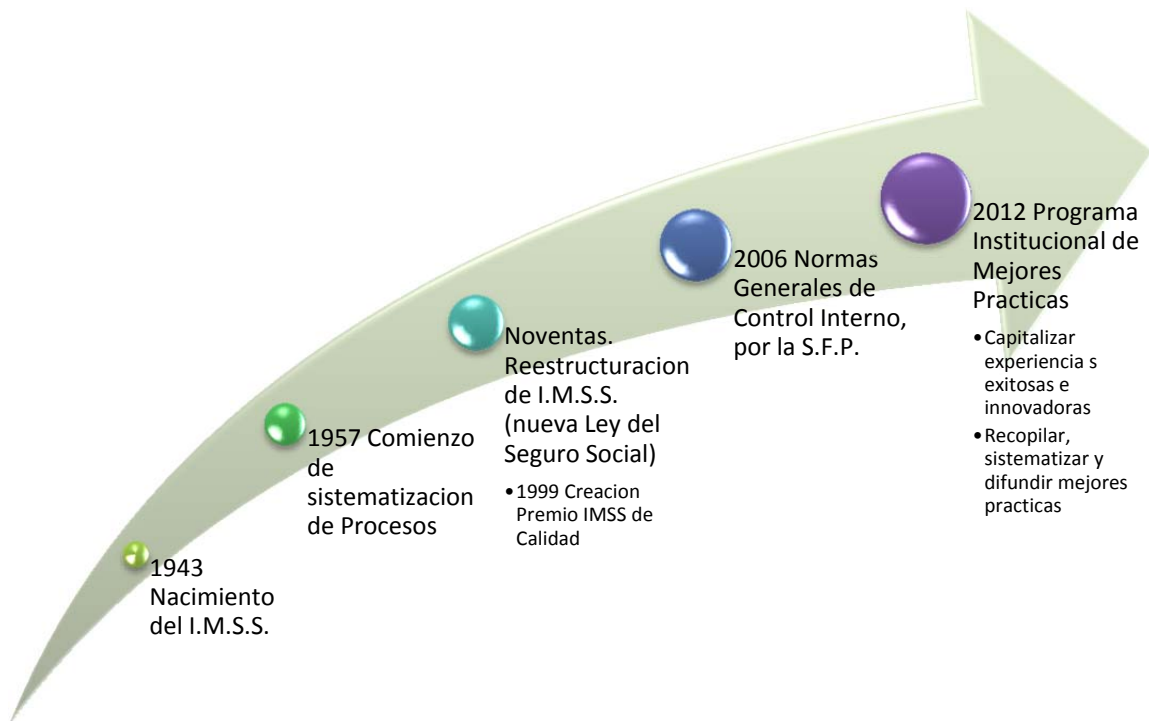
En 2011, se reestructuró la Unidad de Organización y Calidad, con la finalidad de aprobar el diseño e implantar el Sistema de Gestión de Proyectos de Mejora, así como metodologías y herramientas de medición en el área de Calidad, que faciliten la interpretación del comportamiento de los procesos, trámites, servicios, modelos y mejores prácticas.

Esta etapa tuvo lugar en durante el mandato como director general de Daniel Karam Toumech, por otro lado dificulto la mejora de condiciones laborales de trabajadores de la salud y también se opuso a brindar seguridad social a matrimonios de personas del mismo sexo.

Nuevamente en enero de 2012, se crea el Programa Institucional de Mejores Prácticas, de mucha relevancia por su innovación en el IMSS. Su objetivo es capitalizar las experiencias exitosas e innovadoras que se dan en los procesos y servicios que otorga el IMSS a la población usuaria de los servicios.

Este programa representa una oportunidad para recopilar, sistematizar y difundir las Mejores Prácticas, así como la posibilidad de brindar asesoría a todas aquellas unidades que lo soliciten para convertir sus propuestas en proyectos de Mejores Prácticas.

Figura 18. Análisis Historiométrico del I.M.S.S.



Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 Análisis del Ambiente –Press- con el método de las 5 fuerzas de Porter

 **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

➤ **Economías de escala**

Los servicios y el volumen de atención diaria que ofrece el IMSS a nivel nacional, difícilmente pueden ser alcanzados y/o comparados, así que la U.M.A.E. es el principal hospital de especialidades de la región, cubriendo el estado de Puebla, Tlaxcala, Oaxaca y parte de Veracruz.

➤ Beneficios de la escala en la demanda

La U.M.A.E. como todo el sistema de unidades hospitalarias y clínicas pertenecientes al IMSS se encuentran trabajando a mayor porcentaje de su capacidad de operación, debido a la sobre demanda y el gran volumen de personas afiliadas al sistema de seguridad social.

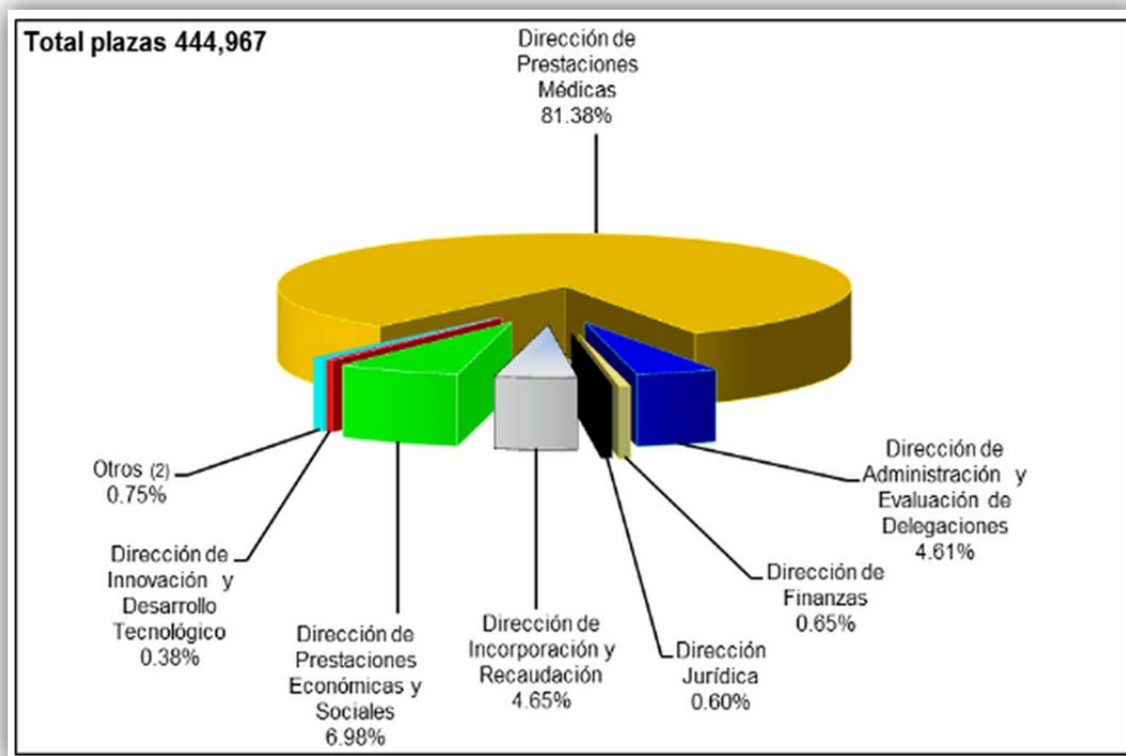
La U.M.A.E. al ser una unidad de tercer nivel -alta especialidad-, tiene gran demanda entre la población derivado del aumento de enfermedades como son insuficiencia renal, cáncer, entre otras de alto impacto en el aspecto de salud, familiar, social y económico.

Además que el I.M.S.S. al ser la institución más grande de salud en Latinoamérica, cuenta con 25 Unidades Médicas de Alta especialidad a lo largo y ancho del país.

➤ Ventaja absoluta en costos

En este rubro, la U.M.A.E. Hospital de Especialidades, tiene mucha ventaja, ya que por su volumen de compra a gran escala de medicamentos y al ser parte del sistema de salud más grande de Latinoamérica, puede ser difícilmente alcanzado y/o superado, además de poder ofrecer sus servicios de alta especialidad medicas a sus derechohabientes y a personas no derechohabientes, a precios muy competitivos. Además de todo el capital humano capacitado para hacer frente a cualquier demanda que se encuentre dentro del rubro ofertado (Grafico 24).

Grafico 12. Distribución de las Plazas a Nivel Nacional Ocupadas por área de Servicio a Diciembre de 2012.



Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2013

➤ **Requisitos de capital**

Desde su creación el I.M.S.S. ha sido una Institución captadora de recursos; esto por medio de las aportaciones de los trabajadores, de los patrones así como del gobierno federal, en años anteriores el instituto tuvo muchos recursos, pero desafortunadamente por malas administraciones los recursos se han ido agotando, hasta llegar a la actualidad en la que se tiene un enorme pasivo derivado del pago de jubilaciones y pensiones y que presenta estados financieros en números rojos; aunque desde la reforma en la ley 97 del I.M.S.S. se ha venido frenando el gasto excesivo.

Por otro lado la U.M.A.E. Hospital de Especialidades, San José, Puebla, al ser parte de un sistema que se maneja de manera autónoma dentro del mismo, se tiene un presupuesto “independiente”, lo que se traduce en que no haya mucho desabasto de medicamentos, ya que algunos pueden ser adquiridos de manera emergente, así como de otros insumos y capital humano, por falta de recursos para derogarlo en estos rubros.

Al poder realizar compras emergentes, se puede efectuar la adquisición al momento si es que no se cuenta con los materiales para alguna cirugía u otro tipo de procedimiento de salud o bien los medicamentos necesarios.

➤ Ventajas independientes al tamaño

El hospital cuenta con capital humano especialista en todas o casi todas las actividades que se realizan, también se cuenta con toda la infraestructura necesaria para la atención óptima del paciente. Por otro lado, se hace mención que se cuenta con aparatos médicos con tecnología de punta como por ejemplo aceleradores lineales, resonadores magnéticos, tomógrafos, entre muchos otros. Muchos de los medicamentos que se distribuyen dependiendo del padecimiento son de alta especialidad lo que se traduce en medicamentos extremadamente caros; el hospital goza de una ubicación geográfica privilegiada, ya que está en pleno corazón de la ciudad de Puebla, que a su vez esta en el corazón de la región de Puebla, Tlaxcala, Oaxaca y parte de Veracruz.

➤ Acceso desigual a canales de distribución

En este punto no existe mayor problema, ya que la atención se brinda directamente en el hospital, o en caso de no contar con el tipo de estudio o especialidad que el paciente necesita, los pacientes son canalizados al Distrito Federal o a Guadalajara. Muchos medicamentos son entregados directamente de los proveedores y en caso de no tener proveedor, se reciben directamente del almacén estatal o de los almacenes centrales.

➤ Barreras gubernamentales

Para ingresar como nuevo en el campo de la medicina de alta especialidad, debido a que la inversión es muy alta, los permisos son difíciles de obtener, gracias a las legislaciones sanitarias y de inversión.

 El poder de los proveedores

En la U.M.A.E. existen tres formas de contratación para los proveedores, por medio de las licitaciones que se realizan directamente en nivel central, las que se realizan en la unidad y las compras directas y/o emergentes.

Así que los contratos no tienen una exclusividad por varios años, y mucho menos si son revocados por alguna causa en la que el proveedor haya cometido algún tipo de incumplimiento o motivo de revocación; en la mayoría de los productos el poder de los proveedores es bajo, ya que hay varios que pueden ofrecer el mismo producto o

alguno sustituto, así que la competencia es grande, también porque algunos contratos son por varios millones de pesos, asegurando una venta fija al proveedor; aunque la excepción es cuando el proveedor debe tener la capacidad de otorgar crédito debido a que a veces el pago no sale en tiempo y forma, ya sea porque el vendedor no presenta su documentación bien requisitada y completa, no hay presupuesto en ese mes, entre otros.

El poder de negociación de los clientes

Los clientes de este hospital, son todos los trabajadores afiliados al I.M.S.S. así como sus beneficiarios; que se encuentren vigentes, y que según los procedimientos tengan acceso al uso y goce de los servicios hospitalarios de tercer nivel, además de los pacientes que sean canalizados vía seguro popular, y alguna otra persona que solicite los servicios que se brindan en el hospital de manera urgente, aunque no sea derechohabiente. Así que en este caso el poder de negociación de los clientes es bajo, ya que es el servicio que le brinda la seguridad social por ley al ser trabajador.

