



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

---

---

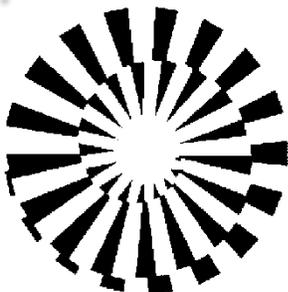
**"PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL PROCESO  
DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL  
ISEM"**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO  
EN CONTADURÍA**

**PRESENTA**  
**ANTONIO DÍAZ DAMIÁN**

**ASESOR DE TESIS**  
**L.A.E. MARIO SEGURA LÓPEZ**

**REVISORES**  
**M.A.S.S. SANDRA MARGARITA DE LA PORTILLA  
VERGARA**  
**L.A.E. CARLOS AGUSTÍN SÁNCHEZ**





EXPEDIENTE NO. PT6065/11- D  
Toluca de Lerdo, México a 07 de Diciembre del 2012.

**C.P. ANGELA CECILIA OSORIO SOLANO**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GRADO ACADÉMICO**  
**DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**DE LA U.A.E.M.**  
**P R E S E N T E**

Por este conducto le informo a usted que ha concluido la dirección del trabajo de tesis denominado:

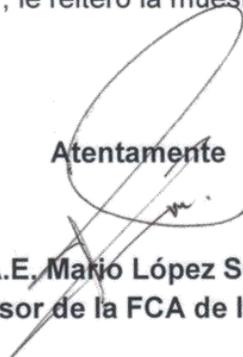
***"Proyecto de Modernización del Proceso de Administración de Personal del ISEM"***

Presentada por el Pasante de la Licenciatura en Contaduría C. Antonio Díaz Damián.

Por lo que, una vez realizadas las correcciones pertinentes no tengo inconveniente alguno para que el alumno continúe con los tramites administrativos para la obtención del grado académico correspondiente.

Sin otro particular que atender, le reitero la muestra de mis consideraciones.

Atentamente

  
**L.A.E. Mario López Segura**  
**Profesor de la FCA de la UAEM**



**C.P. Ángela Cecilia Osorio Solano**  
**Jefa del Departamento de Evaluación Profesional**  
**De la Facultad de Contaduría Y Administración de la UAEM**  
**PRESENTE:**

A través del presente, me es grato informarle que toda vez que el trabajo de evaluación profesional de:

Licenciatura	Contaduría Pública
Nombre del alumno/egresado	Antonio Díaz Damián
N° de cuenta	8948852
No. De expediente	PT6065/11- D
Modalidad y Nombre del Trabajo para Evaluación Profesional	Trabajo Escrito / Proyecto de Modernización del Proceso de Administración de Personal del ISEM

Ha cumplido con los requisitos normativos y metodológicos, SE OTORGA

## VOTO APROBATORIO

Para que proceda con los trámites correspondientes que sustentan la evaluación profesional.

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ASESOR	L.A.E. Mario López Segura		07/diciembre/2012

	NOMBRE	FIRMA Y FECHA DE RECEPCIÓN DEL TRABAJO PARA REVISIÓN.	FIRMA Y FECHA DEL VOTO APROBATORIO
REVISOR	M.A.S.S. SANDRA MARGARITA DE LA PORTILLA VERGARA	 06/FEB/2013	 27/FEB/2013
REVISOR	L.A.E. CARLOS AGUSTIN SANCHEZ	 06/FEB/2013	 18/FEB/2013

Derivado de lo anterior, se le **AUTORIZA LA REPRODUCCIÓN DEL TRABAJO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL** de acuerdo con las especificaciones del anexo 8.7 "Requisitos para la presentación del examen de evaluación profesional".

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ÁREA DE EVALUACIÓN PROFESIONAL	Ángela Cecilia Osorio S		11/03/13



Toluca México a 27 de Febrero de 2013.

**C.P. ANGELA CECILIA OSORIO SOLANO**  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GRADO ACADÉMICO  
DE LA F.C.A. DE LA U.A.E.M.  
P R E S E N T E

En atención a su oficio No. EXP: PT6/065/11-D, de fecha 21 de Enero del 2013,  
donde se me designa REVISOR del trabajo de Tesis denominado:

**“PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN  
DE PERSONAL DEL ISEM.”**

Presentado por el pasante de:

**L.A. ANTONIO DIAZ DAMIAN**

Informo a usted que he concluido la revisión, incluyendo mis recomendaciones al suscrito, mismas que fueron asumidas en el trabajo de Tesis, por lo que considero que el mismo reúne los requisitos académicos estipulados.

Por lo que agradeceré a Usted. autorizar que el interesado continúe con las gestiones que establecen los reglamentos para su titulación.

Sin otro particular me es grato reiterarle la seguridad de mi consideración más distinguida.

ATENTAMENTE

  
**M.A.S.S. SANDRA MARGARITA DE LA PORTILLA VERGARA**  
CATEDRÁTICO DE LA FCA.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

18 Febrero de 2013

C.P. ANGELA CECILIA OSORIO SOLANO  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GRADO ACADÉMICO  
PRESENTE.

SIRVA LA PRESENTE PARA INFORMAR QUE DE ACUERDO AL OFICIO NO.  
EXP. PT6/065/11-D, DE FECHA 21 DE ENERO DE 2013, EN EL CUAL SE ME  
NOMBRA REVISOR DEL TRABAJO DE TESIS DENOMINADO:

**“PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL PROCESO DE  
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL ISEM”**

QUE PRESENTA:

P. L. C. DIAZ DAMÍAN ANTONIO

LE INFORMO QUE UNA VEZ REALIZADAS LAS OBSERVACIONES  
PERTINENTES AL TRABAJO CITADO Y QUE EL PASANTE LAS HA  
ADOPTADO, NO TENGO NINGÚN INCONVENIENTE EN QUE EL  
INTERESADA PROSIGA CON LOS TRÁMITES DE TITULACIÓN  
RESPECTIVOS.

SIN OTRO PARTICULAR POR EL MOMENTO, ME DESPIDO CON UN  
SALUDO AFECTUOSO.

ATENTAMENTE.

LAE. CARLOS AGUSTÍN SÁNCHEZ  
PROFESOR DE ASIGNATURA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
UAEM.



	<b>INDICE</b>	
Índice		1
Introducción		4
	<b>CAPITULO I</b>	
	<b>Marco Teórico</b>	
1.1. Que es la Administración		6
1.2. La Planeación		7
1.3. Que es la Estrategia		9
1.3.1. Planeación Estratégica		12
1.4. Misión, Visión y Valores		12
1.5. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)		15
1.6. Los Cuadros de Mando Integral o Balance Scorecard (BSC)		17
1.7. Concepto de Administración de Personal		20
1.7.1. Importancia del Factor Humano		21
1.8. Porque los Procesos para la Modernización		22
1.9. Método de Alineación Total		23
1.10. Qué y Como Sistematizar		27
	<b>CAPITULO II</b>	
	<b>Objeto de Estudio</b>	
2.1 Que es el Instituto de Salud del Estado de México (ISEM)		31
2.1.1 Antecedentes Históricos		31
2.2. Organización Actual del ISEM		34
2.3 Estructura Organizacional del ISEM		36
2.4 Misión, Visión y Valores		38
2.5 Delimitación del Objeto de Estudio.		
2.5.1. Subdirección de Recursos Humanos		41
2.5.1.1 Funciones de la Subdirección de Recurso Humanos		41



2.5.2. Departamentos de la Subdirección de Recursos Humanos	44
2.5.2.1 Departamento de Administración de Personal	44
2.5.2.2. Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal	47
2.5.2.3 Departamento de Pagos	52
2.5.2.4. Departamento de Sistematización del Pago	54
2.6 Proceso de Administración de Personal del ISEM (Situación Actual)	
2.6.1 Proceso de Administración de Personal en la Subdirección de RRHH (Ingresos, Bajas y Modificaciones de la situación laboral del personal)	58
2.6.2. Personal de Base Federal o Estatal	58
2.6.3 Personal Eventual o de Contrato	61
2.6.4 Bajas de Personal Federal y Eventual	64
2.6.5 Corrección de Datos Personales o Centros de Responsabilidad	65
2.6.6 Entrega de Estímulos y Recompensas a Trabajadores de Base Federal, Estatal y Regularizados	65
2.6.7 Entero para su aplicación de Faltas, Sanciones y el Pago de Horas Extras, Apoyo de Lentes, ayuda para tesis, Gastos Funerarios	65
2.6.8 Análisis FODA del Proceso de Administración de Personal	66
2.6.9 Manuales de Procedimientos	69
2.6.10 Programas de Capacitación	70
2.6.11 Sistema Integral de Recursos Humanos	72
2.6.12 Inventario de Recursos Humanos	73
2.6.13 El proceso de Sistematización del Pago	75

### **CAPITULO III**

#### **Metodología**

3. Metodología	76
3.1.1 Planteamiento del problema	76
3.1.2 Justificación	78
3.1.3 Objetivos	79
3.1.4 Hipótesis	79



3.1.5 Variables	80
3.2 Diseño de la Investigación	80
3.2.1 Delimitación de la Investigación	80
3.2.2 Alcances y Limitaciones	81
3.2.3 Población y muestra	82
3.2.4 Encuesta	82
3.2.5 Resultados Obtenidos	86
3.2.6 Análisis de Resultados de la Encuesta	95

#### **CAPITULO IV**

#### **Propuesta de Modernización del Proceso de Administración de Personal del ISEM en la Subdirección de Recursos Humanos**

4.1. Aplicación del Modelo Balanced Scorecard para la determinación de la Estrategia en la Subdirección de Recurso Humanos del ISEM	97
4.2. Implementar el Programa SIR en todas las Áreas de Contratación	99
4.3. El Departamento de Desarrollo de Sistemas	102
4.4. Departamento de atención a Usuarios y Soporte Técnico	102
4.5. Alineación Total en la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM	104
Conclusiones	105
Bibliografía	107
Anexos	108



## **INTRODUCCION**

El dinamismo con que se mueven las sociedades no nos permite quedarnos estables con el mero funcionamiento de nuestra organización, menos si la razón de ser se debe a un sector o a toda la población con escasos recursos o como dijera actualmente nuestras autoridades “desprotegidos”, en tal caso habría que ver por quien están desprotegidas, en este sentido el crecimiento de la estructura, las necesidades financieras, materiales y de capital humanos del Instituto de Salud del Estado de México cuyas siglas son ISEM, requiere poner especial tino en su manera de hacer las cosas, auxiliándose de las herramientas de comunicación que se nos presentan en el diario transitar de la evolución de la sociedad.

Sin dejar de lado las corrientes filosóficas contemporáneas de la administración moderna de Recurso Humanos en las organizaciones, buscamos la forma de atender nuestros principales problemas como Institución, creyendo fielmente en el servicio público de calidad, donde cada uno de sus participantes funcione correctamente dentro del engranaje de la estructura, para ello es necesario conocer a dónde quiere llegar la institución, si está bien lo que estamos haciendo y para que, esas preguntas son planteadas en el primer capítulo sin ser este el tema sobre el que abordaremos pero si nos son de una gran ayuda.

