



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**



**“FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA CÉDULA ÚNICA DE  
AUTOCONTROL EN EL PROCESO DE INTEGRACIÓN,  
ACTUALIZACIÓN Y RESGUARDO DE LOS EXPEDIENTES ÚNICOS DE  
PERSONAL DEL INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO”**

**MEMORIA**  
**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**  
**LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA:**  
**ISMAEL EFRÉN LARA CUADROS**

**DIRECTORA:**  
**C. Dra. en Gob. y A. P GUADALUPE CONCEPCIÓN SÁNCHEZ GARCÍA**

## INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>CAPÍTULO I.- LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES:</b>	
1.1. Conceptos Generales	8
1.2. Antecedentes Generales	14
1.3. Naturaleza, Contexto y Tipología.	28
1.4. Teorías Clásica y Contemporánea.	32
<b>CAPÍTULO II.- LA ESTRUCTURA DEL SECTOR SALUD EN EL GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO:</b>	
2.1. Estructura Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de México:	40
2.1.1. Secretaría de Salud del Estado de México.	42
2.1.2. Instituto de Salud del Estado de México	48
2.2. Marco Jurídico del ISEM.	49
2.3. Antecedentes de la Estructura Orgánico-Funcional.	53
2.4. Atribuciones, objetivos y funciones del ISEM.	56
<b>CAPÍTULO III.- ANÁLISIS SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO:</b>	
3.1. Organigrama de la Subdirección de Recursos Humanos.	65
3.2. Manual de Políticas de la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM.	72
3.3. Análisis de los Lineamientos para la Integración, Manejo y Conservación de Expediente Único de Personal.	74
3.4. Resultado del análisis efectuado a los lineamientos para la Integración y Conservación del Expediente Único de Personal.	78
<b>CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y RESGUARDO DE LOS EXPEDIENTES DE PERSONAL DEL INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO:</b>	
4.1. Formulación.	94
4.2. Implementación.	98

<b>CONCLUSIÓN</b>	106
<b>ANEXOS</b>	108
<b>FUENTES DE CONSULTA</b>	113

## **INDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES**

1 Cuadro de la Evolución de la Teoría de la Organización.....	13
2 Cuadro de Distinción entre Administración del Factor Humano, de Personal y de Recursos Humanos .....	26
3 Organigrama del Poder Ejecutivo del Estado de México.....	41
4 Organigrama de la Secretaría de Salud.....	44
5 Organigrama de la Coordinación de Administración y Finanzas del ISEM.....	59
6 Organigrama de la Dirección de Administración del ISEM.....	61
7 Organigrama de la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM.....	65
8 Cuadro Comparativo de los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal: Integración.....	79
9 Cuadro Comparativo de los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal: Manejo.....	80
10 Cuadro Comparativo de los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal: Expurgo .....	82
11 Cuadro Comparativo de los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal: Guarda y Custodia.....	83
12 Cuadro Comparativo de los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal: Conservación.....	84
13 Cuadro Comparativo de los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal: Anexos .....	85
14 Cuadro de Análisis de Similitudes y Diferencias .....	87
15 Propuesta de Cédula Única de Autocontrol: Anverso.....	96
16 Propuesta de Cédula Única de Autocontrol: Reverso .....	97

## INTRODUCCIÓN

A través del tiempo la administración pública en el Estado de México ha tenido cambios significativos que ha generado cambios a nivel teórico y práctico, una forma de observar y ser partícipe de estas transformaciones ha sido por medio del campo laboral que permite ver e interactuar, poniendo en práctica la formación profesional de la Ciencia Política y Administración Pública, considerando parte de diversos procesos administrativos del sector Salud en la Entidad en mención, siendo el Instituto de Salud del Estado de México (ISEM), la instancia donde en los últimos cinco años he desempeñado actividades dentro de la Subdirección de Recursos Humanos y en la Jefatura de Personal del Hospital General Toluca del P.R. “Dr. Nicolás San Juan”; es importante destacar que los puestos ocupados dentro de la Subdirección en comento, me permitieron contar con los elementos necesarios para definir las funciones y actividades a realizar dentro del Instituto de Salud del Estado de México.

Para el desarrollo de la presente memoria, se propone instrumentar la *“Formulación e implementación de la Cédula Única de Autocontrol en el proceso de integración, actualización y resguardo de los expedientes únicos de personal de ISEM.”*; para la construcción de ello es necesario explorar y tener en cuenta diversos elementos, cuyo contenido se encuentra dividido en cuatro capítulos a saber.

El Capítulo I, denominado “Teoría de las organizaciones”, se revisa un extenso camino que retoma antecedentes e importancia de las organizaciones, vista como las relaciones que llevarán a los seres humanos al desarrollo de sus capacidades de asociación con las demás personas y entes de esta índole así como cambios ideológicos que se han conformado con el paso del tiempo entorno a ella. Así mismo este capítulo nos adentra a la parte de la administración de los recursos humanos y del personal; cuyos elementos competen en seleccionar, dirigir, coordinar y controlar a la organización, que acatan un parámetro establecido sin olvidar que es necesario observar las habilidades, actitudes y aptitudes del

individuo en su forma colectiva para alcanzar las metas y objetivos propuestos; esta administración se concreta al desarrollo de las planeaciones que asumen el reconocimiento de quienes la integran, en tanto, la gestión de los recursos humanos, tiene que gestionar sus faltantes para el mejoramiento del desempeño del personal y así lograr las metas y estándares que involucran el funcionamiento y el aumento del potencial del desarrollo del individuo.

En el Capítulo II se hace referencia a “La estructura del Sector Salud en el Gobierno del Estado de México” revisándose la estructura orgánico-funcional y con ello se observan las funciones de quienes brindan este servicio y cubre la demanda del mismo en un plano público, es por ello que la Secretaría de Salud del Estado de México da cumplimiento a las atribuciones, funciones y actividades conformadas en un ordenamiento jurídico y administrativo constituyente del Sistema Estatal de Salud.

Teniendo un fundamento en la Constitución Política el Estado Libre y Soberano de México, dentro del artículo 5, refiriéndose al cuidado de la salud de los ciudadanos y la calidad que se debe proporcionar, dentro del ámbito Estatal lleva a cabo la premisa constitucional en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México donde dispone artículos en materia de Salud Pública que se encuentran a cargo de la Secretaría de Salud del Estado de México, acciones que tienen coherencia e interrelación a la aplicación y fortalecimiento en la materia, así mismo, el surgimiento de reglamentos, ordenamientos que estructuran un organismo-funcional que facilita el control de las unidades aplicativas y la implementación de programas. Promoviendo el primer nivel de la Dirección General en la creación de Coordinaciones Regionales dentro de la regulación y servicios de la salud en el Estado de México.

En el Capítulo III, denominado “Análisis sobre la Organización y funcionamiento de la Subdirección de Recursos Humanos del Instituto de Salud del Estado de México” se hace referencia a la administración y desarrollo del personal de la

salud en el Estado de México, que a su vez coordina y controla el plan estratégico institucional en materia de recursos humanos, los planes operativos y el desarrollo del personal que garantizan el derecho de los trabajadores.

Esta Subdirección de Recursos Humanos a la que se hace mención, entre sus atribuciones principales otorga nombramientos, movimientos, incidencias, entre otros en colaboración con otras áreas operativas para facilitar la responsabilidad y competencia que operara en un sistema integral de administración de personal principalmente en la contratación.

Para el presente escrito se realizó un comparativo tomando como ejemplos lineamientos y un manual, los cuales se analizaron para entender procesos administrativos de documentación, los documentos revisados son de las siguientes instituciones: a) Instituto Nacional de Antropología e Historia; b) Secretaría de Salud Federal e c) Instituto de Salud del Estado de México; con respecto a los Criterios de Operación de Expediente Único de Personal que conforman la integración de archivos del personal; comparativas en cada uno que dan hincapié al ingreso y reingreso de los servidores públicos, surgiendo como elementos claves de recepción, cotejo, apertura de expedientes y el trámite correspondiente.

En lo que corresponde al Capítulo IV, titulado “Análisis del Proceso, Integración y Actualización de los Expedientes de Personal Resguardados en la Subdirección de Recursos Humanos del Instituto de Salud del Estado de México”, refiriéndonos a la Unidad Administrativa “Archivo General de Expedientes de Personal del ISEM”, adscrita al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal dependiente de la Subdirección de Recursos Humanos, se encarga de realizar la integración, manejo, guarda, custodia y conservación de los expedientes únicos de personal y que cuyos ordenamientos se analizan a detalle en el Capítulo III.

Una de las figuras trascendentes dentro del proceso de contratación es el Titular de Recursos Humanos quien ejecuta una serie de lineamientos para el personal y rige las normas a las vacantes disponibles que lleva a cabo en las áreas de las distintas Unidades Administrativas para ello requisita diversas cédulas de autocontrol de expediente. Este documento participa en un proceso para las unidades hospitalarias para acreditación y certificación, siendo el Sistema Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica (SiNaCEM) quien da la revisión del cumplimiento de los requisitos generales de infraestructura, equipos específicos, laboratorio de análisis y expedientes clínicos, insumos, botiquín, entre otros con la finalidad de que se conformen el favorecimiento de la certificación y acreditación principalmente enfocándose a los expedientes del personal.

# CAPÍTULO I

## **TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES**

La sociedad se conforma por individuos, en consecuencia su historia se relaciona con las aptitudes del ser humano y su capacidad de asociación para conformar la humanidad, ejemplo de ello es *la familia*, que aún con el paso del tiempo ha sobrevivido y continua siendo considerada por los expertos en sistemas, la célula de la sociedad; razón por la cual, en un nivel social organizativo muestra al individuo y la capacidad que tiene de interacción con las partes de diversos ambientes, detonantes para la composición tanto de la sociedad como de las organizaciones.

Por tanto, es importante reflexionar sobre lo que actualmente observa entorno al desarrollo de las organizaciones y su interacción, caso expreso, las familias, escuelas, comunidades, instituciones, gobiernos y naciones; siendo precisamente la razón de que el tema de la presente memoria, destaque la importancia de las organizaciones y todo lo que se relaciona con su naturaleza, contexto, tipología y teorías tanto clásica como contemporánea, acciones requeridas para identificar la conceptualización realizada por los expertos, quienes otorgan las directrices para el análisis e interpretación de la teoría organizacional y el desarrollo que frecuentemente se aplica en la praxis en el campo laboral de la Administración Pública.

### **1.1. Conceptos Generales:**

En éste apartado abordamos la conceptualización desde la perspectiva general de diversos autores que aportaron teorías, enfoques o corrientes, necesarios en la identificación y análisis de las organizaciones como un espectro amplio que tiende a la especialización y resultados; en tal virtud, la teoría de las organizaciones surge de la experiencia y representación principalmente de Max Weber, Michel M. Harmon y Richard T. Mayer, Frederick Winslow Taylor, Dwigth Waldo, Daniel Katz y Robert L. Khan, Herbert A. Simón y Appleby.



Dichos autores conforman a los clásicos y en su momento puntualizaron el qué y cómo deben de ser las organizaciones, razón por la cual a continuación describimos la conceptualización que es de especial utilidad a la presente memoria para el lector:

“[...] círculo de personas [...] habituadas a obedecer órdenes de dirigentes [...] que tienen un interés personal en la continuación del dominio, en virtud de su propia participación y los resultados benéficos, que se han dividido entre ellas al ejercicio de aquellas funciones que servirán prontamente a su ejercicio [...]”. (Weber, Max, 1968: 952).

Harmon, Michel M. y Mayer, Richard T, destacan la premisa de la teoría de las organizaciones contenida en la obra de Frederick W. Taylor y la resumen en los tres elementos que a continuación se describen:

- “[...] sobre la naturaleza humana.
- Características de la relación entre personas y organizaciones.
- Definición específica de “conocimiento” y su papel dentro de la organización.

[...] el mayor obstáculo para alcanzar este nivel es la marcha lenta que los trabajadores adoptan o la holgazanería o el tortuguismo [...] ambas partes (trabajadores y jefes) deben reconocer como algo esencial que la investigación científica exacta debe sustituir al viejo juicio u opinión individual, sea del obrero o del jefe, en todos los asuntos relacionados con el trabajo realizados en el establecimiento”. (Harmon, Michel M. y Mayer, Richard T, 1999: 127).

“[...] las actividades de la organización pueden pertenecer a dos tipos bien definidos, de naturaleza muy rutinaria, pero que la ocasión para realizar cualquier actividad particular puede depender de estímulos de ambiente, instrucciones, información y demás la segunda generalización, reconoce que a menudo ni siquiera el programa eventual de actividades se da por adelantado; que, de hecho, una de las actividades importantes que existen en las organizaciones es el desarrollo de programas para actividades nuevas que deben hacerse rutinarias para su realización diaria [...]”. (March, James G. y Simón, Herbert A: 1981; 24-26).

“[...] la organización puede definirse como la estructura de interrelaciones personales autoritarias y habituales en un sistema administrativo” (Galeana, Patricia, 2012: 283).

“[...] todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, consisten en las actividades reguladas de varios individuos. Además, estas actividades reguladas son complementarias o interdependientes de cierto resultado o rendimiento común; son repetidas, relativamente constantes y están limitadas por tiempo y espacio” (Galeana, Patricia, 2012: 239).

A través del tiempo, el tema central de discusión de la teoría de las organizaciones ha sido tanto la distinción de la administración y la política, como la identificación de si las organizaciones son públicas o privadas; al respecto Herbert A. Simón estableció que las cuestiones de valor político podían y debían excluirse de tal manera que el análisis científico descubriría toda conducta organizacional

que fuera constante en todos los medios organizacionales, fuesen públicos o privados.

Appleby documentó el carácter distintivo de las organizaciones gubernamentales en términos descriptivos, buscando legitimar la función política de la administración en una sociedad democrática al afirmar que “[...] los funcionarios públicos eficientes deben poseer cualidades de astucia política y profesionalismo, también se guían por un compromiso claro con valores democráticos. [...]”. (March y Simón, 1981: 52).

Consecuentemente, las organizaciones surgen como un grupo social para lograr objetivos y metas mediante la definición de funciones y administración de recursos, los cuales han pasado por distintas fases enfatizando los aspectos importantes y significativos de la administración.

La construcción de conceptos y definiciones han sido parte fundamental acumulable y complementario, ya que de ello emanan la diversidad de conocimientos que ha formulado el hombre; tal es el caso de Frederick W. Taylor y Henry Fayol, quienes forman parte de los autores clásicos de la administración y, en su momento puntualizaron el qué es y cómo deben de ser las organizaciones, razón por la cual a continuación describimos la utilidad que tiene la presente memoria al lector:

“Las organizaciones constituyen el espectro central de las sociedades contemporáneas. Un punto esencial es la postura adoptada por los actores, sus representaciones y sus relaciones internas en la organización [...] lejos de considerar las actividades y las relaciones de poder como efectos de la estructura y explorar todas las consecuencias de esta perspectiva, conduce su análisis hacia los comportamientos de los actores a partir de un margen (espacio límites) en determinadas condiciones institucionales”. (Jiménez, 1998: 49).

En el desarrollo administrativo no es lo mismo una perspectiva racional dirigida al cumplimiento de metas que suponen la actividad desempeñada por el administrador, aspecto fundamental para resolver todo lo que haya que hacerse y asegurar el cumplimiento a la perspectiva del control externo, que corresponde a las acciones organizacionales y resultados de lo emprendido por el administrador y las presiones ejercidas en el ambiente; en tal virtud:

Taylor “[...] reconoce como algo esencial que la investigación científica exacta debe sustituir al viejo juicio u opinión individual, sea del obrero o del jefe, en todos los asuntos relacionados con el trabajo [...] las actividades de la organización pueden pertenecer a dos tipos bien definidos, de naturaleza muy rutinaria, pero que la ocasión [...] puede depender de estímulos de ambiente, instrucciones, información y además la segunda generalización, reconoce que a menudo ni siquiera el programa eventual de actividades se da por adelantado; que, de hecho, una de las actividades importantes que existen en las organizaciones es el desarrollo de programas para actividades nuevas que deben hacerse rutinarias para su realización diaria [...]”. (March y Simón, 1981: 24-26).

Mientras que la teoría científica de Taylor (1900), se basa en dos trabajos fundamentales, el Shop Management y en su obra *Principles of Scientific Management*, de las cuales surgió el sistema del trabajo basado en cuatro principios que son:

- 1) “Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba las viejas prácticas empíricas.
- 2) Selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas donde los trabajadores se entrenaban lo mejor que podían por sí mismos.
- 3) Esfuerzo cooperativo de los trabajadores, para asegurar que todo el trabajo se realice conforme a los principios de la administración científica.
- 4) La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador”. (Tobías Rivas, A., 2009: 12-14).

Resumiendo en la teoría funcional, Fayol (1916) afirmó que toda organización está basada en 5 funciones básicas consistentes en: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración; además, en 14 principios que debemos operar con eficiencia, los cuales detallamos en el apartado 1.1 del presente capítulo; dicho postulado es la mejor forma de organización basada en la división de funciones en sub-funciones y procedimientos, los cuales se desarrollan por uno o más puestos.

En cuanto a la teoría burocrática de Weber (1924) contenida en su obra intitulada *The theory of social and economic organization* sostiene que “La forma más eficaz de organización es parecida a una máquina. Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías y es impulsada por la burocracia. Este modelo también es conocido como racional legal”. (Galán Zazo, José I., 2014: 74).

Al respecto, Pérez Ignacio (1964) en su obra, incluyó la aportación de Charles Bernard, quien afirmó que las organizaciones formales tienen:

"[...] sistemas cooperativos estrechamente relacionados entre sí, en los cuales son básicos los individuos y los sistemas de comunicaciones [...]. Distingue las limitaciones físicas y biológicas, la naturaleza de la acción cooperativa, las relaciones entre organización formal e informal, el problema de los incentivos, aspectos relativos a comunicaciones, fuentes de autoridad y otros. [...] muestra como todos [...] aspectos se relacionan entre sí, siendo cada uno parte de un todo. La teoría de la organización formal cuenta con aspectos básicos, siendo los siguientes:

- a) [...] coordinación consciente, deliberada y sistemática de las actividades de dos o más personas con el fin de lograr un propósito común.
- b) Los elementos [...] son: Comunicación, voluntad para servir, propósito.
- c) [...] crece por combinación de unidades ya existentes o por la creación de nuevas unidades. Generalmente la base de la organización formal es la informal".

Por otro lado, Pérez Ignacio ratificó la aportación de Alvin Brown (1947), quien afirmó que la organización puede ser definida como un estado o proceso que asegura la coordinación y efectividad del esfuerzo humano porque está directamente relacionada con la administración, se dice que:

"[...] es un medio para lograr una administración más efectiva. Por tanto, establece cinco modos de organización:

*Primera.*- Este tipo de delegación nace cuando la función que una persona está cumpliendo excede su capacidad. En este caso se delegará [...] en otras personas para que, junto con aquel a quien la responsabilidad primariamente correspondría, ejecuten la función.

*Segunda.*- Esta delegación de responsabilidad es la base para toda la organización [...]. La mejor ilustración de esta forma de organización está en la delegación de responsabilidad entre las funciones de la empresa.

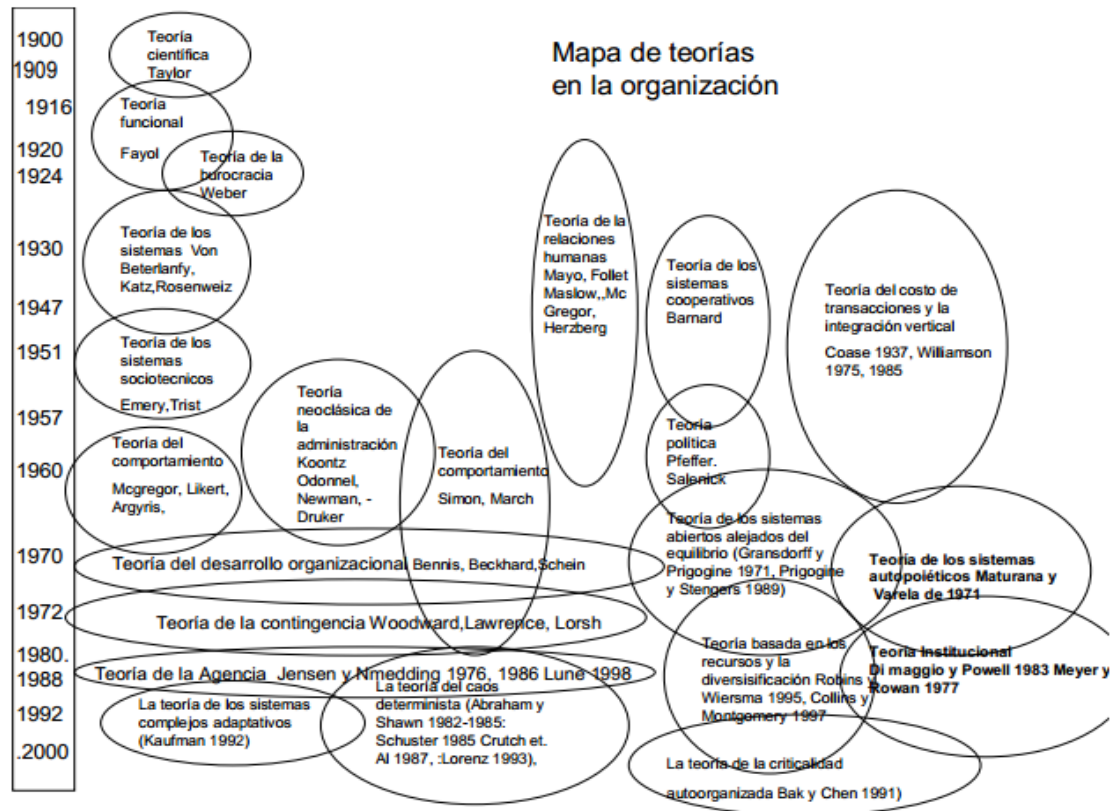
*Tercera.*- En la mayoría de las empresas existe una serie de funciones que no contribuyen directamente al cumplimiento de su propósito, pero que ayudan a la obtención de los objetivos [...]. La delegación de estas responsabilidades auxiliares constituyen la tercera forma de organización.

*Cuarta.*- La delegación de la planificación y del control constituyen la cuarta forma de organización.

*Quinta (organización simple).*- Si una empresa es, en realidad, un conjunto de empresas, deberá existir una organización múltiple. Cada unidad deberá ser tratada como empresa en particular. Sin embargo, puede haber una serie de servicios auxiliares que pueden presentar mejor servicio a un grupo o conjunto de empresas que a una empresa en particular". (Pérez, Ignacio, 1964: 111-112).

Para concluir, se presenta a continuación el cuadro que consideramos representa claramente, a través de mapas por teoría, la evolución que tuvo la teoría de las organizaciones en el siglo XX:

1 Cuadro de la Evolución de la Teoría de la Organización.



Tomado de Rivas Tovar, Luis Arturo, 2009: 11-32.

## 1.2. Antecedentes Generales:

En los comentarios anteriores, referimos la capacidad de asociación del hombre, pensamiento que trajo a nuestra mente a los clásicos de la materia, entre ellos, Aristóteles que afirmaba que *el hombre es un animal político*, aspecto que nos conduce a visualizar el carácter social que le permite relacionarse, establecer vínculos e interacciones en los primeros grupos asociativos como la familia, base de la *sociedad*, es decir, con el paso de tiempo el hombre ha evolucionado en sus estructuras organizativas, pasando del modo simple al pasado complejo con la finalidad de integrar su capacidad de convivencia y asociación; al respecto, Greco en su obra incluye de W. Logan/W. Kold (1987) la definición de sociedad:

“Grupo en el cual los individuos pueden compartir una vida común total, más que una organización limitada a algún propósito o propósitos específicos. Matriz de las relaciones sociales dentro del cual se desarrollan otras formas de vida de grupo”. (Greco, 2008: p. 353).

Por tanto, tenemos que el motor de la sociedad, son las constantes interacciones que se dan entre hombres, las cuales formulan el actuar de cada individuo y éste a su vez cada grupo que toma decisiones para la transformación y alcanzar determinado fin; al respecto también Greco refiere a J. Guinsberg (1976) quien aporta la definición sociológica consistente en:

“[...] conjunto humano orgánico e histórico, constituido sistemáticamente por estructuras materiales y espirituales, por cuya interacción se realizan los procesos del comportamiento asociativo entre los hombres y entre éstos y el grupo, generando presiones colectivas del conjunto salvo el agregado. Es el tejido de las interacciones e interrelaciones humanas”. (Greco, 2008: p. 353).

En tal razón, en la definición anterior el autor especifica que la sociedad donde se desenvuelve el individuo tiene necesidades, también consideradas factores de integración tanto estructural como dinámico de los procesos de asociación colectiva; en éste sentido, la definen como:

“[...] forma específica de vinculación interhumana por oposición a otras [...] sociales. En un sentido nato se refiere a la universalidad de los hechos sociales. Grupo de hombres que obedecen a una misma autoridad; y [...] que tienen los mismos usos. Desde el punto de vista constitucional, es un grupo regulado por un sistema de preceptos que invisten un carácter obligatorio, [...] unifican a la sociedad y la hacen funcionar. Comprende a todos aquellos que comparten los elementos y condiciones básicas de una vida en común. Totalidad formada por partes interrelacionadas e interdependientes”. (Chinoy, 1986: 43).

Sin embargo, más allá de las acciones que generan una convivencia e interrelacionan a la colectividad, reconocemos el liderazgo o autoridad que es la encargada de regular a la sociedad y reconocer una figura máxima de representatividad de las sociedades; por tanto, debemos observar a la sociedad:

[...] como una totalidad en funcionamiento o sistema de acción. Es tarea de la sociología dar cuenta del funcionamiento de la sociedad y [...] de las relaciones entre las partes y el todo [...]. Como grupo o agregado de cierta naturaleza, consiste en una serie de roles o estatus relacionados que se hallan institucionalmente establecidos". (Chinoy, 1986: 40).

En la definición anterior destaca lo relacionado con el desarrollo de la sociedad como una parte de la totalidad que constituye una acción y transforma ese todo para el bien, un cambio que desde los roles individuales logra integrar a los individuos en un dinamismo constante.

"Se refiere al hecho básico de la asociación humana. Se incluye toda clase y grado de relación en que ingresen los hombres, ya se trate de relaciones organizadas o no, directas o indirectas, conscientes o inconscientes, de cooperación o antagonismo. Incluye la totalidad de la trama de las relaciones humanas y carece de límites asignables. Reunión de dos o más personas que aportan sus bienes o trabajo a la vez para lograr o alcanzar un fin común y determinado". (Chinoy, 1986: 47).

En cuanto a la parte humana de los individuos y la interrelación generada del trabajo tanto organizado como colaborativo dirigido al bien común sin importar la pluralidad y diversidad que convergen, debemos insistir en la figura de roles que afectan hasta el mínimo de las partes y las distintas formas asociativas de cada grupo, diversificado por las formas de pensar, trabajar y contribuir a la propia sociedad, aun cuando buscan un fin común. La magnitud de la sociedad ha desarrollado instituciones u organizaciones colectivas que en cada una de las funciones debe persistir la relación humana con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos y metas; sin embargo, se conforman sociedades más allá de las capacidades de asociación de cada individuo; siendo recomendable entender el medio donde el individuo ejerce sus capacidades la sociedad conceptualizada como:

[...] un conjunto de personas ligadas de manera orgánica por un principio de unidad que supera a cada una de ellas, lo mismo que los tipos de nexos: amor, etnia, idioma, territorio, cultura, etc. Por eso existe un amplio mosaico de instituciones o asociaciones, que pueden estar constituidas por pocas personas como la familia, o por un número siempre mayor, a medida que se pasa de las diversas asociaciones, a las ciudades [...]. (Fichter, 1993: 151).

En la definición de anterior, destaca la organización, estatus y características de las habilidades, aptitudes y actitudes que para su estructuración requieren de la convivencia que cambia la cantidad y cualidades que se posee; sin embargo, tiende a verse enriquecida si todas estas se conjuntan en ambientes de interacciones, roles y colaboración que garantizan el bienestar encaminado al fin común.

En el mismo orden de ideas, los engranes que mueven a la sociedad y generan la convivencia e interacciones directas a menor escala, definida como la célula de este sistema organizativo es precisamente la familia, considerada la institución base de la sociedad, que promueve el desarrollo y crecimiento del Estado con la constitución de los individuos, en el estatus que genera cada uno de ellos para su incorporación; por tanto, la familia, busca el bien de sus integrantes y es conceptualizada de la siguiente manera:

“Conjunto de personas que conviven bajo el mismo techo, organizadas en roles fijos (padre, madre, hermanos, etc.) con vínculos consanguíneos o no, con un modo de existencia económica y social común, con sentimientos afectivos que los unen y aglutinan [...]”. (Instituto Interamericano del Niño, 2012).

La mencionada célula tiene un funcionamiento particular y es precisamente su conjunto el que desarrolla la convivencia, mediante características que incluyen en su entono un vínculo cultural, económico, sanguíneo o social, el cual cuenta con una infraestructura; en tal razón, retomamos nuevamente la obra de Greco, que refiere la aportación de E. Grassi (1995) quien define a la familia como:

“Principal epicentro de nuestra vida social inmediata; las relaciones familiares entrelazan relaciones sociales de diversos órdenes; su importancia puede plantearse no sólo desde la reproducción de la vida social, sino a partir de su incidencia en la constitución de los sujetos”. (Greco, 2008: 167).

Hacemos un paréntesis para recordar al lector que como lo afirman los juristas la familia es la célula de la sociedad, que a través de sus roles sociales busca la constitución de los individuos y del propio grupo; además, funciona como un sistema de redes para lograr las interacciones de los ciudadanos; en virtud de que también es conceptualizada, según Rousseau:



“La única sociedad natural, aun cuando los hijos permanecen unidos al padre sólo el tiempo en que necesitan de él para subsistir. En cuanto esa necesidad cesa, el lazo natural se deshace. Una vez libres los hijos de la obediencia que deben al padre, y el padre de los cuidados que debe a los hijos, recuperan todos igualmente su independencia. (Rousseau :1999)

Dentro de la interacción de la familia, un cambio se vuelve como un ciclo, lo cual obedece a que ésta llega a integrarse a otro subsistema, es decir, la creación de otra familia que se desarrolla en el mismo entorno o diferente, ya que busca independencia y convivencia para integrar nuevas células y roles de transformación de las mismas. Dicho de otro modo la composición de la familia se da por las razones que se describen a continuación:

“Los miembros que componen un hogar; un grupo de personas relacionadas entre sí a través del matrimonio o por consanguinidad y que, típicamente, incluye un padre, una madre y los hijos (denominado la familia nuclear). La familia es una sociedad natural cuyo derecho a existir y a apoyarse mutuamente es de ley divina y no una concesión del estado”. (Durkheim, 2001: 78).