Aunque el derechohabiente podría tener la opción de contratar un seguro de gastos médicos mayores, y esto le generaría tal vez una atención mejor -mas amabilidad, por el volumen de demanda que tiene el sector privado-, y con la contraparte de incrementar en gran medida sus costos y gastos.

Amenaza de productos sustitutos

Aquí podríamos abordar los servicios hospitalarios, que brindan otras empresas e Instituciones, en la ciudad de Puebla existen muchos hospitales privados y públicos;

hablando de hospitales privados encontramos desde los muy económicos hasta los de alto nivel, y los factores que definen esto, son su infraestructura, rango de atención, limpieza, mobiliario, aparatos para realizar estudios -de varios tipos-, entre otros muchos factores por la otra parte en el sector público, la competencia es la secretaria de salud (que no cuenta con hospitales de alta especialidad), y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado –I.S.S.S.T.E.-, que también cuenta con un hospital de alta especialidad pero solamente es para sus derechohabientes.

Así que los únicos productos sustitutos pueden ser los servicios que ofrece el sector privado, pero que a la vez se traducen como extremadamente caros en la medicina de alta especialidad.

Rivalidad entre los competidores

Según la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, AC –AMIS- (2012), el total de sus beneficiarios con cobertura de gastos médicos mayores asciende a 3.4 millones -1.5% de la población. Puentes-Rosas (2002) nos expone que el porcentaje de población que carece de seguro médico en México asciende a 59.9%. La principal agencia aseguradora es el Instituto Mexicano del Seguro Social, con 29.5% de la población –anexo 11-; es por ello que tanto el I.M.S.S. a nivel nacional, como la U.M.A.E. San José, no tienen ningún tipo de competencia derivado de los altos costos que generan los tipos de enfermedades que se tratan, el alto volumen de pacientes, el elevado costos de las pólizas de seguro privado así como sus deducibles, entre otros.

Como conclusión al capítulo cuatro, se hace mención que siguiendo el proceso del Modelo de evaluación histórica para la toma de decisiones estratégicas, basado en el modelo de las cuatro P's de la creatividad (Alcázar, 2014), para el desarrollo del mismo en la mejora continua en el Control Interno de la U.M.A.E. Hospital de Especialidades San José del I.M.S.S., Puebla; se han concretado tres de las cuatro P's de la creatividad –Persona a través del cuestionario de preferencias en proceso creativo; Proceso a través del Proceso Historiométrico y Ambiente –Press- por medio del análisis de las 5 fuerzas de Porter-.

Prosiguiendo con el capítulo en la parte de este trabajo de Investigación donde se fusionaran las tres partes ya descritas para dar origen a la cuarta y última “P” que es el Producto, es la propuesta para el desarrollo del control interno de la U.M.A.E.

CAPITULO 4. PROPUESTA DE DESARROLLO DE LA MEJORA CONTINÚA

La creatividad es el resultado de un duro y sistemático trabajo.

Peter Drucker

En este trabajo de investigación se da a conocer que el proceso de Mejora Continua ha sido constante en su desarrollo a través de toda la vida de esta institución, desde que se fundó como con una pequeña clínica hasta lo que es el día de hoy, la aseguradora más grande del país y de Latinoamérica; es un sistema de salud muy completo que cubre primero, segundo y tercer nivel de atención medica, que en palabras coloquiales significa que se atiende a personas que padecen desde una gripa o lesiones simples, hasta cirugías complejas como trasplante de órganos, tratamientos de enfermedades crónico-degenerativas, tratamiento de cáncer entre muchas otras enfermedades que además de que afectan en gran medida a quienes la padecen y sus familias, llegan a generar grandes costos en los tratamientos, entre otros muchos servicios que brinda la institución.

Como factor importante según lo anteriormente señalado, se busca tener dentro de la U.M.A.E. un control interno eficaz y eficiente que realmente fomenta y logre la finalidad para la cual ha sido creado y que por muchos otros factores como falta de organización, mala interpretación de leyes, manuales, desconocimiento de los procedimientos, así como mala distribución de obligaciones y actividades, no se ha consolidado su objetivo.

Por lo tanto para que el desarrollo de la mejora continua del control interno de la U.M.A.E. se vea provisto de mayores resultados, se propone el desarrollo del modelo de evaluación histórica para la toma de decisiones estratégicas que a su vez se encuentra basado en el modelo de las cuatro P's de la creatividad.

Es recomendable que este modelo sea aplicado por lo menos cada año, debido a los cambios constantes en procedimientos y de personas encargadas de la toma de decisiones –directores, jefes de departamento, de oficina, entre otros-; no se debe olvidar que a la brevedad posible este modelo también sea aplicado a personal del área médica con actividades administrativas con personal a su cargo, ya que en este trabajo de investigación, se delimito al área administrativa por la naturaleza del mismo como es la distribución de cargas de trabajo así como el tipo o nivel de capacitación que se debe ofertar a los encargados de conllevar las áreas inmersas en el control interno de la unidad.

También puede ser aplicado en el área médica o cualquier otra, ya que es de atención universal siempre y cuando haya personas inmersas en las actividades a evaluar y de esta manera detectar errores y fugas, para llevar un control adecuado y posteriormente generar las acciones necesarias y corregir fallas.

Para poder llevar a cabo la propuesta del presente trabajo de investigación y cooperar con la optimización de procesos, se apoya en el Modelo de Evaluación Histórica para la toma de decisiones estratégicas basado en el modelo de las 4 P's de la creatividad (Alcázar, 2014), en el cual se realiza el desarrollo y la complementación de la cuarta "P" que es el Producto, correspondiente al modelo de evaluación histórica y que al estudiar la estructura de la empresa desde una perspectiva histórica pero en el aspecto humano, ya que las personas son quienes tienen las riendas de la unidad hospitalaria, quienes dirigen y a la vez toman las

decisiones; otra finalidad es conocer cuál es la preferencia creativa que impera y que emplea cada uno de los involucrados en el proceso y posteriormente desarrollar técnicas o capacitación para encausar su creatividad y/o su innovación en beneficio del control interno y generar las acciones necesarias.

El modelo combina modelos, métodos y herramientas de diferentes ámbitos, y de esta manera adquiere una perspectiva más amplia y así permite analizar a la institución de manera global con aplicación local, además de coadyuvar a los encargados de tomar decisiones, especialmente a los que requieran formas más creativas para poder competir y que en este caso se obtenga día a día la mejora continua dentro del control interno de la unidad.

4.1. PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN EL CONTROL INTERNO BASADA EN EL MÉTODO DE EVALUACIÓN HISTÓRICA

Los actores principales son todos los directivos y personal de confianza, que se encarga del control de cada una de sus áreas, aunque la labor encomendada en si corresponde directamente a la Dirección Administrativa; además de la propuesta.

Se busca como principal eje, poner en práctica desde una hasta las cinco tipos de innovaciones que nos menciona Schumpeter (1984):

1. La apertura de nuevos mercados -aunque este apartado ya se encuentra en proceso, y se debe aprovechar que está en fase de inicio, ya que la atención, ya no es exclusivamente para derechohabientes, sino para también para

afiliados del seguro popular y prontamente de otras aseguradoras, así como al público en general- desarrollar estrategias para mayor captación de usuarios.

2. Nuevos métodos de producción –en la U.M.A.E. solo se proveen servicios, aquí la cuestión es re-organizar en cómo se vienen otorgando los servicios-.
3. Fabricación de nuevos productos –por medio de la mejora continua del control interno, ir identificando áreas de oportunidad, y ya identificadas planear, desarrollar e implementar estrategias, métodos o herramientas que faciliten y optimicen procesos-.
4. Uso de nuevos materiales. Al mencionar el uso de nuevos materiales no quiere decir que sean materiales baratos y de mala calidad –como muchas veces sucede- sino identificar en los procesos materiales que puedan sus sustituirse por otros que realicen la misma función, pero que sean de menor costo.
5. Nueva organización del trabajo. En este punto es delimitarlo a la mejora continua en el control interno y a la carga de trabajo para su cumplimiento y su entrada en función como tal.

Al desarrollar el modelo de evaluación histórica para la toma de decisiones estratégicas, basado en el modelo de las cuatro P's de la creatividad se tiene que:



Proceso a través del Método Historiométrico.

Este análisis se realizó en el capítulo anterior de una manera integral y macro, esto quiere decir a nivel institución y no a nivel unidad, debido a que no hay registros documentados, lo que se puede encontrar son registros en publicaciones y artículos pero del Instituto como una sola entidad y por el tiempo en la realización de este trabajo de investigación no se pudo hondar mas allá de lo aquí plasmado.

Aunque el desarrollo de este método nos provee de una perspectiva global y nos responde a cuestionamientos del porque se generan acciones o políticas a nivel global del I.M.S.S. y solamente existe poca holgura para implementar y/o desarrollar acciones de forma rápida y contundente.

Todos los procesos que se desarrollan en la U.M.A.E. se encuentran plasmados en manuales y procedimientos que a su vez provienen de decretos, leyes, la constitución misma y hasta de tratados internacionales; esta se ha visto desde la creación del instituto en 1943 que surgió la institución como necesidad a la seguridad social, pero que a la vez existía la demanda a nivel internacional y varios países desarrollaron esquemas de seguridad social similares.

Aunque existen normativas ya plasmadas, cada sexenio hay cambios en las políticas y maneras de operar ya que van de la mano con el cambio de director general, lo que repercute en la mala implantación de programas que requieren de cierto tiempo para poder obtener los frutos deseados.

Algunas instituciones públicas y empresas privadas desarrollan esquemas de calidad en los cuales estimulan a los miembros de los sectores a participar e ingresar al círculos de calidad; en este caso lo que se desea en el desarrollo de la mejora continua en el control interno de la U.M.A.E. ya que al tener control sobre los aspectos materiales y financieros se disminuirán el gasto y las mermas, provocando un ahorro y para de esta manera aplicar esos fondos en beneficio de los derechohabientes que en muchas ocasiones se quedan desprovistos de sus medicamentos, consultas u otro tipo de servicios que se proporcionan en la unidad.

Desde el año 1999 se creó el premio nacional de calidad en la cual participan todas las unidades de instituto con la finalidad de demostrar su resultados, aunque es penoso descubrir que los resultados no son muy contundentes, a partir del año 2012 se crearon programas institucionales de calidad como es el “Programa institucional de Mejores Practicas” y el “Programa de Mejora de la Gestión”, que no han logrado los resultados que se esperaban, ya que hubo cambio de gobierno repercutiendo en su no aplicación.

Es por ello que al realizar el análisis a nivel de la institución y a partir de ahí, deducir hasta llegar a la U.M.A.E. como una sola unidad, se propone que según el modelo historiometrico –resumido e ilustrado en figura 19-:

- ✓ Crear un área de Control Interno en la Unidad integrada por todos los jefes de departamento –solo área administrativa- y regida por la directora administrativa y el director general, y además contar con una persona que realice las labores de un auditor interno en la unidad.

- ✓ En el área de control interno cada miembro como especialista del área de la que es responsable, realice como aportación el compartir sus conocimientos con los demás miembros.
- ✓ Además que al detectar fallas también las comparta con los demás miembros para buscar soluciones de manera conjunta.
- ✓ Efectuar sesiones de control interno por lo menos cada semana para monitorear avances –al comienzo del proyecto-, posteriormente ir dando fechas según sean los avances obtenidos, sin olvidar que se tienen que realizar las sesiones.
- ✓ En cada sesión sea un encargado de área, quien tenga que pasar al estrado y compartir sus experiencias, para posteriormente realizar una sinergia.
- ✓ Al realizar las sesiones desarrollar programas de capacitación para todos y cada uno de los miembros de las áreas, ya que históricamente se ha demostrado que se debe ser multidisciplinario y no enfrascarse en el área a la cual se pertenece, ya que una empresa es como una máquina que está llena de engranes y todos a la vez deben trabajar de manera sincronizada, ya que de lo contrario al estropearse uno, va a afectar a toda la estructura. Y generar lo que se ha venido comentando, fallas que se traducen en pérdida de recursos, horas hombre, mermas entre otros.
- ✓ Los manuales y procedimientos y demás normativas vigentes, así como los manuales de aplicación general emitidos por la secretaria de la función pública

ya se encuentran elaborados, pero la mayoría de las veces son muy ambiguos, así que se deben ser sintetizados, y generar un producto claro y de pronta comprensión, sin depender que sea el lector un experto en el área y que al aplicar los procedimientos no se infrinja en alguna amonestación, además de e ir actualizándolos cuando esto suceda con el manual original.

- ✓ Estandarizar la información, desde todos los manuales, catálogos, hasta las leyes, para eliminar jurisprudencias o dudas y así facilitar la fluidez de la información, lo cual se traduce en optimización de procesos y la actualización en una mejora continua.