Para conocer el origen de la institución de gran magnitud e importancia dentro de nuestra entidad abordamos en el segundo capítulo un bosquejo de su ser, aunque nos abocamos al área de la Subdirección de Recursos Humanos por ser el tema de nuestro interés, sin realizar un estudio profundo más bien plantear su forma de organización como dato informativo dejamos clara la estructura, así como su actual desempeño y funcionamiento administrativo para el manejo del factor humano de esta organización.



Sin embargo mostramos la situación que actualmente se está dando, la forma en que está operando, tema de nuestro interés, aunque también dejamos en claro la falta de comunicación de los objetivos del área, en búsqueda de una integración total para el correcto funcionamiento y la mejora en la calidad del servicio que se presta.

En el tercer capítulo establecemos la metodología que utilizamos para realizarla investigación, retomando el punto del capítulo anterior planteamos el problema justificando el porqué es necesario un cambio, apoyados en las hipótesis directas, indirectas y variables, así también damos a conocer la entrevista que se realizó a los jefes de recursos humanos de las unidades que integran la Institución, no sin dejar de considerar las limitante a las que nos enfrentamos para realizar la investigación, así como representación gráfica de sus opiniones, analizando desde un punto de vista constructivo las opiniones recabadas.

Una solución de esos problemas encontrados lo proponemos sea través del un sistema vía internet para hacer más eficiente el control y manejo de los recurso humanos, los cuales se traducen en capital que sale de las arcas de nuestra nación, aunque debemos aclarar que no tocamos la parte de los costos del proceso debido a su lejanía que se tiene con el área de informática y sistematización del pago del Instituto.

De tal forma que resulta demasiado fácil la propuesta para el manejo de los recursos humanos en el Instituto de Salud del Estado de México, lo que si falta es voluntad para realizarlo, aunque siendo un proco pragmática la aplicación de esta manera de manejo de los recursos humanos, pone en riesgo las decisiones políticas de nuestros gobernantes de generar empleos, puesto que con la modernización de este procesos dejaríamos de depender de aquellas persona que atienden a los jefe de recursos humanos de las distintas unidades para capturar o revisar la documentación y pasar a firma los formatos de movimientos.



## **CAPITULO I**

### **Marco Teórico**

#### **1.1. Que es la Administración**

Dentro del mundo de las organizaciones lucrativas y no lucrativas, la Administración debe considerarse un proceso impredecible, pues resulta realmente difícil tomar decisiones correctas, hecho que pueden testimoniar muchos de los que realizan esta labor, los mejores gerentes cometen errores, sin embargo aquellos que se destacan por ser los mejores son quienes aprenden de ellos luchando incesantemente por encontrar mejores formas de que su organización logre efficientar su desempeño.

Por principio es necesario esclarecer aunque de una manera somera, sin restarle importancia ¿Qué es una organización?, lo cual para los efectos del tema que nos ocupa tenemos que:

1. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (Española, 2010).
2. Son grupos de personas que colaboran y coordinan sus actividades para alcanzar una amplia variedad de metas, es decir, los resultados establecidos con antelación (Jones, 2010, pág. 5).

En estas organizaciones los responsables de la dirección y supervisión de aprovechamiento del capital humano (enfaticamos recursos humanos por ser el eje central del trabajo, sin embargo, los recursos financieros y materiales requieren un tratamiento en igualdad de importancia) son los Administradores. Bajo esta tesitura tenemos que la Administración, se conceptualiza de la siguiente forma:



Es el proceso de “*Planeación, Organización, Dirección y Control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia, las metas de la organización*” (Jones, 2010, pág. 5).

Visto de una forma simple es el conjunto de tareas para conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados, a través de la correcta toma de decisiones en el uso de los recursos que posea cada organización.

Joaquín Rodríguez Valencia ve un poco más a detalle la Administración al afirmar que “Es el proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado” (Valencia, 2002, pág. 164).

## **1.2. La Planeación**

La planeación es el proceso que siguen los administradores para identificar y seleccionar las metas y actividades propias para una organización, el resultado de este proceso se le conoce como “Plan organizacional”, aquí quedan detalladas las metas y su forma de obtenerse a través de las estrategias, por lo que planear consiste tanto en fijar metas como estrategias para obtenerlas.

De tal forma tenemos que la planeación se divide en tres fases:

- I. Determinar la misión y las metas de la organización,
- II. Formular las estrategias y,
- III. La implantación de las estrategias

Estas fases tienen lugar en los tres niveles estructurales de la organización: el corporativo (donde se encuentran los accionistas, el presidente o director) en el cual recaen las decisiones referentes a la misión y las metas de la organización, la



estrategia general y la estructura; el Plano empresarial (lugar donde se alojan las divisiones de la organización), en este se indica en que sectores o mercados pretende competir la organización y; plano divisional o funcional (con funciones definidas y en muchos de los casos con sus propios departamentos), en este se enuncian las metas, se fijan las acciones que los responsables emprenderán en cada una de sus áreas a fin de la que la organización materialice sus metas.



Fuente: Gareth R. Jones, Jenifer M. George Pag. 261

Como un dato importante de tener en cuenta es la temporalidad del horizonte de los planes, ya que en función del tiempo se tomaran las medidas necesarias para corregir las desviaciones que pudiesen presentarse en la obtención de los objetivos fijados por la parte corporativa de la organización, la clasificación tradicional del tiempo de los planes la clasifica en:

- a. Planes de largo plazo. Más de cinco años
- b. Planes de mediano plazo. De uno a cinco años, y
- c. Planes de corto plazo, menos de un año

No debemos dejar de comentar que las metas y estrategias corporativas requieren de planes de largo plazo e intermedio, por lo que las metas y estrategias



funcionales se establecen en planes cortos e intermedios. Y aunque un plan organizacional se realiza para un periodo largo, a través de los presupuestos anuales se actualiza constantemente, enmendando los cambios en las condiciones del entorno socioeconómico y político de cada Estado.

Ahora bien es importante planear a fin de evaluar la postura actual de la organización y decidir donde debe estar en el futuro, pero sobre todo como llevarla a ese horizonte promisorio. La planeación debe considerar el futuro y pronosticar que podría ocurrir, con la finalidad de actuar en el presente, movilizandolos recursos de la organización para enfrentar las oportunidades y las amenazas por venir. Concretando, es importante planear por cuatro razones principales:

1. Planear permite la participación e inclusión de todos los actores dentro de la organización.
2. Es necesario planear para darle un rumbo y propósito a la organización.
3. Un plan permite que todos los integrantes de la organización dirijan su esfuerzo en la misma dirección.
4. Un plan es el medio más eficiente para controlar a los miembros de una organización.

La manera más práctica para trazar los planes, consiste en recurrir a la planeación de escenarios también llamada planeación de contingencias, el cual consiste en generar varios pronósticos de las condiciones futuras, seguido por el análisis de la mejor reacción a cada una de estas condiciones. (Jones, 2010, págs. 261- 267)

### **1.3. Que es la Estrategia**

La estrategia proviene del término griego “strategos”, que significa “líder del ejército”. Tal como en las tácticas militares, la estrategia de una empresa involucra la confección de un plan que especifique las (mejoras) acciones a ser realizadas en cada una de las posibles contingencias que enfrente, suponiendo que los



competidores también intentarán optimizar su selección de acciones (Tarziján M, 2006, pág. 4).

En la habilidad del administrador o dirigente de organización dependerá la eficiencia o fracaso de las acciones, por lo que aquel que determine las estrategias habrá de considerar a los oponentes sin sobre estimar su potencial, de tal suerte que tiene dos opciones: esperar a que los competidores adelanten su acciones y defenderse (ser reactivos a sus estrategias), o anticiparse siendo pro activos lanzando la primer acción de mejora previendo el actuar de la competencia, y en esta forma recibir al oponente con una acción planeada que aventaje en el terreno de competencia.

Otra concepción nos dice que la estrategia es el: Conjunto de decisiones y acciones que toman los administradores para que la organización alcance sus metas. (Jones, 2010, pág. 261)

Es nuestro deber hacer hincapié en que las metas deben ser determinadas por los accionistas, o directivos cuya visión es clara en el rumbo de la organización.

En tanto, la estrategia es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explorar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva. (Hill, 2004, págs. 9,10)

En esta definición ya nos muestra la importancia de una evaluación de la organización para conocer sus ventajas y desventajas, invitando a un análisis profundo en primera instancia del propio negocio y su entorno económico y social, para con certeza plantear acciones de mejora y acciones ante los posibles competidores.



Las Decisiones Estratégicas comprenden el grupo de acciones que toman los administradores dimensionando el entorno socio-económico, lo que involucra la posibilidad de conocer las alternativas de decisiones disponibles y los probables efectos de cada una de estas decisiones en el comportamiento de los afectados por ellas y como estas reacciones afectarán el desempeño de la organización.

Para efectuar una correcta decisión respecto de la estrategia a seguir o implementar, es necesario el estudio y análisis de la empresa y su ámbito de competencia, la necesidad de conocer su objetivo general y particular, sus metas y directrices que le dan vida, en pocas palabras, las estrategias deben estar orientados en función de su misión y visión

Para determinar la estrategia a implementar es necesario que los administradores realicen un análisis de la situación presente de la organización, elaborando planes de acción para alcanzar dichas metas, así como realizar la misión.

Una empresa alcanza su competitividad estratégica cuando formula una estrategia y la aplica con éxito.

Una ventaja competitiva sostenida o sustentable se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo; y esto sucede cuando después de que estas dejan de hacer el esfuerzo por copiar su estrategia o que dichos esfuerzos hayan fracasado

La estrategia debe plantear la posibilidad de que una organización pueda satisfacer las necesidades de las partes interesadas, en proporción directa con su mejor competitividad estratégica y su capacidad para obtener mayores beneficios organizacionales.



### **1.3.1. Planeación Estrategia**

Las medidas estratégicas que toman los administradores para alcanzar la competitividad estratégica y mantenerla, exigen permanentemente de su mejor esfuerzo, de los empleados y del de sus organizaciones.

Comenzando por dar a conocer lo que significa Planear, tenemos que “Es el proceso que siguen los administradores para identificar y seleccionar las metas y actividades propias para una organización” (Jones, 2010, pág. 261)

Aunque, para nosotros la mejor definición nos evoca la necesidad de prever el futuro para tomar las decisiones correctas en el presente.

Por tanto el desarrollo de las metas a las que alude la planeación son detalladas en el plan organizacional, así como la especificación del método o la forma en que serán alcanzadas dichas metas.

Por lo que en una forma objetiva tenemos que planear no solo consiste en fijar las metas u objetivos de la organización, sino que además se establecen las estrategias para obtener dichas metas, así como la ruta para su implantación.

Al finalizar con este proceso que implica la determinación de la misión y establecimiento de metas, formulando la estrategia a seguir para alcanzar estos objetivos planteados, los administradores han de decidir que personas son las encargadas, así como los recursos que les serán asignados para implantar las estrategias que se ha designado para que la organización logre ser como se quiere.