La constitución de cada familia, integra las partes que conllevan apoyo entre sí, dejando claro que no sólo lo constituye un estado religioso sino en un ámbito político, yendo más allá de la composición familiar también nos referiremos a lo que entendemos como:

“[...] unidad biopsicosocial por excelencia, haciendo referencia a la estrecha relación que mantiene con la propia definición de salud, así como al concepto de salud de los individuos que la constituyen”. (Irigoyen, 2005: 11).

También, referimos a la unidad que constituye las interrelaciones que mejoran la salud con la convivencia humana y armonía que debe existir en el entorno, al respecto, la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) en su artículo 16 establece que hombres y mujeres tienen el libre derecho de casarse y formar una familia, esta declaración fija la postura e intervención de los sistemas de gobierno; sin embargo para definir a la familia tenemos que es:

“[...] grupo social primario de individuos unidos por lazos consanguíneos, de afinidad o de matrimonio, que interactúan y conviven permanentemente manteniendo en forma común y unitaria relaciones personales directas. Poseen formas de organización y acciones tanto económicas como afectivas con el compromiso de satisfacer necesidades mutuas y de crianza, y comparten factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales que puedan afectar su salud individual y colectiva”. (Huerta González, 2005: 16).

En esta definición detectamos la denominación perfecta de las diferentes etapas que vive la organización familiar, siendo precisamente los lazos sanguíneos, los cuales adoptan mecanismo de unión o ritual, conformando la primera interacción generadora de todo un núcleo del grupo base, en la relación directa individuo a individuo que responde a las necesidades propias y del entorno; así como, el del desarrollo de las generaciones futuras.

Así mismo, Federico Engels realizó estudios sobre el origen de la familia, estableciendo el proceso evolutivo que se da en tres etapas importantes que denominó: salvajismo, barbarie y civilización, las cuales se describen a continuación:

**“Salvajismo:** periodo en que predomina la apropiación de productos de la naturaleza; las producciones artificiales del hombre están destinadas, a facilitar esa apropiación.

**Barbarie:** periodo en que aparecen la ganadería y la agricultura y se aprende a incrementar la producción de la naturaleza por medio de la actividad humana.

**Civilización:** periodo en que el hombre sigue aprendiendo a elaborar los productos naturales, periodo de la industria, propiamente dicha y del arte”. (Engels, 2003: 35).

Observando dichas etapas que se refieren a la evolución organizacional en diferentes periodos en la historia de la humanidad, donde el factor primordial es la subsistencia del ser humano, sin dejar de lado a la familia que es ratificada como célula de la sociedad y la civilización.

Un hecho relevante de la unión de dos o más familias es la sobrevivencia aunado al ingenio colectivo para elaborar tecnologías, detonante del periodo industrial que provocó el desarrollo de la civilización y, por ende, formas de organización complejas, dicho de otro modo:

“[...] la civilización es el estadio de desarrollo de la sociedad, en que la división del trabajo, el cambio entre individuos [...] y la producción mercantil [...] alcanzan su pleno desarrollo y ocasionan una revolución en toda la sociedad [...]”. (Engels, 2003: 175).

Consecuentemente para mayor entendimiento, nos tomamos la libertad de adentrarnos más a la civilización y sociedad en general, siendo Augusto Comte quien define a la humanidad como:

“Conjunto de los seres pasados, futuros y presentes que concurren libremente a perfeccionar el orden universal. El género humano, es decir, la especie humana como entidad biológica. Por lo tanto, se puede

hablar de la historia o de las vicisitudes de la humanidad sobre esta tierra o de la evolución biológica". (Greco, 2008: 209).

La perpetuación del hombre, su historia y el orden que ejerce en ésta, no solo en observancia biológica como refiere la definición anterior sino a la capacidad de conformarse con una entidad, siendo el hombre quien genera un cúmulo de cualidades para integrar un cambio positivo y mejorar los diversos grupos, Greco cita a N. Seleño (1997) quien afirma la civilización:

"Comprende la ciencia, la técnica y, en cierto sentido, la moral, como algo superior a las costumbres, más bien a las exigencias morales [...], las que se confunden con el valor de la persona humana. Nivel de cultura intelectual y de progreso material, social y espiritual alcanzado por la humanidad entera o por un pueblo en particular. Es un conjunto de resultados culturales que abarca expresiones políticas, religiosas, científicas, etc., comunes a diversas sociedades o manifestaciones del hombre y a la conquista de una sociedad específica. Conjunto de sucesos intelectuales y morales, de técnicas, [...] creencias y [...] reglas de acción que caracterizan a un grupo social". (Greco, 2008: 78).

La sociedad evoluciona y así el cúmulo de conocimientos que detona el aumento del desarrollo de tecnologías, factores que influyen en su crecimiento y conjugan el acontecer del día a día que se preserva con el paso del tiempo, se hereda, afina y alcanza su expresión en los diferentes ambientes social, cultural, económico y, porque no, también en los aspectos científico y del comportamiento.

En el campo de reconocimiento humano, identificamos una definición de la Real Academia Española (2001) que contiene los alcances de la civilización y enfoca al "Estadio cultural propio de las sociedades humanas más avanzadas por el nivel de su ciencia, artes, ideas y costumbres".

Efectivamente, la humanidad como tal no sólo se comporta como ser, sino un conjunto de sociedades que han alcanzado el estado de convivencia racional que continúa su progreso en cada una de las civilizaciones que no sólo contemplan aspectos culturales, en si es amplia y también se reconoce como:

"La organización de grupos sociales en entidades urbanas y corporativas; la identidad cultural y las relaciones sociales son principalmente, si no por completo, abstractas más que físicas o biológicas. Es decir, los grupos sociales urbanizados tienden a estar organizados por principios abstractos, tales como la ocupación, la clase o la ciudadanía, más que por vínculos de parentesco biológico con los otros miembros de la comunidad. La civilización no es necesariamente mejor que lo incivilizado" (Educarchile, 2014).

La civilización como se observa trasciende al crecimiento cultural, tecnológico, biológico y otros aspectos que se ha explorado; también, contempla roles y diferenciación de clases, tipos de personas que pertenecen a grupos en específico, por desempeño o capacidad económica, dicho de otro modo se encausa a un orden jerárquico ascendente del poder y la organización.

Como consecuencia de la conceptualización realizada anteriormente de la sociedad, familia, humanidad y civilización, afirmamos que contamos con los elementos necesarios para analizar el surgimiento de las organizaciones que especialistas como: Frederick Taylor, Henry Fayol, Max Weber, Chester Barnard, Daniel Katz y Robert I. Khan por mencionar algunos, concluyen que el surgimiento de las mismas, se originó de un grupo social integrado por objetivos afines y metas comunes alcanzar; en virtud de que por un lado, se cuenta con atribuciones y facultades; por el otro, las funciones y actividades de la administración de los recursos humanos, tema central de la presente memoria, los cuales mediante el desempeño del trabajo en una organización favorecen el quehacer colaborativo que lo hace más complejo, dependiendo del tamaño de la estructura organizacional, requiriendo de dirigir, coordinar y controlar las acciones que se desarrollan en la misma.

De lo anterior, se deriva la administración de personal que es la parte humana y sensible de las organizaciones públicas gubernamentales que, en su actuar, incluyen estrategias de colaboración de personal para el buen funcionamiento de cada una de sus partes y el buen manejo de los recursos humanos, es por ello, que el factor humano se desarrolla en las etapas que conforman el proceso administrativo y requeridas para efectuar las acciones de mejoramiento de la calidad del servicio que proporciona la organización; por tanto, es necesario analizar las aportaciones de los estudiosos en materia de administración de personal con la finalidad de precisar el concepto:

“El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. (William B. Werther, Jr: 1991: 102).

En la definición es de observar que el autor refiere los propósitos de la organización para el mejoramiento de las aportaciones del personal que deben estar enfocadas al desarrollo de la responsabilidad personal, laboral y social que se tiene con los individuos tanto dentro de la organización como los que se encuentran fuera de ella, es decir que todo gire alrededor de la armonía entre los individuos, de otro modo, se afirman que:

“Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo en la industria moderna”. (Yoder, Henerman, Turnbuw, Stone, 1958: 22).

Con lo anterior, se pretende destacar la capacidad de relacionarse de forma individual buscando mejorar la colaboración en el campo laboral del entorno donde se desarrolla cada individuo sin distinción de género para la construcción de lazos en el proceso de empleo, por lo que, hombres y mujeres son figuras indispensables en la organización.

“La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos”. (Pigors y Myers, 2008: 5).

Por ende, la administración del personal requiere del desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes individuales y colectivas de todas aquellas personas que conforman la organización para lograr la implementación de eficiencia, eficacia y efectividad de cada una de las partes que la conforman, aspectos necesarios para alcanzar objetivos y metas establecidos.

Otro concepto de administración de personal a rescatar es precisamente el que Alfaro cita en su obra aportado por M. J. Jicius (2004) quien la concibe como:

“El campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses a los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posibles y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos al más alto grado”. (Alfaro, 2012: 12).

Mantener la fuerza de trabajo de la organización con respecto al personal que la conforma requiere del funcionamiento de cada una de sus partes para

alcanzar los objetivos que se propone, precisando que en el desarrollo se generan intereses que le conciernen a la organización o al mismo personal.

Al respecto nuevamente Alfaro refiere a Víctor Melitón Rodríguez (2007), el cual define a la Administración de Personal como:

“[...] conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación, y armonización de los servidores de una organización, Su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otra”. (Alfaro, 2012: 12).

Además, los aspectos que conciernen a la dirección que debe llevar a cabo la administración del personal se enfocan a la preparación y cualidades de aquellos que se emplearán en el marco de la organización, enfatizando en las reglas y principios que contribuyen a generar la comunicación y el desarrollo armónico de las funciones y actividades para un bienestar personal y de quienes integran la organización. Puntualizando que en la relevancia del personal y su administración tenemos que:

“Es el área de administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades [...], reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar” (Byars y Rue, 1996: 3).

Sin duda alguna, el personal es un elemento importante para el funcionamiento y avance de una entidad organizacional, así como de su transformación; por lo tanto, cada parte debe mediar y conciliar ante las diversas organizaciones que intervienen en el funcionamiento de la misma. Los asuntos que incluyen al personal de la organización, también refieren que la administración de personal:

“Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal”. (Rodríguez Valencia, Joaquín, 2007: 19).

El comienzo de una organización y la administración del personal van de la mano, ya que se delega las funciones a los individuos capaces de desempeñarse con el resultado de mejorar los bienes o servicios que se ofrecen a la sociedad.

“Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa”. (Flippo, 1978: 4).

Por otro lado, la administración del personal, desarrolla un conjunto de etapas que se desprenden para generar y favorecer el crecimiento de la misma y como se encuentra en la coincidencia de la conceptualización citada, el elemento humano es fundamental y de modelación para el óptimo desempeño; además, es necesario un trato correcto para conseguir los objetivos comunes de toda organización; así como, el fomento de las relaciones individuales y grupales que se logran, a través del proceso administrativo (prever, planear, organizar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar), adherido al reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, desarrollar, asesorar, armonizar para que éste se encuentre satisfecho con los resultados obtenidos.

Si cada una de las funciones y actividades, se encuentran diseñada y organizadas para el personal que conforma la organización, la estructuración entorno al objetivo alcanzar y las metas propuestas, se ve favorecida por la mejora de desarrollar la planeación de manera concreta y asumir el liderazgo de la organización y el reconocimiento de quienes integran la organización, es por ello que la administración de recursos, también se define como:

“[...] conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. [...] función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. [...] conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. [...] función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados”. (Jica, 2006: 3).

En cuanto al reclutamiento y selección del personal, corresponden a las acciones desarrolladas mediante el establecimiento de requerimientos y características concretas y específicas para su incorporación a la organización; aunado a que su desempeño deberá ser altamente calificado y favorable para la contratación respectiva de cada persona, considerando que dichas técnicas administrativas tienen como finalidad verificar la capacidad con que se cuenta

para desempeñar determinadas funciones y actividades inherentes al puesto, al tiempo de que el personal este comprometido para establecerse y mantenerse dentro de la organización.

Continuando con el mismo orden de ideas, a continuación abordaremos la conceptualización relativa a la gestión de los recursos humanos que es la que:

“[...] se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas”. (Caballano Alcántara, José Luis, 2001: 9).

La principal consigna es la obtención de individuos que realicen y ejecuten las funciones y actividades necesarias para el funcionamiento de la organización, cuyos objetivos y metas están trazados desde el principio; por ello:

“[...] engloba todo un conjunto de funciones y actividades que se desarrollan [...] con el objetivo de administrar y dirigir a los empleados, entre ellas, la planificación de los RRHH, el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de necesidades [...] en la organización, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de actuación de los empleados y su retribución” (Schuler y Valle, 1999: 5-7).

Por medio de las funciones y actividades, los objetivos y recursos de la organización que requiere para su funcionamiento y la estructura que tiene como propósito fundamental cubrir sus necesidades, a través del desarrollo del individuo, la administración del factor humano es definido como:

“[...] conjunto de políticas y actividades que, en el seno de la organización se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización. [...] con el objeto de mejorar tanto la diligencia y potencial profesional de los colaboradores como su nivel de motivación e implicación [...], posibilitando así el refuerzo mutuo del logro de los objetivos organizativos y personales. La gestión del factor humano dentro de la organización debe comprometerse en el área de las relaciones humanas interpersonales, siendo la dirección principal de la tarea a desarrollar, la de integrar, alinear y buscar coherencia entre las necesidades de la organización y la de cada uno de sus miembros. Para ello es necesario invertir en la gente”. (Chavenato, 1997: 265).

En tal virtud, toda estructura organizacional conlleva una serie de normas y acciones que se ejecutan para identificar al personal idóneo para cumplir con la responsabilidad que el puesto tiene, haciendo que se transformen las relaciones humanas que como hemos mencionado para integrar a la organización y el despliegue de sus necesidades.



De acuerdo a lo señalado por Villegas, el cual señala que el recurso humano, entra como el:

"[...] conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad [...]. El cual para poder administrarlo requiere de la potenciación de las habilidades y destrezas de este, la formación y promoción del personal, trabajo en equipo y métodos de evaluación y rendimiento". (Ayala, Villegas, 2004: 25).

Es importante destacar que es precisamente las funciones y actividades de la organización, la base de que sin ellas no se podrá realizar alguna acción, por ser el principal actor para generar la planeación, dirección, control, etc., donde se estructura y lograr conformarse la organización, esto en conjunto con el desarrollo de las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que impulsan al progreso y avance; en tal razón, el concepto de capital humano con la analogía entre el hombre y las máquinas para resaltar a lo que refiere Smith:

"Cuando se construye una máquina muy costosa, se espera que la operación, la actuación extraordinaria de la misma, hasta su total amortización, repondrá el capital invertido y procurará, por lo menos, el beneficio corriente. Un hombre educado a costa de mucho trabajo y de mucho tiempo, en unos de aquellos ocios que requieren una pericia y destreza extraordinarias, se puede comparar con unas de estas máquinas costosas. La tarea que él aprende a ejecutar hay que esperar le devuelva, por encima de los salarios usuales del trabajo ordinario, los gastos completos de su educación y, por lo menos, los beneficios corrientes correspondientes a un capital de esa cuantía. Es necesario, además, que todo ello acaezca en un período de tiempo razonable, habida cuenta de lo [...] incierta que es la duración de la vida humana, y a semejanza de lo que hace con la máquina, cuya duración es más cierta". (Smith, Adam, 2004: 93).

El capital humano es otro de los factores importantes para el desarrollo de la organización, cuyo material con que comienza a trabajar y a ejecutar las acciones requiere de la mano de alguien que la lleve a cabo y ejecute para que al finalizar el trabajo, se vean expuestas las ganancias o recompensas al individuo que labora. Dicho de otro modo es:

"[...] aquel conjunto que incluye las energías, las capacidades y las costumbres que contribuyen directamente a la eficiencia productiva de los hombres". (Marshall A, 1922: 37).

Se puede observar que el capital humano, se refiere a la capacidad de trabajar y de generar retribuciones a partir del desarrollo de esa producción mínima a una de mayor intensidad, entendiendo como producción a todas las capacidades en función del mismo capital; sin embargo, se considera:

“[...] el capital humano como factor productivo, formado por el valor global de aquella parte de la población que participaba en el proceso productivo”. (Kendrick J.K, 1979: 7-9).

El trabajo que se realiza conlleva a producir, de forma considerable, la participación que genera el incremento de este capital, enriqueciendo el desarrollo de las actividades de la organización y acciones de cada individuo que a ella pertenece.

Por lo anteriormente manifestado, en el cuadro que se presenta a continuación, se expresan las diferencias que consideramos relevantes para diferenciar la administración tanto del factor humano como de recursos humanos y personal, ya que cada una incluye elementos de trascendencia pero diferentes entre sí y los rubros que a cada una corresponden.

*2 Cuadro de Distinción entre Administración del Factor Humano, de Personal y de Recursos Humanos*

<b>ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>
En la función de dirección, los administradores contribuyen con las personas a satisfacer necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo de contribuir con el cumplimiento de los propósitos de la organización (ambos enfoques).	Se trabaja con la finalidad de alcanzar las tareas de comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total (sujetos).	Reconocida como área interdisciplinaria, es decir, grupo de disciplinas relacionadas entre sí, con vínculos previamente establecidos y varios enfoques.
Considera la dignidad de las personas, pues no deberá ser afectada al tratar de cumplir con las metas organizacionales; tomando en cuenta que el individuo también se ve afectado por factores externos y no puede despojarse de ellos al presentarse a trabajar.	Hace hincapié en sinergias relacionadas con la calidad, disponibles mediante el trabajo en equipo.	Corresponde a una educación o contribuciones al modo de pensar y actuar de los jefes de la organización, en todos sus niveles y categorías; desde el Presidente hasta el más modesto de ellos.
Los administradores apoyan a los empleados para que utilicen sus capacidades y habilidades no solo en favor de la satisfacción de las necesidades de la organización sino también las propias.	Delega la autoridad a los empleados para “hacer marcar la diferencia”.	Busca formar, reformar o reforzar, en suma elevar la calidad de la moral de productores del personal que reciben órdenes, en todos los niveles, y su adecuación plena a la concepción de cultura que tienen sus dirigentes, no sólo en su aspecto ético e ideológico (conceptos, valores y principios), sino también en lo concerniente a su aporte y comportamiento personal en la creación de la riqueza.

<p>A los empleados no solo se les debe considerar parte de los planes administrativos, también como parte de una sociedad en el que desempeñan distintos papeles como el de consumidores, miembros de una familia, asociación, etc.</p>	<p>Refuerza el compromiso individual y de equipo hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y reforzamientos.</p>	<p>Estructura el pensamiento guía y lo comparte con las personas vinculadas en la organización, ya sea por contrato directo o indirecto para ello desarrolla, entre otras subfunciones, las relativas a planificar la estrategia; diseñar y ejecutar programas; establecer controles de gestión; determinar estándares y diseñar las líneas de carrera del personal.</p>
---	---	--

**Fuente:** Pérez, Aguilar, Álvarez, Dorantes & Hurtado, (2013), "Distinción entre Administración del Factor Humano, de personal y de Recursos Humanos", [en línea], consultado: 9 de julio de 2014, en <http://administraciondfh2013.wordpress.com/2013/02/06/administracion-del-factor-humano/>

Mientras que en la administración del factor humano es primordial el talento de cada individuo y su desarrollo dentro del entorno laboral, la administración de recursos humanos se enfoca a objetivos, comunicación y trabajo en equipo, en tanto, la administración de personal se torna un tanto más compleja, ya que considera a toda la estructura organizacional, es decir aplica para todos los niveles, conformando una cultura dentro de la misma organización; además, considera funciones que la vuelven compleja por que diseña, ejecuta y establece controles de gestión, estándares y líneas de mando.

En lo concerniente a organización, Frederick Taylor refiere que las decisiones se toman y el diseño del trabajo, se debe basar en procedimientos precisos, refiriéndose específicamente al científico, después de un estudio cuidadoso de las situaciones individuales.

Sin embargo, Henry Fayol aporta a la administración catorce principios básicos, los cuales se describen a continuación con el propósito de confirmar el dinamismo al que está sujeta una organización:

1. "División del Trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y Responsabilidad: autoridad es el deseo de dar órdenes y poder esperar obediencia; responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben de estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de Mando: cada empleado debe de recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.

5. Unidad de Dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los grupales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber (en cuanto a retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. Cadena escalar: líneas de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización". (Chiavenato, I., 2004: 72).

Otra aportación fue la realizada por Adam Smith, quién mostró la eficiencia de la división y especialización del trabajo, base organizativa que desarrollaron Max Weber y Frederick Taylor, situación comentada con anterioridad.

### **1.3. Naturaleza, Contexto y Tipología:**

Con el paso del tiempo, la teoría de las organizaciones incorporó diversos cuerpos teóricos, técnicos y especialidades con el propósito de alcanzar un nivel mayor de especificidad en las áreas de la administración pública; por tanto, su desarrollo actualmente ocupa lugares privilegiados sobre todo en la disputa social que con mayor frecuencia propicia el análisis y observación del campo político, no solo desde el punto de vista autónomo sino también como mediador en demandas y controversias sociales, adquiriendo la gestión de lo público un sentido social más allá de la mera consideración de tipo social.

Al respecto, Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaña Hirose, refieren que la teoría de la organización, a lo largo del tiempo, avanzó por las rupturas, entrecruzamientos y vicisitudes que le otorgan la especificidad propia como disciplina en pos de un objeto multifacético, multideterminado y cambiante;

considerando que las referidas rupturas en gran medida obedecen a los cambios socioeconómicos que en la teoría de la organización sustenta la hipótesis de la existencia de una fuerte correspondencia entre los cambios organizacionales esenciales y el surgimiento de las distintas propuestas teóricas propias de la organización.

Considerando que las organizaciones generan relaciones interdependientes formales e informales, estructuradas para desarrollar sistemas que con el paso del tiempo se han transformado para generar tareas básicas y específicas para el cumplimiento de metas y objetivos; ya que establecidas las primeras dentro de la organización, se desarrollan objetivos concretos que implican actividades estructuradas e integradas de trabajos colectivos y cooperación; por lo tanto, las organizaciones pueden:

“1) Orientar hacia ciertas metas, gente con su propósito; 2) son sistemas psicosociales, gente que trabaja en grupo; 3) son sistemas tecnológicos, gente que utiliza conocimientos y técnicas; e 4) implican la integración de actividades estructurales, gente que trabaja junta [...]”. (Kast, Rosenzweig, 1983: 6).

Las organizaciones, implican tanto la integración como la coordinación, que puede llevar a resultados positivos y en determinado plazo -corto, mediano y largo- de manera conjunta los individuos deben tomar decisiones que se adapten a los cambios de la sociedad y permanecer en un equilibrio en el contexto en que se desarrollan.

Esta naturaleza de la organización, con el paso de los años se ha vuelto extensa al incorporar la existencia de conocimientos que se definen y refieren a la investigación, enseñanza y práctica; condiciones que transforman su dinámica y complejidad al conocimiento general y progreso de la misma; por lo que, la importancia de las organizaciones radica en los aspectos que se describen a continuación:

1. “Reúne recursos para alcanzar metas y resultados [...]”.
2. Produce bienes y servicios [...]”.
3. Facilita la innovación.
4. Utiliza [...] tecnología [...]”.
5. Se adapta e influye en un ambiente cambiante.
6. Crea valor [...]”.

7. Acomoda los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional, [...] motivación y coordinación [...]. (Daft, 2004: 13).

Lo puntos referidos, en términos generales, engloban las características generales para el desarrollo y desenvolvimiento de la organización, transformación propia del contexto y solución de la problemática que se presente. Si bien es cierto, las organizaciones incorporan un sistema, entendido como:

“[...] conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en lo [...] externo”. (Daft, 2004: 13).

Lo anterior es un hecho significativo que se clasifica en un sistema abierto, enfocado a interactuar con el ambiente de sobrevivir, consumir recursos y exportarlos; mientras que el sistema cerrado, depende de su parte autónoma, es decir, encerrado en sí mismo y sellado al mundo exterior mediante un ambiente estable y predecible.

Conocer o saber que expresamos al invocar el término “organización”, podría interpretarse de distintas formas, desde el punto de vista empírico hasta el teórico; por lo que, es imperante mencionar que Michael M. Harmon y Richard T. Mayer (1999) en su obra, refieren ocho definiciones de diferentes autores, las cuales se describen a continuación:

“Max Weber: [...] círculo de personas [...] habituadas a obedecer las órdenes de dirigentes y que tienen un interés personal en la continuación del dominio, en virtud de su propia participación y los resultados benéficos, que se han dividido entre ellas al ejercicio de aquellas funciones que servirán prontamente a su ejercicio [...]”.

Dwight Waldo: [...] estructura de interrelaciones personales autoritarias y habituales en un sistema administrativo [...].

Chester Barnard: sistema de actividades o fuerzas coordinadas conscientemente de dos o más personas [...].

Philip Selnick: [...] expresión estructural de la organización racional [...].

Daniel Katz y Robert L. Khan: [...] sistemas abiertos por cuanto la entrada de energías y la conversión de la potencia en una nueva entrada [...] consisten en transacciones entre la organización y su entorno.

Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, consisten en las actividades reguladas de varios individuos. Además estas actividades [...] son complementarias o interdependientes de cierto resultado o rendimiento común; son repetidas, relativamente constantes y están limitadas por el tiempo y el espacio [...].”.

David Silverman: [...] instituciones sociales con ciertas características especiales; creadas de modo consciente en un momento determinado, sus fundadores les han dado metas que suelen ser importantes, sobre todo como símbolos legitimadores; la relación entre sus miembros y la

fuerza de autoridad está relativamente bien definida, aunque a menudo esta última está sujeta a discusión y cambio planeado [...].

Karl Weick: [...] organizar [a diferencia de organización] se define como una gramática validada por consenso para reducir la ambigüedad mediante conductas razonables entrelazadas [...].

Michael Cohen, James March y Johan Olsen: [...] conjunto de opciones en espera de problemas, sucesos y percepciones que a su vez buscan situaciones decisorias en las que puedan manifestarse; soluciones en busca de problemas para los que podrían ser la respuesta, y ejecutivos en busca de tareas [...]. (Harmon y Mayer, 1999: 46 y 47).

Además, los autores Harmon y Mayer destacan la premisa de la teoría de las organizaciones contenida en la obra de Frederick W. Taylor, la cual resumen en tres elementos que se refieren a:

“[...] la naturaleza humana. Características de la relación entre personas y organizaciones. Definición específica de “conocimiento” y su papel dentro de la organización”. (Harmon y Mayer, 1999: 127).

Las organizaciones están compuestas por personas que en conjunto trabajan en colaboración, dividen el trabajo entre ellos y también poseen límites definidos; consecuentemente son:

“1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada [...] con sistemas de actividad coordinados y 4) vinculadas con el ambiente externo”. (Daft, 2004: 11).

En tal virtud, cada organización se rige por una estructura organizada, cuyos objetivos se desenvuelven por medio de políticas formadas por seres humanos o individuos que mantienen esa relación para el desarrollo de la teoría organizacional.

Al identificar y analizar las definiciones de la teoría de las organizaciones mencionadas en este momento consideramos que contamos con los elementos necesarios para conformar nuestra propia conceptualización, consiste en el *“Conjunto de personas que realizan funciones y actividades para atender y solucionar problemas dentro de una estructura y sistema de interacciones de entradas y salidas que responden a ambientes externos e internos, que además interactúan con otras organizaciones”*.

Por consiguiente, con el paso del tiempo las organizaciones son más complejas con funciones complicadas que pretenden adaptarse a las necesidades de las condiciones externas; por lo que, las organizaciones desenvuelven ciertas

características que las definen desde un aspecto de fácil manejo y tarea sencilla hasta un aumento de tamaño y complejidad. Otra característica es la implementación de tecnología que permite la ampliación de la perspectiva del conocimiento, influencia y consecuencias sobre aspectos importantes.

Por tanto, actualmente su desarrollo ocupa lugares privilegiados sobre todo en lo social que, con mayor frecuencia, propicia el análisis y observación de la arena política, no solo desde el punto de vista autónomo, sino como mediador en demandas y controversias sociales, adquiriendo lo público un sentido social más allá de la mera consideración de tipo social.

Las mencionadas rupturas, en gran medida, obedecen a cambios socioeconómicos promovidos por las organizaciones que en su teoría sustenta la hipótesis de la existencia de una fuerte correspondencia entre los cambios organizacionales esenciales y el surgimiento de las distintas propuestas teóricas propias de la organización.

#### **1.4. Teorías Clásica y Contemporánea:**

Max Weber, considerado el autor que aportó de la organización un marco conceptual relevante consistente en la teoría sobre las estructuras de autoridad, categorizó a las organizaciones sociales como base en las relaciones de autoridad desarrolladas dentro de ellas; distinguiendo que:

“El poder [...] habilidad para forzar a las personas a obedecer sin tomar en cuenta su resistencia y, [...] autoridad donde las órdenes las obedecen voluntariamente quienes las reciben”. (Velázquez J., Arturo, 2014).

También, Weber realizó la clasificación entre los tipos o modelos de organización, de acuerdo a la forma en que se legitima la autoridad, destacando tres tipos de los cuales solo haremos referencia a la organización con estructura de autoridad legal-racional, por ser de interés para el presente trabajo y estar relacionada con los medios diseñados para la consecución de la misión y objetivos institucionales, denominados legales porque la autoridad se ejerce, a través de un



sistema de normas, reglas y procedimientos derivados del cargo que ocupa una persona en un periodo determinado.