Figura 19. Propuesta para estandarización de manuales de procedimientos



Fuente: elaboración propia con base a propuesta.

 **Ambiente –Press- a través del Método de las 5 fuerzas de Porter.**

Se debe tener una mejora continua en el control interno, que se traduzca en eficiente, ya que la U.M.A.E. no se debe dormir en sus laureles como nos lo da a conocer el análisis del ambiente, esto derivado de ser una institución muy fuerte y aunque no monopólica del sistema de salud mexicano, si tiene población derechohabiente del 44% de todas las personas que cuentan con un seguro en el país (hasta el año 2013 según datos del INEGI), y que como se ha mencionado en varias ocasiones dentro de este trabajo, se está viviendo una época de gran competitividad, por ejemplo el seguro popular tiene afiliados al 45% de las personas que cuentan con algún tipo de aseguramiento y aunque este seguro –popular- tiene muchas desventajas y carencias, va en crecimiento a gran rapidez –por no tener costo-.

Así que no se debe dejar de implementar la mejora continua solamente al Control Interno –figura 20- para:

Figura 20. La mejora continua es útil para...



Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Disminución de costos, de perdidas, mermas, evitar robos, entre otros.
- ✓ Eficientar tiempos en los procesos de los servicios que se proveen.
- ✓ Evitar incidencias del personal, como son faltas, licencias, peleas y problemas entre compañeros, entre otros.
- ✓ También de vigilar los procesos médicos, para evitar demandas y también perdidas en materiales –que algunas ocasiones son de varios miles de pesos-.

Es importante señalar que no se debe olvidar que en cualquier entidad o empresa las metas y objetivos son una finalidad en común, en este caso la de la U.M.A.E. es brindar salud y servicios de calidad a la población derechohabiente y a las personas que los soliciten.



Persona según la evaluación de preferencia en el proceso creativo.

Aunque la evaluación se realiza de manera individual y por ende el análisis también –capítulo anterior-, en este apartado se comenta de forma consolidada debido a que el 82% de la población encuestada obtuvo resultados similares, en los cuales las personas encargadas de tomar decisiones y de ejecutar el control interno, tienen como característica predominante la tercera preferencia creativa –figura 20- ya que

cada una de las personas de este grupo examina y analiza muy bien las ideas, lo hace desde varios enfoques, desde varias perspectivas, siempre buscando las fortalezas y las debilidades. **Poner lo que le falta hacer a cada persona**

También analiza y compara las posibles soluciones, planea muy bien los pasos para poner en marcha su idea, disfruta el ensamblado de soluciones que sean factibles y que se plasmen en la realidad, disfruta mucho del proceso de realizar innovaciones, pero como muchas cosas en la vida, también tiene un aspecto muy relevante en contra que es la pérdida de tiempo mientras se desarrolla una solución que sea “perfecta”.

Figura 21. La mayoría de los encuestados tiene un perfil creativo analista



Fuente: Elaboración propia

Este trabajo propone el uso de la creatividad no solamente para las personas encargadas de conllevar las riendas de la empresa, sino de todo el personal que se encuentra inmerso en el trabajo y funcionar diario de la misma.

Implementar cursos de desarrollo de la capacidad de creatividad para la mejora continua del control interno

Se proponen este tipo de cursos ya que, como se menciona al realizar la encuesta, no hay resultados bueno, ni resultados malos, aunque es mejor contar con personal encargado de la toma de decisiones con diferentes perspectivas, flexibilidad, visión, análisis, entre muchas otras que demanda la competencia actual.

Es por ello que en este rubro se propone un esquema de capacitación, donde como nos comenta Alcázar (2014), son varios puntos a modo de claves secretas, por la dificultad para descifrar, pero que una vez desarrollado y/o implementado en los individuos, la personalidad creativa podrá abrirse, por lo cual los siguientes puntos deben ser abordados para desarrollar la creatividad de las personas, que son los mismos que se proponen para desarrollar un esquema de capacitación-figura 22-, y son:

Figura 22. Puntos vitales para desarrollar la creatividad de las personas



Fuente: elaboración propia.

- ✓ Cualidades de las personas creativas –características intrínsecas del ser creativo-.
- ✓ Motivación –lo que lleva a una persona a desarrollar sus habilidades creativas.
- ✓ Ambiente social donde se desarrolla el individuo.
- ✓ Proceso de producción de ideas y la interacción entre la habilidad propia y la personalidad del individuo.

Puntos que deben ser tomados en cuenta para desarrollar el esquema de capacitación adecuado.

- ✓ Afianzar la idea de ser más imaginativos, más creativos al momento de tomar decisiones y sobre todo de ejecutarlas.

Es el fin que tiene la capacitación el desarrollar la imaginación, el pensar en ir más allá, a poner en práctica el modelo de destrucción creativa (Schumpeter, 1984), el cual aplicado en la mejora continua del control interno implica una acción doble que por un lado se genera un proceso de construcción de una realidad nueva, que viene a ocupar un lugar en la unidad.

Por otro lado se da la desaparición del actual y que las personas que se encuentran en los diferentes procesos no se bloqueen o resistan al cambio y al contrario acepten de manera agradable la nueva realidad.

- ✓ Ser asertivos. Desarrollar la asertividad en las personas que están al mando, esto con la finalidad de que ya siendo creativos, ya teniendo la estrategia planeada para el cambio, tengan los conocimientos suficientes y la capacidad de manejar al personal y saber que decir y que hacer en el momento adecuado.

La implementación de este trabajo de investigación, no es posible de manera inmediata, ya que requiere como se ha comentado de un esquema de capacitación y planeación para su implantación y desarrollo de la mejora continua.

Aunado a que por la estructura y el tamaño de la U.M.A.E. debe realizarse por lo menos en un año, y que no sea en época cercana a elecciones federales para cambio del ejecutivo federal –se recomienda dos años después del nombramiento y hasta uno antes de que concluya el sexenio-, ya que de lo contrario, este afectaría en gran medida los pocos o muchos avances que se hayan obtenido.

Actualmente los resultados son medibles a través de los indicadores de desempeño, que son los mismos que nos arrojarán cambios o modificaciones en los mismos después de haber implementado esta propuesta –figura 23-, aunque también no inherente a este tema.

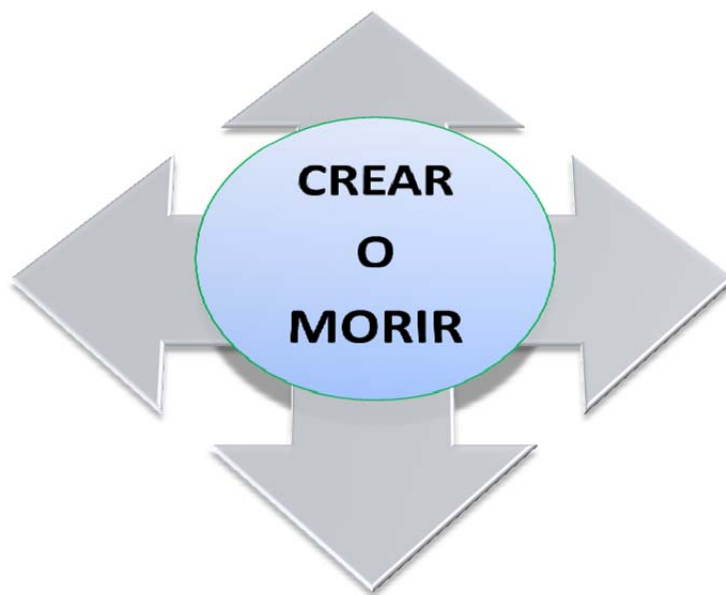
Es ampliamente recomendable analizar a fondo y actualizar, así como crear nuevos indicadores más eficientes y contundentes.

MEJORA CONTINUA

El diagrama ilustra el ciclo de mejora continua. Comienza con 'Desarrollo del modelo' (caja azul), que se relaciona con un diagrama de Venn de 'Proceso' y 'Persona' dentro de un 'Entorno', lo que produce un 'Producto' (caja azul). Un icono de una bombilla multicolor simboliza la idea. El flujo continúa a 'capacitación para desarrollo creatividad' (caja verde), representada por un icono de una persona con una bombilla. Luego, se 'detectan problemas, fallas y errores' (caja verde), ilustrado con un icono de una persona con una linterna. Esto lleva a la 'creación del grupo de trabajo' (caja verde), mostrada con un icono de una reunión. El grupo realiza el 'extracto de las normativas' (caja amarilla), simbolizado por un icono de un libro con una lupa. Finalmente, se ejecuta 'manos a la obra, control interno' (caja naranja), representada por un icono de tres personas trabajando. Una gran flecha curva en la parte superior completa el ciclo de vuelta al inicio.

```
graph TD; A[Desarrollo del modelo] --> B[capacitación para desarrollo creatividad]; B --> C[manos a la obra, control interno]; C --> D[extracto de las normativas]; D --> E[crear grupo de trabajo]; E --> F[detectar problemas, fallas y errores]; F --> G[capacitación para desarrollo creatividad];
```

116



CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Se concluyen de los objetivos de este trabajo de investigación, en el cual un modelo de mejora continua que está basado en la creatividad permite desarrollar el control interno del área administrativa de una Unidad Médica de Alta Especialidad del I.M.S.S., optimizando tiempos, costos, mejora de la calidad, así como clientes internos y externos satisfechos entre otros beneficios.

El desarrollo de este modelo implica el trabajo en equipo, pero de manera organizada y con una finalidad en común. El modelo de evaluación histórica, nos invita a analizar varias aristas del comportar de la institución, a través de las cuatro P's de la creatividad.

En primera instancia la “Persona” por medio de la aplicación de las encuestas de preferencias creativas, donde se conocen a fondo el comportamiento de las personas encargadas de llevar las riendas de la U.M.A.E. y así poder desarrollar esquemas de capacitación y tomar las medidas adecuadas para el desarrollo de la mejora continua del control interno.

En segundo lugar se analiza el “Proceso”, que nos da a conocer en cómo se ha venido trabajando; he aquí donde entra la Historiometría, la cual nos ayuda a identificar y analizar puntos clave en la historia y conocer más a fondo las decisiones

acertadas, las erróneas y por lo tanto como han beneficiado o afectado al presente de la institución y hasta cierto grado a poder pronosticar el futuro de la misma.

Posteriormente se analiza el “Ambiente –Press-”, este es por medio del método de las 5 fuerzas de Porter, que es una radiografía de la empresa, un análisis a fondo tanto de manera interna como externa y con ello poder comprender su función.

Finalmente se tiene la cuarta P de la creatividad, el “Producto” que en este caso es el desarrollo de evaluación histórica basado en las cuatro P’s de la creatividad, cuya finalidad es la mejora continua del control interno de la U.M.A.E. Hospital de Especialidades. Por otro lado se busca desarrollar la creatividad de las personas encargadas de la toma de decisiones, para así también ingresar de lleno a la innovación.

Este modelo al ser de análisis histórico nos hace comprender el porqué de la institución y a la vez su comportamiento actual, así como también el poder conocer a las personas que se encargan de la toma de decisiones y qué medidas tomar en cuenta para desarrollar la finalidad de este trabajo de investigación.

5.2. RECOMENDACIONES

La principal recomendación es la de poner en marcha, la cuarta P –el Producto- que es el fruto de esta investigación, a la brevedad posible exhortando a las personas encargadas de la toma de decisiones al trabajo en equipo, realizando lluvias de ideas, desarrollando cada quien su nivel de creatividad, además de definir

exactamente el rumbo de la mejora continua en el control interno, para no perderlo ni a corto plazo y mucho menos a largo plazo.

Posteriormente y al ver los frutos del desarrollo del modelo en la mejora continua, compartir las experiencias con otras unidades similares o con las delegaciones para así poder contribuir con el avance de la institución de manera global.

VIII REFERENCIAS

a) Referencias impresas.

Capote Cordovés, G. (2001). El control interno y el control. Publicación Economía y Desarrollo. Facultad de Economía Universidad de la Habana. Núm. 2, Vol. 129, Jun-Dic 2001. Pág. 11-19.

De Bono, E. (2010). El pensamiento creativo. Edit. Paidós Plural. México/Argentina.

Esquivias, S. M. T. (2001). Propuesta para el desarrollo de la 'Creatividad' en Educación Superior: Estudio comparativo entre dos universidades mexicanas. Universidad Anáhuac. Facultad de Educación. Tesis de Maestría.