### **1.4. Misión, Visión y Valores**

La determinación de la misión y las metas de la organización es el primer paso del proceso de planeación, pues una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre las



metas y la misión, así como la declaración formal en el plan corporativo, se convierten en la guía de las siguientes etapas debido a que definen las estrategias apropiadas y la temporalidad para obtener resultados tangibles.

La misión es una expresión general del propósito fundamental de la organización, es donde se señalan los servicios que se ofrecen, el sector al que está destinado el esfuerzo, así como los competidores en algún aspecto. (Jones, 2010, pág. 261)

Por ello resaltamos que la misión es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 20)

Paul R. Niver afirma que – La Misión examina la razón de ser de la organización, más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en una empresa – en tanto que la Visión la considera como la transición crítica de la misión firme y valores fundamentales al brioso y dinámico mundo de las Estrategias. (Niven, 2003, pág. 107 y 120)

La visión organizacional o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos. (Chiavenato, 2007, pág. 21)



Estos propósitos, fin último de las estrategias alineadas con el plan establecido por la dirección de la organización, tienen un objetivo para el que está proyectado el sistema, el cual tiene un conjunto de elementos establecidos, cuya entrada de información, energía y materiales se emplean para que el sistemas pueda funcionar.

Por tanto puntualizamos que las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a estos objetivos. Un objetivo de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar. Así los objetivos tienen muchas funciones, entre las que podemos destacar:

- a) Presentar una situación futura.
- b) Constituyen una fuente legítima que justifica las actividades de la organización.
- c) Sirven como estándares, que permiten evaluar el éxito de la organización.
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización.

Los análisis de entorno externo y el ambiente interno de una organización, le proporcionan la información que necesita para desarrollar su propósito y su misión estratégica.

Tanto el objetivo como la misión influyen a la hora de formular la estrategia y las medidas, para aplicarla para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados.

Para determinar la misión de una organización, se debe empezar por definir el objetivo primordial de la organización de tal forma que resalte el valor que ofrecen a los clientes o usuarios del servicio, para esto hemos de plantearnos tres preguntas:



1. ¿Quiénes son nuestros principales clientes o usuarios?
2. ¿Qué necesidades de estos satisfacemos?
3. ¿Cómo las satisfacemos?

Ello nos permite no solo identificar las necesidades que satisface la organización y la forma en que lo hace, sino también las necesidades que debe tratar de satisfacer en un futuro y quiénes son sus verdaderos competidores, lo que permite establecer las metas apropiadas, dando rumbo y propósito a la organización; las metas tienen que ser un desafío pero también realistas, esto estimulara a sus integrante en la búsqueda de mejorar sus operaciones.

#### **1.5. Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

La competitividad se mide a través de elementos externos e internos, siendo los primeros las Amenazas que existen y pueden presentarse a mediano y largo plazo impidiendo el desarrollo de la estrategia; así mismo, las Oportunidades que brinda y habrá en el mercado. Con lo que respecta a los factores internos: Fuerzas y Debilidades, se auto diagnostica la empresa frente a sus competidores en tanto a las ventajas y desventajas que tiene.

El análisis FODA es un ejercicio de planeación en el que los dirigentes de las organizaciones identifican las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) de estas, a través de este análisis se eligen las estrategias corporativas, empresariales y funcionales para situar mejor a la organización de tal forma que materialice su misión y visión. Debe considerarse como el primero de los pasos debido a que las fuerzas del trabajo y el entorno general tienen el potencial de afectar la organización.

Observamos que los cambios del entorno generan oportunidades que la organización puede aprovechar y amenazas que perjudican la situación en la que se encuentra. El primer paso en el análisis FODA es identificar las fortalezas y



debilidades de la organización; el segundo paso comienza cuando los dirigentes de las organizaciones emprenden un ejercicio FODA en toda forma, para identificar las posibles oportunidades y amenaza del entorno que afecten la organización en el momento o que puedan presentarse en el futuro.

Al terminar el análisis FODA se puede dar inicio al proceso de planeación y determinación de estrategias para que la organización alcance sus metas y concrete su misión, estas deben permitir conseguir sus metas aprovechando oportunidades, conjurando amenazas, fomentando las fortalezas y corrigiendo las debilidades.

Los elementos de este análisis se explican en el siguiente cuadro:

	<b>Factores Internos</b>	<b>FUERZAS (F)</b> Son puntos o ventajas que poseen las empresas y que pueden impulsar el negocio o la institución	<b>DEBILIDADES (D)</b> Son las carencias que se tienen o puntos que requieren más atención y que pudieran perjudicar el negocio
<b>Factores Externos</b>			
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> Son los factores o circunstancias externas que se pueden aprovechar que favorecen el desarrollo de la empresa.		<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DO)</b>
<b>AMENAZAS (A)</b> Son contingencias que pueden presentar y que pueden llegar hasta un control nulo sobre ellas y un impacto en el desarrollo y costo del proyecto.		<b>ESTRATEGIA (FA)</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>

(Hernández, 2002, págs. 246,247)

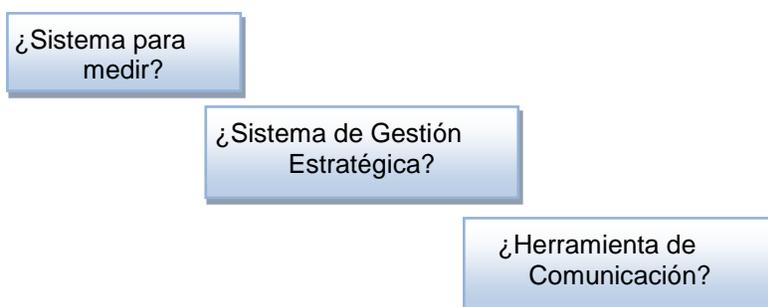


## 1.6. Los Cuadros de Mando Integral o Balance Scorecard (BSC)

En los procesos de desarrollo de estrategias, una de las partes fundamentales es la alineación de recursos y comportamientos en la ejecución de la estrategia, “el describir como se hace operativa la estrategia”.

Pero ¿qué es un cuadro de mando integral?, Se define como el conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa.

Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando integral, representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. (Niven, 2003, pág. 35)



Los mapas estratégicos y los cuadros de mando son herramientas excelentes en la búsqueda de un sistema de indicadores que apoyen la estrategia vinculando operaciones y tácticas, establecen sólidas relaciones entre las aéreas vitales de la estrategia y los indicadores de la empresa, bajo las siguientes premisas:

- A) Dejan absolutamente claros los pocos objetivos vitales de la estrategia (las aéreas del enfoque estratégico).
- B) Establecen las relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos.



- C) Aportan indicadores estratégicos en cascada a los equipos de empleados cuyo rendimiento está siendo supervisado.
- D) Alineando el comportamiento de los empleados con un enfoque común de los objetivos estratégicos que normalmente se definen en la dirección de la empresa.

Visto de otra forma los mapas estratégicos son como mapas geográficos que ayudan a comprender como partiendo de un punto A se llega a un destino B, basando esto en la capacidad, organización y los enfoques actuales de la empresa encaminado al deseado futuro estado de capacidad, organización y enfoque, según la visión, misión y plan estratégico de la empresa.

Dejemos en claro que esta herramienta nos permite seguir paso a paso el efecto de cada una de las fases del plan estratégico, por lo que si se prescinde de él, los planes estratégicos pueden estar condenados al fracaso. Cuando se forman los cuadros de mando y se dan a conocer de forma aislada, no hay una vinculación directa con la estrategia y los recursos que desarrollarán la estrategia.

Enfatizando con esto que los cuadros de mando contienen los indicadores clave de la actuación de la empresa, siendo esta su función principal, con sus indicadores vinculados a la estrategia, el cuadro de mando explica inmediatamente no solo lo que ha sucedido, sino también hacia donde conducen y porque es importante.

Los indicadores relacionados con los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico, normalmente se conocen como indicadores estratégicos, los cuales se reflejan en lo que popularmente se conoce como un cuadro de mando integral, el cual es calificado como integral debido a que está formado de indicadores financieros y no financieros, así como indicadores presentes y futuros.



Dentro del cuadro de mando integral, los indicadores de nivel inferior pueden derivarse de forma opcional de los indicadores estratégicos, en un proceso de medición en cascada de arriba abajo, los cuales se conocen como indicadores tácticos y/u operativos, los cuales son reflejados en cuadros de mando funcionales.

Los mapas estratégicos y los cuadros de mando van de la mano, una vez creados, personifican la intención estratégica de la organización y la comunican a todos, tanto los objetivos estratégicos que la institución piensa alcanzar, como los indicadores críticos de haberlo alcanzado, ya sean indicadores estratégicos, tácticos u operativos.

Si de alguna forma objetiva tuviésemos que explicarlo, pediríamos que la misión y la visión de la organización respondan a las preguntas ¿Dónde queremos ir? y ¿Por qué estamos aquí?, mientras que el mapa estratégico y el cuadro de mando contestan ¿Cómo vamos a llegar allí? Informando continuamente los resultados en comparación con los objetivos que los indicadores clave mantienen en la organización en el buen camino del desarrollo.

Ahora bien debemos considerar entre del desarrollo de la estrategia a los valores, los cuales constituyen un concepto adicional que dan forma a la visión y misión, debiéndose considerar de manera intemporal que son aplicados para garantizar que la entidad retiene lo que inicialmente la hizo exitosa, este proceso es conocido como presupuesto, el cual generalmente se desarrolló de forma anual.

El proceso de creación de un presupuesto debe ser mucho más que gestionar los recursos financieros para el próximo año, debe vincularse a la ejecución de la estrategia, constituyendo esto una gran oportunidad para que el presupuesto sea una extensión de la estrategia, este generaría un ciclo perpetuo que se establece de la siguiente forma:



- Los mapas estratégicos dicen dónde estamos y porque.
- Los cuadros de mando integral dicen lo bien que lo hacemos y nos guían para lo que puede ser el futuro de la organización.
- Los presupuestos nos dicen como

Pero ¿Cómo saber si los indicadores de la organización están impulsando el crecimiento correcto?. Unos mapas estratégicos y cuadros de mando integral correctamente desarrollados aumentan drásticamente la posibilidad de que así sea. Proporcionan un marco que literalmente permite llevar la cuenta de las funciones y procesos más importantes para el éxito de una entidad, por lo que concluimos que centrar el enfoque en los indicadores vitales para diferentes equipos de personas de una organización resulta clave.

Dicen que lo que se mide se puede controlar y lo que se controla se puede mejorar, es por eso que con el cuadro de mando integral derivado del mapa estratégico, la actuación de la organización se controla en base a indicadores ponderados que reflejan lo importante que son para alcanzar la estrategia.

### **1.7. Concepto de Administración de Personal**

La Administración del Factor Humano tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas –es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización- es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. (Chiavenato, 2007, págs. 118,119)

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el



desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas –que en ella colaboran- lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El contexto sobre el que opera la administración de recursos humanos está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. (Chiavenato, 2007, pág. 1)

Sin embargo por el hecho de tratarse de Capital Humano debemos tener la delicadeza de incorporarnos al entorno un tanto emotivo para lograr sumar voluntades por lo que una atinada concepción de esto manifiesta que “La administración de recursos humanos es crear, desarrollar y mantener ese espíritu que hace posible la contribución de voluntades en torno a una meta en común”. (Treviño, 2007, pág. 2)

### **1.7.1 Importancia del Factor Humano**

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 69).

Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Estas necesitan a las personas para que sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De



ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones. (Chiavenato, 2007, pág. 1)

### **1.8. Porque los Procesos para la Modernización**

Puedes cambiar procesos, ello tendrá como consecuencia ahorro de tiempo, energía y dinero, a esto se conoce como una mejora inteligente y va de la mano con la innovación de las formas de hacer algo, dentro del mundo de los negocios es la mejor forma de buscar nuevos mercados, aquí la pregunta que debemos entender es ¿Por qué necesitamos esto?

Y comenzamos dándonos cuenta que el mercado es una fuente de innovación, no simplemente un mercado, ya que la competencia y el propio entorno social evolucionan con gran dinamismo obligándonos a ofrecer mejoras continuas en los productos y servicios que ofrecemos.

Las mejores organizaciones tienen metas alrededor de grandes temas como la mejora del bienestar, reducir el impacto económico en los costos, mejorar los medios de subsistencia y otras sub metas alrededor de grandes aéreas de su negocio, estas organizaciones trazan su plan de vida sustentable a largo plazo como planes estratégicos de la compañía, basado en la innovación para hacer más eficiente sus procesos sin demeritar la calidad de sus productos y servicios estableciendo su marca dentro de los mercados como una de las mejores en su ámbito de competencia, otorgando a los consumidores de nuestros esfuerzos conjuntos lo que ellos esperan recibir y demostramos como hacerlo reduciendo el impacto económico, de tal forma que el mensaje del entorno es: vamos a innovar en nuestro camino hacia el objetivo.

Entonces como lo hacemos?, consideremos sistematizar la innovación, pero que necesitamos para ello, bueno necesitamos recopilar los datos y entender donde están nuestros puntos de acceso, necesitamos crear escenarios, hablar de



posibles futuros y donde encajamos en esos futuros. Necesitamos empujar éxitos a conclusiones lógicas o incluso más allá, esto es lo que las demás organizaciones están realizando para encabezar la preferencia de los consumidores, hacen tiempo para esto dando resultados exitosos, de tal forma que si no somos nosotros , ¿entonces quién?; si no es ahora ¿entonces cuando? Ya que si bien es cierto nos somos responsables de todo el cambio, pero si los responsables de comenzar a serlo (Winston, 2012).

### **1.9. Método de Alineación Total**

Muchas organizaciones, que aun siendo exitosas, siguen buscando nuevas formas de tomar la delantera y concertar una verdadera cultura de misión, visión y valores compartidos.

Esas organizaciones implementan en esa cultura un sistema sencillo, diseñado para medir el éxito y manejar sus parámetros esenciales a la vez que buscan la transformación del personal en un equipo que demuestra, objetiva y consistentemente creer en esos valores esenciales.

Cuando las personas trabajan con un propósito común y líneas integradas de acción, están alineadas. Cuando trabajan con propósitos encontrados, no lo están. Trabajar sin alineación es como luchar para moverse hacia adelante contra fuerzas que lo empujan a uno hacia atrás. Progresar se vuelve un desafío real y a veces insuperable. Resolver un problema de alineación quiere decir eliminar las fuerzas que evitan que la gente se mueva en la misma dirección. Si todos van en diferentes direcciones van a terminar por no llegar a ninguna parte.

Una fórmula recomendada para la alineación consiste de 3 pasos: 1 involucrar al personal en la creación de un propósito y una Visión comunes. 2 Desarrollar estrategias para comunicar la Visión y 3 Alinear la organización.



Cuando se ha establecido una Visión común, lo siguiente es hacerla medible quitando para ello las frases imprecisas. Es muy importante saber que la Visión se ha hecho realidad. Por ejemplo si se decide "ser una compañía líder", debe establecerse como se va a determinar que en efecto es líder y como se va a medir su éxito. Algunos criterios medibles son además de específicos, observables, cuantificables, verificables. Una vez definida la Visión, lo siguiente es identificar los indicadores claves para medir la Visión. Es importante definir para cada punto de la Visión un indicador clave.

Formular una estimulante y compartida Visión y estrategia, alinear la responsabilidad, la evaluación, el establecimiento de objetivos, la cultura, la competencia, la información y las compensaciones con la Visión y la estrategia, no son suficientes. La creación de riqueza para los accionistas, son logros para sentirse orgullosos, pero no son alineación total. La alineación total es algo más que la integración de los procesos con la Visión y la estrategia, es alinear la Visión misma con las necesidades urgentes de la humanidad. Implica contribuir positivamente con la comunidad local, nacional e incluso mundial.

El desafío es lograr la alineación total y mantener al mismo tiempo las actuales ventajas financieras y operativas de la empresa. Es una tarea difícil que requiere orientación y cambio de enfoque.

Alineación Total expone métodos vanguardista de comunicación empresarial hacia todos los niveles, mediante esta comunicación y acciones estratégicas sin duda la alineación puede darse en sentido ascendente y descendente en todas las jerarquías rompiendo paradigmas de los clásicos métodos que se dan en las juntas y reuniones de trabajo, donde las acciones de éxito sean compartidas hacia otros equipos de trabajo de la compañía, probándolas en otras necesidades de la organización sin duda puede brindar el máximo beneficio interno que se proyecte



de manera externa mediante los bienes y servicios que las empresas de hoy en día oferten a los consumidores.

Bajo este procedimiento, se ordenan los puestos de una empresa, con el promedio de las series de grado formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, y con respeto de los puestos básicos.

### CARACTERISTICAS

1. La valuación del puesto está dada por su contenido organizacional total.
2. Considera al puesto como un todo, sin descomponer en partes integrantes ni requerimientos para ocuparlos.
3. Consiste en un ordenamiento de los puestos, cada uno con respecto a los demás.
4. Es conveniente cuando se conoce cabalmente al puesto.
5. Recomendado para estructuras con pocos puestos.
6. Es útil para estructuras de pago fijo por puesto

### PROCESO DE ALINEAMIENTO

1. Conformación de un comité de análisis y valuación.
2. Describir todos los puestos de la estructura.
3. Identificar un puesto tipo (10% de la estructura).

Una opción es definir un factor compensable central.

1. Valuación (alineación) de puestos tipo
2. Valuación (alineación) de los demás puestos en comparación con el puesto tipo.

Una opción es la alineación por departamento en una primera fase.

Luego lograr la alineación total en una segunda fase.



#### PROCEDIMIENTO:

- Se hacen juegos de tarjetas (tantos como miembros tenga el comité). En ellas se anota cada uno de los puestos para valorar. Por ejemplo auxiliar contable, vigilante entre los muchos puestos que tiene una organización.
- Se diseñan formas para el uso de cada miembro del comité a fin de que cada miembro del comité anote la dificultad relativa de cada puesto.
- Se entregan los juegos de tarjetas; deben disponerse al azar
- Se solicita a cada miembro del comité que ordene las tarjetas por orden de complejidad de los puestos; en un orden: del más al menos complejo.
- Anotan en la columna que le corresponda el número de orden que haya a cada puesto, y repetirán tal anotación en las hojas de sus compañeros.
- Se suman los valores horizontales consignados, y se anotan en la penúltima columna.
- Se dividirán tales valores entre de columnas utilizadas; es decir entre el número de miembros del comité para obtener así un promedio que se consignara en la última columna.
- Se aclaran aquellos casos que puedan tener un valor igual.
- Se anotan los puestos en orden progresivo.

#### VENTAJAS

1. Requiere poco esfuerzo de administración.
2. Es flexible, por lo que permite responder a cambios con facilidad.
3. Se actualiza con facilidad, evitando obsolescencia.
4. Es más rápido en su implementación.

#### DESVANTAJAS

1. Puede generar subjetividad.
2. Requiere mucha experticia en el diseño y la administración.
3. No establece un valor numérico al puesto, que represente su importancia frente a otros. Sólo dice que es mayor o menor.



4. Al no tener valor numérico, puede no ser comprendido y generar resistencia a la aceptación por parte de los empleados y los supervisores.
5. Requiere mayores esfuerzos de comunicación general.
6. Se dificulta para estructuras con muchos puestos.

#### ERRORES COMUNES

1. Tendencia a ubicar los puestos en el centro de la estructura o en el extremo superior.
2. No documentar adecuadamente los puestos.
3. No involucrar al comité de valuación en la documentación de los puestos.
4. Esperar a tener los puestos documentados para definir el factor central que permitirá el alineamiento.
5. No establecer distancia suficiente entre puestos supervisores y supervisados.
6. No administrar adecuadamente la distancia entre puestos de una misma familia.

#### FORMAS MAS COMUNES DE ALINEAMIENTO

1. Jerarquización ascendente –descendente de una dirección.
2. Jerarquización ascendente –descendente de doble dirección.
3. Comparación por parejas de puestos.

(REYNOSO, 2011)

#### 1.10. **Qué y Como Sistematizar**

La sistematización aspira a tener un conocimiento sobre la articulación entre la práctica profesional y la práctica popular que va más allá de lo que hemos aprendido por el mero hecho de participar en ella. Para lograrlo, el objeto de conocimiento no puede ser la experiencia en su totalidad.

Se debe comenzar delimitando un objeto para poder sistematízalo, también se deben definir aquellos aspectos o dimensiones de la experiencia que nos interesa conocer (o cuyo conocimiento queremos profundizar). De lo contrario, lo más



probable es que nuestro esfuerzo no pase de producir un informe pormenorizado en el cual no vayamos más allá del relato descriptivo del desarrollo de los hechos, sin llegar a una interpretación.

Muchas veces se confunde sistematización con narración, descripción, relato de lo ocurrido en el mejor de los casos, se piensa que se trata de reconstruir históricamente la experiencia vivida; si bien estos aspectos son importantes, en realidad son solo el punto de partida para la clave de la sistematización, que es el interrogar la experiencia para entender que paso, no solo ver las etapas de lo que aconteció en la experiencia, sino fundamentalmente porque no se pudo pasar de una etapa a otra.

Cada experiencia podría ser sistematizada varias veces, a partir de diversos ejes. Difundir uno como el ordenador de la sistematización nos obliga a dejar aspectos fuera de ella, o subordinarlas a ese eje central, ello es necesario para poder realizar el esfuerzo de conocimiento ya que las experiencias son excesivamente complejas como para poderla conocer a profundidad y en su totalidad.

Existen diversas propuestas metodológicas y formas de operar, entre las que destacan:

- Aspectos comunes
- Importancia otorgada al contexto
- Delimitación de un objeto de sistematización. Ordenamiento de información
- Recuperación, reconstrucción, recreación
- Se incluye la perspectiva del investigador.
- No informante clave.
- Considerar los objetivos de las experiencias.
- Exposición de resultados: Comunicar, (sector profesional vs popular?)
- Realizado por un equipo



- Antes de definir la propuesta metodológica se debe reconocer cual es el enfoque epistemológico desde el cual el equipo se sitúa para comprender la experiencia.