La forma de organización que Weber denominó *Burocrática* se identifica con el funcionamiento de las dependencias de la administración pública por ser la organización precisamente una estructura de poder que admite la participación de actores en relaciones de intercambio de acuerdo con el grado de incertidumbre que son capaces de controlar, en razón de que:

“El poder es una relación de intercambio y negociación entre los actores, y el poder no es una capacidad o un atributo de los actores sino el resultado de la interacción de los mismos. [...] el modelo burocrático buscaba lograr una estructura de control en las organizaciones modernas, mediante el establecimiento de la autoridad legal racional”. (Ramírez Macías, José de Jesús, 2000: 40).

Lo anterior en el entendido de que dicho modelo se rige por leyes impersonales y la organización, basados en supuestos racionales. Por otro lado, en espera de coincidir con el lector, afirmamos que los dos autores más representativos de la escuela clásica de la administración son: Frederick W. Taylor y Henry Fayol, quienes se preocuparon por:

“[...] crear una teoría de la administración requiere retomar que la organización racional del trabajo basado en el análisis del trabajo operacional [...] estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajo”. (López D., María Esperanza; Arias Montoya, Leonel y Rave Arias, Silvia Natalia, 2006: 147-152).

Al referir la teoría como la explicación del fenómeno, constituida por principios que afirman la relación donde se proporcionan los medios para la comprensión del fenómeno de nuestro interés, a continuación mostramos que la teoría de la organización es:

“[...] un conjunto de conceptos, principios e hipótesis que intenta explicar la interacción existente entre los distintos componentes organizativos”. (Hodge, Anthony, Gales, 2001: 17).

Para continuar estudiando a la organización como una ciencia aplicada en la solución de problemas; así como, la toma de decisiones por medio de diversos métodos y su aplicación observables para comprender el funcionamiento de los sistemas; consecuentemente, la teoría de la organización, nos invita a reflexionar acerca de las organizaciones y su análisis preciso y a profundidad; respecto a la teoría clásica, destacan los estudios de Hawthorne que muestran lo siguiente:

"[...] tratamiento positivo de los empleados, incremento de la motivación y productividad, y establecieron las bases [...] sobre liderazgo, motivación y administración de los recursos humanos". (Daft, 2004: 21).

Mientras que la aportación de Weber contribuye al establecimiento de la noción de burocracia mostrada como sistemas racionales de solución de las problemáticas; así como, la toma de decisiones y la forma ideal de organización.

Por otro lado, Henry Fayol, señaló la importancia de aplicación de un modelo racional en la alta dirección y la proposición de una idónea de gestión consistente en el desarrollo de técnicas que contribuyan a la creación de la estructura como proceso necesario para coordinar a las organizaciones; afirmando que existen funciones directivas de especial relevancia como lo es la coordinación, considerado un principio escalar acompañado de una distribución jerárquica de autoridad y mando donde los trabajos responden a un superior por el ámbito de control que identifica el número de empleado; así como, el principio de excepción, que incluye las tareas rutinarias y especializadas, visualizando la conformación de las Unidades Administrativas que la conforman.

Así mismo, Fayol realizó la diferenciación entre las funciones de línea o ejecutivas y las staff o apoyo, siendo la forma directa de las metas de la organización y soporte de la transformación del ofrecimiento de los bienes y/o servicios; consecuentemente, los teóricos clásicos conciben las organizaciones como una manera de relacionarse de forma más humana, al considerarlas una estructura cambiante con necesidades múltiples y divergentes.

Una aportación más de Max Weber es la clasificación de los modelos de organización, de acuerdo a la forma en que se legitima la autoridad, destacando tres de los cuales solo referimos los relativos a la organización como estructura de autoridad legal-racional por ser de interés para ésta memoria y estar relacionada con los medios diseñados para la consecución de la misión y objetivos institucionales; la forma de organización que Weber denominó *Burocrática*, la identificó con el funcionamiento de las dependencias de la administración pública por ser:

“[...] precisamente una estructura de poder que admite la participación de actores en relaciones de intercambio de acuerdo con el grado de incertidumbre que son capaces de controlar, en razón de que “El poder es una relación de intercambio y negociación entre los actores, y el poder no es una capacidad o un atributo de los actores sino el resultado de la interacción de los mismos [...] el modelo burocrático buscaba lograr una estructura de control en las organizaciones modernas, mediante el establecimiento de la autoridad legal racional”. (Arellano, Cabrero, Castillo, 2000: 30 y 40).

Lo anterior, enfatizando que dicho modelo se rige por leyes impersonales y la organización se basa en supuestos racionales; también, los dos autores representativos de la escuela clásica de la administración Frederick W. Taylor y Henry Fayol se preocuparon por:

“[...] crear una teoría de la administración retomando lo [...] racional del trabajo basado en el análisis [...] operacional [...] estudio de tiempos y movimientos, en la división del trabajo y su especialización”. (López Montoya y Rave, 2006: 147).

La definición referida propicia la oportunidad de abordar el tema relativo al estudio de tiempos y movimientos que refiere la mejora de procesos, en la cual estudiosos como Frederick W. Taylor, los Gilbreth, Henry Fayol y Hodson K. William fueron pioneros en el establecimiento de métodos y técnicas para analizar operaciones y medición del trabajo que:

“[...] permiten precisar y realizar una medición de cada uno de los movimientos físicos de un trabajador cuando desempeña una tarea y, a continuación analizar los resultados. Este tipo de estudio posibilita que:

- Se identifiquen los movimientos innecesarios que provocan pérdidas de tiempo en la producción.
- Se desarrolle una secuencia de actividades que disminuya la cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo, comprometidos en la fabricación de un producto”. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2014: 16).

La propuesta de Taylor evalúa al personal y su desempeño en relación con todas las actividades que realiza, formulando propuestas o alternativas que modifican el desempeño y optimización del tiempo, mientras que Hodson K. William define al estudio de movimientos como:

“[...] el procedimiento utilizado para medir el tiempo requerido por un trabajador calificado quien trabajando a un nivel normal de desempeño realiza una tarea conforme a un método especificado. En la práctica, el estudio de tiempos incluye [...], el estudio de métodos. Además, sostiene que los expertos tienen que observar los métodos mientras realizan el estudio de tiempos buscando oportunidades de mejoramiento”. (Hodson K.W, 2001: 4.15-4.18).

Bajo este contexto, la definición nos recuerda que no debemos olvidar adentrarnos en la complejidad de la medición de tiempos y movimientos y a su aplicación; considerando que el método debemos tenerlo en constante observación; al respecto, Babbage (1871) expone los principios de tiempos y movimientos, consistiendo en que:

“El trabajo se divide en [...] operaciones diferentes, cada una de las cuales requiere grados diversos de destreza y fuerza, el patrón manufacturero puede procurarse la cantidad exacta de fuerza y destreza que es necesaria para cada operación. Si, por el contrario, un obrero tuviera que ejecutar todo el trabajo, el mismo individuo tendría que poseer la destreza suficiente para las operaciones más delicadas y la fuerza bastante para las que requieren más esfuerzo” (Sartelli, Eduardo, 1999: 1).

Así mismo, Henry Fayol afirmaba que la división del trabajo se encaminado a la productividad, optimización del tiempo y a las cantidades que se puedan generar dentro de la especialización; por tanto, la concibe como:

“[...] orden natural, y mientras más perfecto es un ser, está más dotado de órganos encargados de diferente funciones. [...] tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo”. (Aktouf, Omar, 2009: 680).

Mientras tanto, el matrimonio conformado por Frank B. y Lilian Gilberth, conocidos como la pareja Gilberth, en primera instancia aportaron la definición siguiente:

“[...] el estudio de los movimientos del cuerpo humano que se utilizan para realizar una labor; eliminando los movimientos innecesarios, simplificando los necesarios, y estableciendo luego la secuencia o sucesión de movimientos más favorables para lograr una eficiencia máxima”. (Rivero, Ana Sofia, 2010: 10).

En segunda instancia, sus estudios y experimentos realizados los llevaron a identificar los 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos, siendo los llamados:

“[...] THERBLIGS denominación que utilizó por inversión de su apellido. A cada elemento le asignó un símbolo y un color. [...] son: Buscar-coger-seleccionar-Trasporte vació-Trasporte c/carga-Sostener-Dejar carga-Poner en posición-Colocación previa- Inspeccionar-Montar-Desmontar-Utilizar-Espera Inevitable-Espera evitable-Plan-Descanso. Desarrollaron un esquema de proceso, diagramas de flujo que permite estudiar operaciones completas y no solo una actividad en especial, para la toma de decisiones al eliminar, reducir o combinar operaciones, mismas que se identifican como operación transporte inspección, demoras y almacenaje”. (Iwsinews, 1968: 37-38).

Precisando que el estudio de movimientos, define el actuar y específica tarea que tiene que realizar cada individuo en relación con el trabajo y la

productividad representa ahorros en tiempo y dinero, ambos afectan de manera directa a las ganancias; además, conocer y aplicar los movimientos básicos que genera el cuerpo humano es de suma importancia, ya que permite observar el trabajo y sistematizarlo para su optimización. También, el estudio de tiempos es conceptualizado como:

"[...] es una técnica para determinar con la mayor exactitud posible, partiendo de un número limitado de observaciones, el tiempo necesario para ejecutar una tarea definida y actualizada con base a una norma de rendimiento preestablecida". (Puerta, Restrepo, Fernando, 1979: 42).

"Es la actividad que implica la técnica de establecer un estándar de tiempo permisible para realizar una tarea determinada, con base en la medición del contenido de trabajo [...] con la consideración de la fatiga y las demoras personales y los retrasos inevitables. El analista de estudios de tiempos tiene varias técnicas [...] para establecer un estándar: el estudio cronométrico de tiempos, datos estándares, datos de los movimientos fundamentales, muestreo del trabajo y estimaciones basadas en datos históricos. [...] El analista de tiempos debe saber cuándo es mejor utilizar una cierta técnica y llevar a cabo su utilización juiciosa y correctamente. Existe una estrecha asociación entre las funciones del analista de tiempos y las del ingeniero de métodos. Aunque difieren los objetivos de los dos, un buen analista del estudio de tiempos es un buen ingeniero de métodos, puesto que su preparación tiene a la ingeniería de métodos como componente básico". (W. Niebel, 1990: 375).

En la definición anterior, se especifican los movimientos que realiza el cuerpo humano y se establece que el estudio de tiempo basado en la actividad que en específico desarrolla el individuo considera el cansancio, demoras y retrasos, como aspectos poco probables de prever; asimismo, se requiere la formulación de un estudio especializado para llevar a cabo dicha tarea y el proceso a seguir será la herramienta a utilizar, como el cronómetro.

La idea de dividir un trabajo o una tarea representan beneficios como la asignación de labores específicas que complementarán con acciones un todo, considerando las habilidades de cada individuo; así como:

"[...] la acumulación del capital, según el orden natural de las cosas, debe preceder a la división del trabajo, el trabajo sólo puede dividirse y subdividirse cada vez más sólo en proporción a la previa acumulación del capital [...]. Al igual que la acumulación del capital es condición previa para que se den las grandes mejoras en la capacidad productiva del trabajo, esta acumulación conduce naturalmente a aquellas mejoras [...]". (Smith, Adam, 2004: 13).

Adam Smith fue quien en su momento demostró la estrecha relación del trabajo con otros factores, tales como: la división del trabajo e incremento de capital, los cuales posteriormente llevan a mejoras; esto sin olvidar que el autor que realizó la aportación a la división del trabajo fue Emilio Durkheim,

quien afirmó que su relevancia radica en la explicación de cómo funcionan las grandes sociedades, mostrándonos como se asignan roles, especificando que esto corresponde a la:

“Separación de distintos tipos de trabajo en la sociedad de modo que los productores se concentran en determinadas ramas y clases de producción. [...] se refleja en la división de la economía nacional en sectores (industria, construcción, agricultura, transporte etc.) y en ramas de la producción (industria ligera, construcción de maquinaria, metalurgia, ganadería, horticultura, etc.). La división social del trabajo [...], implica una especialización profesional de los trabajadores [...]. El grado de desarrollo [...] caracteriza el nivel de desarrollo de las fuerzas productivas [...]. El progreso [...] del trabajo en las sociedades basadas en la explotación presenta un carácter clasista antagónico y en parte encuentra su expresión en el nacimiento y desarrollo de la oposición entre la ciudad y el campo, entre el trabajo intelectual y el trabajo físico. Bajo el capitalismo, [...] se desarrolla espontáneamente [...]. El proceso [...] acentúa el carácter social de la producción capitalista, creando las premisas materiales del socialismo. La división social del trabajo llega a rebasar los límites de la economía nacional, el comercio internacional se desarrolla sobre la base de la gran producción maquinizada y estas circunstancias hacen que surja la división capitalista internacional del trabajo [...]. Bajo el socialismo, [...] se diferencia por principio de la división del trabajo en el régimen capitalista. Se desarrolla según un plan con miras al crecimiento de la producción social y a la elevación de la productividad del trabajo y ello con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad y de cada uno de sus miembros [...]”. (Boríssov, et al., 2004).

Finalmente haremos referencia a los enfoques de la teoría de las organizaciones, siendo el *primero* de ellos el contemporáneo que incorpora la teoría institucional como interpretación racional de las organizaciones, grupos complejos que poseen metas y conductas conflictivas; la realidad social se forma con los miembros de la organización que dan significado a las creencias y acciones sociales.

El *segundo* enfoque es precisamente el cultural, que efectúa las suposiciones racionales para partir de una organización formal, estructurada por directivos siendo su prioridad la organización; por lo que, la teoría se centra en áreas pequeñas de la organización, contingencias, estructura, entorno, tecnología y tamaño, considerando que la cultura en la organización da como resultado la generación de normas, valores y creencias a cada individuo que la hacen única y a la vez diferente en comparación con otras.

El enfoque ecológico, afirma que las organizaciones deben trabajar en equipo para controlar la incertidumbre del entorno, reducir la inseguridad mediante estándares específicos; así como, la población sostiene que las propias

organizaciones no son capaces de prever las amenazas del entorno, pero esta teoría se centra en nacimientos y muertes organizacionales.

## **CAPÍTULO II**

### **LA ESTRUCTURA DEL SECTOR SALUD EN EL GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO**

Para entender el funcionamiento de este Sistema, se revisa la columna vertebral como lo es el marco jurídico que articula a la Secretaría de Salud y al ISEM, y con ello el surgimiento de diferentes políticas en materia de salud que estructura diversas unidades administrativas, así mismo dependencias que dan seguimiento y evaluación. En la misma revisión se encuentra la Ley General de Salud del Estado de México, que responde a la formulación y desarrollo de los programas locales de salud.

La jerarquización de los ordenamientos jurídicos depende funcionalmente del Ejecutivo del Estado de México y operativamente de la Secretaría de Salud del Gobierno Federal, mientras que el Instituto de Salud del Estado de México coordina la operación y gestión de servicios de salubridad federal. Además se implementan normas y estrategias que regulan al sector salud y organismos competentes involucrando el ámbito público, privado y social, que parten del Ejecutivo Federal y dan cumplimiento a la normatividad establecida.

#### **2.1. Estructura Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de México:**

El Estado de México ésta conformada por 125 municipios, en el ramo económico es considerada una de las entidades federativas más importantes del país porque en el aspecto poblacional, según el INEGI alberga a más de:

“15, 175,862 de habitantes en una extensión territorial de 22,356.80 kilómetros cuadrados [...] cuenta con 3, 749,106 viviendas [...] representando alta demanda de servicios públicos [...] de los cuales 13, 267,167 reciben educación y servicios de salud y aproximadamente 8, 811,664 son derechohabientes de diferentes instituciones” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

Los datos referidos tienen como propósito brindar al lector un panorama general de los servicios de salud e infraestructura instalada que requiere la población mexiquense; razón por la cual, en la estructura orgánico-funcional del Gobierno del Estado de México integrada por el sector central del Ejecutivo y son 18 Secretarías de Estado denominadas: General de Gobierno, Seguridad



Ciudadana, Finanzas, Salud, Trabajo, Educación, Desarrollo Social, Desarrollo Urbano, Agua y Obra Pública, Desarrollo Agropecuario, Desarrollo Económico, Turismo, Desarrollo Metropolitano, Contraloría, Comunicaciones, Movilidad y Medio Ambiente, Cultura y Deporte, las cuales conforman el organigrama que se presenta de acuerdo al portal de internet de Gobierno del Estado de México:

3 Organigrama del Poder Ejecutivo del Estado de México



Fuente: Gobierno del Estado de México, 2014 [en línea]

### **2.1.1. Secretaría de Salud del Estado de México:**

De las Secretarías de Estado representadas anteriormente, es de nuestro especial interés la Secretaría de Salud del Estado de México, por ser el tema central de la presente memoria, organización pública que le compete dar cumplimiento a las atribuciones, funciones y actividades establecidas en los ordenamientos jurídicos y administrativas que conforman el Sistema Estatal de Salud; por lo tanto, como punto de partida, hacemos referencia a lo dispuesto en el artículo 4° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que a la letra dice:

“Toda persona tiene derecho a la protección de la salud. La Ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general [...]”. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 4, párrafo 3, 2014).

En tal razón, el 4 de marzo de año 2000, mediante decreto número 156 publicado en el periódico oficial “Gaceta del Gobierno” se adicionaron a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México los artículos 19, fracción III, 25 y 26, a efecto de crear en la Entidad un organismo público denominado Secretaría de Salud, encargado de conducir las políticas en materia de salud; así como, en septiembre del mismo año, la Secretaría de Finanzas de la Entidad, en cumplimiento a sus atribuciones, autorizó la estructura orgánico-funcional integrada por 3 unidades administrativas: oficina del titular de la dependencia y 2 unidades de apoyo denominadas, por un lado, Estudios y Proyectos Especiales y, por otro, Seguimiento y Evaluación.

En octubre de 2004, se formalizó la estructura organizacional del Consejo de Salud del Estado de México, órgano colegiado responsable de la coordinación, consulta y apoyo en la planeación, programación y evaluación de los servicios de salud de la Entidad; en cuanto a la Secretaría de Salud del Estado de México se le encomendaron las atribuciones, facultades y funciones relacionadas tanto con la planeación, coordinación y dirección de las acciones de salubridad general y local,

cómo regular y controlar las acciones de las instituciones del Sector Salud dispuestas en la normas jurídico-administrativas federales y estatales vigentes.

Por otro lado, en cumplimiento a las disposiciones establecidas en el artículo 13 de la Ley General de Salud del Estado de México, corresponde a los gobiernos de las entidades federativas formular y desarrollar los programas locales de salud, el Ejecutivo de la Entidad del personal en el periodo 2005-2011 puso en marcha el Programa Estatal de Salud del Estado de México (PROESA) que se dividió en tres capítulos denominados de la siguiente manera:

- I. Diagnóstico Situacional de la Salud y el Sistema de Salud al 2005.
- II. El Sistema de Salud en el Estado de México en el 2011.
- III. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción prioritarias para alcanzar la visión.  
(PROSA: 2005-2011; 9).

En cuanto a los subsistemas que concurren en la atención a la salud en la Entidad, se integran gradualmente por un aporte programático de necesidades básicas de la sociedad, atendidas por el gobierno mexiquense para su satisfacción; estas obras y acciones refieren que:

“El buen gobierno se sustenta en una administración pública [...] eficiente en el uso de los recursos y [...] eficaz en el logro de sus propósitos. El ciudadano es el principal factor de su atención y la solución de los problemas públicos su prioridad”. (Manual General de Organización de Secretaría de Salud, 2012: 2).

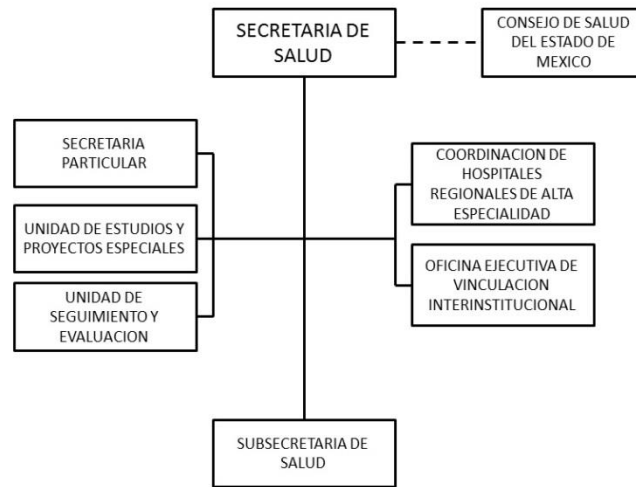
Con lo anterior se enuncia que la Administración Pública del Estado de México debe tender a mejorar el modelo de gestión, que vele por la ciudadanía y garantice la estabilidad de las instituciones que responderán a la innovación y modernización administrativa con estructuras organizacionales y funcionales acordes con lo siguiente:

“Una de las premisas del Gobierno del Estado de México, es contar con una administración pública eficiente en su desempeño, eficaz en las respuestas a las demandas de la sociedad y honrada en el desarrollo de sus funciones, que impulse la formación de una cultura de [...]”. (Manual General de Organización de Secretaría de Salud, 2012: 2).

Razón por la cual, a continuación se muestra el organigrama de la estructura orgánico-funcional de la Secretaría de Salud del Estado de México:

4 Organigrama de la Secretaría de Salud

**ORGANIGRAMA**



**Fuente:** Gobierno del Estado de México, “Gaceta de Gobierno No. 39”, Manual General de Organización de Secretaría de Salud, publicado el 28 de febrero del 2012, pág. 8.

En relación con la organización administrativa del Estado de México, las facultades conferidas a la Secretaría de Salud de la Entidad consisten en:

“Planear, coordinar y dirigir las acciones de salubridad general [...] y local de la entidad, así como regular y controlar las actividades de las instituciones del Sector Salud, con sujeción a [...] leyes y normas federales y estatales vigente en la materia.

Además [...] Coordinar la integración y ejecución de planes y programas [...].Organizar, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los organismos auxiliares descentralizados y desconcentrados bajo su adscripción, así como de las unidades hospitalarias de alta especialidad”. (Manual General de Organización de Secretaría de Salud, 2012: 9-10).

En este punto es necesario hacer un breve paréntesis para enunciar algunos aspectos jurisdiccionales de las atribuciones y facultades conferidas a la Secretaría de Salud del Estado de México, los cuales propiciaron la institucionalización de Organismos descentralizados y desconcentrados, para existencia es necesario instrumentar mecanismos administrativos que contribuyan con la armonización de objetivos, metas y estrategias de las dependencias del Ejecutivo Estatal, señalando que cuentan con órganos administrativos denominados:

“Desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinadas [...] estas tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia o dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso”. (Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, artículo 16, 2014).

Por tanto, la Secretaría de Salud del Estado de México cuenta con los órganos administrativos desconcentrados que se describen a continuación:

**Comisión de Conciliación y Arbitraje Médico:**

La reestructuración emprendida por el Sistema Nacional de Salud en el periodo 1995-2000 tuvo como base la consolidación de la cultura de salud sustentada en la aceptación y confianza hacia las instituciones médicas y su desarrollo organizacional que estimule una actitud responsable de los profesionales vinculados con la práctica médica.

Por ello para fortalecer la garantía del derecho a la salud, mejorar la calidad de los servicios médicos en nuestra Entidad, contribuir a la resolución oportuna de controversias suscitadas entre los usuarios y prestadores de servicios médicos, así como, la respuesta a las demandas que la sociedad formula sobre el particular, el Ejecutivo Estatal instituyó el 12 de febrero de 1998, la Comisión de Arbitraje Médico del Estado de México, como un órgano desconcentrado del Instituto de Salud del Estado de México, dotado de autonomía administrativa, técnica y operativa para emitir opiniones, acuerdos y laudos para que actúe conforme a sus atribuciones, con imparcialidad, confidencialidad, justicia, buena fe, economía procesal y gratuidad, siendo un elemento de cooperación con los órganos internos de las instituciones que integran el sector salud, instrumentando medidas para trabajar conjuntamente con los Colegios, Academias, Comités de ética médica tanto de instituciones públicas como privadas y contribuir con las instituciones de procuración y administración de justicia tutelando el derecho a la salud.

**Instituto Materno Infantil del Estado de México (IMIEM):**

El 21 de noviembre de 2001, el Órgano de Gobierno del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México, en su octava sesión, autorizó la transferencia del personal médico, paramédico y administrativo, así

como la infraestructura instalada de los Hospitales de Ginecología y Obstetricia, para el Niño y Centro de Especialidades Odontológicas al Instituto Materno Infantil del Estado de México, instituido el 13 de diciembre de 2001, como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, encargado de la investigación, enseñanza y prestación de servicios de alta especialidad en el rubro materno-infantil.

### **Centro Estatal de Trasplantes (CETRAEM):**

El avance de las tecnologías y procesos es de impacto en la medicina moderna para prolongar la vida de los individuos generando la capacidad del profesional para realizar trasplante de órganos y tejidos sanos a personas que lo requieren; por lo que su manejo influye en la donación, que es un aspecto cultural en el ser humano, desgraciadamente poco enraizado, aun cuando el número de personas en lista de espera incrementa, día con día; por ser un acto de solidaridad y de esperanza, relativo a:

“La normatividad en el sector salud precisa de una estricta vigilancia cuando se trata de acatar las disposiciones establecidas en este rubro, es por ello que el control para la obtención, conservación, utilización y suministro de órganos y tejidos de seres humanos vivos o de cadáveres, son aspectos que deben regularse para evitar el uso indebido o inadecuado”. (Secretaría de Salud del Gobierno del Estado de México, 2014).

Es por ello que el 13 de diciembre de 2001, se publicó en periódico oficial “Gaceta del Gobierno No. 117” la creación de Centro Estatal de Trasplantes como órgano desconcentrado, cuyas funciones se encaminaron a regular la práctica en la materia.

### **Instituto Mexiquense Contra las Adicciones (IMCA):**

“El 8 de mayo de 2007, se publicó en el periódico oficial Gaceta del Gobierno, el acuerdo del Ejecutivo del Estado mediante el cual se crea el Instituto [...] como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Salud, con autonomía técnica para el ejercicio de sus atribuciones y con el objeto de organizar, operar y supervisar las políticas, estrategias y programas en materia de adicciones, prevención de riesgos y su difusión entre la población; así como, proponer los convenios o acuerdos que permitan intercambiar y tener actualizada la información [...], ejecutar de manera coordinada los programas y estrategias para prevenir y atender el alcoholismo, tabaquismo y la fármaco-dependencia con instituciones afines de los sectores público, social y privado, estableciendo vinculación permanente con el Consejo Nacional contra las adicciones y con los Consejos, Institutos u Órganos afines de otras Entidades Federativas” (SSEM, 2014).

Por ende, los mexiquenses requieren permanecer informados, capacitados y, en su caso, rehabilitados para llevar una vida digna, sana y libre de afectaciones que no solo contaminan el entorno social, sino privan a la salud física y mental.

**Banco de Tejidos del Estado de México (BETEM):**

Constituido en el ámbito estatal, debido a la necesidad de apoyar e impulsar el programa de donación y captación de órganos y tejidos. El trabajo realizado por organismos responsables de la difusión del programa como el Centro Estatal de Trasplantes del Estado de México día a día incrementan y fomentan la cultura de donación en la población y la subsecuente captación efectiva, haciendo necesario crear un organismo capaz de coleccionar, procesar y suministrar tejidos a las unidades médicas públicas o privadas.

Sin embargo, más allá de lo descrito, se comenzaron a implementar programas enfocados a una donación social altruista con retribución del estado encaminada a ofertar y disponer de tejidos en forma permanente y continua con un reparto equitativo, de fácil acceso, bajo costo y, en algunos casos, gratuito, uno de los beneficios de dicho programa es haber dejado los tejidos procesados y suministrados por el Banco de Tejidos al proceso de la donación y el trasplante en la iniciativa privada por generar costos sociales y económicos importantes.

El Banco Estatal de Tejidos del Estado de México, se creó en el año 2008, por acuerdo del Ejecutivo del Estado de México y cuenta con Licencia Sanitaria, expedida por la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgo Sanitario (COFEPRIS), número 08TR15106038 de fecha 24 septiembre del 2008 y autorizada para la Disposición de Órganos, Tejidos y Células con fines terapéuticos.

**Centro Estatal de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades:**

Se crea el 12 de octubre del 2009 por acuerdo del Ejecutivo Estatal, publicado en el periódico oficial "Gaceta del Gobierno No. 73", siendo responsable de coordinar

interinstitucionalmente la vigilancia epidemiológica en el Estado de México; considerando que su antecedente se originó en:

“2009 por la emergencia epidemiológica nacional e internacional, consecuencia de la pandemia por el virus de la influenza A(H1N1), surgiendo la necesidad de prever e implementar acciones tendientes a minimizar los efectos de este tipo de eventos, que pudieran desestabilizar la capacidad de respuesta del Sistema Estatal de Salud”. (SSEM, 2014).

Por lo que, la epidemiología en el siglo XXI es considerada compleja y demandante, con el fin de dar seguimiento, control, monitoreo, promoción e implementación de programas en materia de enfermedades y epidemias que puedan ocasionar problemas a los habitantes del Estado de México.

### **Comisión para la Protección Contra Riesgos Sanitarios del Estado de México (COPRISEM):**

El 9 de mayo del 2013, la LVIII Legislatura del Estado de México, mediante decreto 95, artículo V transitorio creó el organismo público, dotado de autonomía administrativa, técnica y operativa para funcionar como órgano especializado para ejercer de manera exclusiva, las atribuciones de regulación, control y fomento sanitario en la Entidad; así como, apoyar a la Coordinación de Regulación Sanitaria del Instituto de Salud del Estado de México en los servicios que proporciona a los mexiquenses.

#### **2.1.2. INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO:**

Es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya atribución fundamental es proteger la salud de la población mexiquense mediante el establecimiento de bases y modalidades de acceso a los servicios de salud proporcionados por el Gobierno del Estado de México, acción sustentada en su objeto consistente en:

“[...] la prestación de servicios de salud, así como, el ejercicio del control sanitario en materia de salubridad local; por tanto, la coordinación de la estructura de salud corresponde a la Secretaría de Salud del Estado de México. (Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México, 2013: 9).