García-Lorenzo A. & Prado J.C. (2002), La participación del personal en la mejora continua de las empresas, Asociación Española para la Calidad, Madrid.

b) Referencias electrónicas

- Alcázar, J. P. (2014), Modelo de evaluación histórica para la toma de decisiones estratégicas, basado en el modelo de las cuatro P's de la creatividad. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Centro Interdisciplinario de Posgrados. Tesis de Doctorado.
- Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, AC. (2002). Seguro de accidentes y enfermedades. Estadística 2002. México, DF.
- Blanco, J. (2008). Claves para la implantación de Sistemas de Control Interno. Revista Estrategia Financiera. Dossier Consultoría. Abril 2008. Numero 249.
- Cooney, R. y Sohal, A. (2004), "Teamwork and Total Quality Management: a Durable Partnership", Total Quality Management & Business Excellence, vol. 15, no. 8, pp. 1131.
- Deming W.E. (1989), Calidad, productividad y competitividad. La salida de la Crisis. Ed. española: Diaz de Santos.
- Diario momento. (2014). Reportaje del Hospital san José. Publicado el día 26 de septiembre de 2014. Obtenido el día 26 de septiembre de 2014 de: www.diariomomento.com.
- Diario Oficial de la Federación. (2012). Distribución de plazas en el I.M.S.S. Publicado el 28 de Junio de 2013. Obtenido el 05 de Noviembre de 2014 de: www.dof.gob.mx.
- Diccionario de la Lengua Española. Real Academia de la Lengua Española. (1992). Madrid, España.

Goldratt, E. (1993). La Meta. Un proceso de mejora continua. Monterrey. México.

Imai, M. (2006). Kaizen, La Clave de la Ventaja Competitiva japonesa. CECSA, México.

Iraní Z, Beskese A, Love PED. (2004). "Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence", Technovation, vol. 24, no. 8, pp. 643-650.

Instituto Mexicano del Seguro Social. (2014). Consultas varias. Obtenido el 29 de Septiembre de 2014 de: www.imss.gob.mx.

Intranet del Instituto Mexicano del Seguro Social. (2014). Obtenido el día 13 de Octubre de 2014 de <http://intranet:55511/uoc/paginas/pmg.aspx>.

Jaca, M. C. y Santos, J. (2009). La mejora continua en las Organizaciones. Tecnun universidad de Navarra.

Juran, J.M. (1999). The Quality improvement process. McGraw Hill. New York.

Kaplan, S. y Foster, R. N. (2004). "Creative Destruction: Why companies that are built to last underperform the market—and how to successfully transform them". Editorial Currency.

Kume H. (1989). Técnicas y herramientas para el mejoramiento de la calidad. Ed. Prentice may Hispanoamericana S.A. México.

Porter, M.E. (1998). The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. New York.

Puentes-Rosas, E. (2005). Estimación de la población con seguro de salud en México mediante una encuesta nacional Salud Pública. Méx. Vol. 47,22-26.

Ohno T. (1985). El sistema de producción Toyota : más allá de la producción a gran escala, 1993rd, Gestión 2000, Barcelona.

Paris C, Salas E, Cannon-Bowers J.A. (2000). "Teamwork in multi-person systems: a review y analysis". Ergonomics. vol. 43, no. 8. pp. 1052-1075.

Rapp C. (2002). "Sustainable development of improvement activities - the long-term operation of a suggestion scheme in a Swedish company", Total Quality Management. vol. 13, no. 7, pp. 945-969.

Ríos Figueroa, C. (2013). Efecto del conocimiento cultural en la percepción de los auditores: Controles Internos y Fraude. Revista internacional Administración y Finanzas. Universidad de Puerto Rico. Numero 2. Volumen 6. Pág. 15-32.

IX. GLOSARIO

Ente: Se emplea para denominar todo aquello cuya existencia es perceptible por algún sistema animado.

Infraestructura: Es la base material de la sociedad que determina la estructura social, el desarrollo y el cambio social. Incluye las fuerzas productivas y las relaciones de producción.

Superestructura: Es el conjunto de elementos de la vida social dependientes de la base o infraestructura, como por ejemplo: las formas jurídicas, políticas, artísticas,

filosóficas y religiosas de un momento histórico concreto. Los aspectos estructurales se refieren a la organización misma de la sociedad, las reglas que vinculan a sus miembros, y el modo de organizar la producción de bienes.

Eficiencia: Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles.

Eficacia: Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Coadyuvar: Es contribuir o ayudar en la realización de algo o en el logro de alguna cosa.

Proactividad: es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de una Unidad Médica de Alta Especialidad.

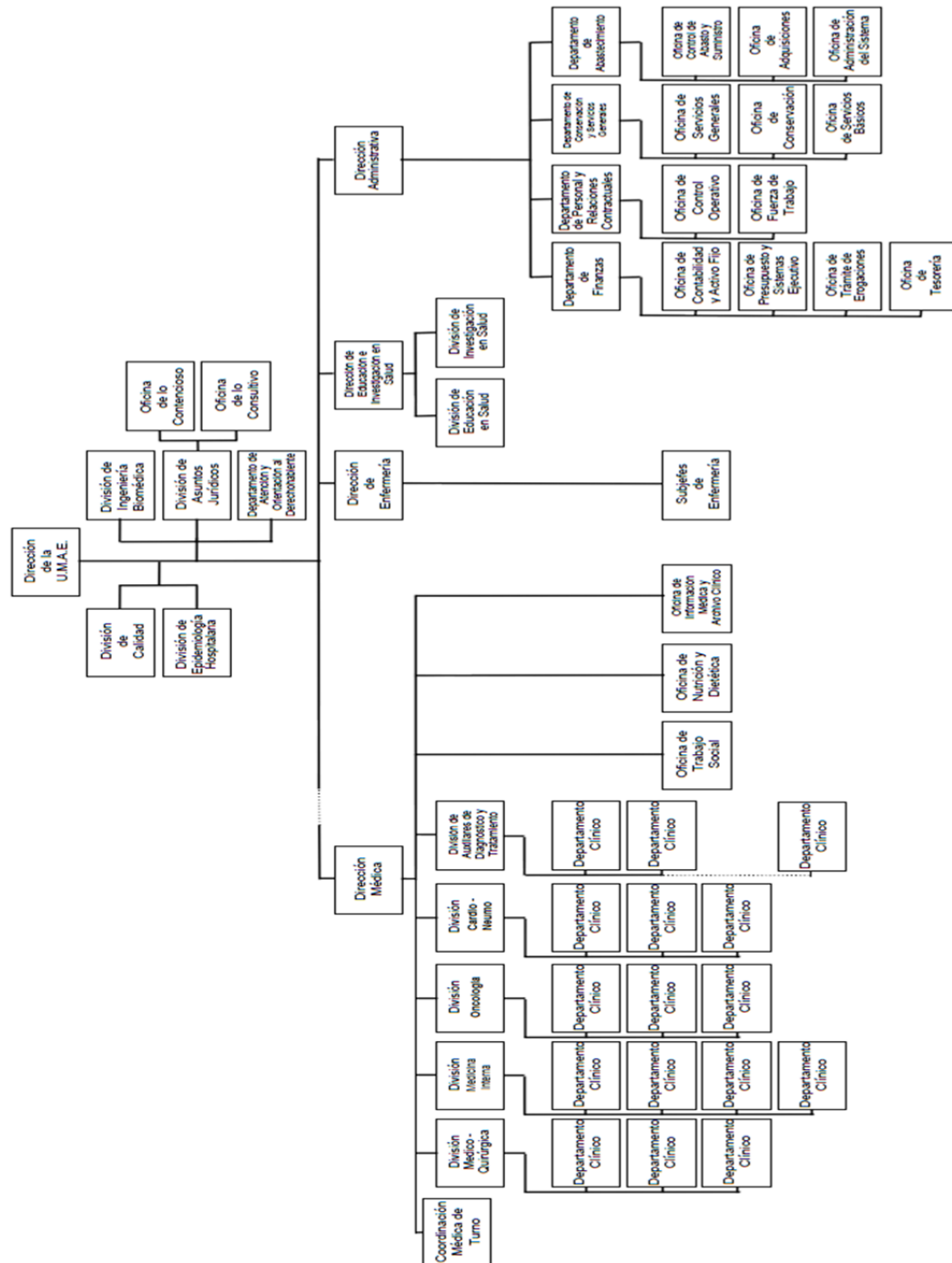


Figura 24. Organigrama Genérico de una Unidad Médica de Alta Especialidad

Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social (2005). Manual de Organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad. Clave 0500-002-001. Pág. 13 de 70.

Anexo 2. Leyes, reglamentos, decretos y acuerdos sobre los que se basa el actuar y ser diario de la U.M.A.E.

-  Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
-  Ley Reglamentaria del Artículo 4to Constitucional.
-  Ley General de Salud.
-  Ley del Seguro Social.
-  Ley General de Población.
-  Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
-  Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
-  Ley General de Bienes Nacionales.
-  Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
-  Ley de Planeación.
-  Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
-  Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios del Sector Público.
-  Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas.
-  Decreto del Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal que corresponda.
-  Reglamento de Organización Interna del Instituto Mexicano del Seguro Social.
-  Reglamento de Servicios Médicos del Instituto Mexicano del Seguro Social.
-  Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
-  Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
-  Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios del Sector Público.
-  Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas.
-  Reglamento de la Ley General de Salud en materia de investigación para la salud.
-  Reglamento Interior de la Comisión Interinstitucional de Investigación en Salud.

-  Acuerdo por el que se crea la Comisión Interinstitucional de Investigación en Salud.
-  Acuerdo 5/2003 del Consejo Técnico, autorización para la creación de la Coordinación de Unidades Médicas de Alta Especialidad.
-  Acuerdo 265/2003 del Consejo Técnico, autorización de los Lineamientos Operativos de las Unidades Médicas de Alta Especialidad.
-  Acuerdo 389/2003 del Consejo Técnico, autorización de entrada en operación de las Unidades Médicas de Alta Especialidad: a) Hospital de Traumatología y Ortopedia “Magdalena de las Salinas, D.F.; b) Hospital de Cardiología No. 34, Monterrey, N.L. y c) Hospital de Especialidades del Centro Médico Nacional de Occidente, Guadalajara, Jal.
-  Acuerdo 3/2004 del Consejo Técnico, autorización de Manual de Organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad.
-  Acuerdo 4/2004 del Consejo Técnico, autorización de entrada en operación de las Unidades Médicas de Alta Especialidad: a) Hospital de Pediatría del Centro Médico Nacional “Siglo XXI”, D.F.; b) Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional “Siglo XXI”, D.F.; c) Hospital de Especialidades del Centro Médico Nacional “La Raza”, D.F.; d) Hospital de Traumatología y Ortopedia “Lomas Verdes”, Edo. de Méx.; e) Hospital de Especialidades No. 25 del Centro Médico del Noreste, Monterrey, N.L.; f) Hospital de Pediatría del Centro Médico Nacional de Occidente, Guadalajara, Jal.; g) Hospital de Especialidades “Dr. Bernardo Sepúlveda Gutiérrez” del Centro Médico Nacional “Siglo XXI”, D.F.; h) Hospital de Oncología del Centro Médico Nacional “Siglo XXI”, D.F.; i) Hospital de Gineco Obstetricia No. 3 del Centro Médico Nacional “La Raza”, D.F.; j) Hospital General “Dr. Gaudencio González

Garza” del Centro Médico Nacional “La Raza”, D.F. y k) Hospital de Gineco-Obstetricia No. 4 “Luis Castelazo Ayala”, en México, Distrito Federal.

-  Acuerdo 4/2004 del Consejo Técnico, autorización de los Lineamientos de Operación de las Juntas de Gobierno de las Unidades Médicas de Alta Especialidad.
-  Acuerdo 62/2004 del Consejo Técnico, autorización del Manual de Integración y Funcionamiento de los Comités de Obra Pública, en los Ámbitos Institucional, Delegacional y en las Unidades Médicas de Alta Especialidad.
-  Acuerdo 148/2004 del Consejo Técnico: PRIMERO.- autorización de entrada en operación de las Unidades Médicas de Alta Especialidad: a) Hospital de Especialidades número 71, en Torreón, Coahuila; b) Hospital de Especialidades número 1, Centro Médico Nacional del Bajío, en León, Guanajuato; c) Hospital de Gineco Pediatría número 48, Centro Médico Nacional del Bajío, en León, Guanajuato; d) Hospital de Especialidades, Centro Médico Nacional “Manuel Ávila Camacho”, en Puebla, Puebla; e) Hospital de Traumatología y Ortopedia, Centro Médico Nacional “Manuel Ávila Camacho”, en Puebla, Puebla y e) Hospital de Gineco Obstetricia, Centro Médico Nacional de Occidente, en Guadalajara, Jalisco.