<b>Enfoque epistemológico</b>	<b>Que privilegia</b>
<b>Críticos</b>	- Relación Teoría practica - Relación coyuntura y estructura - Intencionalidad política - Relación construcción de conocimiento y transformación
<b>Empírico – Analíticos</b>	- Interés técnico - Producir reconocimiento científico
<b>Histórico Hermenéutico</b>	- Conocimiento a partir de la practica - Experiencia como centro - Participación, negociación, sentido, lógica interna.

Las claves para delimitar el objeto de sistematización se pueden considerar:

1. Tomar distancia de la experiencia para hacer una interpretación critica
2. Preguntar por la experiencia para comprenderla
3. Que se quiere conocer de la experiencia
4. Tener en cuenta un problema que afecte al grupo y que quiera modificar.
5. Una pregunta que sea respondida por y desde la experiencia
6. Una pregunta que se refiera al proceso de los actores sociales involucrados
7. Que la respuesta pueda encontrarse en los actores de la experiencia  
(Tiempos, sujetos y espacio)

Definimos el tiempo y espacio como el periodo en el cual la respuesta a la interrogante puede surgir con mayor claridad, esto es:



- Que ocurrió en el proceso?
- Que ocurrió en ese proceso con los actores?
- Porque se tomaron esas decisiones?
- Como llegamos a dónde estamos?

La clave para tener éxito es ser realistas en cuanto al objeto y al tiempo, evidenciar temores, llevar registros del proceso, monitorear si todos estamos entendiendo lo mismo. (Sabat, págs. 1-10)



## **CAPITULO II**

### **El Instituto de Salud del Estado de México**

#### **Objeto de Estudio.**

#### **2.1 Que es el Instituto de Salud del Estado de México (ISEM)**

El Instituto de Salud del Estado de México es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, y funciones de autoridad, que tiene por objeto la prestación de los servicios de salud y el ejercicio del control sanitario en materia de salubridad local (ISEM, JINIO DE 2005, pág. 22)

##### **2.1.1. Antecedentes Históricos.**

Antes de que se formara o existiera la secretaria de salud, solo existían fondos eclesiásticos, éstos fueron creados por la necesidad que en ese tiempo se vivía y para poder ayudar a la gente más necesitada y pobre económicamente, posteriormente se crearon los fondos de instituciones gubernamentales de salud y asistencia, los cuales se instituyeron para centralizar los servicios de asistencia y salud existentes y finalmente los fondos hospitalarios y asistenciales como se conocen hoy en día, los que se formaron para atender las demandas de la población y la preocupación de las autoridades para combatir enfermedades o ayudar a cada persona en materia de salud o asistencia.

En 1926 se crearon en las entidades federativas las juntas de beneficencia pública y las delegaciones de sanidad federal. El 20 de enero de 1932 se creó la Oficina de Servicios Coordinados de Salubridad en todos los Estados para fomentar la coordinación entre los niveles de gobierno. En 1934 año en el que se constituyó la



Secretaría de Asistencia Pública, se estableció la Jefatura de los Servicios Estatales de Salubridad, así como los niveles jurisdiccional y local.

Posteriormente, en 1938 entraron en vigor los Servicios Coordinados de Salubridad Pública del Estado de México, cuya estructura orgánica para 1947, consideraba una jefatura y las secciones de epidemiología, higiene, asistencia y administrativa, así como jurisdicciones sanitarias en el nivel aplicativo.

En el año de 1958 se contaba solamente con el Hospital General “José Vicente Villada” en la Ciudad de Toluca, que posteriormente en 1963 fue sustituido por el Hospital General “Lic. Adolfo López Mateos”. En ese mismo año se inició la creación de Centros de Salud Urbanos, así como aproximadamente setenta centros de salud rurales en el resto del territorio estatal.

Entre 1959 a 1964 los Servicios Coordinados de salud pública del estado de México, implantaron los Distritos sanitarios como organismos técnico administrativo, ubicados en regiones con características homogéneas para el control de las unidades aplicativas y los programas.

En 1970 se cambiaron las secciones del nivel estatal por los Departamentos de Administración Médica, Medicina Preventiva, Promoción de la Salud, Control sanitario y administrativo, a nivel aplicativo desaparecieron los distritos y se contaba con 11 jurisdicciones.

En los años siguientes la estructura orgánica de los Servicios Coordinados de Salud Pública del Estado de México continuo sufriendo adecuaciones, hasta que en 1984, con motivo del inicio del proceso de descentralización de los servicios, se aprobó una organización acorde con el mismo, existiendo entonces el Consejo Interno de Administración, las Coordinaciones de Servicios de Salud y de Regulación Sanitaria, la Unidad de Auditoría y Control y la Unidad de Planeación,



así mismo en el nivel aplicativo se crearon las Coordinaciones Municipales de Salud.

En 1986, después de la firma del convenio de descentralización, la Jefatura se convirtió en Dirección General y se crearon también direcciones de área, subdirecciones y coordinaciones regionales, incorporándose, además coordinaciones de Regulación Sanitaria, así como los servicios de Urgencias del Estado de México y el laboratorio Regional, estos últimos como órganos desconcentrados.

La descentralización de los servicios IMSS –COPLAMAR, la desconcentración de los programas verticales, la construcción de Hospitales Generales y finalmente la publicación de la Ley de Salud del Estado de México que entro en vigor el 1 de abril de 1987, sentaron las bases para la creación del Instituto de Salud del Estado de México, que inicialmente se integró por un consejo Interno, una Dirección General, las Direcciones de Servicios de Salud, de Planeación y de Administración, así como la Subdirección de Regulación Sanitaria, que meses después cambio a Dirección.

En 1988 se agregaron como órganos desconcentrados el Centro Estatal de la Transfusión Sanguínea y el Consejo Estatal para la Prevención y Control del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida. Más tarde, en 1990 se incluyó en la estructura del organismo la Unidad de Contraloría Interna.

Posteriormente en 1993 el laboratorio Regional se transformó en el laboratorio Estatal de Salud Pública y desaparecieron las Coordinaciones Regionales que fungían como enlace entre los niveles central y jurisdiccional.

La última reestructuración integral que se efectuó del Instituto de salud del Estado de México fue en 1988. En marzo de ese mismo año se firmó el convenio entre la



Federación y el Estado para poner en marcha el programa de educación, salud, y alimentación PROGRESA el cual tiene como propósito fundamental apoyar a las familias que viven en condiciones de pobreza extrema y ampliar las oportunidades y capacidades de sus miembros para alcanzar mejores niveles de bienestar, quedando como órgano operativo la Unidad del Programa de Ampliación de Cobertura (PAC).

En ese mismo año y debido a que era indispensable contar con un área responsable del mantenimiento, conservación, reparación e instalación de equipo médico especializado en unidades médicas, se creó el Departamento de Ingeniería Biomédica e Instalaciones, dependiente de la Subdirección de Infraestructura en Salud.

### **2.1.2. Organización actual del ISEM**

En la Gaceta de Gobierno del 04 de marzo del año 2000, mediante el decreto 156 se crea la Secretaria de Salud del Estado de México como la Dependencia encargada de conducir la política estatal en materia de salud y garantizar que las Instituciones que integran el Sistema Estatal operen en un esquema de coordinación eficaz, permitan la descentralización de los servicios médicos para dar respuesta ágil y efectiva a los problemas y necesidades locales y mejoren el nivel de salud de la población, distribuyan equitativamente los beneficios, mejoren la percepción de los usuarios y optimicen los recursos. Para el 07 de agosto del mismo año se decreta el reglamento Interior de la Secretaria de Salud del Estado, indicando en su articulado que el ISEM la auxiliara en el logro de sus metas.

La gaceta del gobierno del 13 de diciembre del 2001, mediante Decreto no. 41 publica el Código Administrativo del Estado de México, derogando la ley de Salud vigente a la fecha, retomando la institucionalidad del Instituto de Salud del Estado de México.



El 13 de marzo del 2002 se publica el reglamento de Salud del Estado de México, ampliando las materias del Código Administrativo, obligaciones que se asumen en la estructura orgánica del ISEM, para la realización de planes y programas.

El 15 de marzo de 2005, se aprueba la estructura de la Unidad Estatal de Protección Social en Salud, lo que permite iniciar la institucionalización de la Unidad del Seguro Popular y asimilación del Régimen Estatal de Protección Social en Salud, cuyas funciones se reorientan a la administración de los recursos, compra de servicios a los prestadores, tutela de derechos y rendición de cuentas.

La secretaria de Salud del Estado de México considera bajo su coordinación sectorial al Instituto de Salud del Estado de México, el Instituto materno Infantil del Estado de México, Comisión de Arbitraje Médico del Estado de México y el Centro Estatal de Trasplantes

En el código Administrativo del Estado de México, en el libro Segundo de la Salud, Capítulo cuarto referente al Instituto de Salud del Estado de México en su Artículo 2.25. dice: El Instituto de Salud del Estado de México es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonios propios y funciones de autoridad, que tiene por objeto la prestación de los servicios de Salud y el ejercicio del control sanitario en materia de salubridad local.

Actualmente el ISEM cuenta con 19 jurisdicciones Sanitarias y 63 Unidades Hospitalarias en sus tres niveles de atención, distribuidos por todo el Estado de México (Valle de México y Valle de Toluca)

Además de la atención médica y hospitalaria a la población Abierta el ISEM proporciona Servicios concernientes al área de Salud Pública a Establecimientos como son:

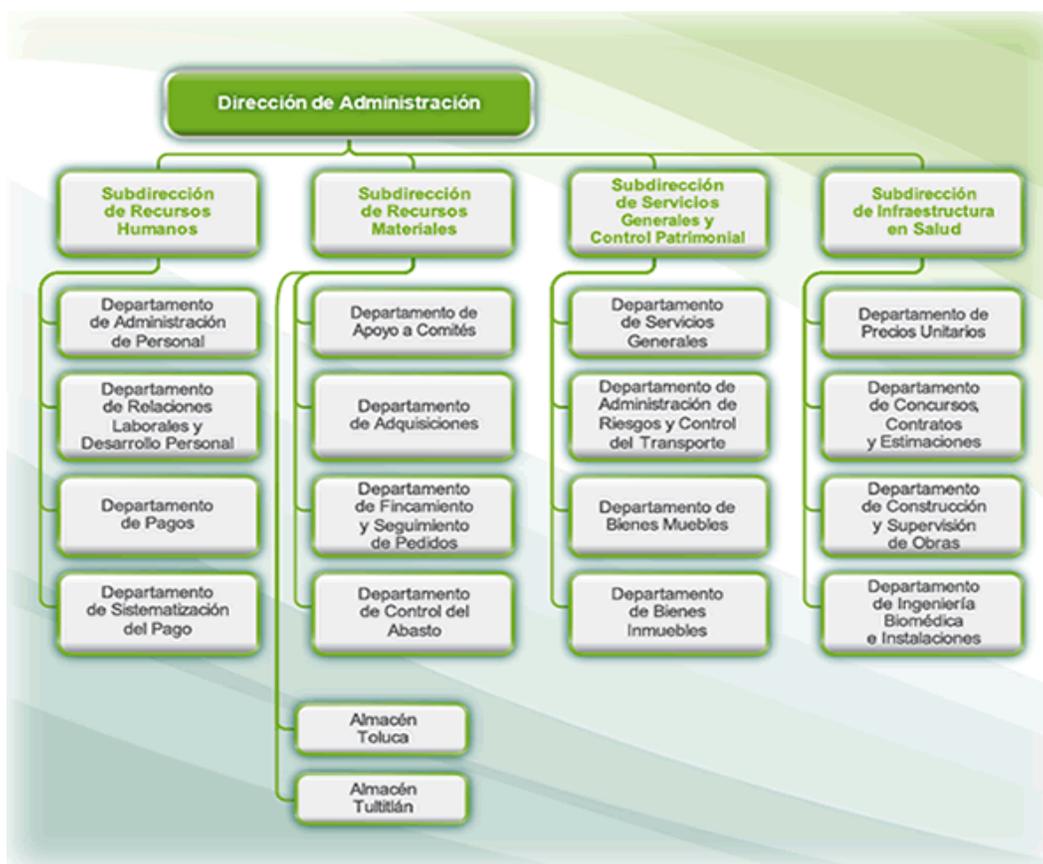
- Alimentos y Bebidas
- Certificación y Capacitación