Además, el artículo 9 del Reglamento Interno del Instituto de Salud del Estado de México (ISEM) dispone que su autoridad superior es el Consejo Interno, conformado por: 1 Presidente que es el Secretario de Salud; 1 Secretario Técnico designado por el Consejo a propuesta del Presidente; 1 Comisario quien es el representante de la Secretaría de la Contraloría del Estado de México; 9 Vocales, representantes de las Secretarías de: Finanzas, del Trabajo, Educación, Desarrollo Urbano, Agua y Obra Pública, Desarrollo Agropecuario, Medio Ambiente, Salud del Gobierno Federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Salud; asimismo, entre las atribuciones conferidas tanto del Consejo como del Director General se encuentran las que se describen a continuación:

[...]; emitir los acuerdos de delegación de facultades necesarios para la [...] organización y funcionamiento del Instituto; aprobar los planes de trabajo, presupuestos, informes de actividades y estados financieros anuales; aprobar el Reglamento Interior [...] la organización general [...] y los manuales de procedimientos y de servicios al público; designar y remover [...] a los servidores públicos con funciones de autoridad; conocer los informes, dictámenes y recomendaciones del comisario y del auditor externo; aprobar la aceptación de herencias, legados, donaciones y demás liberalidades; conocer y aprobar los proyectos de inversión; determinar la integración de comités técnicos y grupos de trabajo temporales; aprobar los programas de mediano plazo a que quedarán sujetos los servicios de salud; integrar comités técnicos para el estudio y propuesta de mecanismos que aseguren la coordinación interinstitucional en la prestación de los servicios de salud; definir, en congruencia con los planes y programas nacionales y estatales, las políticas en materia de salud a seguir por el Instituto; aprobar los proyectos de programas del Instituto y presentarlos a consideración para su trámite ante los gobiernos estatal y federal; evaluar el debido cumplimiento de los programas técnicos aprobados; vigilar la correcta aplicación de los recursos asignados al organismo y [...] administración de las cuotas de recuperación [...]. (Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México, 2013: 18-19).

## **2.2. Marco Jurídico del ISEM:**

La jerarquización de los ordenamientos jurídicos que establecen lo relativo al sistema de salud, se basa en la estructura de la pirámide de Kelsen señalando que su utilidad es facilitar la revisión, análisis e interpretación respectiva, en razón de que el cuerpo de salud depende funcionalmente del Ejecutivo del Estado de México y operativamente de la Secretaría de Salud del Gobierno Federal, adquiriendo un carácter híbrido entre ambos gobiernos, derivado de las aportaciones de recursos necesarios para la operación de los servicios de salubridad general, cuya gestión está a cargo del ISEM que se coordina con la federación, a través de la Secretaría de Salud.

El 5 de Febrero de 1917, se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos ordenamiento que en su artículo 4º, dispone los derechos de los ciudadanos a la protección a la salud; por ende, en el Estado de México se establecieron los Servicios Coordinados de Salud Pública, cambiando de denominación en 1938 a Servicios Coordinados de Salubridad, los cuales en 1947 se transformaron en Jefaturas.

En la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se establecen los cimientos del orden administrativo del Poder Ejecutivo, distinguiendo la organización centralizada, desconcentrada y descentralizada; en tal razón, conforme a lo dispuesto en su artículo 39 corresponde a la Secretaría de Salud, el despacho de los siguientes asuntos:

- I.- Establecer y conducir la política nacional en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad general, con excepción de lo relativo al saneamiento del ambiente; y coordinar los programas de servicios a la salud de la Administración Pública Federal, así como los agrupamientos por funciones y programas afines que, en su caso, se determinen.
- II.- Crear y administrar establecimientos de salubridad, de asistencia pública y de terapia social en cualquier lugar del territorio nacional y organizar la asistencia pública en el Distrito Federal.
- VI.- Planear, normar, coordinar y evaluar el Sistema Nacional de Salud y proveer a la adecuada participación de las dependencias y entidades públicas que presten servicios de salud, a fin de asegurar el cumplimiento del derecho a la protección de la salud.
- VIII.- Dictar las normas técnicas a que quedará sujeta la prestación de servicios de salud en las materias de Salubridad General, incluyendo las de Asistencia Social, por parte de los Sectores Público, Social y Privado, y verificar su cumplimiento. (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2014).

Además, el Ejecutivo Federal implementa el Sistema Nacional de Salud, que incluye normas y estrategias que regulan el sector salud y a los organismos competentes, involucrando también a los ámbitos, público, privado y social; asimismo, es importante destacar que la conducción de los servicios de salud requiere del cumplimiento de la normatividad establecida para tal efecto, por ello, la Ley General de Salud dispone la organización, atribuciones y facultades en materia de atención de usuarios y calidad en el servicio como se describe a continuación:

**“Artículo 1.-** La presente Ley reglamenta el derecho a la protección de la salud que tiene toda persona en los términos del artículo 4o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y la concurrencia de la Federación y las

entidades federativas en materia de salubridad general. Es de aplicación en toda la República y sus disposiciones son de orden público e interés social.

**Artículo 2.-** El derecho a la protección de la salud, tiene las siguientes finalidades:

- I. El bienestar físico y mental del hombre para contribuir al ejercicio pleno de sus capacidades.
- II. La prolongación y el mejoramiento de la calidad de la vida humana.
- III. La protección y el acrecentamiento de los valores que coadyuven a la creación, conservación y disfrute de condiciones de salud que contribuyan al desarrollo social.
- IV. La extensión de actitudes solidarias y responsables de la población en la preservación, conservación, mejoramiento y restauración de la salud.
- V. El disfrute de servicios de salud y de asistencia social que satisfagan eficaz y oportunamente las necesidades de la población.
- VI. El conocimiento para el adecuado aprovechamiento y utilización de los servicios de salud, y
- VII. El desarrollo de la enseñanza y la investigación científica y tecnológica para la salud [...].

**Artículo 4.-** Son autoridades sanitarias [...]:

- III. La Secretaría de Salud [...].

**Artículo 5.-** El Sistema Nacional de Salud [...] constituido por las dependencias y entidades de la Administración Pública, tanto federal como local, y las personas físicas o morales de los sectores social y privado, que presten servicios de salud, así como por los mecanismos de coordinación de acciones, y tiene por objeto dar cumplimiento al derecho a la protección de la salud [...].

**Artículo 7.-** La coordinación del Sistema Nacional de Salud estará a cargo de la Secretaría de Salud, correspondiéndole a ésta [...]:

- II. Coordinar los programas de servicios de salud de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como los agrupamientos por funciones y programas afines que, en su caso, se determinen;
- III. Impulsar la desconcentración y descentralización de los servicios de salud [...];
- IV. Promover, coordinar y realizar la evaluación de programas y servicios de salud que le sea solicitada por el Ejecutivo Federal [...];
- XI. Apoyar la coordinación entre las instituciones de salud y las educativas, para formar y capacitar recursos humanos para la salud;
- XII. Coadyuvar a que la formación y distribución de los recursos humanos para la salud sea congruente con las prioridades del Sistema Nacional de Salud [...]; (Ley General de Salud, 2014).

Con lo anterior, esquematizamos las disposiciones aplicables en materia de salud, cuyo fin consiste en la protección de la salud de los individuos, sin distinción de nivel socioeconómico, ideología, religión, sexo, edad o color de piel; aunado a que el Sistema Nacional de Salud establece que la educación es un factor fundamental en los individuos para fomentar la cultura preventiva de la salud.

En la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, en su artículo 5, párrafo 18 establece que en la Entidad se fomentará en los mexiquenses el cuidado de su salud, procurando que las autoridades atiendan:

nutrición adecuada, promoción de la activación física y deportiva de las familias, alimentación segura y los medios para obtenerla, con primordial atención en la calidad de la alimentación que consumen los niños y jóvenes; en esta tarea participarán las dependencias y organismos competentes de la Administración Pública del Gobierno del Estado de México, así como los correspondientes a los Municipios de la Entidad.

Por otro lado, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, dispone que la salud pública esté a cargo de la Secretaría de Salud del Estado de México, como se describe a continuación:

**"Artículo 25.-** La Secretaría de Salud es la dependencia encargada de conducir la política estatal en materia de salud en los términos de la legislación aplicable.

**Artículo 26.-** A la Secretaría de Salud corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I. Ejercer las atribuciones que en materia de salud le correspondan al titular del Ejecutivo Estatal, de acuerdo a la Ley General de Salud, la Ley de Salud del Estado de México, sus reglamentos y demás disposiciones aplicables.

II. Conducir la política estatal en materia de salud, en los términos de la Ley de Salud del Estado de México y demás disposiciones aplicables, de conformidad con el Sistema Nacional de Salud [...].

IV. Coordinar la participación de todas las instituciones de los sectores público, social y privado en la ejecución de las políticas de salud de la entidad.

V. Planear, organizar, dirigir, coordinar y evaluar el Sistema Estatal de Salud, con base en la legislación en la materia [...]; (Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, 2014).

Es importante señalar que las líneas de acción tienen coherencia e interrelación con las respectivas leyes tanto en procedencia como aplicación, por estar encaminadas en un mismo sentido, fortaleciendo así el marco de actuación de las instituciones cuya competencia es la materia de salud.

Por ende, en el periódico oficial Gaceta del Gobierno de fecha 4 de marzo del 2000, se constituye la Secretaría de Salud del Estado de México y el 7 de agosto del mismo año, se publicó el Reglamento Interior que establece la coordinación que ésta tendrá con el ISEM para el logro de los objetivos y metas.

El 13 de diciembre del 2001, se deroga la Ley de Salud y se adiciona al Código Administrativo del Estado de México lo relativo a la materia de salud; el 13 de marzo del 2002 en el referido Código se estableció el Reglamento de Salud por

ser el ordenamiento de codificación sistemática y unificada para la procuración de la salud, considerando las siguientes disposiciones:

**“Artículo 2.3.-** Son autoridades en materia de salud la Secretaría de Salud, el Instituto de Salud del Estado de México y los municipios, en su caso. Es autoridad en materia de impacto sanitario el Consejo Rector de Impacto Sanitario [...].

**Artículo 2.5.-** El Instituto de Salud del Estado de México, es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene por objeto la prestación de los servicios de salud en la Entidad. El ejercicio del control sanitario, con funciones de autoridad, en materia de salubridad local, las ejercerá la Secretaría de Salud por conducto de la COPRISEM". (Código Administrativo del Estado de México, 2014).

También, es importante destacar que se regula la colaboración, planeación y participación de otras dependencias en materia de salud; asimismo, la Secretaría cuenta con su propio Reglamento Interior que entre otras, dispone lo que a la letra dice:

**“Artículo 2.-** La Secretaría de Salud tiene a su cargo el despacho de los asuntos que le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, el Libro Segundo del Código Administrativo del Estado de México, el Reglamento de Salud del Estado de México y otras leyes, acuerdos, reglamentos y órdenes que expida el Gobernador Constitucional del Estado de México o aquellos que por razón de sus atribuciones le correspondan.

Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos de su competencia, la Secretaría se auxiliará del Instituto de Salud del Estado de México, así como de los organismos auxiliares que le sean sectorizados, en términos de las disposiciones aplicables [...].

**Artículo 14.-** Para la atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, la Secretaría podrá contar con órganos administrativos desconcentrados que le estarán jerárquicamente subordinados y a quienes otorgará las facultades específicas para resolver sobre ciertas materias o dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México. (Reglamento Interior de la Secretaría de Salud del Estado de México, 2013).

### **2.3. Antecedentes de la Estructura Orgánico-Funcional:**

En 1958 el Estado de México, en materia de salud, contaba con el Hospital General “José Vicente Villada” ubicado en la Ciudad de Toluca, el cual en 1963 fue sustituido por el Hospital General “Lic. Adolfo López Mateos”. Mientras tanto, en el periodo de 1959 a 1964, los Servicios Coordinados de Salubridad implementaron los organismos técnico-administrativos denominados “Distritos Sanitarios”, ubicados en regiones de la Entidad con características homogéneas para facilitar el control de las unidades aplicativas y la implementación de programas.

En 1970, para efectuar el proceso de descentralización de los servicios de salud, fueron instituidas las “Jurisdicciones Sanitarias”; en 1984, se aprobó la estructura orgánico-funcional promoviendo la Jefatura al primer nivel correspondiente a Dirección General; además, propició la creación de las Coordinaciones Regionales que incorporaron tanto Regulación Sanitaria como Servicios de Urgencias del Estado de México.

En 1977, el Gobierno Federal creó la Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (COPLAMAR) como parte integrante de la política para abatir la marginación, propiciando la desconcentración de los programas verticales consistentes en la construcción de Hospitales Generales y la publicación el 1º de Abril de 1987 en el periódico oficial “Gaceta del Gobierno” de la Ley de Salud del Estado de México, ordenamiento jurídico que sentó las bases para la creación del Instituto de Salud del Estado de México (ISEM) que como mencionamos fue integrado por un Consejo Interno, Dirección General, Direcciones de Servicios de Salud, de Planeación y Administración, así como la Subdirección de Regulación Sanitaria.

El Instituto de Salud del Estado de México, es organismo descentralizado instituido como tal en 1986 y, a la fecha, ha estado sujeto a diversas reestructuraciones orgánico-funcionales con el propósito de fortalecer su funcionalidad y operatividad de las que a continuación describiremos las modificaciones.

En 1988, se adicionó a la estructura organizacional del ISEM, un órgano desconcentrado denominado Centro Estatal de Transfusión Sanguínea y, en 1990, la Unidad de Contraloría Interna como Unidad Administrativa staff de la Dirección General; una década después se incorporaron a la Dirección General las Coordinaciones tanto de Salud y Regulación Sanitaria como de Administración y Finanzas. Además, el Estado de México firmó un convenio con la Federación con la finalidad de poner en marcha el Programa General de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA), cuyo propósito fundamental fue apoyar a las familias

en condiciones de pobreza extrema, ampliando sus oportunidades y capacidades para alcanzar mejores niveles de bienestar.

En 2004, el Consejo Interno del ISEM, en sesión No. 133, autorizó modificaciones a la estructura orgánico-funcional, las cuales se describen a continuación:

"[...] la Unidad del Programa de Ampliación de Cobertura cambia su denominación por Unidad Estatal de Protección Social en Salud; tomando como referencia la estructura de la Subdirección de Planeación y Evaluación se crea la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación a la que se le agregó el Departamento de Estadística, que anteriormente pertenecía a la Unidad de Informática; se crea la Unidad de Enseñanza, Investigación y Calidad retomando la estructura de la Subdirección de Enseñanza e Investigación; el Departamento de Promoción de la Salud absorbe los Programas del Departamento de Adicciones; el Departamento de Supervisión y Apoyo Técnico a Unidades Médicas se reubica a la Subdirección de Atención Médica; las 19 Jurisdicciones Sanitarias se reubican a la Dirección de Servicios de Salud; los Hospitales Generales y los Hospitales Generales de Programas de Reconstrucción se fusionan y cambian su adscripción a la Dirección de Servicios de Salud; los Hospitales de Especialidad se transfieren a la Dirección de Servicios de Salud; se formaliza en estructura el Módulo de Oftalmología y Comunicación Humana y los 913 Centros de Salud; el Centro Estatal de la Transfusión Sanguínea se reascribe pasando de la Coordinación de Regulación Sanitaria, la cual mantiene la función de regulación sanitaria de la sangre, a la Dirección de Servicios de Salud; los Servicios de Urgencias del Estado de México y el Laboratorio Estatal de Salud Pública se reubican en la Dirección de Servicios de Salud; así también se formaliza el desdoblamiento de la Unidad de Contraloría Interna.

El 22 de octubre de 2004, en sesión No. 134, el Consejo Interno del Instituto aprobó las siguientes modificaciones en la estructura orgánica: cambia de adscripción la Unidad de Enseñanza, Investigación y Calidad a la Coordinación de Salud; se reagrupan los Hospitales Generales pasando de 31 a 29, debido a que los Hospitales Generales de Coatepec Harinas y de Huixquilucan se reclasificaron como Centros de Salud con Hospitalización. ". (Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México, 2013:5).

El 15 de marzo de 2005, se aprobó mediante acuerdo No. ISE/134/007, la estructura de la Unidad Estatal de Protección Social en Salud, base para la institucionalización de la Unidad del Seguro Popular y del Régimen Estatal de Protección Social en Salud; además, se construyen el Centro Médico " Lic. Adolfo López Mateos" y el Hospital Materno-Infantil, éste último en 2009 fue denominado Hospital Materno Perinatal "Mónica Pretelini Sáenz", dichas Unidades Médicas se formalizan estructuralmente el 31 de mayo de 2010.

El 15 de junio de 2011, se considera una fecha trascendental por la autorización de la nueva estructura orgánico-funcional del ISEM, formalizando lo siguiente:

"[...] veintisiete Hospitales Municipales, doce Unidades de Especialidades Médicas y cincuenta y cinco Centros Especializados a Atención Primaria a la Salud, se adiciona el termino de Hospital de Tercer Nivel al Hospital "Mónica Pretelini Sáenz" y al "Centro Médico Adolfo López Mateos", cambia la denominación del Centro Ambulatorio de Prevención y Atención del SIDA e Infecciones de Transmisión Sexual Cuautitlán a Centro Integral de Salud Mental Cuautitlán, del Hospital Dermatológico "Dr. Pedro López" a Hospital General, así como de nueve Hospitales Generales por Hospitales Municipales y de los Hospitales Generales de Reconstrucción por Hospitales Generales, respecto al Módulo de Oftalmología y Comunicación Humana, sus funciones y servicios los absorbe el Módulo Optoaudiométrico Colonia Padre Figueroa". (MGO del ISEM, 2013:5).

Derivado de las modificaciones organizacionales descritas, el 18 de Diciembre del 2013 se publicó en el periódico oficial "Gaceta del Gobierno No. 116" el Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México, el cual para su funcionamiento y operatividad se conformó como se representa el organigrama que se puede consultar en la "Gaceta de Gobierno No. 116" denominado Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México que fue publicado el 18 de diciembre del 2013 en la página 17.

#### **2.4. Atribuciones, objetivos y funciones del ISEM:**

Entre las principales Unidades de Administrativas que conforman el Instituto de Salud del Estado de México, se ubican 1 Dirección General y 3 Coordinaciones intituladas de Salud, Regulación Sanitaria, Administración y Finanzas, esta última conformada por las Direcciones tanto de Finanzas como Administración, siendo de nuestro especial interés para la presente memoria, por lo que serán abordadas a detalle en lo subsecuente.

Sin embargo, consideramos prioritario describir de manera general los objetivos y funciones principales que desempeñan los *tres primeros niveles estructurales* de la Institución.

La *Dirección General* tiene como objetivo la dirección y coordinación correspondiente a la prestación de servicios de salud en la Entidad; así como el balance de las acciones emprendidas por la Federación con el Estado de México; en cuanto a sus funciones se reconoce la formulación de proyectos de ley, reglamentos, decretos y acuerdos en la materia, los cuales deberá presentar al Ejecutivo del Estado para aprobación; la planeación, dirección, control,



cumplimiento y observancia de la normatividad establecida en el Código Administrativo y el Reglamento de Salud, ambos ordenamientos vigentes para el Estado de México; vigilar y verificar el cumplimiento de objetivos de las Secretarías de Salud tanto federal como estatal, así como del Consejo General de Salud, promoviendo la comunicación entre las partes involucradas; cumplir con las instrucciones emitidas por el Ejecutivo Estatal e informar su cumplimiento; mantener permanentemente coordinación con las dependencias de los tres ámbitos de gobierno con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos, programas y acciones de salud en la Entidad; presentar periódicamente a las instancias competentes informes y, en caso necesario avances del desarrollo y cumplimiento de objetivos, programas y acciones.

En cuanto a la *Coordinación de Salud*, su objetivo se relaciona con planear, coordinar y controlar los servicios, así como, generar mecanismos para elevar la eficiencia y calidad con la participación de la comunidad; coordinar los diferentes órdenes de gobierno, iniciativa privada y social, aunada al desarrollo de los programas de salud y fomento de la enseñanza e investigación.

Sus principales funciones consisten en promover la coordinación y funcionamiento del ISEM, mediante el cumplimiento a la protección de la salud; acordar con otras unidades propuestas integrales de desarrollo en servicios de salud y asistencia social; generar convenios de colaboración administrativa; someter a consideración y proponer al Director General modificaciones a programas y esquemas de salud; desarrollar acciones que mejoren condiciones a la prestación de salud individual y derechohabientes, además de promover el desarrollo de la infraestructura de salud; y vigilar el abasto e insumos médicos y medicamentos; promover el desarrollo de investigación aplicada en salud y la enseñanza.

La *Coordinación de Regulación Sanitaria* es la instancia encargada de la verificación y promoción del cumplimiento de la norma que regula el control y fomento sanitario, implementada con la finalidad de prevenir situaciones causantes de daños a la salud; sus funciones relevantes corresponden a la conducción de la política estatal en materia de regulación, control y fomento sanitario; administrar y evaluar los servicios de salubridad general; coordinar el desarrollo de los programas instaurados tanto por la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios de la Secretaría de Salud Federal, lo relativo a las materias de bienes y servicios, fomento sanitario, insumos para la salud ambiental y ocupacional establecidos, a efecto de mejorar los servicios y prevenir posibles daños a la salud de la población; promover las acciones de salubridad local que efectúen los Municipios; difusión y aplicación de los manuales administrativos de competencia pero sobre todo brindar especial atención aquellos derivados de convenios y acuerdos de colaboración que celebren la Secretaría de Salud y el ISEM. El objetivo de la *Coordinación de Administración y Finanzas* consiste en:

“Coordinar las acciones relativas a la planeación, programación y evaluación de las actividades del Instituto, así como gestionar la obtención y control de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que requiera para el desarrollo de los planes, programas y proyectos que le permitan cumplir con los objetivos institucionales, en el marco de la normatividad aplicable en la materia”. (Manual General de Organización, 2013: 64).

En cuanto a sus funciones, se relacionan con la investigación y desarrollo de estudios y proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de los servicios; formular políticas para el control de la documental y expedientes; implementar el desarrollo institucional tomando como base políticas, lineamientos y estrategias aplicados por el Gobierno del Estado de México; dar cumplimiento a los contratos y convenios relativos a la adquisición de bienes y servicios; coordinar tanto los procesos, sistemas y procedimientos de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, así como, las acciones técnico-administrativas que mejoren las acciones financieras y contables; administrar la prestación de servicios generales y recursos materiales requeridos para la operación de las

unidades aplicativas del ISEM. Por tanto, dicha Coordinación se encuentra conformada como se muestra en el organigrama que se presenta a continuación:

5 Organigrama de la Coordinación de Administración y Finanzas del ISEM



**Fuente:** Gobierno del Estado de México, 2014, "Instituto de Salud del Estado de México" [página web], consultada el 9 de marzo del 2014.

En el organigrama anterior se observa que la Coordinación multicitada es una Unidad Administrativa adjetiva, compuesta por 2 Unidades staff y 2 Direcciones de área, enfocadas en materias financiera y administrativa, ésta última es de intereses para la presente memoria, en razón de que es la responsable del suministro de insumos, materiales, servicios, construcción y mantenimiento de infraestructura; además le corresponde el control de almacén, administración de los recursos humanos de las distintas unidades médico-administrativas; consecuentemente, a continuación referimos su objetivo, el cual enfatiza la responsabilidad de:

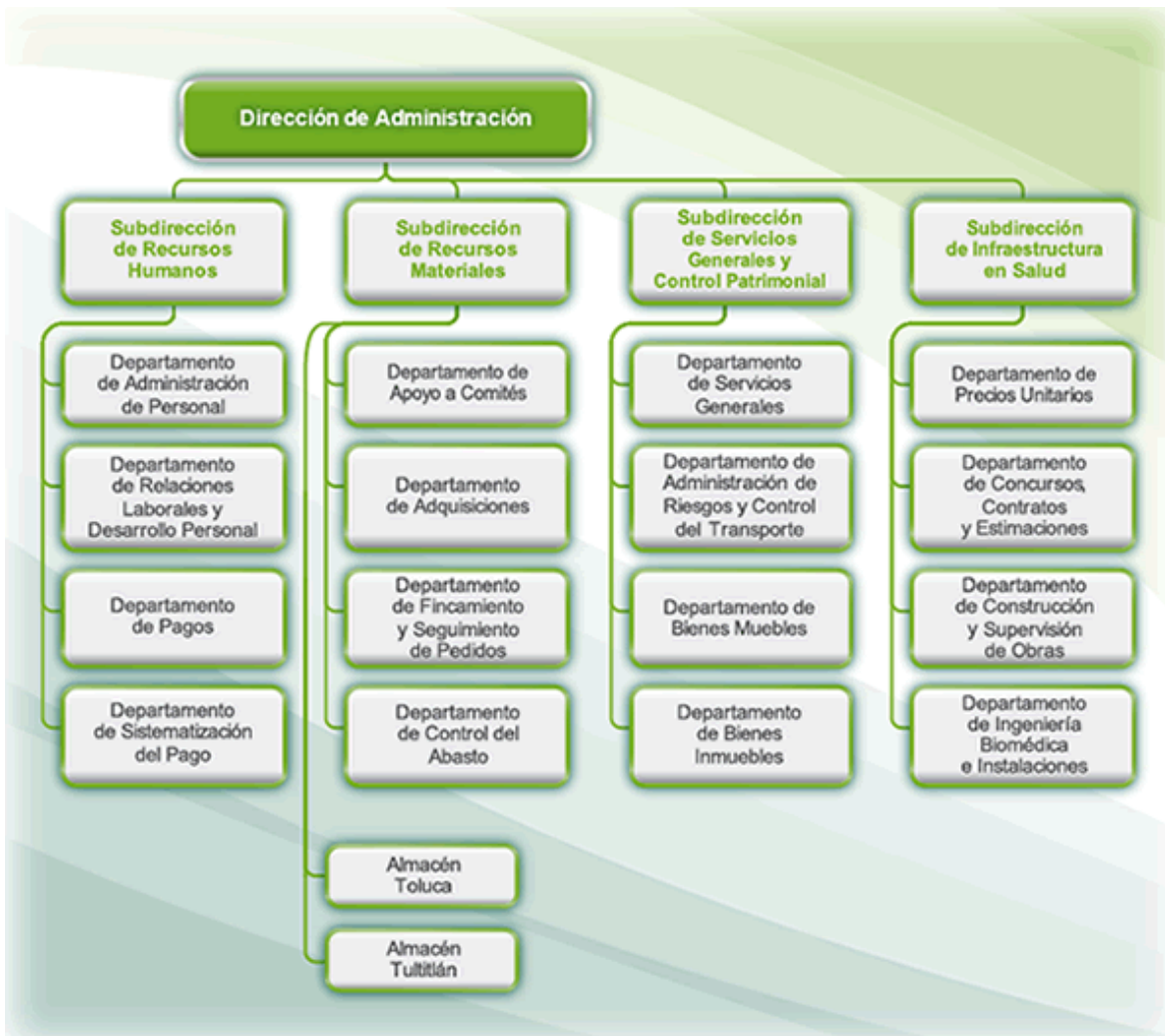
"Coordinar las acciones que coadyuven al oportuno suministro de insumos, materiales y servicios generales; la construcción y mantenimiento de la infraestructura, así como la administración de los recursos humanos que requieran las unidades médicas y administrativas para la ejecución de sus

funciones llevar a cabo el control patrimonial del Instituto.” (Manual General de Organización Gaceta No. 116; 2013: 72).

Las funciones principales de la Dirección de Administración del ISEM consisten en el establecimiento de políticas, sistemas y procedimientos de programación, presupuestación y administración integral de recursos; proponer lo relativo a la materia laboral ante las comisiones o comités mixtos; así como la política de desarrollo de personal sustentada en el mejoramiento de condiciones sociales, culturales y de seguridad e higiene en el trabajo; ejecutar permanentemente programas de capacitación técnico-administrativa; expedir nombramientos al personal y realizar la reubicación, liquidación y, en su caso, proceder al pago de remuneraciones; proporcionar a las unidades médico-administrativas de recursos que requieran para el cumplimiento de sus objetivos y desarrollo de funciones y actividades; ejecutar el sistema de administración y desarrollo de personal, a fin de garantizar los derechos y obligaciones de los trabajadores del ISEM.

Por tanto, la Dirección de Administración, para dar cumplimiento a los objetivos y funciones, tiene adscritas 4 subdirecciones, intituladas recursos humanos, recursos materiales, servicios generales y control patrimonial; así como Infraestructura de Salud, las cuales a su vez cuentan con Unidades Administrativas para desarrollar su campo de acción y competencia; la estructura opera como a continuación se muestra en el cuadro siguiente:

6 Organigrama de la Dirección de Administración del ISEM



**Fuente:** Gobierno del Estado de México, 2014, "Instituto de Salud del Estado de México" [página web], consultada el 9 de marzo del 2014.

Como se refirió con antelación, la Subdirección de Recursos Humanos es la Unidad Administrativa de particular interés para la presente investigación, señalando que, como Administradores Públicos corresponde a nuestra esfera de conocimiento.

### **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO**

En el presente apartado daremos cuenta de la Unidad Administrativa adjetiva denominada Subdirección de Recursos Humanos, responsable de la administración y desarrollo de personal del sector salud del Estado de México, la cual en el Manual General de Organización establece como objetivo:

“Ejecutar, coordinar y controlar el plan estratégico institucional en materia de recursos humanos, los planes operativos que de él se deriven, el sistema de administración y desarrollo de personal, la normatividad laboral y las relaciones de trabajo, que garanticen los derechos de los trabajadores [...] para contribuir a la consecución de los objetivos del Instituto”. (Manual General de Organización del ISEM, 2013: 73).