Anexo 3. Principales atribuciones del I.M.S.S. a la sociedad.

-  Proporcionar consulta externa, atención hospitalaria médico quirúrgica, farmacéutica, auxiliares de diagnóstico y tratamiento, y servicios de admisión continua de alta especialidad, a los derechohabientes que les sean remitidos por otras unidades médicas del Instituto, así como a los no derechohabientes que estén amparados en virtud de los diferentes convenios que contempla la Ley, sin afectar la atención de los derechohabientes y hasta el límite de su capacidad instalada.
-  Prestar servicios de salud en aspectos preventivos, médico quirúrgicos y de rehabilitación de alta complejidad en sus áreas de especialización a la población señalada en la fracción anterior.
-  Promover acciones para la protección de la salud, en lo relativo a los padecimientos propios de sus especialidades.
-  Realizar estudios e investigaciones clínicas, epidemiológicas, experimentales, de desarrollo tecnológico y en ciencias básicas, en las áreas biomédicas y socio médicas en el campo de sus especialidades, para la comprensión, prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades y rehabilitación de los derechohabientes, así como para promover medidas de salud.
-  Coadyuvar en planes y programas de estudio de formación y educación continua con instituciones educativas y de salud públicas, privadas, nacionales o extranjeras de acuerdo a la normatividad vigente, conforme a los convenios que haya celebrado el Instituto.

-  Coordinarse con las demás U.M.A.E. y con otras instituciones públicas y privadas, incluyendo organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, para la realización de proyectos específicos de investigación.
-  Coadyuvar a la vigilancia epidemiológica de las enfermedades infecciosas y crónico degenerativas, así como otros problemas en salud que enfrente el Instituto.
-  Fungir como órgano de asesoría del Director de Prestaciones Médicas y de los centros especializados de investigación, enseñanza o atención médica del Instituto, así como de otras instituciones de cualquier naturaleza que estén facultados a requerirlos ya sea por disposiciones legales o en virtud de convenios.
-  Administrar los ingresos y recursos derivados de los servicios que en ellas se ofrecen, en los términos que emita el Consejo Técnico.
-  Formular y levantar los pliegos preventivos de responsabilidades a que se refieren el Capítulo V de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y el Título Quinto, Capítulo IV de su Reglamento, a los servidores públicos adscritos a la Unidad Médica de Alta Especialidad que incurran en alguna irregularidad con motivo de sus funciones, y que causen un daño o perjuicio al patrimonio del Instituto.
-  Las demás que señalen la Ley, sus reglamentos y acuerdos del Consejo Técnico, así como aquellas que le encomiende el Director General.

Anexo 4. Principales funciones de la Direccion Administrativa.

-  Planear, organizar, dirigir y evaluar los procesos relativos al desempeño con calidad y eficiencia de la Dirección, conforme a la Misión y la Visión de la U.M.A.E., con apego al marco legal y normativo vigentes.
-  Integrar el diagnostico situacional y elaborar Programa de Trabajo de la Dirección a cargo y someterlo a la consideración de la Dirección de la U.M.A.E. para su autorización.
-  Vigilar que se mantenga actualizado en el portal de transparencia la relación de proveedores incumplidos, así como coordinar la atención de las solicitudes de información, en el ámbito de su competencia, y de conformidad con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Federal
-  Vigilar que el fondo fijo asignado a la U.M.A.E., sea ejercido de acuerdo con las normas y lineamientos autorizados
-  Participar en reuniones de los Comités de la unidad, para informar sobre la situación prevalente de los servicios administrativos y su avance hacia la mejora continua de la calidad.
-  Controlar la elaboración y envío de los informes administrativos y financieros de la U.M.A.E., a las áreas normativas correspondientes que así lo soliciten.
-  Participar, en el ámbito de su competencia, en la atención, seguimiento y respuesta de las observaciones del Órgano de Control Interno, así como de las inconformidades presentadas ante el mismo.

-  Vigilar el cumplimiento de las disposiciones señaladas en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y servicios del Sector Público y la Ley de Obra Pública en las acciones y ejecución de obras en la U.M.A.E.
-  Vigilar y controlar el correcto ejercicio del presupuesto asignado a la U.M.A.E.
-  Coordinar y presidir reuniones con el Cuerpo de Gobierno de la Unidad a fin de conocer y dar seguimiento al diagnóstico situacional y determinar estrategias de acción para dar solución a los problemas identificados
-  Vigilar el correcto ejercicio del marco presupuestario de plazas y la cobertura de ausentismo, así como del otorgamiento de las prestaciones contractuales al personal adscrito a la unidad.
-  Evaluar los casos de trabajadores de la unidad que hayan incurrido en infracciones al Contrato Colectivo de Trabajo, suscribir las actas administrativas correspondientes y turnar a la Coordinación de Asuntos Contractuales, dentro del plazo establecido, para la investigación y resolución correspondientes.
-  Supervisar y controlar que los procedimientos de adquisición, arrendamiento y prestación de servicios, así como de obra pública y servicios relacionados con la misma, se efectúen con estricto apego a la legislación y la normatividad aplicable en la materia.
-  Coordinar las acciones con las diferentes áreas involucradas para determinar las necesidades de equipo, insumos y obra que requieran los servicios de la U.M.A.E.

-  Autorizar los convenios de subrogación de servicios, los pagos de facturas procedentes, los contratos menores y órdenes de compra para los servicios de conservación de la U.M.A.E., de acuerdo con las normas establecidas.
-  Autorizar los consolidados de requisiciones ordinarias de bienes de consumo de la Unidad, así como de las extraordinarias, previo cumplimiento de los procedimientos correspondientes.
-  Coordinar los procesos para la recepción, almacenaje, distribución, registro y control de existencias de bienes de consumo; en el almacén de la Unidad, así como de la supervisión en el cumplimiento de controles de narcóticos, psicotrópicos y estupefacientes.
-  Vigilar el adecuado desarrollo del ciclo del abasto y de los procedimientos Institucionales en la U.M.A.E., estableciendo los mecanismos de control pertinentes para garantizar el suministro completo y oportuno de los insumos a los servicios y a los derechohabientes.
-  Evaluar y controlar que el manejo y conciliación de las cuentas, la expedición y entrega de cheques a los proveedores, se realice en estricto apego a la legislación y normatividad vigente en la materia.
-  Supervisar y controlar la aplicación de los criterios normativos para la concentración, custodia y control de valores derivados de Recuperación de Gastos por Atención Médica a no Derechohabientes, recursos no ejercidos, rendimientos devengados en cuentas productivas en el ámbito de su competencia.
-  Analizar la productividad, eficiencia y calidad de los procesos por centro de costo, para identificar variables significativas e informar y proponer acciones al Director de la U.M.A.E., para la adecuada toma de decisiones

-  Supervisar y coordinar la elaboración, integración, reordenamiento y control del presupuesto anual de gastos de la U.M.A.E., e informar periódicamente al Director de la misma y someterlo a consideración de la Dirección de Planeación y Finanzas.
-  Integrar el Comité de Presupuesto para vigilar que las áreas de servicio de la U.M.A.E., observen el ejercicio correcto de su presupuesto, realicen el análisis de las desviaciones y efectúen las justificaciones y ajustes procedentes.
-  Presentar al Director de la U.M.A.E. estudios oportunos de tendencia de flujos de ingresos y egresos con base en el entorno económico financiero de la Unidad.
-  Vigilar la integración de la información de medios magnéticos relativos a traspasos de costos médicos inter-unidades, enviados por las unidades de atención médica que le derivan pacientes.
-  Administrar el marco presupuestal de gastos de personal, conceptos extraordinarios y capacitación, autorizados por la Coordinación de Gestión de Recursos Humanos a la Unidad.
-  Asignar e Informar a las Direcciones de la U.M.A.E. el presupuesto autorizado del capítulo de servicios de personal, para establecer en coordinación con ellas las prioridades de cobertura, la corresponsabilidad y la coadministración de los recursos humanos.
-  Vigilar el cumplimiento de los procedimientos de operación del Sistema IMSS-Personal (APS asistencia, puntualidad y sustituciones), y la validación de sus productos.

-  Vigilar en la U.M.A.E., la difusión y aplicación de las normas Institucionales, los convenios con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social - S.N.T.S.S.- y Contrato Colectivo de Trabajo -C.C.T.-.
-  Autorizar los dictámenes de baja y enajenación de equipos y mobiliario de la U.M.A.E., presentados por el Jefe del Departamento de Conservación y Servicios Generales.
-  Analizar los resultados de los inventarios físicos y dotaciones fijas de ropa hospitalaria, presentados por el departamento de Conservación y Servicios Generales, estableciendo las medidas conducentes para el óptimo aprovechamiento de los recursos Institucionales.
-  Evaluar y controlar el cumplimiento de los programas de conservación y servicios generales a las instalaciones y equipos de la U.M.A.E., para garantizar la eficiencia y calidad de los servicios.
-  Evaluar y controlar el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes en materia de protección ambiental, relativas al manejo de residuos peligrosos biológico-infecciosos, generados por la U.M.A.E.
-  Autorizar las dotaciones fijas de insumos, integradas en forma conjunta por las áreas de servicio y los Departamentos de Abastecimiento y de Conservación y Servicios Generales.
-  Presentar al Director de la U.M.A.E. estudios oportunos de tendencia de flujos de ingreso, egresos con base en el entorno económico financiero de la U.M.A.E.

Anexo 5. Funciones del Departamento de Finanzas.

-  Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos de trabajo del área de su responsabilidad de conformidad a leyes, normas y políticas vigentes.
-  Integrar el diagnostico situacional y elaborar Programa de Trabajo del Departamento a su cargo y someterlo a la consideración de la Dirección Administrativa de la U.M.A.E. para su autorización.
-  Integrar, vigilar y controlar el ejercicio del presupuesto de la U.M.A.E. y presentarlo a consideración de la Dirección Administrativa.
-  Presentar al Director Administrativo estudios oportunos de tendencia de flujos de ingreso, egresos con base en el entorno económico financiero de la U.M.A.E.
-  Vigilar la debida formalización de los servicios bancarios que recibe la unidad a través de la celebración de contratos, los cuales deberán estar apegados a los términos plazos y condiciones que determine el Área Normativa.
-  Dar seguimiento a los lineamientos relativos al manejo de saldos, cheques en poder de caja y números de cuentas bancarias autorizadas.
-  Promover, coordinar y establecer mecanismos que permitan la identificación y evaluación de la exposición, a riesgo de los bienes muebles e inmueble, a efecto de que se tomen las medidas preventivas necesarias.
-  Coordinar con las Áreas Normativas involucradas en la ocurrencia de siniestros que afecten el patrimonio institucional, en la recopilación documental que permita la recuperación de las indemnizaciones ante las aseguradoras.

-  Supervisar el financiamiento de los registros contables que se deriven de la ocurrencia de siniestros.
-  Supervisar la aplicación de los recursos financieros que le son remitidos para reparar o reponer los activos institucionales afectados por un siniestro.
-  Vigilar la correcta contratación de permisos de uso de suelo autorizados por la junta de gobierno, así como los cobros correspondientes.
-  Revisar y validar el presupuesto autorizado por el nivel central y en su caso solicitar modificaciones al mismo.
-  Coordinar a las áreas de servicio de la U.M.A.E., para que los reordenamientos o modificaciones se realicen conforme a los lineamientos establecidos cuando haya necesidad de ajustes al presupuesto.
-  Coordinar la realización de arqueos a los fondos fijos autorizados a la U.M.A.E., e informar a la Coordinación de Presupuestos, Contabilidad y Erogaciones acerca de los resultados obtenidos.
-  Coordinar la recopilación, validación, actualización, de la información del sistema de Evaluación Operativo Integral y su envío al Nivel Central.
-  Mantener actualizados los catálogos de la Unidad.
-  Realizar auto evaluaciones periódicas de los procesos operativos y resultados de los servicios de finanzas, por medio de la aplicación de indicadores de evaluación del desempeño.