- Importación
- Asistencia Social
- Medicamentos
- Auxiliares de Diagnóstico
- Obras y Construcciones
- Bancos de Sangre
- Publicidad
- Rastros y Mataderos
- Consultorios
- Traslado de Cadáveres
- Establecimientos de Salubridad Local
- Unidades Hospitalarias
- Fumigación y Sustancias Tóxicas
- Verificación

### 2.3. Estructura Organizacional







## **2.4. Misión, Visión y Valores**

### **Misión**

Proporcionar con oportunidad, calidad y calidez servicios de salud pública para contribuir al ejercicio pleno de las capacidades de la población del Estado de México.

### **Visión**

Ser la Institución Líder que proporcione servicios de Salud Pública de calidad en sus tres niveles de atención a la población en el Estado de México, fomentando la prevención y la cultura del auto cuidado, para satisfacer las demandas de la sociedad (ISEM, 2012).

### **Valores**

- **LIBERTAD**

Éste es el valor que le da sentido a nuestro Código, ya que optamos por cumplirlo en ejercicio de nuestra capacidad de tomar decisiones; lo que nos permitirá desarrollarnos y crecer, actuando dentro de las facultades que nos otorga la normatividad y para el bien de la población usuaria, sin perder de vista los objetivos y resultados comprometidos.

Además de respetar nuestra propia libertad, respetaremos la que tiene la población usuaria para elegir el servicio médico que más le convenga, sin preferencias o impedimentos. Y respetaremos también la libertad de expresión de los demás servidores públicos, propiciando aquella que nos lleve a proponer innovaciones que mejoren la calidad de los servicios.

- **AMOR**

Es el valor fundamental e imprescindible para la realización de nuestra vida y el eje de los demás que suscribimos; por ello cumpliremos nuestras



responsabilidades con pasión, compromiso y empatía, ya que todo nuestro trabajo sólo se justifica y está orientado hacia el bienestar del ser humano.

Por ello buscaremos en primer lugar, mantener una autoestima adecuada, ya que el amor para nosotros mismos nos permitirá tenerlo para los demás; ofreciendo para nuestros compañeros de trabajo, comprensión, respeto y aceptación.

A nuestros usuarios, que son los más importantes, les daremos buen trato, respeto, tolerancia, comunicación asertiva y eficiencia técnica, no obstante las carencias que pudieran presentarse.

- **INTEGRIDAD**

Seremos congruentes en nuestro ser (actuar, sentir y pensar) respetando nuestros valores a pesar de nuestras limitaciones; orientándonos siempre hacia el cumplimiento de nuestra misión. Por ello, nos comprometemos a que en el Sistema de Salud esté conformado por individuos con ética, profesionalismo y actitud de servicio, brindando atención con calidad y un desempeño extra en nuestras actividades habituales.

- **JUSTICIA**

Proporcionaremos los servicios que son nuestra responsabilidad, sin distinción alguna en razón de género, credo, condición social, características étnicas, condición económica o social, afiliación política u otra, y no responderemos a intereses internos o externos que no correspondan a nuestra normatividad.

- **HONESTIDAD**

Actuaremos con la verdad, reconociendo nuestras capacidades, conocimientos y aptitudes; pero también nuestros límites, para superarlos, ya sean personales o institucionales. Destacaremos los logros ajenos en su justa dimensión, tanto en materia institucional como individual.



Aceptamos que la verdad es un indicador de la honestidad y que actuando con ella la consecuencia será que mostraremos rectitud, integridad y honor en la práctica diaria, tanto en nuestro trato al usuario como en el uso de los recursos institucionales y no únicamente en nuestros discursos o pensamientos.

- **RESPECTO**

Aceptaremos a las personas como son en sus ideas y formas de ser; al tiempo que observamos y exigimos respeto a la ética acordada y a la normatividad aplicable. Este valor principia por cada uno de nosotros, puesto que no podemos pedir lo que no estamos dispuestos a dar.

Ofrecemos respeto en el trato y derechos, tanto a los usuarios del Sistema de Salud como a los demás servidores públicos, escuchando las peticiones y opiniones de los demás y brindándoles un trato humanitario.

Nos comprometemos a asumir una actitud positiva ante quien demanda un servicio, siendo congruentes en nuestro trabajo con respecto a las normas y al tiempo de los demás, ya sean pacientes o compañeros de trabajo. Respetaremos la privacidad de la información confidencial de usuarios y compañeros de trabajo así como sus espacios de trabajo.

- **HUMILDAD**

Como reconocemos en nosotros mismos y en los demás nuestras capacidades y limitaciones, ofrecemos conducirnos con una actitud positiva y empática para los usuarios, que nos lleve a brindar un trato cortés, amable y tolerante; captando su confianza, porque sabemos escuchar y actuamos a favor de sus necesidades; explicándoles y orientándoles con un lenguaje adecuado. Actuaremos con sentido de responsabilidad sin buscar ventaja de nuestro cargo.



- **SERVICIO**

Brindaremos una atención orientada al bienestar y salud de la población, dando respuesta a sus necesidades, ofreciendo nuestros servicios con calidad, oportunidad y calidez, en una mejora continua en camino de la excelencia.

## **2.5 Delimitación del Objeto de Estudio.**

### **2.5.1 Subdirección de Recursos Humanos**

#### **2.5.1.1. Funciones de la Subdirección de Recursos Humanos**

Normar y desarrollar el plan estratégico institucional en materia de recursos humanos y los planes que de él se deriven, en colaboración con instancias competentes del Instituto.

Normar, tramitar, controlar y registrar los movimientos e incidencias de personal, así como las constancias de nombramiento y demás documentos que acrediten la situación laboral de los trabajadores.

Establecer y difundir 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 y vigilar su cumplimiento.

Planear, programar, coordinar y normar la administración y desarrollo de personal del Instituto, así como establecer los sistemas para su evaluación, en coordinación con las unidades que conforman el Instituto.

Participar en la elaboración del programa presupuesto anual del Instituto, en lo referente a servicios personales.



Operar el sistema de remuneraciones y de política salarial para el personal del Instituto, así como difundir y supervisar la aplicación de las normas y lineamientos que en la materia emitan las dependencias competentes.

Establecer, coordinar y vigilar la aplicación del catálogo de puestos autorizado y proponer modificaciones para mantenerlo actualizado.

Administrar, promover y coordinar los sistemas de premios, estímulos y recompensas; así como proporcionar a los trabajadores los beneficios y prestaciones económicas y sociales que establezcan las disposiciones aplicables.

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 del Instituto, así como difundirlas entre el personal y vigilar su observancia, en coordinación con las unidades que conforman el organismo.

Participar en los comités y comisiones que se creen en materia laboral y de capacitación; así como coordinar y operar el programa de capacitación técnico administrativo.

Cuantificar, costear y validar, en su caso, los programas de reclasificación y requerimientos de recursos humanos que demanden las unidades que conforman el Instituto, en coordinación con las demás instancias competentes.

Colaborar en el establecimiento y operación del Sistema Institucional de Capacitación y Desarrollo del personal del Instituto, haciéndose responsable de la dirección y manejo de su componente técnico administrativo, con base en las necesidades de las diferentes unidades que conforman el organismo.



Operar y vigilar la correcta aplicación del sistema escalafonario del Instituto, utilizándolo como base para la determinación de ascensos del personal.

Diseñar, instrumentar y operar el sistema para la implantación del servicio público de carrera en el Instituto, emitiendo los reportes correspondientes a la Dirección de Administración.

Proporcionar a la representación sindical formalmente reconocida, la información necesaria para el desempeño de sus funciones y gestionar los recursos que requieran para tal fin.

Instrumentar, operar y controlar el programa anual de vacaciones para el personal del Instituto, de conformidad con las Condiciones Generales de Trabajo y demás normatividad aplicable.

Proporcionar la información necesaria que le requiera la Unidad de Modernización Administrativa, con el propósito de instrumentar los proyectos de modernización administrativa en el Instituto.

Autorizar, 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 resolver 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.

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.



## **2.5.2. Departamentos de la Subdirección de Recursos Humanos**

La Subdirección de Recursos Humanos del Instituto de Salud del Estado de México cuenta con cuatro áreas básicas para desarrollar su función, las cuales son:

1. Administración de Personal
2. Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal
3. Sistematización del Pago
4. Departamento de Pagos

Los cuales sus funciones y objetivos son:

### **2.5.2.1 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Diseñar, instrumentar, operar, controlar y evaluar el plan estratégico institucional en materia de recursos humanos y los planes, programas y presupuestos que de él se deriven, así como operar un sistema integral de administración de personal que permita aplicar con eficiencia los movimientos e incidencias de personal, a efecto de coadyuvar en la administración transparente y efectiva de los recursos humanos disponibles.

#### **FUNCIONES:**

- Difundir las políticas, normas y lineamientos determinados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Salud Federal, el Gobierno del Estado de México y el propio Instituto, para procesos presupuestales y transferencia de recursos financieros en materia de servicios personales.
- Determinar los lineamientos necesarios y coordinar el costeo de plazas para las diferentes unidades del Instituto.
- Definir las políticas salariales necesarias, según las necesidades institucionales y coordinar su aplicación, 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 por las instancias competentes.
- Programar e integrar la elaboración del anteproyecto de presupuesto del Instituto, en materia de servicios personales, difundir entre las unidades administrativas el presupuesto autorizado por partida y proyecto, así como dar a conocer los movimientos de afectación presupuestal autorizados.
- 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.
- Determinar y controlar las plantillas autorizadas por unidad aplicativa.
- Llevar el registro y actualización de las plantillas físicas existentes por unidad aplicativa, así como verificar su correspondencia con las plantillas tipo y autorizadas correspondientes.
- Coordinar y supervisar la aplicación de los catálogos de puestos y tabuladores de sueldo autorizados, de conformidad con la normatividad aplicable.
- Realizar, coordinar y dirigir los estudios y proyectos para definir perfiles de nuevos puestos, 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.
- Implementar las estructuras de mando y su correspondencia con la valuación de puestos, las plantillas tipo y demás herramientas de planeación inherentes, así como realizar las gestiones para su registro y autorización presupuestal.
- Registrar y controlar el analítico puesto-plaza por unidad, así como realizar las gestiones para la autorización de nuevas plazas y su asignación a las unidades.