En relación con sus atribuciones dispuestas en el Reglamento Interno del Instituto de Salud del Estado de México, a continuación destacamos las que consideramos relevantes por su funcionalidad y operatividad:

- I. “Aplicar las disposiciones jurídicas vigentes en materia de control de personal.
- II. Elaborar y operar el plan estratégico de personal en coordinación con las unidades médicas y administrativas [...].
- III. Aplicar las disposiciones que norman la remuneración y prestaciones que deban otorgarse a los servidores públicos [...] en concordancia con las estructuras orgánico-funcionales y los catálogos de puestos aprobados.
- IV. Aplicar las disposiciones legales en materia de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y promoción escalafonaria de los servidores públicos con funciones operativas.
- V. Otorgar a los servidores públicos [...] las prestaciones socioeconómicas que les correspondan, así como los estímulos y recompensas.
- VI. Coordinar acciones con las instancias que correspondan para que en forma oportuna se entregue el pago a los servidores públicos [...].
- VII. Registrar, procesar y validar los movimientos de personal [...].
- VIII. Mantener comunicación permanente con las organizaciones sindicales de los servidores públicos [...].
- IX. Proporcionar a los servidores públicos [...] los documentos necesarios para su identificación, así como constancias de servicios.
- X. Mantener actualizados los catálogos de puestos y los tabuladores de sueldos [...].
- XI. Emitir constancias de pagos de sueldos y de retención de impuestos a los servidores públicos [...] para efectos de lo establecido en la Ley del Impuesto sobre la Renta.
- XII. Levantar actas administrativas a los servidores públicos [...] cuando incumplan las disposiciones laborales respectivas [...]”. (Reglamento Interno del ISEM, artículo 38, 2011:12 y 13).

El sólo hecho de referirnos a la materia de los recursos humanos y la administración de personal viene a nuestra mente, lo aprendido en la Unidad de Aprendizaje intitulada “Gestión de los Recursos Humanos” impartida en nuestra Alma Mater, la cual se encuentra íntimamente relacionada con el proceso de

reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y adiestramiento del personal, el cual en la práctica profesional y el quehacer cotidiano nos proporcionó los elementos necesarios para ejecutarlos en la praxis, por ser incluyentes a los estímulos, recompensas y otras prestaciones; así como, obtención de sueldos y retención de impuestos, sin dejar de lado el cumplimiento de sus derechos y obligaciones de los servidores públicos; en tal razón, a continuación se describen las funciones de la Subdirección de Administración de Personal:

- "Elaborar y expedir los nombramientos del personal [...].
- Coordinar y controlar los movimientos e incidencias de personal, así como las constancias de nombramiento y demás documentos que acrediten la situación laboral [...].
- Establecer, difundir y aplicar las normas, criterios y procedimientos en materia de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como definir los lineamientos de la estructura ocupacional de las unidades administrativas del Instituto [...].
- Planear, programar y coordinar la administración y desarrollo de personal [...], así como establecer los sistemas para su evaluación, en coordinación con las unidades aplicativas [...].
- Participar en la elaboración del programa presupuesto anual [...], en lo referente a servicios personales.
- Operar el sistema de remuneraciones y de política salarial para el personal [...], así como difundir y supervisar la aplicación de las normas y lineamientos [...].
- Vigilar la aplicación del catálogo sectorial de puestos de la Secretaría de Salud autorizado y proponer modificaciones para mantenerlo actualizado.
- Administrar, promover y coordinar los sistemas de premios, estímulos y recompensas; así como proporcionar [...] los beneficios y prestaciones económicas y sociales [...].
- Elaborar y revisar, en coordinación con la Unidad de Asuntos Jurídicos y en el marco del Acuerdo para la Descentralización Integral de los Servicios de Salud en el Estado de México, las Condiciones Generales de Trabajo y demás normas laborales internas [...], así como difundirlas entre el personal y vigilar su observancia, en coordinación con las unidades médicas y administrativas [...].
- Participar en los comités y comisiones que se creen en materia laboral y de capacitación; así como coordinar y operar el programa [...].
- Cuantificar, costear y validar [...], los programas de reclasificación y requerimientos de recursos humanos que demanden las unidades [...].
- Colaborar en el establecimiento y operación del Sistema Institucional de Capacitación y Desarrollo del personal [...], haciéndose responsable de la dirección y manejo [...] técnico-administrativo, con base en las necesidades de las diferentes unidades [...].
- Operar y vigilar la correcta aplicación del sistema escalafonario del Instituto, utilizándolo como base para la determinación de ascensos de los trabajadores.
- Proporcionar a la representación sindical [...], la información necesaria para el desempeño de sus funciones y gestionar los recursos que requieran para tal fin.
- Integrar y difundir el programa anual de vacaciones para el personal [...], de conformidad con las Condiciones Generales de Trabajo y de la normatividad aplicable.
- Proporcionar la información [...] que le requiera la Unidad de Modernización Administrativa, con el propósito de instrumentar los proyectos [...].
- Coadyuvar en la elaboración, así como difundir y vigilar la aplicación de los manuales administrativos de su área de responsabilidad.
- Vigilar el cumplimiento y observancia de las disposiciones legales en materia laboral y atender las peticiones, sugerencias y quejas que formulen los trabajadores y sus representantes sindicales, así como mediar administrativamente los conflictos internos que se susciten por violación a las Condiciones

Generales de Trabajo y demás disposiciones jurídicas y administrativas que rigen a los servidores públicos e imponer, en su caso, las medidas disciplinarias que correspondan". (Manual General de Organización del ISEM, 2013: 73 y 74).

Respecto a las funciones descritas se puede observar que, al igual que en otros organismos públicos, las acciones que destacan en materia de personal son: nombramientos, movimientos, incidencias, constancias de acreditación de situación laboral, reclutamiento, selección e inducción de personal y estructura ocupacional; además, los sistemas de evaluación, remuneraciones, política salarial, premios, estímulos, recompensas, beneficios, prestaciones económicas y sociales, capacitación, desarrollo, escalafón que es la base para la determinación de ascensos; presupuesto anual, catálogo de puestos, condiciones generales de trabajo y normas laborales internas, conformación de comités y comisiones; programas de reclasificación y requerimientos de recursos humanos, y de vacaciones; aunado a la atención a peticiones, quejas, sugerencias y fungir como mediador administrativo de conflictos internos, imponer medidas disciplinarias dando cumplimiento a la normatividad aplicable y participar en la modernización de manuales administrativos.

Dichas funciones deben cumplir las disposiciones jurídico-administrativas emitidas; asimismo, se recomienda que el Titular de la Subdirección verifique aleatoriamente el procesamiento de nóminas y cálculos de percepciones y deducciones; así como su producto terminado que son precisamente depósitos, cheques y archivos de información, que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de la administración pública del estado referente al personal del sector salud.

Finalmente, es importante destacar que, aun cuando únicamente han pasado 2 años de la modificación del Manual General de Procedimientos de Organización del ISEM, la Unidad de Modernización Administrativa deberá realizar un análisis exhaustivo del instrumento administrativo; en razón de que es necesaria la inclusión del proceso de contratación y la formalización de acciones adjetivas, tales como que la Subdirección efectúa periódicamente reuniones de



trabajo con los Titulares de los Departamentos a su cargo para establecer acuerdos conducentes al cumplimiento de atribuciones, objetivos y funciones, las cuales se ejecutan de manera coordinada y en comunicación constante; también se requiere la regulación de la información y documental que es entregada a los órganos fiscalizadores tanto interno como externos requerida para la realización de auditorías, a efecto de orientar el seguimiento y atención a las acciones de mejora y observaciones que de ellas se deriven; así como los aspectos que se relacionan con el clima laboral y la calidad del servicio elementos complementarios para el actuar eficiente, eficaz y efectivo.

### 3.1. Organigrama de la Subdirección de Recursos Humanos:

Relativo a las atribuciones, funciones y actividades que desempeña y desarrolla la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM, Unidad Administrativa que requiere de la colaboración de áreas operativas contenidas en el siguiente organigrama, el cual se presenta con el propósito de facilitar el lector la observancia de los tramos de responsabilidad y competencia de cada una de ellas:

7 Organigrama de la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM



Fuente: elaboración propia tomando como referencia el organigrama de la Dirección de Administración del ISEM, 2014.

Consecuentemente, consideramos importante profundizar en los objetivos y funciones principales que desempeñan y desarrollan cada una de las referidas Unidades Administrativas, en primera instancia iniciamos con el *Departamento de Administración de Personal* cuyo objetivo consiste en:

“Coadyuvar en la implementación del plan estratégico institucional en materia de recursos humanos y los [...] que de él se deriven, como operar un sistema integral de administración de personal que permita aplicar [...] los movimientos e incidencias de personal, a efecto de contar con una administración transparente [...].

- Determinar los lineamientos necesarios y coordinar el costeo de plazas para las diferentes unidades aplicativas [...].
- Coordinar la aplicación de las políticas salariales necesarias, según las necesidades institucionales de conformidad con lo normado y/o autorizado.
- Realizar, coordinar y dirigir los estudios y proyectos tendientes a determinar el costeo y aseguramiento de los salarios futuros, las prestaciones económicas y los pagos a terceros, de conformidad con la normatividad y políticas aprobadas [...].
- Coordinar la elaboración del plan estratégico institucional para la asignación de recursos humanos, por unidad aplicativa.
- Colaborar con las áreas afines, en la determinación de plantillas tipo para la mejor administración de los recursos humanos por unidad aplicativa y realizar la custodia y aplicación de las mismas.
- Realizar y coordinar los estudios y proyectos para definir perfiles de nuevos puestos, así como determinar la factibilidad de la promoción horizontal del personal de mando, realizar la creación, transformación y compactación de puestos y gestionar la validación y registro de plazas ante las áreas competentes.
- Establecer y mantener mecanismos de coordinación con las unidades aplicativas [...], a efecto de recibir y aplicar oportunamente los movimientos e incidencias de personal.
- Aplicar en el sistema de nómina los movimientos, incidencias, deducciones y bonificaciones, así como validar su correcta aplicación, de conformidad con normatividad y procedimientos aplicables.
- Establecer y mantener mecanismos de coordinación con la Secretaría de Salud Federal, a efecto de dar cumplimiento a la normatividad establecida en materia de operación de movimientos, incidencias, deducciones y bonificaciones de personal.
- Atender las solicitudes, trámites y reclamos que en relación a la operación de movimientos, incidencias, deducciones y bonificaciones de personal, presenten los trabajadores [...].
- Archivar, conservar y custodiar la documentación y demás soportes relacionados con el control presupuestal del gasto en materia de servicios personales.
- Verificar y controlar la recepción y trámite de los movimientos e incidencias de personal remitidos por las unidades aplicativas [...], de conformidad con las normas y procedimientos vigentes.
- Verificar y controlar la recepción y trámite de las deducciones económicas y/o bonificaciones procedentes del personal [...], de conformidad con los lineamientos normativos [...].
- Remitir al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal para su archivo, resguardo y custodia en el expediente personal, los documentos que soporten los movimientos [...].
- Revisar y certificar los movimientos de personal, verificando que se encuentren debidamente requisitado y avalados [...].
- Informar a los solicitantes [...] sobre la gestión de sus solicitudes e inconformidades referentes al pago de remuneraciones.

(Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México, 2013:74-75).

En el apartado correspondiente a la Subdirección se omitió el proceso de *contratación* que, conforme a los expertos en la materia, sus funciones principales obedecen a la implementación de manuales de descripción de puestos y su permanente actualización que establecen perfiles por competencias, categorías establecidas en el tabulador de sueldos y la identificación de los mismos, documentación necesaria, en *primera instancia*, para la formulación del programa de reclutamiento tendiente a la atracción de aspirantes idóneos internos y externos

para ocupar puestos vacantes; en segunda, las acciones relacionadas con el proceso de selección mediante el cual se determinan los candidatos que cubrirán los perfiles requerido en la ocupación de puestos vacantes, precisando que en todo momento es necesario proponer nuevas técnicas y/o en su caso, actualizar pruebas psicológicas y psicométricas, instrumentos que se aplican a los aspirantes que pretenden ingresar al ISEM para determinar sus aptitudes y actitudes requeridas por las Unidades Médico-Administrativas, áreas que en algunas ocasiones requieren analizar solicitudes de reingreso, promoción, recategorización, cambio de adscripción o remuneraciones por trabajos especiales; *tercera*, la formalizar la relación laboral del personal de nuevo ingreso, mediante el contrato individual o colectivo de trabajo, según sea el caso que incluye las prestaciones y servicios, así como los derechos y las obligaciones a que está sujeto el servidor público según la modalidad de la unidades aplicativas que se trate.

En *cuarta instancia*, y tema de nuestro interés, conforman la integración, actualización y resguardo del expediente que contiene los documentos tanto personales como laborales del personal de nuevo ingreso; la *quinta instancia* corresponde a la asignación en el sistema respectivo del personal de nuevo ingreso al puesto vacante para su registro, generando su alta y por supuesto el pago correspondiente; la *sexta instancia* formula, instrumenta y mantiene actualizada la metodología de inducción del personal de nuevo ingreso, instrumento administrativo necesario para la identificación de la Institución, Unidad Médico-Administrativa de adscripción y puesto a desempeñar.

Otro de los rubros omitidos es precisamente el relacionado con el control de personal, aunque reconocemos que las funciones establecidas en el Manual General de Organización del ISEM, refieren las incidencias de personal, también lo es la importancia que tiene el control de la movilidad laboral del personal durante su permanencia en el ISEM, a través de la formulación e implementación de políticas, normas y procedimientos que contribuyan al continuo mejoramiento del registro y control tanto de asistencia comprobando inasistencias y retardos

para la aplicación de descuentos y pago de estímulos por puntualidad; así como la permanencia del personal; recepción y autorización de permisos con y sin goce de sueldo; calendario anual de actividades y días de pago; cambio de categorías; altas, bajas de personal y la implementación del programa de credencialización del personal, consistente en la administración y entrega de identificaciones personales.

En aras de continuar con el análisis describimos el objetivo y funciones del *Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal*, consistentes en:

“Integrar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar las acciones inherentes a las relaciones laborales entre los trabajadores del Instituto y el Sindicato, relativas al otorgamiento de los derechos, servicios y prestaciones establecidos en el cumplimiento de la legislación laboral y el desempeño y desarrollo del personal adscrito al organismo.

- Asesorar y difundir la normatividad referente al reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, entre las unidades [...].
- Gestionar las transferencias de plazas, dentro y fuera de la entidad, de conformidad con la planeación del personal.
- Coordinar la contratación de candidatos al ingresar [...] en la bolsa de trabajo.
- Evaluar y seleccionar a los aspirantes que reúnan los requisitos estipulados, de acuerdo a los lineamientos, procedimientos y controles para la selección de personal [...].
- Gestionar y coordinar la expedición de constancias de no inhabilitación, ante la Secretaría de la Contraloría para el personal de nuevo ingreso.
- Verificar las compatibilidades de empleo para su autorización y/o certificación.
- Instrumentar y coordinar las actividades de capacitación para el desempeño y desarrollo de los recursos humanos del área administrativa, con una visión de largo plazo [...].
- Apoyar, instrumentar y coordinar la capacitación basada en competencias y la certificación de habilidades, en apoyo a los programas institucionales de calidad [...].
- Instrumentar y coordinar las actividades de capacitación para el desempeño y desarrollo de los recursos humanos del área administrativa [...].
- Coordinar y controlar el otorgamiento de licencias con y sin goce de sueldo para disfrutar de una beca o cursar una residencia médica, comisiones sindicales, [...] oficiales, [...] externas y [...] por disminución de facultades.
- Coordinar y supervisar el otorgamiento de cambios de adscripción, permutas, transferencias, reubicaciones y jornadas especiales que soliciten los trabajadores de las unidades administrativas y las oficinas centrales.
- Analizar e interpretar, para su aplicación, la normatividad y acciones que de ella se deriven, en materia de relaciones laborales.
- Asesorar y apoyar la aplicación de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud Federal.
- Coadyuvar en la elaboración y el levantamiento de actas administrativas en materia laboral, de la aplicación de sanciones y de las solicitudes de reconsideración para apoyar su trámite [...].
- Coadyuvar en la reinstalación de los trabajadores en plazas respectivas y en su lugar de adscripción, en cumplimiento a los laudos ejecutoriados condenatorios [...], así como tramitar el pago de indemnizaciones y salarios caídos que de ellos se deriven.
- Coordinar la elaboración y gestión de hojas de servicio y constancias de reconocimiento de antigüedad.
- Elaborar las credenciales de identificación oficial de los trabajadores [...] incluyendo mandos medios y superiores.

- Coordinar la elaboración y trámite de filiaciones ante el ISSSTE para el personal de nuevo ingreso [...].
- Coordinar la integración, actualización, archivo y resguardo de los expedientes personales de los trabajadores [...].
- Coordinar la operación de los programas especiales de reconocimiento de antigüedad (subsidio) y retiro voluntario, conforme a la normatividad que [...] establezca la Secretaría de Salud Federal y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Gestionar ante el ISSSTE el reconocimiento de antigüedad de los trabajadores estatales, incorporados al régimen voluntario.
- Supervisar la aplicación de normas y procedimientos para dictaminar la situación laboral en caso de conflictos individuales o locales, que tengan los trabajadores [...].

(Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México, 2013:75-77).

De igual manera, en el rubro de relaciones laborales se requiere complementar ampliando el espectro de la promoción de la paz laboral mediante la instrumentación del clima laboral que incluye políticas y estrategias que contribuyan a elevar la calidad y productividad del personal en un ambiente de armonía, colaboración y respeto; apoyar las propuestas de normatividad emitidas por las Unidades Médico-Administrativas, a efecto de garantizar su certeza administrativa; cumplir con los lineamientos y medidas de seguridad e higiene en el trabajo; atender en coordinación con la instancia competente los ordenamientos emitidos por autoridades judiciales; verificar la aplicación de descuentos del personal por concepto de pensión alimenticia; corroborar la elaboración de finiquitos conforme a la Ley Federal del Trabajo y demás disposiciones jurídicas a que tiene derecho el personal que por jubilación, rescisión de contrato, renuncia o defunción, concluyen su relación laboral con el ISEM.

En cuanto al desarrollo, requerimos establecer la delimitación que tiene con la formación del personal, ya que por un lado se perfecciona el desempeño y, por otro las competencias laborales; acciones que continuamente demandan constantes estudios de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, derivando como resultado el diagnóstico institucional y por puesto e individual elementos que, integrados, conforman el conocido Catálogo de Capacitación y Desarrollo, el cual de manera anual se debe actualizar con la finalidad de que el ISEM éste acorde con las competencias de su personal adscrito y el programa de formación y especialización con la finalidad de que las Unidades Médico-Administrativas que conforman el sector salud ofrezcan servicios de calidad con personal altamente especializado y calificado.

En relación al Departamento de Pagos su función primordial es la siguiente:

“Formular, operar, coordinar y controlar las acciones relacionadas con el pago de sueldos y demás prestaciones económicas a que tenga derecho el personal [...], así como llevar a cabo el registro y control contable de las radicaciones y [...] ejercicio de los recursos financieros destinados a cubrir servicios personales” (Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México, 2013: 77).

Dentro de los objetivos y funciones que se detallan a continuación son los del Departamento de Sistematización del Pago, por lo que le compete:

“Generar, conducir e implantar los programas y productos automatizados derivados de la emisión de la nómina de personal y [...] de la subdirección, así como llevar el registro y control de la información que se genere [...].

- Coordinar la operación de los equipos de cómputo destinados al proceso de nómina [...].
- Coordinar y procesar la captura de movimientos de personal e incidencias.
- Realizar los procesos para la generación de pre-nómina y evaluar los resultados, a partir de su validación por el Departamento de Administración de Personal, para garantizar la correcta integración de la nómina definitiva.
- Generar la nómina definitiva ordinaria, extraordinaria, de pensión alimenticia y de retroactivos, previa aprobación de los Departamentos de Administración de Personal y Pagos, para garantizar el pago oportuno de los trabajadores.
- Procesar la impresión de cheques y listados de firmas para el pago de salarios y demás prestaciones económicas [...].
- Generar reportes contables y presupuestales y entregarlos a la Secretaría de Salud Federal, conforme al calendario establecido.
- Realiza los procesos de cierre de quincena y generar reportes de movimientos procesados, catálogos, analíticos y terceros institucionales, así como cualquier otro que se desprenda del proceso de nómina, para la retroalimentación oportuna con las áreas usuarias.
- Realiza la protección bancaria de los cheques a pagar y dispersión de pagos, así como reexpedir los cheques extraviados y/o mutilados [...].
- Procesar bimestralmente la información sobre la aportación del 2% del SAR y el 5% del FOVISSSTE y remitir reportes al Departamento de Administración de Personal [...].
- Generar las constancias de retenciones para los trabajadores obligados a presentar declaración anual del Impuesto Sobre la Renta [...].
- Coordinar y supervisar las correcciones [...] al Sistema Integral de Administración de Personal.
- Analiza y evaluar las necesidades de información de los usuarios, estableciendo planes adecuados a los servicios de cómputo [...] para llevar a cabo el diseño y desarrollo del sistema hasta la implementación correspondiente.
- Integrar la información quincenal de altas, bajas y modificaciones para el sistema de movimientos afiliatorios, a partir de la información contenida en el Sistema Integral de Administración de Personal para su entrega al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.
- Administrar y generar la información necesaria a partir de los datos contenidos, para mantener actualizado el sistema de inventario de recursos humanos, en coordinación con las unidades administrativas.
- Supervisar que el mantenimiento a los sistemas de cómputo se realice de acuerdo a las cláusulas establecidas y tiempos programados.
- Informar [...] a la Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado, en coordinación con las unidades aplicativa sobre los movimientos de alta y conclusión del cargo, de quienes tengan las obligaciones de presentar manifestación de bienes [...].

(Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México, 2013: 77-78).

Se describe lo anterior con la finalidad de destacar que los sistemas y las nóminas corresponden la administración de personal en los rubros de movimientos e incidencias, es decir, altas, bajas, percepciones y deducciones relativas a los pagos del personal, a través de las cuales se controlan las plazas, se actualizan prestaciones, plantillas por unidad aplicativa, cancelaciones para evitar pagos indebidos, aplicación de calendarios anuales para el proceso de nóminas, plantillas y recepción de movimientos, garantizar el funcionamiento y disponibilidad de información en línea, aportaciones voluntarias y retiros de programas, entrega de archivos electrónicos, atención en tiempo de forma de requerimientos de información efectuados por el personal, Unidades Médico-Administrativas, Organismos externos y fiscalizadores, proyección e introducción de procesos de innovación en materia de sistemas y nóminas que mejoren el quehacer cotidiano y contribuir al cumplimiento de atribuciones, objetivos y funciones; atención inmediata de requerimientos efectuados por el personal, terceros institucionales y/o particulares.

Resumiendo, el rubro de sistemas se encarga de asegurar el funcionamiento del sistema de nómina, que incluye la realización de movimientos y por ende emisión de pagos de sueldo, prestaciones; atención de peticiones y contar con archivos digitales y base de datos. Las nóminas se aplican y ejecutan en el propio sistema que, en términos generales, registra y controla las plazas asignadas por Unidad Médico-Administrativa, lugar de adscripción de cada una de ellas y el número de empleados con que cuenta el ISEM.

Por lo antes descrito, es importante mencionar que, desde la perspectiva de nuestra formación académica y experiencia laboral, es recomendable efectuar una actualización tanto a la estructura orgánico-funcional como al Manual de Organización General de la Subdirección de la Administración de Recursos Humanos en *primer* lugar se requiere identificar con precisión la diferenciación existente entre la materia de la Administración y los términos y diferenciación existente entre recurso, capital y factor humano; en *segundo*, los tramos que transitan tanto los objetivos como las funciones que desempeñan y desarrollan los

Departamentos de Administración de Personal, Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal; así como Pagos y Sistematización del Pago; en razón de que vistos desde la perspectiva de la Administración de Personal o de la propia Subdirección de Recursos Humanos, mediante la aplicación del método de observación, la segmentación en la toma de decisiones favorece el desequilibrio en las cargas de trabajo y holgura en sus tiempos de ejecución, esto a consecuencia de la insuficiente ejecución de los tramos de competencia y responsabilidades signadas en las atribuciones y facultades; invasión y duplicidad funcional y operativa; asimismo, los vacíos administrativos ocasionados, principalmente, por la inexistencia de procesos y procedimientos, propician incertidumbre y enrarecimiento en el clima laboral, lo que impacta directamente a la calidad del servicio que se proporciona.

Por ende, observamos inconsistencias, tales como: la carencia de especificidad de aplicación del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de nuevo ingreso; además, consideramos que los tramos que corre el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal no son compatibles; por otro lado la segmentación de lo relativo a pagos en dos departamentos uno para realizarlos y otro para sistematizarlos es incongruente porque como ya mencionamos el concepto pago es limitativo porque en los procesos administrativos la nómina representa un todo.

### **3.2. Manual de Políticas de la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM:**

El propósito fundamental del Manual consiste en ser el instrumento normativo que establece las políticas que rigen los cuatro Departamentos que conforman la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM; en virtud de que se instrumentó conforme a procesos de trabajo y lineamientos de cada uno de ellos; los cuales se derivaron del análisis efectuado, por lo que a continuación aludimos a los capítulos y políticas generales establecidas por Departamento.



Publicado en febrero de 2014, en el periódico oficial “Gaceta del Gobierno No. 26” por ser el instrumento administrativo que:

“[...] documenta la acción organizada para dar cumplimiento a la misión de la Subdirección de Recursos Humanos consistente en: estructura organizativa, [...] división del trabajo, [...] mecanismos de coordinación y comunicación, [...] funciones y actividades encomendadas, [...] nivel de centralización o descentralización, [...] procesos clave de la organización y [...] resultados que se obtienen, así como la información referente a consideraciones generales y políticas de observancia obligatoria para todo personal adscrito [...]”. (Manual de Políticas de la Subdirección de Recursos Humanos del Instituto de Salud del Estado de México; 2014: 3).

Lo anterior en el entendido de que para la Administración es considerado un “Documento que contiene las reglas o normas que rigen el desempeño de una función [...] tiene como objetivo delimitar y normar las acciones a seguir en un servicio [...], ya que estas definen lo que se espera de los empleados, así como de los servicios que han de proporcionarse a los usuarios [...]”. (Compilación de Términos Políticos y Administrativos: 1999-2001; 135).

Por ende, su objetivo general corresponde a “Contribuir a una mejor administración de los Recursos Humanos del Instituto de Salud del Estado de México, mediante el establecimiento de lineamientos que controle y delimite la gestión de los servidores públicos [...]”. (Manual de Políticas de la Subdirección de Recursos Humanos del Instituto de Salud del Estado de México; 2014: 3).

**Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal:**

“Registro de la Bolsa de Trabajo; Aplicación, Calificación y Evaluación de Batería de Exámenes Psicométricos y Entrevista para Aspirantes a ingresar; Otorgamiento de Estímulos Económicos por Antigüedad y Productividad; Comisiones Sindicales con Goce de Sueldo para el Desempeño Temporal de Cargo o Actividad Sindical; Cambios de Adscripción Internos y Externos; Autorización de Comisiones Oficiales; Cambios de Horario o Jornada Laboral; Programa de Profesionalización del Personal del Área de Enfermería, Trabajo Social y Terapia Física Adscrito; De los Seguros Institucionales de los Servidores Públicos; Apoyos Económicos para Gastos de Tesis; Expedición de la Hoja de Servicios y/o Hoja Única de Servicios para FOVISSSTE; Expedición de Constancias de Servicio para los Trabajadores; Pago de Marcha para los Trabajadores”.

**Departamento de Administración de Personal:**

“[...] Registro y Control de Plantillas de Personal aplica las políticas relacionadas con: Integración del Gasto de “Servicios Personales”; Validación del pago a Terceros Institucionales; Registro y Control de los Recursos Financieros de las Unidades 610-Médicos Residentes y XOO-UNEMES CAPA NUEVA VIDA”.

## Departamento de Sistematización del Pago:

"[...] Nómina del Personal; Manifestación de Bienes; Retenciones (ISR); Reporte SAR-FOVISSSTE; Dispersión de Depósitos y Protección de Cheques".

De lo anterior resulta que el Manual de Políticas del Instituto Salud del Estado de México únicamente considerara 3 de los 4 Departamentos que conforman la Subdirección de Recursos Humanos, dejando de lado al Departamento de Pagos del cual en el apartado 3.1., del presente capítulo dimos cuenta a detalle de su objetivo y funciones.

### **3.3. Análisis de los lineamientos para la Integración, Manejo y Conservación del Expediente Único de Personal:**

Para la regulación del manejo de archivos, el Gobierno Federal publicó la Ley Federal de Archivo que en su artículo 6 fracción I, dispone:

"Promover el uso, métodos y técnicas que garanticen la localización y disposición expedita de documentos a través de sistemas modernos de organización y conservación de los archivos, que contribuyan a la eficiencia gubernamental, la correcta gestión gubernamental y el avance institucional;" (Ley Federal de Archivo, 2012: 5).

También, el referido ordenamiento en las fracciones III, IV, XVIII y XIX establece que debe haber un acceso oportuno para la administración de archivos que eficiente el proceso de integración, manejo, conservación, guarda y custodia de la información pública gubernamental, como se describe a continuación:

"Regular la organización y conservación del sistema institucional de archivos de los sujetos obligados, a fin de que [...] se preserven actualizados y permitan la publicación en medios electrónicos de la información relativa a sus indicadores de gestión y el ejercicio de recursos públicos, así como de aquella que por su contenido tenga un alto valor para la sociedad;

Garantizar la correcta conservación, organización y consulta de los archivos de trámite, concentración e históricos; para hacer eficiente la gestión pública y el acceso a la información pública; así como para promover la investigación histórica documental;

"Establecer mecanismos para la colaboración entre las autoridades federales, estatales y municipales en materia de archivos y;

"Contribuir a la promoción de una cultura de valoración de los archivos y su reconocimiento como eje de la actividad gubernamental". (Ley Federal de Archivo, 2012: 5).

Lo anterior pretende resaltar la importancia que la documentación y/o archivos tienen, ya que el ordenamiento jurídico referenciado destaca el uso para

consulta, conservación y organización, como la inclusión de otros niveles de administración pública en este rubro para el cumplimiento de funciones y actividades que corresponden y generar un manejo eficiente, eficaz, efectivo y viable para la transparencia y rendición de cuentas.

En el ámbito Estatal, la regulación del manejo de archivos ésta contemplada por la Ley de Documentos Administrativos e Históricos del Estado de México, ordenamiento jurídico que en su exposición de motivos destaca que:

“[...] la tarea de recopilación y sistematización de material documental que comprende estudios, informes, dictámenes, obras históricas y en suma, cualquier otro documento importante, debe ser propiciada bajo la normatividad legal que prevea su administración, conservación, restauración y enriquecimiento, por ser ese acervo patrimonial, el reflejo de nuestra historia”. (Ley de Documentos Administrativos e Históricos del Estado de México, 1986: 1).