-  Planear el levantamiento del inventario anual de bienes de consumo, y los inventarios rotativos y selectivos en coordinación con el departamento de abastecimiento.
-  Establecer coordinación con el comité de adquisiciones de la unidad.
-  Vigilar el correcto funcionamiento del sistema de costos “prei-milenium”, de acuerdo a los Manuales que correspondan a este proceso.
-  Vigilar que se realice el seguimiento a las aclaraciones y/o resoluciones de observaciones detectadas por los órganos de control.
-  Supervisar y Evaluar que el manejo y conciliación de las cuentas, la expedición y entrega de cheques a los proveedores, se realice en estricto apego a la legislación y normatividad vigente en la materia.
-  Garantizar la adecuada aplicación de los criterios normativos para la concentración, custodia y control de valores derivados de Recuperación de Gastos por Atención Médica a no Derechohabientes, recursos no ejercidos, rendimientos devengados en cuentas productivas en el ámbito de su competencia.
-  Administrar el fondo fijo, en conformidad a la normatividad vigente en la materia, así como a los lineamientos de la Dirección y Junta de Gobierno de la U.M.A.E., con fundamento en las necesidades operativas de los servicios.
-  Supervisar la elaboración y envío a la coordinación para la optimización de activos y evaluación del programa anual de permisos de uso del suelo, de conformidad con la normatividad vigente y premisas presupuestales establecidas.

Anexo 6. Funciones del Departamento de Personal y Relaciones Contractuales

-  Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos de trabajo del área de su responsabilidad de conformidad a leyes, normas y políticas vigentes.
-  Integrar el diagnóstico situacional y elaborar Programa de Trabajo del Departamento a su cargo y someterlo a la consideración de la Dirección Administrativa de la U.M.A.E. para su autorización.
-  Vigilar en la U.M.A.E., la difusión y aplicación de las normas institucionales, los convenios con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social S.N.T.S.S. y Contrato Colectivo de Trabajo C.C.T.
-  Supervisar la atención de los planteamientos que presenten los jefes de los servicios de la U.M.A.E., relacionados con revisión de plantillas de plazas, a través de los mecanismos de ordenamientos, transformaciones y conversiones de fuerza de trabajo, de acuerdo a las normas establecidas y con apego al presupuesto autorizado; y en su caso presentarlos a la consideración de la Dirección Administrativa.
-  Coordinar que la cobertura de vacantes, de programas especiales, por sustitución y conceptos extraordinarios, se efectúe dentro del marco de plazas y presupuesto autorizado por la Coordinación de Gestión de Recursos Humanos, así como de las características de las plazas vacantes existentes en las plantillas autorizadas.
-  Coordinar que a las plantillas y programas especiales autorizados por las áreas normativas les sean respetadas las características de tipo de plaza,

adscripción, turno, clave de horario, conceptos asociados, área de responsabilidad y vigencia con las que se incorporan al Sistema IMSS-SIAP.

-  Supervisar la asignación de categorías de confianza conforme a la plantilla de plazas de personal autorizada, estructura salarial y al Catálogo Nacional de Descripción de Puestos Tipo de Confianza y vigilar que se apliquen los lineamientos del programa de abatimiento de registros confianza nivel.
-  Coordinar la cobertura, y en su caso el análisis, revisión y actualización de las plazas definidas por la Coordinación de Gestión de Recursos Humanos.
-  Coordinar los procedimientos autorizados para operar el sistema de asistencia, puntualidad y sustituciones (APS), validar los productos resultantes, elaborar y tramitar el reporte de inconsistencias propio de la U.M.A.E.
-  Coordinar las acciones necesarias para efectuar las bajas de trabajadores en la quincena de incidencia con oportunidad tanto administrativamente, como a través de la coordinación con el Departamento Delegacional de Personal.
-  Evaluar diariamente el registro y control de asistencia del personal adscrito a la U.M.A.E. y evaluar el ausentismo presentado para proponer y aplicar alternativas de solución para su abatimiento.
-  Coordinar la atención de delegados sindicales en la U.M.A.E., para lograr la corresponsabilidad y coadministración de los recursos humanos.
-  Coordinar con los diferentes servicios de la U.M.A.E. el ejercicio del presupuesto para la contratación de personal sustituto, con estricto apego a las normas y montos autorizados.

-  Promover y evaluar acciones para disminuir los índices de ausentismo no programado que coadyuven a una mejor productividad de la fuerza de trabajo de la U.M.A.E.
-  Coordinar con los responsables de cada servicio de la U.M.A.E. y representación sindical, las acciones que permitan el equilibrio del rol vacacional y de guardias, verificando que la programación guarde el equilibrio de la fuerza de trabajo y no afecte la operación de la U.M.A.E.; considerándose la plantilla de cubre vacaciones y presupuesto autorizado para guardias.
-  Coordinar la distribución, del presupuesto para pago de guardias y de conceptos extraordinarios, implementando acciones que orienten su aplicación dentro del límite de la asignación autorizada.
-  Sancionar el trámite de pagos por recibo y de ordenes de ingreso, por concepto de sueldos y salarios fuera de nomina o cobros indebidos, y anticipos de adeudos respectivamente.
-  Vigilar la aplicación de la cláusula 104 “Alimentación”, y Reglamento para el suministro de alimentos al personal de las Unidades Medicas Hospitalarias insertas en el Contrato Colectivo de Trabajo a los trabajadores de la U.M.A.E.
-  Coordinar la crítica de los productos del sistema IMSS-SIAP, así como la elaboración y envío de reportes y acciones correspondientes al Departamento Delegacional de Personal.
-  Supervisar el ejercicio del presupuesto de gastos de servicios de personal, identificar y analizar desviaciones y proponer a la Dirección Administrativa de la U.M.A.E. acciones correctivas procedentes.

-  Supervisar que las áreas de servicio de la U.M.A.E., apliquen el proceso de inducción al puesto para el personal de nuevo ingreso.
-  Coordinar con los Departamentos de Finanzas de la U.M.A.E. y el Delegacional de Informática, la programación para el mantenimiento preventivo del equipo de cómputo asignado al Departamento.
-  Supervisar que se proporcione asesoría técnica en materia de relaciones contractuales, a los diferentes órganos y personal de la U.M.A.E.
-  Coordinar la entrega de los nombramientos del personal y la expedición del gafete a todos los trabajadores.
-  Coordinar la entrega de tarjetones a los trabajadores con derecho a dotación de ropa contractual en la U.M.A.E.
-  Coordinar con el Departamento Delegacional de Personal que las acciones para la recuperación de prestaciones, créditos y obligaciones de trabajadores de la U.M.A.E. se realicen en tiempo y forma.
-  Supervisar que los dictámenes de pensión alimenticia y laudos por juicio laboral se incluyan a través del Departamento Delegacional de Personal.
-  Supervisar la tramitación de solicitudes, aclaraciones y prestaciones contractuales de los trabajadores de la U.M.A.E., y en los casos procedentes coordinar con el Departamento Delegacional de Personal su inclusión.
-  Validar y autorizar los trámites, reclamaciones de pagos, descuentos y prestaciones de los trabajadores de la U.M.A.E., conforme a la normatividad.

Anexo 7. Funciones administrativas del Departamento de Conservación y Servicios Generales.

-  Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos de trabajo del área de su responsabilidad de conformidad a leyes, normas y políticas vigentes.
-  Integrar el diagnostico situacional y elaborar Programa de Trabajo del Departamento a su cargo y someterlo a la consideración de la Dirección Administrativa de la U.M.A.E. para su autorización.
-  Integrar el Programa Anual de Trabajo, Metas y Presupuesto del Departamento y remitirlo a la Dirección Administrativa para su aprobación.
-  Integrar el Programa Anual de Operación (PAO) de la U.M.A.E. y unidades complementarias y someterlo a consideración de la Dirección Administrativa.
-  Coordinar y controlar los programas de conservación y de saneamiento ambiental de la U.M.A.E. y vigilar que en su ejecución, se cumpla con los ordenamientos de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Medio Ambiente y sus Reglamentos.
-  Supervisar la ejecución de los procesos de limpieza, clasificación, y control de desechos, desinfección, fumigación y control de fauna nociva de la U.M.A.E.
-  Vigilar la correcta aplicación de los procedimientos para la clasificación y manejo de residuos peligrosos biológico-infecciosos, tóxicos y de la basura común.
-  Vigilar que se realicen las evaluaciones técnico-operativas de equipos e instalaciones de la Unidad, para estructurar el programa de mantenimiento

preventivo y/o adoptar acciones correctivas procedentes; coordinar y controlar su ejecución.

-  Supervisar el cumplimiento de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, necesarios para el óptimo funcionamiento de los equipos de los servicios generales de la U.M.A.E.
-  Identificar las necesidades de servicios y obras de conservación para someterlas a consideración del Director Administrativo y en su caso gestionar la contratación directa, en los términos de la legislación aplicable.
-  Tramitar el pago de los trabajos subrogados, las órdenes de compra y los contratos de conservación así como vigilar el cumplimiento y calidad de los mismos, de acuerdo con las normas vigentes, programas y términos convenidos.
-  Coordinar, supervisar y controlar los resguardos, uso y funcionamiento de los equipos, instalaciones y materiales propios del servicio de conservación.
-  Coordinar la integración y capacitación de brigadas así como el cumplimiento de programas del plan institucional para casos de siniestro (PICS).
-  Aplicar los indicadores autorizados para la evaluación de la productividad, eficiencia y calidad de los servicios de conservación, analizar y evaluar los resultados obtenidos e informar a la Dirección Administrativa.
-  Controlar los servicios de transportación terrestre, telecomunicaciones, correspondencia, archivo de concentración, fotocopiado, impresión de documentos, enajenación de bienes, lavado y control de ropa hospitalaria, seguridad y vigilancia y servicios urbanos y municipales, necesarios para la correcta operación de los servicios de la U.M.A.E.

-  Coordinar los servicios de ambulancias, en coordinación con el área de servicio de Trabajo Social, en la Central de Comunicaciones y el Módulo de Ambulancias correspondiente.
-  Vigilar se realicen los programas de mantenimiento preventivo a los vehículos asignados a la unidad, así como mantener actualizada su documentación oficial y resguardos correspondientes
-  Coordinar las actividades del personal de seguridad y vigilancia tanto institucional como de empresas e instituciones contratadas.
-  Supervisar la operación de conmutadores, equipos de telefonía, telefax y de radiocomunicación, de manera racional, así como los sistemas de comunicación interna con que cuenta la U.M.A.E.
-  Gestionar y controlar, los descuentos al personal por concepto de llamadas telefónicas de larga distancia particulares.
-  Coordinar el funcionamiento del área de ropería y verificar se apliquen correctamente los procedimientos para la entrega, recepción, guarda, clasificación y distribución de ropa hospitalaria de la U.M.A.E.
-  Establecer y actualizar en coordinación con la Dirección de Enfermería, las dotaciones fijas y resguardos de ropa hospitalaria, así como la práctica de inventarios con la intervención del Departamento de Finanzas y Sistemas de la Unidad.
-  Gestionar y Dictaminar las bajas de bienes muebles y equipo, perteneciente a la U.M.A.E., de acuerdo con la normatividad vigente.

-  Gestionar el tratamiento y destino final de los residuos peligrosos biológico infecciosos y/o tóxicos conforme con la normatividad vigente
-  Integrar y mantener actualizados los registros de firmas autorizadas para la expedición de correspondencia, solicitud de fotocopiado e impresos y los demás que exijan los procedimientos establecidos para la prestación de los servicios generales.
-  Revisar y validar los documentos comprobatorios del gasto correspondientes a los rubros a cargo de servicios generales.
-  Contratar o cancelar servicios generales de la U.M.A.E. así como modificar las condiciones de los mismos en caso de ser necesario ya sea de manera, directa o a través de la Coordinación de Conservación y Servicios Generales.
-  Supervisar en coordinación con las áreas clínicas, que los servicios de camillería se otorguen con oportunidad, cortesía, respeto y seguridad al paciente.
-  Vigilar los controles de existencia de materiales e insumos propios de la operación de los servicios a su cargo, realizando las gestiones que resulten necesarias.
-  Coordinar el Plan Institucional para casos de siniestro.

Anexo 8. Funciones del Departamento de Abastecimiento.

-  Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos de trabajo del área de su responsabilidad de conformidad a leyes, normas y políticas vigentes.
-  Integrar el diagnóstico situacional y elaborar Programa de Trabajo del Departamento a su cargo y someterlo a la consideración de la Dirección Administrativa de la U.M.A.E. para su autorización.
-  Evaluar los consumos de artículos necesarios para el funcionamiento de la U.M.A.E., considerando como base los lineamientos de racionalización y optimización de recursos, así como la productividad, capacidad instalada, morbilidad y acciones médicas y administrativas.
-  Vigilar se efectúe de manera oportuna la consolidación de los requerimientos de la U.M.A.E.
-  Coordinar el programa general de actividades del Departamento de Abastecimientos, con base en los programas específicos de sus oficinas y presentarlo al Director Administrativo.
-  Recibir de las áreas de construcciones las ampliaciones, remodelaciones y obras nuevas y de conservación las necesidades de reposición de equipo y mobiliario.
-  Integrar el Programa de Inversión y presentar al Director Administrativo para su posterior trámite de autorización ante la Coordinación de Abastecimiento y Equipamiento.