- Realizar el dictamen técnico de factibilidad para la transferencia de plazas, dentro y fuera de la entidad, de conformidad con las plantillas de personal.
- Glosar, archivar, conservar y custodiar la documentación y demás soportes relacionados con la planeación y control de los recursos humanos.
- Establecer y mantener mecanismos de coordinación con las unidades aplicativas del Instituto, 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, validar su correcta aplicación, de conformidad con la normatividad y procedimientos aplicables.
- Establecer y mantener mecanismos de coordinación con la Secretaría de Salud Federal y el Gobierno del Estado, 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 del Instituto.
- Expedir constancias de percepciones y deducciones, para la retención de Impuesto Sobre la Renta y cualquier otro trámite de interés de los trabajadores del Instituto.
- Elaborar las plantillas de evolución salarial y el pago de salarios caídos, de conformidad a la solicitud que envíe la Unidad de Asuntos Jurídicos del Instituto.
- Supervisar la aplicación de los lineamientos en materia de pago de remuneraciones, de conformidad con la normatividad aplicable y vigilar la correcta aplicación de los incrementos salariales o prestaciones autorizadas.
- Coordinar con el Departamento de Sistematización del Pago la emisión de listados de contabilidad de nómina y control presupuestal para su control, análisis y envío al área contable.



- Coordinar y supervisar el cumplimiento de las acciones relativas a la información de pagos efectuados y cancelados que deban rendirse en los ámbitos correspondientes del Instituto a terceros institucionales.
- Realizar el registro sistemático de la aplicación del gasto en materia de servicios personales y ejecutar los análisis e informes que correspondan.
- 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 administrativas del Instituto, 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 del Instituto, de conformidad con los lineamientos normativos correspondientes.– Controlar la correcta operación de los movimientos, incidencias, deducciones y bonificaciones de personal y realizar la glosa, archivo, custodia y conservación documental que se origine de su operación.
- Supervisar la validación y liberación de las modificaciones a catálogos, programas de recalcó, nóminas ordinaria y extraordinaria, retroactivos y pensión alimenticia.
- Conciliar la aplicación presupuestal del gasto con las áreas contables del Instituto, a fin de garantizar la veracidad y precisión de los registros.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

#### **2.5.2.2. DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES Y DESARROLLO DE PERSONAL**

##### **OBJETIVO:**

Controlar, integrar, ejecutar, coordinar, verificar 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.

#### FUNCIONES:

- Asesorar y difundir la normatividad referente al reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, entre las unidades que conforman el Instituto.
- Instrumentar y difundir el programa de premios, estímulos y recompensas y el programa nacional de antigüedad en el servicio, en coordinación con la Secretaría de Salud Federal y de conformidad a la normatividad aplicable.
- Atender las solicitudes de empleo que se reciban en las oficinas centrales y demás unidades del Instituto, conformando una bolsa de trabajo institucional.
- Identificar y atender la demanda de candidatos a cubrir la vacancia y las plazas de nueva creación.
- Evaluar y seleccionar a los aspirantes que reúnan los requisitos estipulados, de acuerdo a los lineamientos, procedimientos y controles para la selección de personal en el Instituto.
- Coordinar y gestionar la solicitud 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 acciones de inducción institucional e introducción al puesto, para el personal de nuevo ingreso, de conformidad a lo normado.
- Instrumentar y coordinar las actividades de capacitación para el desempeño y para el desarrollo, de los recursos humanos del área administrativa, con una visión de largo plazo y atendiendo a la normatividad.
- Apoyar, instrumentar y coordinar la capacitación basada en competencias y la certificación de habilidades, en apoyo a los programas institucionales de calidad, de conformidad a lo normado.



- Instrumentar y coordinar la inducción y capacitación programada para el personal de confianza, para coadyuvar con el servicio profesional de carrera, bajo la normatividad vigente.
- Apoyar las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Comisión Mixta de Capacitación, según lo establecido por el Comité Interno de Capacitación y la normatividad vigente.
- Coordinar y supervisar el otorgamiento de licencias y comisiones sin sueldo por ocupar puesto de confianza.
- 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, comisiones oficiales, comisiones externas y comisiones por disminución de facultades.
- Coordinar y supervisar el otorgamiento de licencias por asuntos particulares con y sin goce de sueldo.
- 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.
- Coordinar y supervisar las promociones, disminuciones y ascensos de que sean objeto los trabajadores, para que se cumplan las normas, políticas y procedimientos vigentes.
- Analizar e interpretar, para su aplicación, la normatividad y acciones que de ella se desprendan, en materia de relaciones laborales.
- Asesorar y apoyar la aplicación de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud Federal.
- Coordinar y difundir el programa anual de vacaciones escalonadas conforme a la normatividad aplicable.
- Apoyar las reuniones ordinarias y extraordinarias de las comisiones mixtas de escalafón y seguridad e higiene en el trabajo.
- Participar en las acciones encaminadas a mantener relaciones con las instancias necesarias, tanto al interior como al exterior del Instituto, para



concertar y realizar convenios que favorezcan la armonía en las relaciones de trabajo y la productividad.

- Tomar conocimiento de las actas administrativas en materia laboral, de la aplicación de sanciones y de las solicitudes de reconsideración para apoyar su trámite en el ámbito de las atribuciones del departamento.
- Coadyuvar en la reinstalación de los trabajadores en plazas respectivas y en su lugar de adscripción, en cumplimiento a los laudos ejecutoriados condenatorios en contra del Instituto, así como tramitar el pago de indemnizaciones y salarios caídos que de ellos se deriven.
- Participar en el análisis y atención de los diversos pliegos petitorios que presenten las Secciones Sindicales del SNTSA ante el Instituto.
- Analizar, determinar e interpretar la normatividad que resulte aplicable para resolver controversias en materia laboral entre el Instituto, los trabajadores y su representación sindical.
- Verificar que las marchas y manifestaciones de los trabajadores encabezados por sus líderes sindicales, se realicen en completa calma.
- Coordinar el análisis, implementación, operación y control de proyectos y programas especiales que se asignen al Departamento de Relaciones Laborales, de conformidad con la normatividad y lineamientos aplicables.
- Coordinar la elaboración, trámite y gestión de hojas de servicio y constancias de reconocimiento de antigüedad, para los servidores públicos del Instituto que realicen trámites de jubilación, pensión o retiro.
- Coordinar, cuando así se requiera y a petición de parte, la elaboración devoluciones salariales para los trabajadores pensionados del Instituto.
- Apoyar y orientar al personal del Instituto, en los trámites de jubilación y pensión, cuando así lo soliciten.
- Coordinar la tramitación y gestión del seguro institucional, potencialización del seguro institucional y seguro de retiro, para los trabajadores del Instituto.



- Coordinar la tramitación y gestión del seguro de gastos médicos mayores, seguro de separación individualizado y potencialización del seguro institucional para el personal de mandos medios y superiores del Instituto.
- Tramitar y gestionar el seguro de responsabilidad profesional, para los trabajadores del Instituto que tengan derecho a este beneficio, de conformidad con la normatividad aplicable.
- Coadyuvar en la coordinación y vigilancia de la operación de los seguros opcionales que contraten los trabajadores del Instituto.
- Coordinar y apoyar la tramitación y gestión ante el ISSSTE de préstamos a corto y mediano plazo, complementarios, hipotecarios y los demás que otorgue esta institución, para los trabajadores del Instituto.
- Elaborar las credenciales de identificación oficial de los trabajadores del Instituto, incluyendo mandos medios y superiores.
- Coordinar la elaboración y trámite de filiaciones para el personal de nuevo ingreso de las áreas del Instituto.
- Coordinar los trámites para el pago de marcha a favor de los beneficiarios de los trabajadores del Instituto.
- Coordinar la integración, actualización, archivo y resguardo de los expedientes personales de los trabajadores del Instituto.
- Coordinar la operación de los programas especiales de reconocimiento de antigüedad (subsidio) y retiro voluntario, conforme a la normatividad que en su oportunidad 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.
- Recopilar y coordinar el censo anual sobre el uso de guarderías por las madres trabajadoras que laboran en el Instituto.
- Supervisar y vigilar el cumplimiento de la normatividad en materia de escalafón y de seguridad e higiene en el trabajo y coordinarse para tal efecto con la comisión mixta respectiva.



- Evaluar la conclusión del ciclo laboral de los empleados, incorporando los conocimientos adquiridos al sistema de selección y desarrollo de personal.
- Supervisar la aplicación de normas y procedimientos para dictaminar la situación laboral en caso de conflictos individuales o locales, que tengan los trabajadores del Instituto.
- Supervisar y vigilar el cumplimiento de los programas de apoyo por día de reyes, día de las madres, convivencia infantil, día del trabajador y demás festividades.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

### **2.5.2.3. DEPARTAMENTO DE PAGOS**

#### **OBJETIVOS:**

Formular, operar, coordinar y controlar las acciones relacionadas con el pago de sueldos y demás prestaciones económicas a que tenga derecho el personal del Instituto, así como llevar a cabo el registro y control contable de las radicaciones y el ejercicio de los recursos financieros destinados a cubrir servicios personales, de manera precisa, oportuna y transparente.

#### **FUNCIONES:**

- Recibir, verificar y, en su caso, adecuar los reportes de validación que emita el Departamento de Sistematización del Pago, para que se elaboren los cheques y nóminas correspondientes.
- Realizar, previo a cualquier tipo de pago, el oficio circular que informe a las unidades, sobre el contenido y conformación de la nómina por liquidar.
- Distribuir quincenalmente los cheques de la nómina general del Instituto, a las jurisdicciones, hospitales y oficinas centrales, de acuerdo con el calendario previamente emitido para tal efecto.
- Recibir los cheques de FONAC y los estados de cuenta del Sistema de Ahorro para el Retiro, a fin de distribuirlos al personal del Instituto.



- Distribuir oportunamente la nómina extraordinaria que se genere, a las jurisdicciones, hospitales y oficinas centrales, para su liquidación.
- Recibir de las unidades, conforme al calendario previamente establecido, las nóminas con las firmas autógrafas de los trabajadores, que comprueban los pagos efectuados, así como el reintegro de los cheques no cobrados, para su cancelación.
- Intervenir en las gestiones y los procesos para garantizar la salvaguarda y transportación segura de los valores relacionados con la liquidación de la nómina.
- Vigilar, coordinar y, en su caso, llevar a cabo las gestiones necesarias ante las instancias correspondientes, a efecto de realizar la reposición de los cheques robados.
- Conocer y registrar la radicación de recursos financieros destinados al pago de nómina, coordinándose para tal efecto con los departamentos correspondientes de la Subdirección de Tesorería y Contabilidad.
- Obtener la autorización correspondiente de la Dirección de Finanzas, previo al pago de cualquier nómina y confrontar la disponibilidad financiera con el costo de lo que se pretende pagar, para garantizar que se cuenta con recursos suficientes.
- Notificar a las pagadurías de las unidades, la liquidación de la nómina ordinaria y extraordinaria, una vez obtenidas las autorizaciones correspondientes.
- Determinar el costo real de cada nómina comprobada, así como el monto de los pagos no efectuados, registrándolos conforme a los procedimientos establecidos.
- Conciliar cifras con los Departamentos de Tesorería y de Contabilidad, tanto de los recursos radicados como de los ejercidos, así como de cualquier otra información relevante en la materia, que sea de mutua responsabilidad.
- Conciliar cifras con las áreas correspondientes de la Secretaría de Salud Federal, sobre la radicación y ejercicio de recursos destinados al pago de



servicios personales, correspondientes al presupuesto autorizado a la dependencia y destinado al Instituto.