La importancia que la referida ley otorga a los documentos es trascendental al denominarla:

“[...] símbolos de una memoria compartida, por lo tanto, se regula la administración documental tanto en los tres Poderes del Estado, Municipios y Organismos Auxiliares”. (Ley de Documentos Administrativos e Históricos del Estado de México, 1986: 1).

Por tanto, la Ley de Documentos Administrativos e Históricos del Estado de México en su capítulo primero, dispone la prohibición de que ningún documento puede ser destruido a menos que lo determine la autoridad competente; por lo que, su conservación tiene que ser de por lo menos treinta años, otorgando amplia vigencia a su conservación, guarda y custodia.

Por otra parte, en cuanto al manejo documental, a continuación detallamos el artículo, relativo al tema y que también define lo que debemos entender por documento:

**“Artículo 1.-** [...] normar y regular la Administración de Documentos Administrativos e Históricos de los Poderes del Estado, Municipios y Organismos Auxiliares. Se entiende por documento, cualquier objeto que pueda dar constancia de un hecho”. (Ley de Documentos Administrativos e Históricos del Estado de México, 1986: 4).

También la citada ley en términos de Administración de Documentos, en su artículo 2 e incisos dispone lo siguiente:

- a) “Los actos tendientes a inventariar, regular, coordinar y dinamizar el funcionamiento y uso de los documentos existentes en los Archivos Administrativos e Históricos de los Poderes del Estado, Municipios y Organismos Auxiliares y en su caso, los que posean particulares.
- b) Los actos que se realicen para generar, recibir, mantener, custodiar, reconstruir, depurar o destruir Documentos Administrativos o Históricos, que por su importancia, sean fuentes esenciales”. (Ley de Documentos Administrativos e Históricos del Estado de México, 1986: 4).

Dentro de las disposiciones enunciadas anteriormente, destacan las responsabilidades de la administración, las cuales son amplias y de trascendencia esencial en las distintas formas de organización del Estado y demás organismos que la conforman.

**“Artículo 4.-** Todo documento que realicen los servidores públicos, deberán depositarse en los Archivos de trámite correspondientes, en la forma y términos prevenidos por esta Ley, y demás disposiciones administrativas que se dicten al respecto”. (Ley de Documentos Administrativos e Históricos del Estado de México, 1986: 4).

El enfoque y validez de los documentos radica principalmente en el desempeño de atribuciones, funciones y actividades que ejecutan los servidores públicos; por ende, la ley influencia su manejo en el Estado de México; así mismo, la ley establece una vigencia para su conservación, tal como lo enuncia el siguiente artículo:

**“Artículo 8.-** Los documentos de contenido administrativo de importancia, serán conservados por 20 años, y si el documento se vincula con las funciones de 2 o más sujetos públicos, deberá transmitirse la información correspondiente, para el efecto, del proceso o vaciado en otros documentos”. (Ley de Documentos Administrativos e Históricos del Estado de México, 1986: 5).

Considerando que, el numeral referido enfatiza la conservación de la documentación que tiene trascendencia caso expreso refiere aquellos de “contenido administrativo” porque influyen en la organización, lo cual describimos a continuación:

**“Artículo 20.-** El Archivo de los Organismos Auxiliares, se integrará por los documentos que de ellos emanen y los que le remita el Ejecutivo del Estado o cualquier otra autoridad particular.

**Artículo 21.-** El titular de cada Organismo Auxiliar designará el personal responsable de sus archivos, el cual procederá a lo siguiente:

**a)** Establecer una identificación, clasificación y catalogación de documentos a fin de que se proporcione el servicio de consulta con la debida oportunidad y eficacia.

**b)** Establecer nexos operativos con el Archivo General del Poder Ejecutivo y el Archivo Histórico del Estado, para efectos de clasificación, catalogación y depuración de documentos.

**c)** Procurar la utilización de técnicas especializadas en archivonomía, reproducción y conservación de documentos cuando éstos contengan materias de interés administrativo general, histórico, institucional, o bien, para efectos de seguridad, sustitución de documentos o facilidad de consulta”. (Ley de Documentos Administrativos e Históricos del Estado de México, 1986: 8).

Además, la ley en materia señala que los Organismos Auxiliares tienen la obligación de asignar personal específico para el manejo documental e introduce los elementos y mecanismos de acción propia de la administración pública; ejemplo fehaciente de la trascendencia y aplicación de la Ley Federal de Archivos es el implementado por la Secretaría de Salud Federal, instancia que por medio de las Direcciones Generales tanto de Recursos Humanos como la Adjunta de Relaciones Laborales, en el mes de Junio del año 2006 emitieron los “Lineamientos para la Integración, Manejo y Conservación del Expediente Único de Personal”, con la finalidad de que las Unidades Administrativas de Recursos Humanos mejoren sus controles en materia de expedientes únicos de personal.

En tal razón, al analizar el proceso aplicado al manejo de archivos, caso expreso, el Expediente Único de Personal, identificamos tres instrumentos administrativos intitulados: 1.- Manual de Procedimientos para el Manejo del Archivo General de Expedientes de la Coordinación Nacional de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Antropología e Historia; 2.- Los lineamientos para la Integración, Manejo y Conservación del Expediente Único de Personal, perteneciente a la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Salud Federal; así como 3.- Los lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal del Instituto de Salud del Estado de México.

Por ejemplo, el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), organismo público federal de amplio alcance en diferentes áreas como son:

“Investiga, conserva y difunde el patrimonio arqueológico, antropológico, histórico y paleontológico de la nación con el fin de fortalecer la identidad y memoria de la sociedad que lo detenta”. (INAH, 2014).

El INAH cuenta con un Sistema Nacional de Fototecas que tienen 17 centros distribuidos en el país, la Biblioteca Nacional de Antropología e Historia y 120 museos, reflejando la amplitud de su plantilla de personal; aunado a un proceso de contratación complejo. Respecto a la búsqueda del documento normativo que regule la integración, manejo y conservación de expedientes personales, únicamente encontramos un instrumento administrativo que contiene determinadas instrucciones para ejecutar las funciones y actividades relativas al manejo de los expedientes, el cual describimos más adelante para efectos comparativos.

El lineamiento de la Secretaría de Salud Federal, se eligió por ser homólogo en cuanto al proceso de sectorización, el cual determina los procesos administrativos que en materia de expedientes de personal desarrolla el propio Instituto de Salud del Estado de México; por tanto, fuimos en busca de afinidades y diferencias con los Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal del Instituto de Salud del Estado de México por ser elemento fundamental de la presente memoria.

### **3.4. Resultado del análisis efectuado a los Lineamientos para la Integración y Conservación del Expediente Único de Personal**

En el apartado anterior, se mencionó lo relativo al análisis de los Lineamientos para la Integración, Manejo y Conservación del Expediente Único de Personal de la Secretaría de Salud Federal, el cual se retoma con el propósito de compararlo con los lineamientos del Instituto de Salud del Estado de México, siendo este último de especial interés por ser piedra angular de la presente memoria; en tal razón, a continuación se muestran en tablas los puntos primordiales del proceso de operación en tres instituciones analizadas; cabe hacer mención que en cuanto

a lenguaje y expresión de trabajador, empleado y servidor público, para este trabajo, es un mismo elemento solo que considerado de distinta forma en cada uno de los lineamientos, por lo que, para unificar nos referiremos a servidores públicos porque así son considerados en los instrumentos jurídico-administrativos de las Instituciones gubernamentales en sus tres ámbitos de gobierno.

Respecto a los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal, examinamos el contenido de cada uno de los documentos referidos, a efecto de formular un panorama lo más exacto posible del proceso ejecutado por las áreas de Archivo, acciones descritas a continuación:

### INTEGRACIÓN

*8 Cuadro Comparativo de los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal: Integración*

INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA	SECRETARÍA DE SALUD FEDERAL	INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO
<p><b>Integración de Expedientes de Personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se refiere a recibir correcta, completa y adecuadamente los documentos que turna, la Dirección de Personal, la Subdirección de Servicios al Personal y Dirección de Relaciones Laborales, relativos a la contratación de los trabajadores, su inscripción a Terceros Institucionales y sobre la gestión laboral del trabajador; con el objeto de ser clasificados y ordenados para su integración a expedientes.</li> <li>○ Se registra y sistematiza para control, entran en resguardo para posibles consultas.</li> <li>○ Se tienen definidas las políticas con la que operan y manejan estos archivos, por lo que se define a responsables, situaciones de</li> </ul>	<p><b>Tratamiento de Expedientes Únicos de Personal (EUP):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El expediente Único de Personal debe contener documentos básicos de antecedentes personales y laborales, estos son controlados y resguardados por el Archivo General de EUP de la Dirección General de RH. Se conserva durante la trayectoria laboral y tres años más de guardia precautoria.</li> <li>○ La Carpeta de Control Temporal (CCT) de carácter transitorio, una vez que el servidor cause baja, se transfiere expurgada al Archivo General de EUP.</li> <li>○ El Titular del Archivo General de EUP, encargado de la coordinación, manejo de las áreas centrales y órganos desconcentrados es responsable de la apertura inmediata para personal que</li> </ul>	<p><b>Integración:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las áreas de Recursos Humanos de las Unidades Aplicativas, son los responsables de solicitar a los servidores públicos de nuevo ingreso la documentación que contendrá el EUP, se remite al Archivo General de Expedientes de Personal un tanto y otro lo conserva la Unidad.</li> <li>○ La documentación generada con el ingreso del Servidor Público, se integra después del cotejo con documentos originales por lo que copias serán legibles y sin alteraciones.</li> <li>○ Son responsables de efectuar en forma inmediata la apertura del expediente de personal, el responsable del archivo de cada unidad aplicativa, así como el Titular del Archivo General de</li> </ul>

ingreso y reingreso, datos generales del trabajador en expedientes historial de este mismo.	cause alta.  o Se levanta acta administrativa en la negativa de devolución.	Expedientes de Personal dependiente del Departamento de Relaciones Laborales perteneciente a la Subdirección de Recursos Humanos.
---	---	---

Fuente: Cuadro de elaboración propia.

En la revisión de los 3 ordenamientos administrativos mencionados, se observa una amplia relación en lo que concierne a la integración de los Expedientes Únicos de Personal; además, coinciden en la designación de un Responsable para su integración, caso expreso, los Titulares que darán de alta el ingreso y/o reingreso de los servidores públicos; en cuanto al método varía respecto al dominio de quienes participan en la integración respectiva.

Los Procesos a resaltar son precisamente los siguientes elementos clave de los procesos:

- Recepción de la documentación básica: académica, personal y laboral.
- Cotejo documental.
- Apertura de expediente e integración documental.
- Trámite.

## MANEJO

*9 Cuadro Comparativo de los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal: Manejo*

INSTITUTO NACIONAL DE ANTRPOLOGIA E HISTORIA	SECRETARÍA DE SALUD FEDERAL	INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO
<p><b>Préstamo y recuperación de Expedientes de Personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Se fija el efectuar el préstamo y recuperación de expedientes de los trabajadores INAH a áreas autorizadas, Vigilando además que en los procesos de préstamo y de recuperación los expedientes evitando pérdidas documentales.</li> <li>o Facilitar el proceso de préstamo de personal activo y de baja, ya sea para asuntos administrativos,</li> </ul>	<p><b>Manejo de Datos Personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Las áreas que soliciten en préstamo el EUP, serán los responsables de la protección de los datos personales.</li> <li>o Se fija responsabilidad en la Área de Recursos Humanos y Titulares de las Direcciones, Coordinaciones o Subdirecciones Administrativas de las Unidades Centrales y Órganos Desconcentrados de la Secretaría de Salud,</li> </ul>	<p><b>Manejo de Datos Personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Del préstamo del EUP, son responsables de la protección de los datos personales las áreas que lo soliciten evitando su alteración, pérdida, transmisión y acceso no autorizado en el tiempo de resguardo.</li> <li>o Es responsabilidad de las áreas de RH, de los Titulares de las Direcciones Hospitalarias, Jurisdicciones y Archivo General,</li> </ul>



<p>servicios de personal, relaciones laborales, disciplinarias, jurídicas, fiscales y judiciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Se tienen definidas la políticas de operación para préstamo, está definido para áreas adscritas a la Coordinación Nacional de R.H.; Usuarios de Áreas Externas a la Coordinación de R.H.; uso Interno del personal adscrito al Archivo General.</li> </ul>	<p>garantizar con medidas necesarias, la confidencialidad de datos personales evitando su alteración, pérdida, transmisión y acceso no autorizado (Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental).</p>	<p>garantizar la confidencialidad de los datos personales como dispone la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Mandos medios y superior solicitarán expediente por medio de formatos establecidos, un trabajador no tiene derecho a solicitarlo en caso de requerirlo deberá tener la autorización del Departamento de Relaciones Laborales.</li> <li>o Se fijan 10 días de préstamo y devolución, se levanta acta administrativa correspondiente por parte del responsable de Archivo en caso de negativa de devolución.</li> <li>o La Subdirección de Recursos Humanos, a través del Departamento de Relaciones Laborales, podrá solicitar en calidad de préstamo a las Unidades Aplicativas, expedientes de personal, para solventar trámites o por alguna otra instancia.</li> <li>o Cuando un servidor cause baja, se debe notificar al Archivo General de Expedientes de Personal para su transferencia al módulo de personal inactivo, para cambio de adscripción se envía el expediente de personal a la nueva Unidad de adscripción y se informa por escrito al Archivo General.</li> </ul>
---	---	---

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Aunque el título difiera de un apartado a otro, las funciones de salvaguardar la información y el manejo se encuentran establecidas en la Ley de Transparencia, tanto federal como estatal, teniendo en cuenta las instancias dentro de cada organización que puede tener acceso directo a aquellos que hagan uso y

resguardo que es precisamente en quienes recaen las responsabilidades de uso y protección.

Los Procesos que se resaltan en este apartado son los siguientes:

- Préstamo.
- Recuperación.
- Manejo.
- Transferencia.
- Trabajadores.
- Servidores Públicos.

### **EXPURGO**

(Depuración de documentos)

*10 Cuadro Comparativo de los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal: Expurgo*

INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA	SECRETARÍA DE SALUD FEDERAL	INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO
<p><b>Operación del Sistema Red de Expedientes de Personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Efectuar la revisión de los expedientes del personal vigente, para aplicación de Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, a efecto de foliar, expurgar y determinar la documentación básica faltante, para su requerimiento a los trabajadores por conducto de los administradores de los centros de trabajo.</li> <li>○ Aplica a todo el personal vigente y tiene como finalidad establecer un vínculo con todas las administraciones de los centros de trabajo del Instituto para actualización de expedientes.</li> <li>○ En las políticas de operación se establece que el sistema de red aplica a personal activo, tipo de revisión y orden, se fija un exhaustivo control de los documentos que integra el expediente</li> </ul>	<p><b>Expurgo y transferencia de los EUP y CCT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es responsabilidad de los Titulares de las Direcciones, Coordinación o Subdirecciones Administrativas, integrar, conservar y expurgar cada 12 meses las CCT de los servidores públicos.</li> <li>○ Para integrar, conservar y expurgar periódicamente los EUP y CCT, los encargados de los archivos observarán el “Contenido Básico y Criterios de Conservación”.</li> </ul>	

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Es importante destacar que en los lineamientos analizados frecuentemente encontramos la figura del expurgo; en el Manual del INAH se refiere a la operación del sistema red y expone brevemente su conceptualización; los lineamiento de la Secretaría de Salud Federal únicamente lo consideran, mientras que los lineamientos del ISEM no está considerado; por lo que es pieza fundamental que sin duda alguna tomaremos en cuenta para su inclusión.

## GUARDA Y CUSTODIA

11 Cuadro Comparativo de los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal: Guarda y Custodia

INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA	SECRETARÍA DE SALUD FEDERAL	INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO
<p>Los expedientes deberán resguardarse y custodiarse a través de responsables designados por la Dirección de Personal, el préstamo de expedientes deberá realizarse con vales, que serán firmados por funcionarios autorizados, a los cuales se les asignan un folio y se establece un periodo para su consulta y una vez que este vence, son requeridos por escrito a los usuarios para su pronta recuperación; para tal efecto se han emitido políticas en la materia.</p>	<p><b>Tratamiento de Expedientes Únicos de Personal (EUP) - Criterios de Operación:</b></p> <p>Controlados y resguardados en el Archivo General de Expedientes Únicos de Personal de la Dirección General de Recursos Humanos</p>	<p><b>Guardia y Custodia:</b></p> <p>El Expediente Único de Personal que contiene los documentos básicos personales y laborales de los servidores públicos, son resguardados y custodiados en el archivo de Unidad Aplicativa de ingreso y en el Archivo General de Expedientes de Personal durante la trayectoria laboral y tres años más de guarda precautoria al causar baja en la Institución.</p>

Fuente: Cuadro de elaboración propia.

El elemento a resaltar es el Archivo General y la asignación de personal para su resguardo y custodia, el cual es asignado por la Unidad Administrativa a cargo, siendo precisamente los procesos que describimos a continuación:

- Guarda
- Custodia
- Controlados
- Resguardo
- Trayectoria laboral
- Guarda precautoria

## CONSERVACIÓN

*12 Cuadro Comparativo de los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal: Conservación*

INSTITUTO NACIONAL DE ANTRPOLOGIA E HISTORIA	SECRETARÍA DE SALUD FEDERAL	INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO
<p><b>Control de bajas y transferencia de Expedientes de Personal al Archivo de Concentración:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Mantener actualizado el depósito de Expedientes de Personal del Archivo de Trámite de la Coordinación de R. H., seleccionando regularmente los expedientes del personal que han causado baja, del que se encuentra activo a fin de facilitar su acceso.</li> <li>o Revisión cada seis meses a los expedientes de personal en base a la plantilla de personal vigente y con ello tener actualizada la sección de personal activo e inactivo.</li> <li>o En las políticas de operación se fija una fecha de resguardo para aquellos que han causado baja (2 años) como fin precautorio, actualización de instrumentos de control y consulta, el manejo de documentos y requisitos de inventario.</li> </ul>	<p><b>Disposiciones Generales:</b></p> <p>Por medio de la Subdirección de Servicios al Personal, supervisará el correcto manejo de los Expedientes de las Unidades Centrales y Órganos Desconcentrados de la Secretaría de Salud.</p> <p><b>Contenido básico y criterios de conservación de documentos del Expediente de Personal:</b></p> <p>La documentación que integran los expedientes se agruparán conforme a los siguientes rubros:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Documentos personales y de capacitación.</li> <li>2) Documentos relacionados con la trayectoria laboral.</li> <li>3) Documentos generados por el término de la relación laboral.</li> </ol> <p><b>Contenido básico y criterios de conservación de documentos del expediente único de personal (EUP):</b></p> <p>Se requisa diversos documentos considerados como confidenciales para la conservación permanente, así anexando documentos de prestaciones como parte de la actualización del personal.</p> <p>Existen documentos que pasarán como conservación permanente, asimismo documentación que se conservará durante la vida laboral del trabajador; y otros que se conservarán un año después de operar.</p> <p>Requisitos de documentación</p>	<p><b>Conservación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Los documentos que integran el Expediente se agrupan en:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Documentos personales.</li> <li>b) Documentos relacionados con su ingreso y trayectoria laboral en cuanto a movimientos de personal.</li> </ol> </li> <li>o Se integran en orden cronológico.</li> <li>o Su integración es de acuerdo a la normatividad vigente al ingreso del servidor público.</li> </ul>

	<p>relacionados con el término de la relación laboral.</p> <p><b>Contenido básico y criterios de conservación de documentos de la Carpeta de Control Temporal (CCT):</b></p> <p>La existencia de documentos personales y de capacitación, que se encontrarán de forma permanente.</p> <p>Requisición de la documentación relacionada con la trayectoria laboral del trabajador.</p> <p>La conservación permanente del término de la relación laboral de cada trabajador.</p> <p>Carátula de Identificación.</p>	
--	---	--

Fuente: Cuadro de elaboración propia.

Otro de los criterios analizado fue el relativo a la conservación que en algunas instancias gubernamentales, se encuentra más desarrollado que en otras; además, se observan diferentes propuestas que van de una constante revisión que nos recuerda el expurgo y otros elementos que hacen identificables a los documentos, ya sea como expediente o carpeta, sin perder el control y manejo de los elementos que así requiere el Expediente Único de Personal y el proceso que ésta lleva para su administración, destacando los siguientes:

- Depósito.
- Revisión.
- Actualización.
- Orden cronológico.
- Movimientos de personal.

## ANEXOS

*13 Cuadro Comparativo de los Criterios de Operación del Expediente Único de Personal: Anexos*

INSTITUTO NACIONAL DE ANTRPOLOGA E HISTORIA	SECRETARÍA DE SALUD FEDERAL	INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO
<p><b>Apéndices y formatos:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EXISTENCIA DE LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CLASIFICACIÓN Y</b></p>	<p><b>Anexo:</b></p> <p>Se integran los formatos correspondientes a las funciones de la Dirección General de Recursos</p>	<p><b>Políticas Generales:</b></p> <p>La supervisión de los archivos de las Unidades Administrativas en cuanto a la integración, manejo, guarda,</p>

<p><b>DESCLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b></p> <p>De las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.</p> <p><b>GUÍA SIMPLE DE ARCHIVOS AUTORIZACIONES</b></p>	<p>Humanos.</p> <p><b>Ejemplo:</b></p> <p>Cédula de registro de firmas para préstamo de Expedientes Únicos de Personal.</p> <p>Relación de documentos que se remiten al archivo del personal.</p>	<p>custodia y conservación de los Expedientes serán por parte del Departamento de Relaciones Laborales en coordinación con su área Normativa y el Titular del Archivo General de Expedientes del Personal.</p> <p>Cada año ratificarán o, en su caso, designarán el nombre del servidor público responsable de los Expedientes al Departamento de Relaciones Laborales.</p> <p>Se integrará en los expedientes un oficio de requisición de acreditación de documentos faltantes, aquella documentación que por la fecha de ingreso del servidor público no fueron integrados en sus expedientes en el momento.</p> <p><b>ANEXOS</b></p> <p>Se presentan formatos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cédulas de autocontrol para el personal de nuevo ingreso, reingreso y por cada fuente de financiamiento.</li> <li>○ Solicitud de empleo.</li> <li>○ Validación.</li> <li>○ Hoja de actualización.</li> </ul>
--	---	--

Fuente: Cuadro de elaboración propia.

En este mismo orden de ideas analizamos el rubro correspondiente a los anexos, cédulas y formatos a requisitar para llevar a cabo el proceso del manejo de expedientes de personal que, para el caso del ISEM, se encuentran incluidos en los lineamientos contenidos en las políticas generales donde se plantean aspectos de operatividad del manejo de los archivos y responsables; al respecto los cuadros que se muestran a continuación contienen su operatividad y aspectos relevantes, por ello analizamos las similitudes y diferencias que presentan en cuanto a estructura con el propósito de formular una propuesta innovadora que fortalezca el proceso de integración, actualización y resguardo del Expediente Único de Personal.

## SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

*14 Cuadro de Análisis de Similitudes y Diferencias*

DOCUMENTOS	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
Instituto Nacional de Antropología e Historia: (Manual)	<p>Objetivo del Manual y Base Legal:</p> <p><b>V.1.</b> Procedimiento: Integración de Expedientes de Personal.</p> <p><b>V.2.</b> Procedimiento: Préstamo y Recuperación de Expedientes de Personal.</p> <p><b>V.3.</b> Procedimiento: Operación del Sistema de red de Expedientes de Personal.</p> <p><b>V.4.</b> Procedimiento: Control de Bajas y Transferencia de Expedientes de Personal al Archivo de Concentración.</p> <p><b>VI.</b> Apéndices Y Formatos.</p>	<p><b>VI.1.</b> Lineamientos Generales para la Clasificación y Desclasificación de la Información.</p> <p><b>VI.2.</b> Guía Simple de Archivos.</p> <p><b>VII.</b> Autorizaciones.</p> <p>DEPURACION</p>
Secretaría de Salud Federal: (Lineamientos)	<p>Objetivo.</p> <p>Marco Jurídico Criterios de Operación:</p> <p>Del tratamiento de Expedientes Únicos de Personal.</p> <p>Del manejo de los datos personales.</p> <p>Del expurgo y transferencia de los EUP y ECIP.</p> <p>Anexos.</p>	<p>Contenido Básico y Criterios de Conservación de Documentos del Expediente de Personal.</p> <p>Contenido básico y criterios de conservación de documentos del Expediente Único de Personal (EUP).</p> <p>Contenido básico y criterios de conservación de documentos de la Carpeta de Control Temporal (CCT).</p> <p>Carátula de identificación del Expediente Único de Personal.</p>
Lineamientos para la integración, manejo, guarda, custodia y conservación del Expediente Único de Personal del Instituto de Salud del Estado de México.	<p>Base legal.</p> <p>Objetivo General.</p> <p>Objetivo Específico.</p> <p>Criterios de operación para el Expediente Único de Personal:</p> <p style="margin-left: 20px;">A. Integración</p> <p style="margin-left: 20px;">B. Manejo</p> <p style="margin-left: 20px;">C. Guarda y custodia</p> <p style="margin-left: 20px;">D. Conservación</p> <p>Anexos.</p>	<p>Políticas Generales.</p> <p>Validación.</p>

Fuente: Cuadro de elaboración propia.

El resultado obtenido del análisis antes descrito es, precisamente, en *primera instancia* la identificación de similitudes tanto de los documentos normativos que regulan el proceso de los expedientes únicos de personal como los requisitos establecidos para el personal de nuevo ingreso al servicio público; *segunda*, el ofrecimiento de prestaciones; *tercera*, la designación de un área expreso para su guarda y custodia; asignación de personal específico para la integración, manejo y actualización de documentación; precisando que son los puntos coincidentes en el manejo de archivos y requerimientos en todos los organismo público; sin importar, el ámbito de gobierno al que pertenezcan.

Sin embargo, el acceso a los expedientes únicos de personal por parte de los Servidores Públicos es complicado, en razón de se encuentran regulados por normatividad específica de control y responsabilidad en que se puede incurrir por el uso de datos personales; no obstante, pueden ser solicitados siempre y cuando se requiriesen los formatos establecidos para tal efecto y se obtengan las autorizaciones respectivas; al respecto, en los organismos públicos antes mencionados, efectuamos revisiones aleatorias a la integración, actualización y resguardo de algunos expedientes de sus servidores públicos, encontrando diferencias por la diversidad de formatos que conllevan a procesos distintos, el tiempo de ejecución de acceso para consulta o préstamo; así como las diferencias que hay de las Unidades Administrativas que otorgan las autorizaciones correspondientes.

En cuanto a la documentación integrada en los expedientes únicos de personal detectamos aspectos que, en algunos casos, son novedosos pero sobre todo porque están determinados por disposiciones jurídico-administrativas distintas, como las generadas por cada organismo público y la dinámica *sui generis* en la administración de personal y de archivos; es de observar que presentan vacíos técnicos derivados de carencia de homologación existente en las diferentes unidades aplicativas; caso específico el ISEM y su proceso de manejo del expediente único de personal, ya que la contratación de personal se efectúa de acuerdo con alguno de los 4 tipos de recursos presupuestales, consistentes en



federales, estatales, propios y seguro popular, éste último requiere de la integración en el expediente de un formato expedido para tal efecto y el requerimiento de la documentación básica como: acta de nacimiento, Registro Federal de Contribuyentes (RFC), comprobante de estudios, *currículum vitae*, comprobante domiciliario; documentos que, si bien no representa ningún problema al momento de recibirla y organizarla, lo es cuando se ingresa al proceso intitulado “Acreditación y Certificación de Establecimientos de Atención Médica”, realizado por el Sistema Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica, SiNaCEAM, en el cual los Hospitales Estatales participan y requieren del cumplimiento de estándares específicos y rígidos donde la integración de los expedientes únicos de personal y la capacitación, piezas claves para llegar a ser un nosocomio certificado que contribuyen a la mejora continua de la calidad de los servicios de atención médica y seguridad de los pacientes; razón por la que el sector salud por normatividad participa obligatoriamente.

En tal virtud, los expedientes únicos de personal juegan un papel fundamental en dichas certificaciones en las que se verifican dos aspectos fundamentales la “Revisión de Expedientes del Personal Clínico” y “Revisión de Expedientes del Personal no Clínico y Directivos”, aspecto centrado en el análisis del proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal de la Unidad Médica, en cuanto a la parte directiva y administrativa, se confirman anualmente las competencias mediante la valuación del desempeño con documentos probatorios de las capacitaciones recibidas.

Aunado a lo anterior, nos enfrentamos a otra dificultad que impacta directamente al personal operativo, tanto médico como administrativo, sus expedientes participan en el proceso de escalafón y tienen un papel determinante en la puntuación total que puede hacer acreedor al servidor público del aumento de categoría; coyuntura que se refleja en la integración del expediente que se somete al concurso que emite el Manual de Escalafón de la Secretaría de Salud del Estado de México; situación que deja en desventaja al personal que cuenta con mayor antigüedad al no contar con la totalidad de la documental relacionada

con estudios posteriores a su ingreso y por consiguiente el personal de nuevo ingreso carece de la integración de formatos que se expedían con anterioridad y en fechas recientes carecen de aplicabilidad.

Por ende, se requiere implementar un proceso que unifique el Formato Único de Personal y complemente los “Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal del Instituto de Salud del Estado de México” que, comparado con el Manual del INAH y los Lineamientos de la Secretaría de Salud Federal, queda incompleto, escueto y carente de contenido, ya que es un documento calificado únicamente como de políticas generales.

## **CAPÍTULO IV**

### **FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y RESGUARDO DE LOS EXPEDIENTES DE PERSONAL DEL INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO**

En la organización del Instituto de Salud del Estado de México, el apartado que corresponde a la administración de personal parte de sus competencias, es decir, de la integración, actualización y resguardo de los expedientes únicos de personal, acciones fundamentadas en ordenamientos jurídicos que dan pauta al manejo y archivo de la documental; por tanto respecto a esta índole, señalamos la Ley Federal de Archivo y la Ley de Documentos Administrativos e Históricos del Estado de México.