-  Integrar el programa anual de adquisiciones, para que se someta a la aprobación del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la U.M.A.E., y vigilar su ejecución.
-  Coordinar que las adquisiciones de bienes de consumo e inversión se apeguen a las descripciones actualizadas del cuadro básico interinstitucional de bienes de consumo, equipo y mobiliario.
-  Supervisar que las dotaciones fijas de artículos de consumo se encuentren actualizadas para integrar los consumos promedio mensuales.
-  Sancionar y vigilar que los requerimientos ordinarios para la actualización de consumos por parte de los servicios, solicitados al almacén de la U.M.A.E., se formulen conforme a dotaciones autorizadas y cuadros básicos Institucionales.
-  Establecer las medidas necesarias para valorar el origen y frecuencia de solicitudes extraordinarias, debidamente requisitadas por los responsables de los servicios.
-  Verificar y evaluar las solicitudes de compra directa, analizar su factibilidad en función de prioridades, disponibilidad presupuestal, confirmación de existencia y/o alternativa de traspaso con otras unidades de la zona o zonas de la delegación y tramitar su adquisición.
-  Presentar al Director Administrativo las convocatorias y bases de licitaciones para la consideración del comité de adquisiciones de la U.M.A.E., así como coordinar y evaluar los avances de los procesos de adquisición.
-  Coordinar que el registro de todas las fases de adquisición y contratación de bienes y servicios se lleve a cabo de manera oportuna en el programa "IMSS va a comprar, IMSS compro" de acuerdo a lo establecido en la Ley, su

Reglamento, disposiciones de carácter general emitidas por el Gobierno Federal y normatividad vigente en la materia.

-  Supervisar la oportuna celebración y formalización de los contratos, conforme a las disposiciones vigentes en la materia a fin de que se emitan en tiempo y forma las ordenes de reposición, valorando la aplicación de penas convencionales y en su caso inicia proceso de rescisión de los mismos.
-  Vigilar el cumplimiento y ejercicio de los contratos, a fin de establecer las medidas de control pertinentes con base en los procedimientos respectivos.
-  Establecer el catálogo de proveedores locales, identificando nuevas fuentes de abastecimiento local que permitan incrementar el padrón de proveedores de la Unidad.
-  Vigilar que la operación se lleve a cabo utilizando los diferentes catálogos de artículos, proveedores, precios, servicios códigos de barras, boletines de precios así como los cuadros básicos institucionales.
-  Vigilar que se registren con oportunidad las entradas y salidas de artículos conforme a los sistemas primeras entradas- primeras salidas “PEPS” y primeros en vencer-primeros en salir “PVPS” .
-  Vigilar el correcto funcionamiento del sistema de abasto institucional “SI”, con base en la normatividad vigente y se integre al portal de transparencia del I.M.S.S.
-  Coordinar la ejecución de los inventarios físicos selectivos y anuales en Unidades almacenarías de la U.M.A.E. y vigilar que se aclaren las diferencias físicas y contables resultantes de los mismos.

-  Verificar coordinar que exista el adecuado control de acuerdo con las normas establecidas, los narcóticos, psicotrópicos y estupefacientes, así como el buen funcionamiento de sistema de red fría de la unidad de acuerdo con la normatividad establecida por la secretaria de salud.
-  Evaluar de conformidad con los indicadores de productividad, eficiencia y calidad, el comportamiento estadístico de la dotación - consumo de artículos terapéuticos y no terapéuticos y de ropa hospitalaria y contractual de la U.M.A.E.
-  Gestionar ante las instancias de calidad definidas por la Secretaria de Salud la evaluación a los productos rechazados por calidad por los diferentes servicios de la U.M.A.E.
-  Verificar que se atiendan con oportunidad las inconsistencias y desviaciones detectadas en las auditorias practicadas, y que se generen los informes correspondientes.
-  Vigilar que el ejercicio presupuestal de las adquisiciones se lleve a cabo con base en dictámenes de disponibilidad por cada contrato, así como por altas, estableciendo controles sobre el avance de contratos tanto a través de órdenes de reposición como de altas, a fin de identificar el cumplimiento de los mínimos y máximos de los contratos.
-  Vigilar se elabore y turne al Departamento de Finanzas de la Unidad, el estado que muestre el ejercicio presupuestal de adquisiciones, por partida presupuestal, por contrato y por alta, con el fin de conciliar su ejercicio con dicho departamento.

-  Vigilar la conciliación periódica de las cuentas 13 y 21 XX-XX con la Coordinación de Abastecimiento y Equipamiento y el Órgano Interno de Control.
-  Participar en los diferentes comités y comisiones que determinen las autoridades superiores, conforme a la normatividad vigente.
-  Vigilar que sea proporcionada la asesoría y apoyo técnico en materia de su competencia, a los diversos servicios de la U.M.A.E., conforme a los lineamientos establecidos.
-  Comprobar los criterios y estándares a la operación del Sistema de Abasto Institucional y al registro de información en sus diferentes Subsistemas, para que proporcione información veraz y oportuna, que favorezca la toma de decisiones.

Anexo 9. Algunos autores y definiciones del concepto de "Creatividad".

AUTOR	DEFINICIÓN
Weithermer (1945)	"El pensamiento productivo consiste en observar y tener en cuenta rasgos y exigencias estructurales. Es la visión de verdad estructural, no fragmentada".
Guilford (1952)	"La creatividad, en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente".
Thurstone (1952)	"Es un proceso para formar ideas o hipótesis, verificarlas y comunicar los resultados, suponiendo que el producto creado sea algo nuevo".
Osborn (1953)	"Aptitud para representar, prever y producir ideas. Conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa".
Barrón (1955)	"Es una aptitud mental y una técnica del pensamiento".
Flanagan (1958)	"La creatividad se muestra al dar existencia a algo novedoso. Lo esencial aquí está en la novedad y la no existencia previa de la idea o producto. La creatividad es demostrada inventando o descubriendo una solución a un problema y en la demostración de cualidades excepcionales en la solución del mismo".
May (1959)	"El encuentro del hombre intensamente consciente con su mundo".
Fromm (1959)	"La creatividad no es una cualidad de la que estén dotados particularmente los artistas y otros individuos, sino una actitud que puede poseer cada persona".
Murray (1959)	"Proceso de realización cuyos resultados son desconocidos, siendo dicha realización a la vez valiosa y nueva".
Rogers (1959)	"La creatividad es una emergencia en acción de un producto relacional nuevo, manifestándose por un lado la unicidad del

	individuo y por otro los materiales, hechos, gente o circunstancias de su vida”.
Mac Kinnon (1960)	“La creatividad responde a la capacidad de actualización de las potencialidades creadoras del individuo a través de patrones únicos y originales”.
Getzels y Jackson (1962)	“La creatividad es la habilidad de producir formas nuevas y reestructurar situaciones estereotipadas”.
Parnes (1962)	“Capacidad para encontrar relaciones entre ideas antes no relacionadas, y que se manifiestan en forma de nuevos esquemas, experiencias o productos nuevos”.
Ausubel (1963)	“La personalidad creadora es aquella que distingue a un individuo por la calidad y originalidad fuera de lo común de sus aportaciones a la ciencia, al arte, a la política, etcétera”.
Freud (1963)	“La creatividad se origina en un conflicto inconsciente. La energía creativa es vista como una derivación de la sexualidad infantil sublimada, y que la expresión creativa resulta de la reducción de la tensión”.
Bruner (1963)	“La creatividad es un acto que produce sorpresas al sujeto, en el sentido de que no lo reconoce como producción anterior”.
Drevdahl (1964)	“La creatividad es la capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo, que esencialmente puedan considerarse como nuevos y desconocidos para quienes los producen”.
Stein (1964)	“La creatividad es la habilidad de relacionar y conectar ideas, el sustrato de uso creativo de la mente en cualquier disciplina”.
Piaget (1964)	“La creatividad constituye la forma final del juego simbólico de los niños, cuando éste es asimilado en su pensamiento”.
Mednick (1964)	“El pensamiento creativo consiste en la formación de nuevas combinaciones de elementos asociativos. Cuanto más remotas

	son dichas combinaciones más creativo es el proceso o la solución”.
Torrance (1965)	“La creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar estas hipótesis, a modificarlas si es necesario además de comunicar los resultados”.
Gutman (1967)	“El comportamiento creativo consiste en una actividad por la que el hombre crea un nuevo orden sobre el contorno”.
Fernández (1968)	“La creatividad es la conducta original productora de modelos o seres aceptados por la comunidad para resolver ciertas situaciones”.
Barrón (1969)	“La creatividad es la habilidad del ser humano de traer algo nuevo a su existencia”.
Oerter (1971)	“La creatividad representa el conjunto de condiciones que proceden a la realización de las producciones o de formas nuevas que constituyen un enriquecimiento de la sociedad”.
Guilford (1971)	“Capacidad o aptitud para generar alternativas a partir de una información dada, poniendo el énfasis en la variedad, cantidad y relevancia de los resultados”.
Ulmann (1972)	“La creatividad es una especie de concepto de trabajo que reúne numerosos conceptos anteriores y que, gracias a la investigación experimental, adquiere una y otra vez un sentido nuevo”.
Aznar (1973)	“La creatividad designa la aptitud para producir soluciones nuevas, sin seguir un proceso lógico, pero estableciendo relaciones lejanas entre los hechos”.
Sillamy (1973)	“La disposición para crear que existe en estado potencial en todo individuo y en todas las edades”.
De Bono	“Es una aptitud mental y una técnica del pensamiento”.

(1974)	
Dudek (1974)	“La creatividad en los niños, definida como apertura y espontaneidad, parece ser una actitud o rasgo de la personalidad más que una aptitud”.
Wollschlager (1976)	“La creatividad es como la capacidad de alumbrar nuevas relaciones, de transformar las normas dadas de tal manera que sirvan para la solución general de los problemas dados en una realidad social”.
Arieti (1976)	“Es uno de los medios principales que tiene el ser humano para ser libre de los grilletes, no sólo de sus respuestas condicionadas, sino también de sus decisiones habituales”.
Torrance (1976)	“Creatividad es el proceso de ser sensible a los problemas, a las deficiencias, a las lagunas del conocimiento, a los elementos pasados por alto, a las faltas de armonía, etc.; de resumir una información válida; de definir las dificultades e identificar el elemento no válido; de buscar soluciones; de hacer suposiciones o formular hipótesis sobre las deficiencias; de examinar y comprobar dichas hipótesis y modificarlas si es preciso, perfeccionándolas y finalmente comunicar los resultados”.
Marín (1980)	“Innovación valiosa”.
Pesut (1990)	“El pensamiento creativo puede ser definido como un proceso metacognitivo de autorregulación, en el sentido de la habilidad humana para modificar voluntariamente su actividad psicológica propia y su conducta o proceso de auto monitoreo”.
De la Torre (1991)	“Capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas”.
Davis y Scott (1992)	“La creatividad es, el resultado de una combinación de procesos o atributos que son nuevos para el creador”.
Gervilla	“Creatividad es la capacidad para generar algo nuevo, ya sea un

(1992)	producto, una técnica, un modo de enfocar la realidad”.
Mitjáns (1995)	“Creatividad es el proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo que cumple exigencias de una determinadas situación social, proceso que, además tiene un carácter personológico”.
Csikszentmihalyi (1996)	“La creatividad es cualquier acto, idea o producto que cambia un campo ya existente, o que transforma un campo ya existente en uno nuevo”.
Pereira (1997)	“Ser creador no es tanto un acto concreto en un momento determinado, sino un continuo ‘estar siendo creador’ de la propia existencia en respuesta original... Es esa capacidad de gestionar la propia existencia, tomar decisiones que vienen ‘de dentro’, quizá ayudadas de estímulos externos; de ahí su originalidad”.
Esquivias (1997)	“La creatividad es un proceso mental complejo, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía”.
López y Recio (1998)	“Creatividad es un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad; dicho estilo de la mente pretende de alguna manera impactar o transformar la realidad presente del individuo”.
Rodríguez (1999)	“La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas”.
Togno (1999)	“La creatividad es la facultad humana de observar y conocer un sinfín de hechos dispersos y relacionados generalizándolos por analogía y luego sintetizarlos en una ley, sistema, modelo o producto; es también hacer lo mismo pero de una mejor forma”.
De la Torre (1999)	“Si definir es rodear un campo de ideas con una valla de palabras, creatividad sería como un océano de ideas desbordado por un continente de palabras”.
Gardner	“La creatividad no es una especie de fluido que pueda manar en

(1999)	cualquier dirección. La vida de la mente se divide en diferentes regiones, que yo denomino 'inteligencias', como la matemática, el lenguaje o la música. Y una determinada persona puede ser muy original e inventiva, incluso iconoclasticamente imaginativa, en una de esas áreas sin ser particularmente creativa en ninguna de las demás".
Goleman, Kaufman y Ray (2000)	"...contacto con el espíritu creativo, esa musa esquiva de las buenas –y a veces geniales- ideas."
Matisse (s. f.)	"Crear es expresar lo que se tiene dentro de sí".
Gagné (s. f.)	"La creatividad puede ser considerada una forma de solucionar problemas, mediante intuiciones o una combinación de ideas de campos muy diferentes de conocimientos".
Acuña (s. f.)	"La creatividad es una cualidad atribuida al comportamiento siempre y cuando éste o su producto presenten rasgos de originalidad".
Grinberg	"Capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. Se relaciona con la efectiva integración de ambos hemisferios cerebrales."
Bianchi	"Proceso que compromete la totalidad del comportamiento psicológico de un sujeto y su correlación con el mundo, para concluir en un cierto producto, que puede ser considerado nuevo, valioso y adecuado a un contexto de realidad, ficción o idealidad".