Exponer los referidos ordenamiento jurídicos tiene como finalidad evitar perder de vista la normatividad que da origen a la Unidad Administrativa intitulada “Archivo General de Expedientes de Personal del Instituto de Salud del Estado de México”, adscrita al Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal dependiente de la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM, la cual se encarga de realizar la integración, manejo, guarda, custodia y conservación de los expedientes únicos de personal y como el lector recordará los lineamientos relacionados con el tema los analizamos a detalle en el Capítulo III, destacando el proceso administrativo aplicado tanto a la documental como a los datos.

Lo anterior, sin olvidar que en dicho capítulo mencionamos los 4 tipos de recursos financieros que inciden en el proceso de integración de los expedientes únicos de personal del ISEM, destacando la figura de los titulares de recursos humanos de las unidades aplicativas, subordinados estructuralmente a los Coordinadores, Jefes de Unidad, Directores, Subdirectores, Departamentos del sector central; así como a los Directores de unidades hospitalarias, Jefes de Jurisdicción y de Regulación Sanitaria que tienen a su cargo personal para llevar a cabo el proceso de contratación, ingresos, altas y bajas respectivas; razón por la cual, las atribuciones, funciones y actividades que realizan las áreas de Recursos

Humanos para la contratación de personal Federal y Estatal, se describen a continuación:

- “Detectar la necesidad de cubrir vacantes, elaborar y entregar el Formato de Comunicación de Vacantes al [...] Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.
- Recibir formato, enterarse, realizar correcciones y devolver al [...] Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.
- Recibir dictamen, enterarse y determinar el tipo de vacante.
- Elaborar y publicar convocatoria, informando el tipo y características de la plaza, requisitos a cubrir y documentación necesaria para iniciar el trámite en fecha programada.
- Recibir la documentación requerida: Solicitud de Inscripción y Comprobantes de estudios y cursos obtenidos, elaborar Minuta de Ingreso, de Promoción o Derecho de Preferencia, integrar y entregar al [...] Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.
- Recibir Minuta de Ingreso, de Promoción o Derecho de Preferencia validada, elaborar FUMP y Alta del Trabajador ante el ISSSTE e integrar expediente con la documentación requerida para la contratación de personal federal y estatal.
- Elaborar propuesta y minuta de ingreso y enviarlas al [...] Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.
- Recibir Minuta de Ingreso validada, elaborar FUMP y Alta del Trabajador ante el ISSSTE e integrar expediente con la documentación requerida para la contratación de personal federal y estatal.
- Recibir documentación, realizar correcciones y entregar nuevamente a la mesa de trámite”. (Manual de Procedimientos para el Alta y Pago de Personal en las Unidades Aplicativas del ISEM, 2011: 5).

Concerniente a la contratación de personal eventual, el Titular de Recursos Humanos es responsable de ejecutar lo siguiente:

- Elaborar y entregar el Formato de Comunicación de Vacantes al [...] Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.
- Recibir dictamen y Cédula de Nuevo Ingreso, enterarse y determinar a quién fue asignada la vacante.
- Elaborar tarjeta de propuesta, contrato, oficio de propuesta para la autoridad e integrar Cédula de Nuevo Ingreso y expediente con la documentación requerida para la contratación de personal eventual.
- Integrar carpeta y entregar al Responsable de la Mesa de Trámite en fecha programada.
- Elaborar tarjeta de propuesta, contrato, cédula de nuevo ingreso, obtener oficio de propuesta sindical e integrar expediente con la documentación requerida para la contratación de personal eventual.
- Recibir documentación, enterarse, realizar correcciones y entregar nuevamente a la mesa de trámite.
- Recabar firma de visto bueno del [...] Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal en el FUMP, integrar carpeta y entregar al Responsable de la Mesa de Trámite en el calendario de ventanilla”. (Manual de Procedimientos para el Alta y Pago de Personal en las Unidades Aplicativas del ISEM, 2011: 17).

Es importante destacar que las contrataciones están sujetas a las vacantes disponibles y por supuesto a los dictámenes que se emitan para tal efecto, acciones que llevan a cabo las áreas de Recursos Humanos de las distintas Unidades Administrativas; cabe resaltar que el proceso administrativo inicia con el ingreso de nuevo personal, las altas e integración de expedientes personales; puntualizando que para el control cada una de las fuentes de financiamiento para

la contratación se aplica y requisita una cédula de autocontrol específica que se distingue por su denominación de acuerdo al recurso a afectarse; en tal virtud, en el apartado de anexos se integraron cada una de ellas, a efecto de que el lector las conozca y observe su contenido, aspecto importante para la formulación de la propuesta respectiva.

En las cédulas de autocontrol, se puede apreciar que se diferencian entre sí porque cada una afecta a distintos recursos aplicativos; además regulan la obtención de la documentación básica para la integración de los expedientes personales. En cuanto al proceso los Titulares de Recursos Humanos conforman las cédulas de autocontrol que se entregan para revisión al área denominada “Ventanilla”, el tiempo restante el ISEM, lo aplica en el procesamiento de los movimientos de alta o baja según corresponda; una vez concluida ésta acción, los expedientes originales son remitidos al área intitulada “Archivo General de Expedientes” y otro tanto en copia lo resguarda cada unidades para uso interno; lo anterior sin omitir mencionar que las cédulas responden a la organización y control interno.

Cuando las unidades hospitalarias participan en el proceso de acreditación y certificación -acciones implementadas por el sector público- es precisamente el Sistema Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica, SiNaCEAM, la instancia responsable de la revisión de cumplimiento de los requisitos generales de infraestructura; específicos de equipo; laboratorio de análisis y expedientes clínicos efectuados al paciente receptor; estudios de gabinete realizados a pacientes; instrumental quirúrgico requerido para trasplante de córnea; sala de operaciones y Central de Equipos y Esterilización (CEyE); Área de Recuperación, Carro Rojo requerimientos de seguridad para los pacientes; insumos; botiquín y farmacia; recursos humanos; registro de pacientes; origen de tejidos a trasplantar; Sistema de Atención de Quejas; Comités de Trasplantes y Técnico Médico-Hospitalario.

Los puntos referidos corresponden precisamente a los que conforman el proceso de “Acreditación como Garantía de Calidad” y “Trasplante de Córnea”; destacando la permanente y constante participación del área de Recursos Humanos, por ser la Unidad Administrativa encargada de obtener el 17% de los puntos que favorecen la certificación y acreditación; considerando que la revisión se enfoca principalmente a los expedientes de personal.

Ante tal situación, las cédulas de autocontrol presentadas anteriormente quedan obsoletas, siendo precisamente la acción fundamental replantear el proceso y unificar el Formato Único Movimientos de Personal y actualizar los lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal del Instituto de Salud del Estado de México.

#### **4.1. Formulación:**

Por lo antes expuesto, consideramos que es importante la formulación de una propuesta incluyente del proceso y una cédula de autocontrol única, aplicable para la integración de expedientes de personal con el propósito de asegurar el cumplimiento de los requerimientos; considerando que su manejo y resguardo es competencia de los Titulares de Recursos Humanos de todas las unidades aplicativas y el Archivo General de Expedientes del ISEM.

Respecto al proceso analizamos detalladamente las cédulas de autocontrol contenidas en la parte introductoria del presente capítulo; puntualizando que el uso de cada una de ellas continua vigente y aplicable en la integración de los expedientes de personal por cada fuente de financiamiento; el resultado del análisis fue la detección de 12 puntos coincidentes que para el caso se consideran universales por ser requisitos básicos y relacionarse con los recursos financieros y tipo de personal contratado.

Por ende, la formulación de la nueva cédula de autocontrol incluirá la inscripción de “única” característica que también será aplicativa a los expedientes de personal con la finalidad que ser reconocido por el personal que se encuentra

involucrado con el uso y aplicación del proceso; además, respetamos la estructura de forma, sin embargo cambiará el contenido porque adherimos requerimientos trascendentales como la identificación de las 4 fuentes de financiamiento que corresponden tanto al Seguro Popular como a los Recursos Federal, Estatal y Propios; aunado a los 5 tipos de personal que son: Seguro Popular, Federal de Confianza y/o Base, Federal Regularizado, Estatal y Recursos Propios; en tal virtud a continuación mostramos la propuesta de unificación de cédulas:

## Anverso

### 15 Propuesta de Cédula Única de Autocontrol: Anverso



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO



### Cédula Única de Autocontrol (Integración de Expedientes de Personal)

#### TIPO DE PERSONAL

SEGURO POPULAR (SP)	FEDERAL CONFIANZA Y/O BASE (FC/B)	FEDERAL REGULARIZADO (FR)	ESTATAL	RECURSOS PROPIOS (RP)
---------------------	-----------------------------------	---------------------------	---------	-----------------------

#### FUENTE DE FINANCIAMIENTO

SEGURO POPULAR	FEDERAL	RECURSOS PROPIOS	ESTATAL
----------------	---------	------------------	---------

SECRETARÍA U ORGANISMO: **INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MEXICO** FECHA DE INGRESO:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

El expediente deberá contener la siguiente documentación

No.	DOCUMENTO	SI	NO	OBSERVACIONES
1.-	Filiación (FC/B, Estatal)			
2.-	Solicitud de empleo expedido por la Institución con fotografía			
3.-	Copia certificada del Acta de Nacimiento			
4.-	Copia del R.F.C con homo clave (expedido por el SAT)			
5.-	Copia de Clave CURP			
6.-	Comprobante de estudios de acuerdo al perfil académico requerido por el puesto y Cédula Profesional en su caso (copia)			
7.-	Curriculum Vitae (FR, FC/B, Estatal)			
	Curriculum Vitae con fotografía y firma autógrafa (SP, RP)			
8.-	Copia de Credencial de Elector			
9.-	Copia de Cartilla SMN			
10.-	Comprobante Domiciliario			
11.-	Examen Médico			
12.-	Copia forma FM-2 o FM-3 para personal con nacionalidad extranjera			
13.-	Constancia de no Inhabilitación			
14.-	Resultado del Examen Psicométrico			
15.-	Copia de Contrato de Personal (SP, RP)			
16.-	Carta Protesta Expedido por la Institución (FC/B, FR, Estatal)			
17.-	Copia de documento en la que conste la afiliación al ISSSTE (FC/B, FR, Estatal)			
18.-	Actualización de Datos del Trabajador (FC/B, FR, Estatal)			

#### PERSONAL FEDERAL DE CONFIANZA Y/O BASE, FEDERAL REGULARIZADO, ESTATAL

**Fundamento:** La documentación requerida es base a lo establecido en el acuerdo por el que se crea la Comisión Nacional para la Reglamentación de la Contratación de Recursos Humanos en las Entidades Federativas, a los acuerdos 5/N y 31/VI de fecha 27 de marzo y 03 de julio de 2008 respectivamente, emitidos en las reuniones V y VI 2006-2012 del Consejo Nacional de Salud; y a los convenios que particularmente se celebraron con cada Entidad Federativa el 28 de marzo de 2008 y a los acuerdos entre la Secretaría de Salud, la Comisión Nacional de Protección Social en Salud y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; así como a lo dispuesto en el Artículo Cuadragésimo Tercero Transitorio de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

#### PERSONAL DE SEGURO POPULAR Y RECURSOS PROPIOS

**Fundamento:** La Ley del ISSSTE, Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud Federal, Instructivo de la Cédula de Registro del Servidor Público emitido por la Subsecretaría de egresos Federal y demás aplicables de acuerdo a la dinámica institucional relativa a la administración de los Recursos Humanos.



## Reverso

### 16 Propuesta de Cédula Única de Autocontrol: Reverso

INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FÓRMATO: "Cédula Única de Autocontrol (Integración de Expedientes de Personal)"		
<b>Objetivo:</b> Controlar la integración de la documentación que debe contener el expediente del servidor público al momento de su ingreso o reingreso.		
<b>Distribución y Destinatario:</b> El formato se genera en dos tantos. Uno se integra al expediente que se encuentra resguardado en el Archivo General de Expedientes de Personal y el otro se anexa al expediente que se encuentra en la Unidad Aplicativa donde el servidor público este adscrito.		
No.	DOCUMENTO	DESCRIPCION
1.-	SECRETARIA U ORGANISMO	Anotar el nombre oficial de la Secretaría u organismo al que ha sido dado de alta el servidor público.
2.-	FECHA DE INGRESO	Anotar la fecha de Ingreso del servidor público.
3.-	UNIDAD ADMINISTRATIVA	Anotar el nombre de la Unidad Aplicativa en la cual se encuentra adscrito el servidor público.
4.-	NOMBRE DEL TRABAJADOR	Anotar el nombre del servidor público, iniciando por apellido paterno, apellido materno y nombre (s).
5.-	Filiación (FC/B, Estatal)	Marcar en el recuadro que corresponda con el signo "X", si el documento solicitado se encuentra integrado en el expediente o no, y en caso de no contar con él, anotar la causa o motivo en el recuadro de observaciones.
6.-	Solicitud de empleo expedido por la institución con fotografía	
7.-	Copia certificada del Acta de Nacimiento	
8.-	Copia del R.F.C con homo clave (expedido por el SAT)	
9.-	Copia de Clave CURP	
10.-	Comprobante de estudios de acuerdo al perfil académico requerido por el puesto y cédula profesional en su caso (copia)	
11.-	Curriculum vitae (FR, FC/B, Estatal)	
	Curriculum vitae con fotografía y firma autógrafa (SP, RP)	
12.-	Copia de Credencial de Elector	
13.-	Copia de Cartilla SMN	
14.-	Comprobante Domiciliario	
15.-	Examen Medico	
16.-	Copia forma FM-2 o FM-3 para personal con nacionalidad extranjera	
17.-	Constancia de no Inhabilitación	
18.-	Resultado del Examen Psicométrico	
19.-	Copia de Contrato de Personal (SP, RP)	
20.-	Carta protesta expedido por la Institución (FC/B, FR, Estatal)	
21.-	Copia de documento en la que conste la afiliación al ISSSTE (FC/B, FR, Estatal)	
22.-	Actualización de Datos del Trabajador (FC/B, FR, Estatal)	

En la propuesta se puede apreciar el resultado final de la unificación de las cédulas; sin embargo, consideramos importante puntualizar que el anverso ésta basado en el cumplimiento de las disposiciones establecidas en los Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal del Instituto de Salud del Estado de México; en cuanto al reverso se adecuó para continuar siendo utilizado como instructivo de llenado.

La referida formulación de cédula única de autocontrol pretende precisar requisitos y mejorarla para que estar acorde con los documentos administrativos, a efecto de evitar que imprecisiones propicien confusión para la integración y manejo de los expedientes de personal; además cumplir con los requisitos establecidos para que las unidades aplicativas obtengan acreditaciones y certificaciones.

Por tanto, consideramos que no basta formular un proceso que incluya el procedimiento y los formatos que favorezcan la integración y manejo de los expedientes personales, también se requiere analizar y considerar la posibilidad de actualizar los Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal del Instituto de Salud del Estado de México, a efecto de que se cubran los vacíos jurídico-administrativos que se manifiestan en la praxis, situación que será exitosa siempre y cuando se obtenga la participación y el consenso con la parte operativa del proceso, la cual actualmente únicamente se enfoca a la guarda, custodia y conservación de los Expedientes Únicos de Personal.

#### **4.2. Implementación:**

En este apartado reiteramos la necesidad de actualizar los Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal del Instituto de Salud del Estado de México, enfocándonos principalmente a los Criterios de Operación para el Expediente Único de Personal conformado por la integración, manejo y políticas generales; por lo que,

pretendemos reforzar y complementar la administración documental del personal del ISEM, a continuación abordaremos las acciones relativas a la:

### **Integración:**

Como se ha visto este es el punto de inicio del proceso para el manejo de los expedientes únicos y se contempla que:

“5.1 Las áreas de Recursos Humanos de las Unidades Aplicativas [...] serán las responsables de solicitar a los servidores públicos de nuevo ingreso la documentación que deberá contener el expediente único de personal, debiendo remitir al Archivo General de Expedientes de Personal un tanto de la documentación recabada, así como conservar en la Unidad el expediente del Servidor Público”. (Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal, 2010: 8).

En tal razón, la documentación básica que se requerirá al personal de nuevo ingreso queda debidamente definida en la Cédula Única de Autocontrol compuesta por 18 documentos de los cuales 6 corresponden al cumplimiento de la normatividad emitida en materia laboral y 12 forman parte del ingreso al ISEM; aspectos propuestos en esta memoria para conformar el expediente de personal y definir los documentos a solicitar por tipo de personal contratado que para ello se deberá regular mediante la inclusión de la información contenida en el punto descrito a continuación:

“5.2 La documentación que se genere con el ingreso del servidor público [...], se integrará [...] al expediente único de personal una vez cotejada con los documentos originales, cuyas copias deberán ser legibles y sin alteraciones”. (Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal, 2010: 8).

Por tanto, para dar sustento a la propuesta se sugiere complementar el apartado anterior con la inclusión de la leyenda “de acuerdo a la cédula única de autocontrol, la cual define la documentación a integrar para cada tipo de contratación”.

“5.3 El responsable del archivo de cada unidad aplicativa así como el titular del Archivo General de Expedientes de Personal dependiente del Departamento de Relaciones Laborales perteneciente a la Subdirección de Recursos Humanos, serán los responsables de efectuar en forma inmediata la apertura del expediente de personal que ingrese [...] e incorporar la documentación que se genere [...]”. (Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal, 2010: 8).

Respecto al apartado anterior, relacionado con la apertura del expediente de personal, se propone incluir que *“una vez cubierta la documentación elemental solicitada, se abrirá el expediente único de personal”*, a fin de controlar posibles incumplimientos sobre todo en la fecha de entrega de la documentación a Recursos Humanos y evitar entorpecer el desarrollo de otros procesos correlacionados.

También en este apartado proponemos un lineamiento consistente en crear un sistema de cédulas únicas de autocontrol y expedientes únicos de personal para facilitar su localización, acciones que ejecutaría el Archivo General mediante acciones de digitalización por ser la Unidad Administrativa concentradora de expedientes en todo el Estado de México; así como responsable del manejo, guarda y custodia, lo que conlleva el establecimiento de un control eficiente, eficaz y efectivo, aplicado, a través de la implementación de métodos y el uso de tecnologías de información innovadoras; por lo que, el planteamiento consiste en la inclusión en el marco normativo delo siguiente: *Una vez integrado el expediente de personal de nuevo ingreso se deberá digitalizar e incluir en la base de datos del sistema del Archivo General; además de incluir medidas de seguridad en cuanto a reproducción porque únicamente estará disponible para consulta; aspectos que competan al rubro de solicitudes de préstamo, la cual deberá dar cumplimiento al procedimiento establecido en el presente lineamiento”*.

### **Manejo:**

En cuanto a este punto, se refiere al uso que tendrán los archivos de concentración de forma interna y externa

**5.4** Las áreas que soliciten en préstamo el expediente único de personal, serán responsables de la protección de los datos personales de los servidores públicos evitando su alteración, pérdida, transmisión y acceso no autorizado durante el tiempo que tengan bajo su resguardo dicho expediente.

**5.5** Será responsabilidad de las áreas de recursos humanos, de los titulares de las Direcciones Hospitalarias, de Jurisdicciones y del Archivo General de Expedientes de Personal, garantizar a través de la aplicación de las medidas necesarias, la confidencialidad de los datos personales y evitar su alteración, pérdida, transmisión y acceso no autorizado tal como lo dispone la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México, los servidores públicos del Instituto que no cumplan con las obligaciones establecidas respecto a la confidencialidad de la información, serán responsables administrativamente y se harán acreedores a las sanciones previstas en la Ley de

Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios. Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal, 2010: 8).

El siguiente aspecto considerado es precisamente el *préstamo de expedientes personales* que requiere especial atención de reforzamiento y precisión en los lineamientos; por lo que, a continuación se propone el cambio a la disposición:

**“5.6** Los funcionarios de mando superior y medio **no podrán solicitar expedientes de personal fuera de su competencia salvo** para cumplir con sus atribuciones encomendadas requieran solicitar en préstamo el expediente, deberán hacerlo mediante el formato establecido **y justificación de uso**”. (Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal, 2010: 8).

Aunado a lo anterior, precisamos que el formato contendrá los datos para el control de préstamo, tales como: nombre del servidor público, unidad aplicativa solicitante, utilidad del expediente, solicitante y firma de autorización; además, establecer el compromiso formal de salvaguardar la confidencialidad y secreto de la información, dando cumplimiento a la disposición que se describe a continuación:

**“5.7** Ningún trabajador tendrá derecho a solicitar expedientes de personal, por lo que en caso de requerirlo, deberá tener la autorización del Departamento de Relaciones Laborales, previa justificación de la solicitud, a excepción de los casos en que se requiera para sustanciar los procedimientos de carácter judicial y/o administrativos, por la Unidad de Asuntos Jurídicos y/o el Órgano de Control Interno, quienes también deberán extender el recibo correspondiente”. Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal, 2010: 9).

Asimismo, para el préstamo de expedientes personales se asegurará la verificación de la documentación que no deberá contener anotaciones y maltrato; además, de salvaguardar la integridad de la información con el establecimiento de disposiciones precisas a incluirse en los puntos siguientes:

**“5.8** Se tendrán 10 días hábiles a partir de la fecha [...] de préstamo como plazo para la devolución del expediente.

**5.9** En caso de negativa de devolución del expediente o de extravió, el responsable del Archivo General de Expedientes de Personal deberá levantar el acta administrativa [...] conforme a la normatividad aplicable.

**5.10** La solicitud de préstamo del expediente será [...] al Archivo General de Expedientes de Personal.

**5.11** La Subdirección de Recursos Humanos a través del Departamento de Relaciones Laborales, podrá solicitar en calidad de préstamo a las Unidades Aplicativas, expedientes de personal, para solventar trámites solicitados por los servidores públicos o por alguna otra instancia.

**5.12** Cuando un servidor público cause baja [...] las Unidades Aplicativas deberán informar al Archivo General de Expedientes de Personal, para que el expediente sea transferido al [...] personal inactivo.

**5.13** En caso de cambio de adscripción de un servidor público, las áreas de recursos humanos de las unidades enviarán el expediente de personal a la nueva unidad de adscripción, debiendo informar por escrito al Archivo General de Expedientes de Personal". (Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal, 2010: 9-10).

### **Guarda y Custodia:**

Al referirnos a la guarda y custodia dentro del proceso nos referimos a que los documentos como:

"**5.14** El expediente único de personal que contiene los documentos básicos personales y laborales de los servidores públicos, serán resguardados y custodiados en el archivo de la Unidad Aplicativa en la que ingrese el personal y en el Archivo General de Expedientes de Personal, debiéndose conservar durante la trayectoria laboral del servidor público y tres años más de guarda precautoria al causar baja [...]" (Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal, 2010: 10).

Respecto a los rubros de guarda y custodia de los expedientes personales las Unidades Administrativas competentes deberán dar cabal cumplimiento a las disposiciones contenidas en las Leyes Federales de: Archivos, General de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y sus Reglamentos; así como la General de Responsabilidades de los Servidores Públicos; en el ámbito estatal, las Leyes de Documentos Administrativos e Históricos del Estado de México, Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y su Reglamento, Responsabilidades de los Servidores del Estado y Municipios y sus Reglamentos.

### **Conservación:**

En esta parte del proceso vale la pena considerar la actualización de los documentos en cada uno de los expedientes personales, lo que implica la necesidad de efectuar una revisión exhaustiva y constante; por tanto, a continuación se describen las disposiciones que en materia están vigentes:

"**5.15** Los documentos que integran el expediente se agruparán conforme a los siguientes rubros:

1. Documentos personales;
2. Documentos relacionados con su ingreso y trayectoria laboral en cuanto a movimientos de personal.

**5.16** Estos documentos se integrarán al expediente en orden cronológico a partir del ingreso del trabajador a la dependencia.

**5.17** El expediente único de personal deberá integrarse de acuerdo a la normatividad vigente al ingreso del servidor público". (Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal, 2010: 10).

Sin embargo, en el rubro de actualización proponemos la inclusión del punto 5.18 con la leyenda consistente en "*Mantener actualizado los documentos que integran el expediente único de personal*". También en los lineamientos que regulan al Archivo General detectamos que carecen de disposiciones relacionadas con la revisión y depuración documental, situación que se deberá adherir al apartado de conservación.

Retomando el resultado del análisis efectuado a los Lineamientos para la Integración y Conservación del Expediente Único de Personal contenido en el apartado 3.4 de la presente memoria detectamos que los mencionados lineamientos no consideran el rubro relativo al expurgo, consistente en la revisión constante y depuración de los expedientes personales, en cuanto a la documental que los conforma para su conservación o destrucción; los expedientes del personal inactivo deberán resguardarse en el archivo histórico por el periodo que establecen las disposiciones jurídico-administrativas.

### **Políticas Generales:**

**6.1** El Departamento de Relaciones Laborales, en coordinación con su área Normativa y a través del titular del Archivo General del Expedientes de Personal, supervisará los archivos de las unidades administrativas, en cuanto a la debida integración, manejo, guarda, custodia y conservación de los expedientes de los servidores públicos.

**6.2** Las unidades administrativas anualmente designarán o ratificarán por escrito al Departamento de Relaciones Laborales, el nombre del servidor público responsable de la integración, manejo, guarda, custodia y conservación de los expedientes.

**6.3** Todos aquellos documentos que por la fecha de ingreso del servidor público no fueron integrados en su momento en su expediente y que actualmente no pueden ser recabados por la naturaleza del mismo, se acreditarán mediante el formato de acreditación de documentos faltantes del personal que ingresó antes del 31 de diciembre 2003, mismo que se integrará debidamente requisitado en cada expediente que así lo requiera". (Lineamientos para la Integración, Manejo, Guarda, Custodia y Conservación del Expediente Único de Personal, 2010: 11).

Los cambios y adecuaciones que se realizaron al lineamiento responden a una propuesta de fortalecimiento en la funcionalidad y operatividad de los

expedientes únicos de personal para los cuales se considera en el proceso la utilidad de la cédula única de autocontrol que es el documento implementado para uso de las Unidades Administrativas y el Archivo General de Expedientes del ISEM, corresponde a un aspecto de mejora para evitar errores en el requisitado y optimizar tiempos de entrega, a efecto de favorecer y agilizar su registro.

Finalmente, la propuesta de la presente memoria consiste fundamental en la formulación e implementación de la Cédula Única de Autocontrol que conforma el proceso de integración, actualización y resguardo de los expedientes únicos de personal, los cuales los expertos denominan “*histórico laboral*” cuyo objetivo es precisamente la responsabilidad de asegurar la conservación, guarda y custodia de la documental contenida en los expedientes únicos de personal que se relacionan con aspectos personalísimos como: datos personales, identidad personal y laboral de los servidores públicos del Instituto de Salud del Estado de México; consecuentemente en todo momento se deberá cumplir con las disposiciones emitidas en materia tanto de administración documental como de transparencia y acceso a la información.

Lo anterior sin omitir considerar que las atribuciones y funciones principales del histórico laboral corresponden principalmente a las acciones que se describen a continuación:

1. Concentrar sólo la documentación de valor legal, fiscal, administrativo e histórico.
2. Formular e implementar lineamientos o reglas de operación acordes a la realidad que se presenta en la materia de integración, manejo, guarda, custodia y conservación de la documentación personal y laboral.
3. Difundir normas para la generación y custodia de documentos, dirigidas a unificar los instrumentos de comunicación.
4. Administrar las acciones para la clasificación de la documentación relacionada con los expedientes personales.
5. Actualizar permanentemente el sistema de datos personales conforme a la evidencia documental con que se cuente.
6. Obtener los documentos personales y cotejarlos.



- 7.** Mantener actualizado el inventario de recursos humanos, a fin de generar estadísticas que contribuyan a la toma de decisiones.
- 8.** Depurar los expedientes personales y realizar acciones tendientes a su destrucción o transferencia de aquella que ha cumplido su plazo de conservación.
- 9.** Formular e implementar el programa para la actualización y digitalización de la documentación laboral y personal.
- 10.** Promover el acondicionamiento necesario para asegurar la funcionalidad del espacio destinado al resguardo y custodia de expedientes personales.
- 11.** Atender las solicitudes de préstamo de expedientes personales, controlando su salida y entrada.
- 12.** Ejecutar las acciones de concentración, conservación, depuración y digitalización de la documental contenida en los expedientes únicos de personal.
- 13.** Evaluar y controlar el acervo documental de los expedientes únicos de personales vigentes.
- 14.** Recibir únicamente la documentación relacionada con aspectos personales y laborales.

## **CONCLUSIÓN**

Las organizaciones han formado parte fundamental en la evolución de la sociedad en la toma de decisiones y el desarrollo de responsabilidades dirigidas a metas específicas en la operación del trabajo y su especialización, han evolucionado proponiendo alternativas para explicar con detenimiento su funcionamiento; como por ejemplo, en el Instituto de Salud del Estado de México cuya atribución fundamental es proteger la salud de la población mexiquense mediante servicios de salud, proporcionados por el Gobierno del Estado de México, que solventan las necesidades de la población a través de la administración pública de la Entidad para la elaboración de obras y acciones que garantizan las necesidades de la población, por medio de infraestructura y administración acorde a un desempeño eficaz en relación a los roles de trabajo y organización administrativa que con sus facultades regulan a la institución para instrumentar las actividades que tendrán distintas finalidades en el rubro, permitiendo el aprendizaje de los procesos administrativos en una organización.

Actualmente los procedimientos de Certificación Médica instaurados por la Secretaría de salud Federal son llevados más allá de la revisión de procesos y acciones en materia médica, requiriendo se cumplan con estándares en la conformación, actualización y resguardo de los expedientes de personal, para lo que actualmente el Instituto de Salud del Estado de México tiene varios formatos, que aunque la descripción del puesto sea la misma conforme al “Catalogo Sectorial de Puestos de la Rama Médica, Paramédica y Afín” o al “Catalogo Sectorial de Puestos de la Rama Administrativa”, la documentación requerida para realizar el ingreso varía conforme al recurso presupuestario con el cual se lleva a cabo el financiamiento anual de la plaza.

Es así que nace la idea de una “Formulación e implementación de la Cédula Única de Autocontrol en el proceso de integración, actualización y resguardo de los expedientes únicos de personal del ISEM”, y del resultado de la observación de la aplicación de las primeras Cédulas de Autocontrol que diferían en los distintos tipos de personal y su confusa aplicación generando el entorpecimiento

del trabajo administrativo que a su vez se refleja en incumplimiento de estándares de control. Estos procedimientos sugieren la creación de la Cédula Única de Autocontrol para el manejo eficiente, eficaz, efectivo y viable para la transparencia y organización de los documentos en cada una de las Unidades Médicas Administrativas. Es por ello, que reestructurar y conformar una Cédula Única para regular los expedientes del personal de nuevo ingreso al servicio público no solo tendría un beneficio particular como Unidad Médica, también es la puerta de acceso a la toma de decisiones fundamentales en temas de capacitación y acreditación de conocimientos, lo que se transforma en la obtención de un número mayor de recursos aportados por la Secretaría de Salud Federal.

Esta adecuación dará paso a que el Sistema Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica (SiNaCEAM) pueda concretar y certificar para que los trabajadores y servidores públicos, sean piezas claves de calidad unificando el uso de la Cédula en cada una de las Unidades que contempla el Sistema de Salud del ISEM sin importar la categoría o estudios específicos de personal.

Por tanto, la Cédula Única de Autocontrol dentro de la administración del Instituto de Salud tomará relevancia en políticas, sistemas y procedimientos de programación, acceso presupuestario y administración integral de los recursos, permitiendo en materia administrativa laboral el mejor desarrollo personal e institucional; así mismo, el mejoramiento de condiciones sociales, culturales y de manejo y control de los expedientes de los trabajadores con la finalidad de garantizar los procesos de certificación de las Unidades Hospitalarias.

## ANEXOS



### Cédula de Autocontrol (Integración de Expedientes de Personal)

#### PERSONAL ESTATAL

#### FUENTE DE FINANCIAMIENTO: ESTATAL

SECRETARÍA U ORGANISMO: INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO

FECHA DE INGRESO:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

El expediente deberá contener la siguiente documentación

No.	DOCUMENTO	SI	NO	OBSERVACIONES
1.-	Filiación			
2.-	Solicitud de empleo con fotografía (formato expedido por la institución)			
3.-	Copia certificada del acta de nacimiento			
4.-	Copia del R.F.C con homo clave (expedido por el SAT)			
5.-	Clave CURP (copia)			
6.-	Comprobante de estudios de acuerdo al perfil académico requerido por el puesto y cédula profesional en su caso (copia)			
7.-	Curriculum vitae			
8.-	Credencial de elector (copia)			
9.-	Cartilla SMN (copia)			
10.-	Comprobante domiciliario			
11.-	Examen medico			
12.-	Copia forma FM-2 o FM-3 para personal con nacionalidad extranjera			
13.-	Constancia de no inhabilitación			
14.-	Resultado del examen psicométrico			
15.-	Carta protesta (formato expedido por la institución)			
16.-	Copia de documento en la que conste la afiliación al ISSSTE			
17.-	Actualización de datos del trabajador			

**NOTA:** La documentación requerida es base a lo establecido en el acuerdo por el que se crea la Comisión Nacional para la Reglamentación de la Contratación de Recursos Humanos en las Entidades Federativas, a los acuerdos 5/V y 31/VI de fecha 27 de marzo y 03 de julio de 2008 respectivamente, emitidos en las reuniones V y VI 2006-2012 del Consejo Nacional de Salud; y a los convenios que particularmente se celebraron con cada Entidad Federativa el 28 de marzo de 2008 y a los acuerdos entre la Secretaría de Salud, la Comisión Nacional de Protección Social en Salud y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; así como a lo dispuesto en el Artículo Cuadragésimo Tercero Transitorio de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.



## Cédula de Autocontrol (Integración de Expedientes de Personal)

### PERSONAL RECURSOS PROPIOS

#### FUENTE DE FINANCIAMIENTO: RECURSOS PROPIOS

SECRETARIA U ORGANISMO: INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO FECHA DE INGRESO:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

El expediente deberá contener la siguiente documentación

No.	DOCUMENTO	SI	NO	OBSERVACIONES
1.-	Solicitud de empleo con fotografía (formato expedido por la institución)	X		
2.-	Acta de nacimiento	X		
3.-	R.F.C con homo clave (expedido por el SAT)	X		
4.-	Clave <u>curp</u> (copia)	X		
5.-	Comprobante de estudios de acuerdo al perfil académico requerido por el puesto y cédula profesional en su caso (copia)	X		
6.-	Curriculum vitae con fotografía y firma autógrafa	X		
7.-	Credencial de elector (copia)	X		
8.-	Cartilla SMN (copia)	X		
9.-	Comprobante domiciliario	X		
10.-	Examen medico	X		
11.-	Copia forma FM-2 o FM-3 para personal con nacionalidad extranjera	N/A		
12.-	Constancia de no inhabilitación	X		
13.-	Resultado del examen psicométrico	X		
14.-	Contrato de personal (copia)	X		

#### \*NOTA

**Fundamento:** La Ley del I.S.S.S.T.E., Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud Federal, Instructivo de la Cédula de Registro del Servidor Público emitido por la Subsecretaría de egresos Federal y demás aplicables de acuerdo la dinámica institucional relativa a la administración de los Recursos Humanos.



**Cédula de Autocontrol (Integración de Expedientes de Personal)**

**PERSONAL SEGURO POPULAR**

**FUENTE DE FINANCIAMIENTO: SEGURO POPULAR**

SECRETARIA U ORGANISMO: INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO      FECHA DE INGRESO:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

El expediente deberá contener la siguiente documentación

No.	DOCUMENTO	SI	NO	OBSERVACIONES
1.-	Solicitud de empleo con fotografía (formato expedido por la institución)	X		
2.-	Acta de nacimiento	X		
3.-	R.F.C con homo clave (expedido por el SAT)	X		
4.-	Clave CURP (copia)	X		
5.-	Comprobante de estudios de acuerdo al perfil académico requerido por el puesto y cédula profesional en su caso (copia)	X		
6.-	Curriculum vitae con fotografía y firma autógrafa	X		
7.-	Credencial de elector (copia)	X		
8.-	Cartilla SMN (copia)	N/A		
9.-	Comprobante domiciliario	X		
10.-	Examen medico	X		
11.-	Copia forma FM-2 o FM-3 para personal con nacionalidad extranjera	N/A		
12.-	Constancia de no inhabilitación	X		
13.-	Resultado del examen psicométrico	X		
14.-	Contrato de personal (copia)	X		

**\*NOTA**

**Fundamento:** La Ley del I.S.S.S.T.E., Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaria de Salud Federal, Instructivo de la Cédula de Registro del Servidor Público emitido por la Subsecretaria de egresos Federal y demás aplicables de acuerdo la dinámica institucional relativa a la administración de los Recursos Humanos.



**Cédula de Autocontrol (Integración de Expedientes de Personal)**

**PERSONAL FEDERAL CONFIANZA Y/ O BASE**

**FUENTE DE FINANCIAMIENTO: FEDERAL**

SECRETARÍA U ORGANISMO: **INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO**

FECHA DE INGRESO:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

El expediente deberá contener la siguiente documentación

No.	DOCUMENTO	SI	NO	OBSERVACIONES
1.-	Filiación			
2.-	Solicitud de empleo con fotografía (formato expedido por la institución)			
3.-	Copia certificada del acta de nacimiento			
4.-	Copia del R.F.C con homo clave (expedido por el SAT)			
5.-	Clave CURP (copia)			
6.-	Comprobante de estudios de acuerdo al perfil académico requerido por el puesto y cédula profesional en su caso (copia)			
7.-	Curriculum vitae			
8.-	Credencial de elector (copia)			
9.-	Cartilla SMN (copia)	N/A		
10.-	Comprobante domiciliario			
11.-	Examen medico			
12.-	Copia forma FM-2 o FM-3 para personal con nacionalidad extranjera	N/A		
13.-	Constancia de no inhabilitación			
14.-	Resultado del examen psicométrico			
15.-	Carta protesta (formato expedido por la institución)			
16.-	Copia de documento en la que conste la afiliación al ISSSTE			
17.-	Actualización de datos del trabajador			

**NOTA:** La documentación requerida es base a lo establecido en el acuerdo por el que se crea la Comisión Nacional para la Reglamentación de la Contratación de Recursos Humanos en las Entidades Federativas, a los acuerdos 5/V y 31/VI de fecha 27 de marzo y 03 de julio de 2008 respectivamente, emitidos en las reuniones V y VI 2006-2012 del Consejo Nacional de Salud; y a los convenios que particularmente se celebraron con cada Entidad Federativa el 28 de marzo de 2008 y a los acuerdos entre la Secretaría de Salud, la Comisión Nacional de Protección Social en Salud y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; así como a lo dispuesto en el Artículo Cuadragésimo Tercero Transitorio de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO



**Cédula de Autocontrol (Integración de Expedientes de Personal)**

**PERSONAL FEDERAL REGULARIZADO**

SECRETARÍA U ORGANISMO: **INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MEXICO**      FECHA DE INGRESO:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

El expediente deberá contener la siguiente documentación:

No.	DOCUMENTO	SI	NO	OBSERVACIONES
1.-	Solicitud de empleo con fotografía (formato expedido por la institución)	X		
2.-	Copia certificada del acta de nacimiento	X		
3.-	Copia del R.F.C con homo clave (expedido por el SAT)	X		
4.-	Clave CURP (copia)	X		
5.-	Comprobante de estudios de acuerdo al perfil académico requerido por el puesto y cédula profesional en su caso (copia)	X		
6.-	Curriculum vitae	X		
7.-	Credencial de elector (copia)	X		
8.-	Cartilla SMN (copia)	N/A		
9.-	Comprobante domiciliario	X		
10.-	Examen medico	X		
11.-	Copia forma FM-2 o FM-3 para personal con nacionalidad extranjera	N/A		
12.-	Constancia de no inhabilitación	X		
13.-	Resultado del examen psicométrico	X		
14.-	Carta protesta (formato expedido por la institución)	X		
15.-	Copia de documento en la que conste la afiliación al ISSSTE			
16.-	Actualización de datos del trabajador			

**NOTA:** La documentación requerida es base a lo establecido en el acuerdo por el que se crea la Comisión Nacional para la Reglamentación de la Contratación de Recursos Humanos en las Entidades Federativas, a los acuerdos 5/V y 31/VI de fecha 27 de marzo y 03 de julio de 2008 respectivamente, emitidos en las reuniones V y VI 2006-2012 del Consejo Nacional de Salud; y a los convenios que particularmente se celebraron con cada Entidad Federativa el 28 de marzo de 2008 y a los acuerdos entre la Secretaría de Salud, la Comisión Nacional de Protección Social en Salud y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; así como a lo dispuesto en el Artículo Cuadragésimo Tercero Transitorio de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

2013



## FUENTES DE CONSULTA

### BIBLIOGRAFÍA:

- 📖 Alfaro, M. (2012), *“Administración de Personal”*, México D.F., Red Tercer Milenio S.C.
  
- 📖 Ayala, Villegas, S. (2004), *“Administración de Recursos Humanos”*. San Martín, Perú, Facultad de Ciencias Administrativas Financieras y Contables.
  
- 📖 Aktouf, Omar. (2009), *“La administración, entre tradición y renovación”*, 4ª edición, Cali, España, Editorial Universidad del Valle, Gaëtan Morin Éditeur.
  
- 📖 Chavenato, Idalberto. (1997), *“Administración de los recursos humanos”*, México, D.F., Editorial McGraw Hill.
  
- 📖 Chiavenato, Idalberto. (2004), *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, 7ª edición, México, D.F., McGraw Hill.
  
- 📖 Daft, Richard L. (2004), *“Teoría y diseño organizacional”*, México, D.F., International Thomson Editores.
  
- 📖 Dávila L. de Guevara, Carlos. (2001), *“Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico”*, México, D.F., Mc Graw Hill.
  
- 📖 Dolan S, Schuler. RS y Valle R. (1999), *“La gestión de recursos humanos”*, Madrid, España, Editorial McGraw-Hill.
  
- 📖 Durkheim, E. (2001), *“Las reglas del método sociológico”*, México, D.F., Fondo de Cultura Económica.
  
- 📖 Engels, Federico (2003), *“El origen de la Familia: la propiedad privada y el Estado”*, 2da reimpresión, México, D.F., Ediciones Quinto Sol.
  
- 📖 Harmon, Michel M. y Mayer, Richard T. (1999), *“Teoría de la Organización para la Administración Pública”*, México, D.F., Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C., Editorial Fondo de Cultura Económica.
  
- 📖 Hodge, B.J., Anthony, W.P. y Gales, L.M. (2001), *“Teoría de la organización: Un enfoque estratégico”*, 5ta edición, Madrid, España, Prentice Hall.
  
- 📖 Hodson WK. (2001), *“Manual del Ingeniero Industrial”*, México, D.F., Mc Graw Hill.

- 📖 Huerta González, José Luís. (2005), *“Medicina Familiar, La familia como unidad de estudio”*, primera edición, México, D.F., Editorial Biblioteca Alfil.
- 📖 Irigoyen Coria, Arnulfo. (2005), *“Nuevo Diagnóstico Familiar”*, Tercera edición, México, D.F., Editorial Medicina Familiar Mexicana.
- 📖 Jiménez, E. (1998), *“Enfoques Teóricos para el análisis político: Cuadernos de Orientación Metodológica”*, México, D.F., Instituto Federal Electoral.
- 📖 Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E. (1983), *“Administración en las Organizaciones: un enfoque de sistemas”*, México, D.F., Mc Graw Hill.
- 📖 Kelinger, F. y Lee, H. (2002), *“Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales”*, México, D.F., McGraw Hill Interamericana.
- 📖 March, James G. y Simón, Herbert A. (1981), *“Teoría de la Organización”*, México, D.F., Editorial Ariel.
- 📖 Margenau, H. (1950), *“The Nature of Physical Reality”*, New York, EUA, McGraw-Hill.
- 📖 Marshall. (1922), *“Principles of Economics”*, Macmillan, New York, EUA, Macmillan.
- 📖 Niebel & Freivalds. (1990), *“Ingeniería Industrial: métodos, tiempos y movimientos”*, 11ª edición, México, D.F., Alfaomega.
- 📖 Pigors y Myers. (2008), *“Administración de personal”*, 8va edición, México, D.F., Editorial Continental.
- 📖 Rodríguez Valencia, J. (2007), *“Administración Moderna del Personal”*, D.F., Thompson.
- 📖 Smith, Adam. (2004), *“La Riqueza de las Naciones/Wealth of Nations: Clásicos De Siempre”*, Madrid, España, Longseller.
- 📖 William B. Werther, Jr. y Keith Davis. (2005), *“Administración de Personal y de Recursos Humanos”*, México, D.F., McGraw Hill.
- 📖 W. Niebel, A. (1990), *“Ingeniería Industrial, métodos, tiempos y movimientos”*, México, D.F., Editorial Alfaomega.
- 📖 Yoder, D., Heneman, H., Turnbull, J., & Stone, C. H. (1958), *“Handbook of personnel management and industrial relations”*, New York, EUA, McGraw-Hill.

## DICCIONARIOS, GLOSARIOS Y COMPENDIOS:










- 📖 Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública del Estado de México A.C. (2001), *“Compilación de Términos Políticos y Administrativos”*, Toluca de Lerdo, Estado de México, Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- 📖 De Pina Rafael y De Pina Vara Rafael (2005), *“Diccionario de Derecho”*, 34ª edición, México, D.F., Editorial Porrúa S.A de C.V.
- 📖 Escriche, Joaquín. (1979), *“Diccionario Razonado de Legislación y Jurisprudencia”*, México, D.F., Cárdenas Editor.
- 📖 Fichter, Joseph H. (1993), *“Sociología”*, novena edición, Barcelona, España, Editorial Herder.
- 📖 Greco, O. (2008), *“Diccionario de Sociología”*, segunda edición, Buenos Aires, Argentina, Valletta Ediciones.
- 📖 Instituto de Investigaciones Jurídicas. (1996), *“Diccionario Jurídico Mexicano”* Tomo VII, México, D.F., Universidad Nacional Autónoma de México, Talleres de Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa S.A. de C.V.
- 📖 Mena Vargas, Apolinar. (2000) *“Compilación de Términos Políticos y Administrativos”*, Toluca de Lerdo, Estado de México, Talleres de Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa S.A. de C.V.
- 📖 Ortiz G. Lourdes. (1985) *“Glosario de Términos Administrativos”*, México, D.F., Editorial Universidad del Valle de México.
- 📖 Pérez Campuzano, Sylvia. (1999) *“Glosario de Administración de Personal”*, Toluca de Lerdo, Estado de México, Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- 📖 Seco, Manuel. (1990) *“Diccionario de dudas y dificultades de la Lengua Española”*, Madrid, España, Editorial Espasa-Calpe.

## LEGISLACIÓN:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2014), México, D.F., LXII Legislatura, H. Congreso de la Unión.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México. (2014), Toluca de Lerdo, Estado de México, LVIII Legislatura del Estado de México, Publicado en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” 27 de Noviembre de 2014











- Código Administrativo del Estado de México. (2014), Toluca de Lerdo, Estado de México, LVIII Legislatura del Estado de México.
- Ley Federal del Trabajo. (2012) México, D.F., LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión.
- Ley General de Salud. (2014), México, D.F., LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (2014), México, D.F., LXIII Legislatura, H. Congreso de la Unión.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México. (2013), Toluca de Lerdo, Estado de México, LVIII Legislatura del Estado de México, Publicado en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” 02 de diciembre del 2013.
- Ley para la Coordinación y Control de Organismos Auxiliares del Estado de México, (2014), Toluca de Lerdo, Estado de México, LVIII Legislatura del Estado de México. Publicado en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” 14 de mayo de 2014.
- Ley de Salud del Estado de México. (2000), Toluca de Lerdo, Estado de México, Gobierno del Estado de México. LVIII Legislatura del Estado de México. Publicado en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” 4 de marzo de 2000.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Salud. (2012), Toluca de Lerdo, Estado de México, Gobierno del Estado de México, Publicado en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” 10 de junio de 2013.
- Reglamento Interno del Instituto de Salud del Estado de México. (2011), Toluca de Lerdo, Estado de México, Gobierno del Estado de México, LVII Legislatura del Estado de México. Publicado en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” 14 de mayo de 2014.
- Manual General de Organización Secretaría de Salud. (2012), Toluca de Lerdo, Estado de México, Gobierno del Estado de México, Periódico Oficial “Gaceta de Gobierno No. 39”, publicado el 28 de febrero del 2012.
- Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México. (2013), Toluca de Lerdo, Estado de México, Gobierno del Estado de México, Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno No. 116” publicado el 18 de diciembre del 2013.
- Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión. México, D.F., H. Congreso de la Unión.

**SITIOS WEB:**

-  Agencia de Cooperación Internacional del Japón: JICA. (), "" México, D.F., [En Línea] Consultado: 30 de junio de 2014, en: <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf>
-  Ahumada, L (2002), "*El Aprendizaje Organizacional Desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización*". Revista de Psicología, vol. XI, núm. 1. Universidad de Chile, Chile, 2002, [El Línea], Consultado: 4 de julio de 2014, en: <http://www.redalyc.org/pdf/264/26411110.pdf>
-  Arellano, D, Cabrero, E, & Castillo, A. (2000), "*Reformando al Gobierno Una visión Organizacional del Cambio Gubernamental*", México, D.F., Centro de Investigación y Docencia Económica, [En Línea], Consultado: 30 de Junio del 2014, en: <http://www.inap.mx/portal/images/RAP/reformando%20al%20gobierno.pdf>.
-  Byars, Lloyd L. y RUE, Leslie W. (1996), "*Human Resource Management*", 6ª Edición, New York: EUA, McGraw-Hill. [En línea], Consultado: 4 de julio de 2014, en: <http://people.plan.aau.dk/~frances/Opgave/HRpart1.pdf>
-  Borísov, Zhamin & Makárova. (2004), "*Diccionario de economía política*". España, grupo eumed•net. [En Línea], Consultado: 08 de julio de 2014, en: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/d/divsoctrab.htm>
-  Chinoy, E. (1986), "*Introducción a la Sociología*", México, D. F., Paidós Estudio. [En línea]. Consultado: 4 de julio de 2014, en: [http://docuteka.net/pdf/bchinoybe1986-blab-sociedad-en-bintroduccionb-ba-lab-bsociologiab-\\_75dd30b03b0bcc3bf2f5c115dc7e09ba](http://docuteka.net/pdf/bchinoybe1986-blab-sociedad-en-bintroduccionb-ba-lab-bsociologiab-_75dd30b03b0bcc3bf2f5c115dc7e09ba)
-  Educarchile. (2014), Los conceptos de cultura y civilización. [En línea], Consultado: 4 de julio de 2014, en: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=133312>
-  Flippo, E.B. (1978), "*Principios de Administración de Personal*", New York, EUA., McGraw-Hill., [En línea]. Consultado: 4 de julio de 2014, en: <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015004555838;view=1up;seq=30>
-  Galán Zazo, José I. (2014), "*Diseño Organizativo*", México, D.F, [En línea]. Consultado: 5 de julio de 2014, en: [http://books.google.com.mx/books?id=yZjLAGAAQBAJ&dq=La+forma+m%C3%A1s+eficaz+de+organizaci%C3%B3n+es+parecida+a+una+m%C3%A1s+quin+Se+caracteriza+por+reglas,+controles+y++jerarqu%C3%ADas+y+es+impulsada+por+la++burocracia.+Este+modelo+tambi%C3%A9n+es++conocido+como+racional+legal&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com.mx/books?id=yZjLAGAAQBAJ&dq=La+forma+m%C3%A1s+eficaz+de+organizaci%C3%B3n+es+parecida+a+una+m%C3%A1s+quin+Se+caracteriza+por+reglas,+controles+y++jerarqu%C3%ADas+y+es+impulsada+por+la++burocracia.+Este+modelo+tambi%C3%A9n+es++conocido+como+racional+legal&hl=es&source=gbs_navlinks_s).

- ☞ Galeana, Patricia. (2012), “*La resistencia republicana en las entidades federativas de México*” México, D.F., Siglo XXI, [En línea]. Consultado: 5 de julio de 2014, en: <http://books.google.com.mx/books?id=viqWFCi8IR8C&pg=PA239&dq=%E2%80%9C%5B%E2%80%A6%5D+todos+los+sistemas+sociales,+incluyendo+las+organizaciones,+consisten+en+las+actividades+reguladas+de+varios+individuos.+Adem%C3%A1s,+estas+actividades+reguladas+son+complementarias++o+interdependientes+de+cierto+resultado+o+rendimiento+com%C3%BAn;+son+repetidas,+relativamente+constantes+y+est%C3%A1n+limitadas+por+tiempo+y+espacio&hl=es&sa=X&ei=rzt-VOqEHYe4oQTixoBI&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=%E2%80%9C%5B%E2%80%A6%5D%20todos%20los%20sistemas%20sociales%2C%20incluyendo%20las%20organizaciones%2C%20consisten%20en%20las%20actividades%20reguladas%20de%20varios%20individuos.%20Adem%C3%A1s%2C%20estas%20actividades%20reguladas%20son%20complementarias%20%20o%20interdependientes%20de%20cierto%20resultado%20o%20rendimiento%20com%C3%BAn%3B%20son%20repetidas%2C%20relativamente%20constantes%20y%20est%C3%A1n%20limitadas%20por%20tiempo%20y%20espacio&f=false>
- ☞ Giménez, F. (2013), “*Cuaderno de Materiales: Lecciones sobre I. Kant.*” Filosofía y educación. [En Línea], consultado: 3 de julio de 2014, en: <http://www.filosofia.net/materiales/tem/kant.htm>
- ☞ Gobierno del Estado de México. (2014), “*Organigrama del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México*”, [En Línea], Consultado: 2 de Julio del 2014, en: <http://qacontent.edomex.gob.mx/edomex/gobierno/acercadelgobierno/organigrama/index.htm>.
- ☞ Gobierno del Estado de México. (2014), “*Instituto de Salud del Estado de México*”, [En Línea], Consultado: 9 de Marzo del 2014, en: <http://salud.edomexico.gob.mx/html/organi.htm>
- ☞ Ibarra, E. & Hirose, L. (1992), “*Teoría de la Organización y administración pública: insuficiencias, simplezas y desafíos de una maltrecha relación*”. Revista Gestión y Política, vol. 1, núm.1, julio-diciembre. [En línea] Consultado: 4 de Julio del 2014, [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.I\\_No.I\\_2dosem/ICE\\_Vol.I\\_No.I\\_2dosem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.I_No.I_2dosem/ICE_Vol.I_No.I_2dosem.pdf).
- ☞ Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes: IIN (2012), Cursos a distancia: Familia. [En línea] Consultado: 4 de julio de 2014, en [http://www.iin.oea.org/Cursos\\_a\\_distancia/Lectura%2012\\_UT\\_1.PDF](http://www.iin.oea.org/Cursos_a_distancia/Lectura%2012_UT_1.PDF)
- ☞ Instituto Nacional de Estadística y Geografía: INEGI. (2014), “*365 Indicadores principales del Banco de Información*”, [En línea], Consultado: 2

de Julio del 2014,  
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=15>.

-  Kendrick J.K. (1976) “*The Formation and Stock of Total Capital*”, New York: EUA, The National Berau of Economic Reseaarch [En línea]. Consultado: 7 de julio de 2014, en: <http://papers.nber.org/books/kend76-1>
  
-  Organización de las Naciones Unidas. (1948), “*Declaración Universal de los Derechos Humanos*” [en línea] consultado: 4 de Julio de 2014, en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/TratInt/Derechos%20Humanos/INST%2000.pdf>
  
-  Secretaría de Salud del Gobierno del Estado de México. (2014) “*Instituto Mexiquense Contra las Adicciones: Antecedentes*”, consultado el 15 de Julio de 2014, <http://salud.edomex.gob.mx/imca/antecedentes.htm>
  
-  Secretaría de Salud del Gobierno del Estado de México. (2014), “*Epidemiológica y Control de Enfermedades*” [En línea], Consultado: 2 de Julio del 2014, en: <http://salud.edomex.gob.mx/cevece/mensajedirector.htm>.
  
-  Pérez, Aguilar, Álvarez, Dorantes & Hurtado. (2013), “*Distinción entre Administración del Factor Humano, de personal y de Recursos Humanos*”, [En línea], consultado: 9 de julio de 2014, en <http://administraciondfh2013.wordpress.com/2013/02/06/administracion-del-factor-humano/>
  
-  Pérez, Ignacio. (1964), “*Dos pioneros*”, Santiago de Chile, Chile, Instituto de Economía, Pontificia Universidad Católica de Chile, Pacifico. [En línea], Consultado: 4 de julio de 2014, en: <http://www.economia.puc.cl/docs/004perea.pdf>
  
-  Puerta Restrepo, Fernando E. (1979). “*Métodos, tiempos y cursogramas*”. Colombia, Universidad Nacional de Colombia. Consultado: 8 de Julio del 2014, en: [http://www.bdigital.unal.edu.co/41/10/13\\_-\\_9\\_Capi\\_8.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/41/10/13_-_9_Capi_8.pdf)
  
-  Ramírez Macías, José de Jesús. (2000), “*Cambio en las Organizaciones Gubernamentales*” México, D.F., CIDE, [En Línea] Consultado el 9 de Julio de 2014, en: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/REFORMANDO%20AL%20GOBIERNO.pdf>
  
-  Real Academia Española. (2001). “*Diccionario de la lengua española*”, (22.a ed.) España, Espasa Calpe, [En línea], en: <http://www.rae.es>
  
-  Rivas Tovar, Luis Arturo. (2007). “*Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas*”. Gaceta Ide@s CONCYTEG, Año 2, No. 23, 30

- de julio de 2007. [En Línea] Consultado: 4 de julio de 2014, en: <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-046.pdf>
- 📖 Rivas Tovar, Luis Arturo. 2009. "*Evolución de la teoría de la organización*". Universidad & Empresa, núm. Julio-Diciembre, pp. 11-32. [En línea]. Consultado: 8 de julio de 2014, en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>
- 📖 Rivero, Ana Sofia. (2010) "Estudios de Tiempos y Movimientos" [En Línea], Consultado el 8 de Julio de 2014, en: <http://ingenieriadeltrabajo042010.wikispaces.com/file/view/Presentaci%C3%B3n+de+Clase+Estudio+de+Movimientos+y+Tiempos.pdf>
- 📖 Rodríguez, J.C 2003, "*La economía laboral en el período clásico de la historia del pensamiento económico*". Valladolid, España, Universidad de Valladolid. [En Línea] Consultado el 4 de Julio del 2014 en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/jcrc/>
- 📖 Rousseau, J. (1999). "*El contrato Social o Principios de Derecho Político*". [En línea], Consultado: 4 de julio de 2014, en: [https://9cfd8d9e4cbafebd5f676b67152303827570e3c1.googledrive.com/host/0B2v\\_Q\\_ifemH8WDhwWVZaQ1hNclE/Juan%20J.%20Rousseau%20-%20El%20Contrato%20Social.pdf](https://9cfd8d9e4cbafebd5f676b67152303827570e3c1.googledrive.com/host/0B2v_Q_ifemH8WDhwWVZaQ1hNclE/Juan%20J.%20Rousseau%20-%20El%20Contrato%20Social.pdf)
- 📖 Sartelli, Eduardo (1999). "*El principio de Babbage, la educación y el trabajo*", Reunión, n° 3, noviembre de 1999. Buenos Aires, Argentina, Centro de Estudios e Investigación en Ciencias Sociales. Argentina. [En Línea]. Consultado: 8 de Julio del 2014, en: [http://ceics.org.ar/index.php?option%3Dcom\\_content%26view%3Dsection%26layout%3Dblog%26id%3D5%26Itemid%3D10](http://ceics.org.ar/index.php?option%3Dcom_content%26view%3Dsection%26layout%3Dblog%26id%3D5%26Itemid%3D10)
- 📖 Universidad Interamericana para el Desarrollo.(2014) "La evolución del Pensamiento Administrativo", [En Línea] , Consultado el 02 de julio de 2014, en: [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/ unida/RH/TA/TAS01/TA01\\_Lectura.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ unida/RH/TA/TAS01/TA01_Lectura.pdf)
- 📖 Velázquez J., Arturo. (2014) "*El Modelo Burocrático de Max Weber*", México, Intranet [En línea] , consultado: 8 de Julio de 2014], en: [https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/vidaebc/descargas/vis\\_doc/eco/vision\\_niv190309.pdf](https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/vidaebc/descargas/vis_doc/eco/vision_niv190309.pdf)