Fuente: Esquivias 2001, pp 2-7

Anexo 10. Cuestionario para la valoración de preferencias creativas.

Cuestionario de valoración de Preferencias creativas

Sexo:	Femenino	Masculino
-------	----------	-----------

En cada una de las preguntas siguientes, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

Pregunta	Se identifica:						
	Nada	poco	No mucho	En cierto modo	Mucho	Muchísimo	Totalmente
1. Tiendo a buscar una solución rápida a los problemas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Disfruto estirar mi imaginación para producir ideas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Antes de implementar una solución la divido en pasos pequeños.	1	2	3	4	5	6	7
*4. Regularmente no le dedico no le dedico mucho tiempo a definir el problema exacto que tengo que resolver.	1	2	3	4	5	6	7
*5. No tengo el temperamento para aislar las causas de un problema.	1	2	3	4	5	6	7
6. Disfruto usar metáforas y analogías para producir nuevas ideas.	1	2	3	4	5	6	7
7. Disfruto reunir información para identificar las causas de un problema.	1	2	3	4	5	6	7
8. Me gusta revisar mis ideas antes de encontrar la solución final.	1	2	3	4	5	6	7
*9. Transformar ideas en acciones no es lo que más disfruto.	1	2	3	4	5	6	7
*10. Tengo dificultad para generar ideas fuera de lo común.	1	2	3	4	5	6	7
11. Disfruto invertir tiempo en perfeccionar ideas.	1	2	3	4	5	6	7
*12. Tengo dificultad para materializar mis ideas.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 11. Distribución porcentual de la población por entidad federativa según condición de aseguramiento e institución de pertenencia

Entidad Federativa	Total		Asegurado										No asegurado que recibe servicio médico						
	Total	Asegurado	No asegurado	No Especificado	Total	IMSS	ISSSTE	FINEX, SEDMA Y SEMAR	Seguro Popular	Seguro Privado	Otro	Total	IMSS	Secretaría de Salud	Seguro Popular	Otras Instituciones Públicas	Instituciones Privadas	No recibe Especificado	
República Mexicana	103,498,524	52.6	46.2	1.2	54,404,601	61.7	12.1	2.1	15.5	4.8	3.8	49,032,978	3.7	44.1	0.2	3.9	42.0	4.1	2.0
Aguascalientes	1,066,233	72.2	27.1	0.7	769,840	61.3	9.4	0.4	25.0	3.8	0.1	295,436	0.0	27.7	0.4	1.4	66.4	1.7	2.3
Baja California	2,856,361	70.8	27.5	1.7	2,023,449	68.8	8.1	0.4	8.0	12.6	2.0	830,934	4.4	19.3	0.1	1.4	53.5	15.6	5.7
Baja California Sur	512,030	66.8	28.7	4.5	341,917	61.8	21.3	1.6	8.8	5.9	0.6	170,113	0.4	43.6	0.2	1.9	33.8	8.3	11.9
Buena Vista	755,703	63.1	35.7	1.2	477,206	46.6	12.1	4.2	29.4	1.3	6.4	278,077	8.2	47.4	0.9	1.3	36.6	2.4	3.2
Cochila	2,501,413	72.5	25.1	2.4	1,814,730	83.6	9.0	0.3	1.2	4.0	1.8	686,883	6.1	29.6	0.4	3.4	48.8	6.3	5.4
Colima	588,642	75.9	23.3	0.8	431,589	54.0	10.3	2.2	27.1	6.2	0.2	136,443	0.3	36.8	0.0	9.0	50.0	1.6	2.3
Chiapas	4,293,414	24.6	74.4	1.0	1,058,290	44.9	23.5	1.3	25.0	2.0	3.3	3,235,124	10.7	54.4	0.4	7.9	22.6	2.8	1.2
Chihuahua	3,241,512	71.7	26.8	1.4	2,325,383	70.1	6.9	0.6	9.0	8.0	5.3	914,794	5.1	21.9	0.0	5.7	50.6	11.4	5.3
Distrito Federal	8,737,172	57.9	41.1	1.0	5,059,439	56.0	22.7	3.2	4.4	7.4	6.3	3,677,733	0.2	48.7	0.4	1.5	46.3	0.9	2.0
Durango	1,509,025	53.8	44.7	1.4	812,284	60.7	22.1	0.6	10.0	0.8	5.8	696,741	4.1	59.1	0.1	2.5	31.1	1.4	1.7
Guadalupe	4,894,608	63.1	34.9	2.0	3,088,400	51.7	5.1	0.5	30.2	10.8	1.7	1,805,394	0.1	37.2	0.7	7.9	48.3	2.1	3.8
Guerrero	3,115,237	33.9	63.8	2.3	1,055,370	38.3	21.7	1.2	17.0	12.7	9.2	2,059,867	0.1	63.9	0.0	2.7	29.0	1.3	2.9
Hidalgo	2,345,514	41.7	57.6	0.7	978,536	39.1	12.5	2.5	26.2	2.3	17.4	1,366,978	8.0	49.3	0.0	5.3	35.9	0.4	1.1
Jalisco	6,754,506	54.9	44.3	0.8	3,708,141	79.1	4.2	0.5	11.0	4.3	1.0	3,046,365	0.6	40.8	0.1	7.7	42.2	7.1	1.5
México	14,174,039	47.7	50.7	1.6	6,762,458	68.5	18.7	1.3	8.2	1.1	2.2	7,400,486	0.1	42.7	0.1	6.0	48.6	0.9	1.5
Michoacán	3,945,878	34.1	64.9	1.0	1,353,303	61.7	13.0	1.8	15.0	1.3	7.1	2,612,575	10.0	31.8	0.1	0.5	30.5	25.5	1.6
Morelos	1,616,209	47.1	52.4	0.5	760,800	60.9	13.1	1.5	21.2	2.2	1.1	855,409	0.2	56.0	0.0	0.5	42.3	0.3	0.7
Nayarit	952,230	60.3	38.7	1.0	574,659	47.7	15.7	0.4	32.5	1.5	2.2	377,571	7.7	45.8	0.5	1.4	40.9	1.9	1.8
Nuevo León	4,199,361	74.2	24.5	1.4	3,114,326	78.6	4.3	1.5	5.4	7.8	2.4	1,085,035	0.5	36.0	0.9	8.2	42.6	6.7	5.0
Oaxaca	3,598,986	31.1	67.7	1.2	1,092,618	39.0	18.3	3.3	19.2	0.3	19.9	2,415,906	9.7	50.4	0.2	0.6	37.1	0.9	1.1
Puebla	5,386,250	38.5	60.4	1.1	2,075,906	53.2	9.2	0.6	23.2	9.3	4.4	3,306,992	2.3	32.3	0.2	2.2	58.1	3.4	1.4
Querétaro	1,598,179	58.5	40.7	0.8	935,434	76.3	6.0	0.6	9.6	2.4	5.1	662,745	0.7	58.5	0.0	1.9	36.4	0.7	1.8
Quintana Roo	1,135,436	53.8	45.7	0.5	610,434	78.5	10.8	0.8	7.0	2.3	0.5	525,002	0.0	47.1	0.4	1.0	46.9	3.9	0.7
San Luis Potosí	2,413,811	45.5	53.2	1.3	1,099,093	58.6	10.4	0.3	21.2	4.8	5.0	1,312,506	9.4	49.0	1.1	2.2	32.2	4.7	1.5
Sinaloa	2,611,306	63.0	34.3	2.7	1,645,589	62.5	12.0	0.3	20.8	4.2	0.3	965,717	12.0	18.4	0.1	1.5	64.8	1.0	2.2
Sonora	2,395,297	70.4	28.7	0.9	1,685,858	62.5	14.5	1.5	13.7	6.3	1.5	709,088	0.0	56.7	0.2	10.1	26.7	3.0	3.2
Tabasco	1,991,059	68.6	30.8	0.7	1,365,449	22.1	12.7	6.2	56.9	1.6	0.5	625,610	0.0	55.9	0.0	0.7	30.7	10.7	2.0
Tamaulipas	3,024,417	68.6	30.7	0.7	2,075,449	54.3	8.6	8.8	23.2	1.9	3.2	948,968	1.1	24.9	0.3	4.3	64.2	3.2	2.0
Tlaxcala	1,068,467	34.2	64.8	1.1	364,892	57.2	15.3	1.4	19.2	3.0	3.8	703,582	0.1	70.1	0.1	0.2	26.6	0.5	2.4
Veracruz	7,117,300	43.6	55.6	0.8	3,104,199	60.7	6.5	9.0	18.0	0.9	4.9	4,013,101	3.8	47.0	0.2	3.6	42.0	2.3	1.0
Yucatán	1,820,537	65.8	33.3	0.9	1,197,361	66.0	5.5	1.0	20.5	3.2	3.8	622,720	14.8	33.0	0.0	1.8	47.3	1.5	1.7
Zacatecas	1,348,391	49.6	49.5	0.9	678,199	57.3	15.9	0.5	25.0	0.9	0.3	689,883	3.1	71.5	0.3	1.6	20.9	0.6	1.9

Fuente: Instituto Nacional de Salud Pública, Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica

Puebla, Pué. a 23 de octubre de 2014

LIC. SILVIA SERAPIO CARRASCO

Directora Administrativa de la U.M.A.E.

Hospital de Especialidades del I.M.S.S., Puebla.

Asunto: Solicitud de autorización para uso de información
del hospital para elaboración de tesis.

Presente:

Quien suscribe Edwar López Sánchez, trabajador IMSS con matrícula 99225328, tiene la inquietud de conocer más acerca del funcionamiento del sistema administrativo del hospital, con la finalidad de elaborar una tesis y desarrollar un modelo administrativo; por otro lado poder realizar alguna aportación a la institución como muestra de agradecimiento y retribución de lo que se le ha provisto de manera económica y desarrollo personal y profesional.

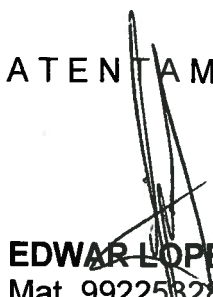
El trabajo de investigación para el desarrollo de un modelo administrativo, y la elaboración de la tesis para obtener el grado de maestro, es por medio de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, titulada:

**“DESARROLLO DE UN PROCESO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL
CONTROL INTERNO, EN LA U.M.A.E. HOSPITAL DE ESPECIALIDADES,
I.M.S.S. PUEBLA”**

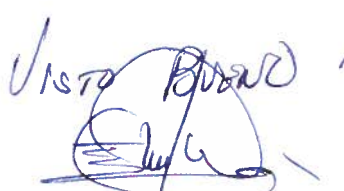
Consecuentemente se le solicita de la manera más atenta a Usted, su autorización para el uso e interpretación de información (no clasificada como confidencial) exclusivamente para la elaboración del trabajo ya mencionado, que será concluido a más tardar en Diciembre de 2014.

Sin más por el momento, y en espera de una respuesta favorable, queda a sus órdenes.

ATENTAMENTE


EDWAR LOPEZ SANCHEZ
Mat. 99225328

Autoriza:


LIC. SILVIA SERAPIO CARRASCO
Directora Administrativa de la U.M.A.E.
Hospital de Especialidades del I.M.S.S.,
Puebla.