- Conciliar cifras con las áreas correspondientes del Gobierno del Estado de México, sobre la radicación y ejercicio de recursos destinados al pago de servicios personales.
- Integrar, evaluar, archivar, conservar y custodiar, conforme a la normatividad aplicable, el acervo documental relacionado con la radicación y ejercicio de los recursos financieros destinados al pago de servicios personales.
- Verificar y validar los movimientos efectuados en pre nómina, de conformidad con los lineamientos y demás normas emitidas para tal efecto.
- Verificar y validar cifras y montos para garantizar que, en lo general, hayan sido determinadas conforme a la normatividad aplicable.
- Verificar y controlar la aplicación de deducciones fiscales que le correspondan al personal del Instituto, de conformidad con la normatividad vigente en la materia.
- Realizar la glosa documental de las nóminas comprobadas e integrarlas, para su archivo, custodia y conservación, de conformidad a la normatividad aplicable.
- Revisar y certificar los movimientos de personal, verificando que se encuentren debidamente requisitados y avalados, de conformidad con la normatividad vigente.
- Informar a los solicitantes del Instituto, sobre la gestión de sus solicitudes e inconformidades referentes al pago de remuneraciones.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

#### **2.5.2.4. DEPARTAMENTO DE SISTEMATIZACION DEL PAGO**

##### **OBJETIVOS:**

Generar, conducir e implantar los programas y productos automatizados derivados de la emisión de la nómina de personal y demás necesidades de la subdirección, así como llevar el registro y control de la información que se genere con el fin de



que se cumpla con los programas encomendados conforme a las atribuciones que le competen.

#### FUNCIONES:

- Coordinar la operación de los equipos de cómputo destinados al proceso de nómina y el uso de las áreas de captura, optimizando su uso para obtener mayor grado de calidad en los productos.
- Coordinar, procesar y supervisar la captura e incorporación de archivos magnéticos, de movimientos e incidencias a aplicar en el Sistema Integral de Administración de Personal, de conformidad a los procedimientos y calendarios establecidos por el Instituto.
- Realizar los procesos para la generación de pre nómina y evaluar los resultados, a partir de su validación por los Departamentos de Pagos y 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 empleados.
- Procesar la impresión de cheques y listados de firmas para el pago de salarios y demás prestaciones económicas, de conformidad a los procedimientos establecidos.
- Generar reportes contables y presupuestales y entregarlos a la Secretaría de Salud Federal, conforme al calendario establecido.
- Realizar 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.
- Generar medios magnéticos para la liquidación de retenciones y aportaciones, de conformidad a los procedimientos establecidos.

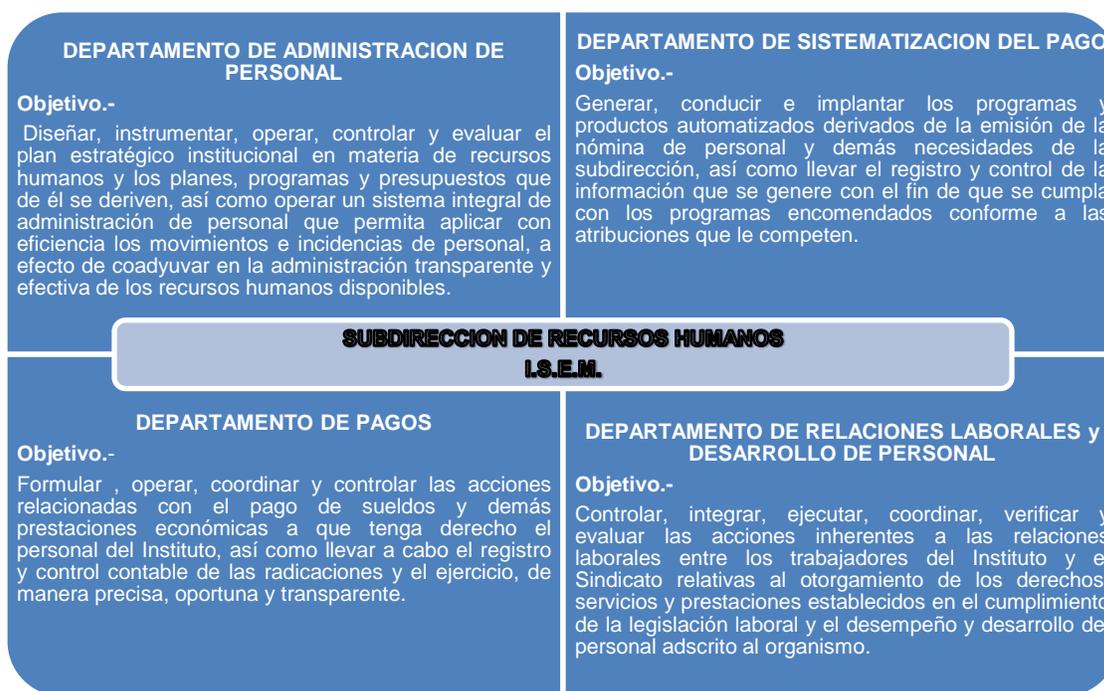


- Realizar la protección bancaria de los cheques a pagar y reexpedir los cheques extraviados y/o mutilados, de conformidad a la normatividad y procedimientos establecidos.
- Procesar bimestralmente la información sobre la aportación del 2% del SAR y el 5% del FOVISSSTE y remitir reportes a las áreas usuarias, para realizar con oportunidad los enteros correspondientes.
- Administrar los formatos del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) para el proceso de información en la modificación a datos del trabajador, unificación de cuentas, traspasos y demás situaciones que deban realizarse en coordinación con BANAMEX.
- Generar las constancias de retenciones para los trabajadores obligados a presentar declaración anual del Impuesto Sobre la Renta.
- Coordinar y supervisar las correcciones que se le realicen al Sistema Integral de Administración de Personal.
- Analizar y evaluar las necesidades de información de los usuarios, estableciendo planes adecuados a los servicios de cómputo de acuerdo a los recursos disponibles.
- Diseñar y desarrollar los sistemas y demás aplicaciones necesarias en la Subdirección de Recursos Humanos de conformidad a las especificaciones, normas y estándares establecidos en el análisis de necesidades.
- Realizar la generación de pruebas aceptables a los sistemas desarrollados, para garantizar que las necesidades planteadas en la fase de análisis son satisfactorias.
- Participar en los procesos de implantación de las aplicaciones desarrolladas para garantizar su adecuado funcionamiento.
- Administrar y mantener en buenas condiciones de uso el equipo de cómputo del departamento, optimizando los recursos para atender las necesidades de la Subdirección de Recursos Humanos.
- 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, preparando los medios magnéticos necesarios para su envío al ISSSTE.

- Coordinar con el Departamento de Relaciones Laborales la veracidad y precisión de la información preparada por el sistema de movimientos afiliatorios y la oportunidad de su envío al ISSSTE.
- Administrar e integrar la información necesaria para mantener actualizado el sistema de inventario de recursos humanos, en coordinación con las unidades administrativas.
- Generar los reportes necesarios, a partir de los datos contenidos en el inventario de recursos humanos.
- Supervisar que el mantenimiento a los sistemas de cómputo se realicen de acuerdo a las cláusulas establecidas y tiempos programados.
- Informar mensualmente, a través de medio magnético, a la Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado, sobre los movimientos de alta, cambio defunciones, cambio de adscripción, conclusión del encargo y los demás que tengan relación con la manifestación de bienes obligatoria.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.



Fuente: Elaboración Propia



## **2.6 Proceso de Administración de Personal del ISEM (Situación Actual)**

### **2.6.1 Proceso de Administración de Personal en la Subdirección de Recursos Humanos.**

Como ya vimos en el apartado anterior la Subdirección de Recursos Humanos en su estructura oficial cuenta con cuatro departamentos, el Departamento de Administración de Personal, el Departamento de Sistematización del Pago, el Departamento de Pagos y el Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal.

En el Departamento de Relaciones Laborales y desarrollo de Personal, se encuentra las Áreas de Seguridad e Higiene, Seguro Institucional y Afiliación al ISSSTE, Vestuarios y Uniformes, Credencialización, así como Selección y Desarrollo de Personal de la cual Dependen las Áreas de Escalafón, Estímulos, Capacitación, Selección de Personal (Psicólogos) y Administración de la Contratación.

Considerando la estructura organizacional de la subdirección de recursos humanos, así como las funciones que le confieren, el proceso de administración del personal, en lo tocante a los ingresos, bajas, proceso de escalafón, gestión para el otorgamiento de compensaciones por riesgo de trabajo se divide en dos grandes rubros:

#### **2.6.2 Personal de Base Federal o Estatal**

Para estos casos debe existir una partida presupuestal establecida dentro del presupuesto federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el Presupuesto de Egresos de la Federación; contando con la partida presupuestal la cual define la cantidad de plazas en función de las necesidades de la institución, da comienzo al proceso de escalafón con una convocatoria, la cual establece las condiciones de la plaza, los requisitos académicos y laborales.



Los trabajadores que cubran los requisitos de la convocatoria se evalúan en los rubros de: Conocimientos, Aptitudes, Disciplina, Puntualidad y asistencia en el trabajo así como la correspondiente al sindicato y por último Antigüedad; siendo los jefes de recursos humanos de las Unidades Administrativas (Jurisdicciones, Hospitales, e instituciones que le auxilian.) los encargados de realizar la evaluación en común acuerdo con los representantes del sindicato en su unidad, posterior a ello se remite a la comisión auxiliar de escalafón del ISEM, la cual ratifica o modifica la evaluación emitiendo el dictamen correspondiente, al cual se nombra “Minuta de Cierre de Concurso Escalafonario” y la “Minuta de Ingreso”.

Al entregar la minuta de ingreso deben entregarse en el área de escalafón los documentos que acrediten el grado académico de acuerdo al perfil requerido para ocupar la plaza, estableciendo en la Minuta de Ingreso la fecha en que surtirá efecto la promoción o ingreso del personal.

Para realizar el ingreso del personal Federal o Estatal, el Jefe de Recursos Humanos ha de elaborar el Formato Único de Movimientos de Personal (FUMP), Constancia de Retenciones a Favor del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) por Créditos Otorgados, Seguro de Vida Institucional y su Potencialización, Filiación, Cedula de Registro del Servidor Público Federal, Comunicado de Vacante, Aviso de Alta del Trabajador al ISSSTE, Constancia Global de Movimientos, Documento de Elección de Ahorro Solidario, así como el formato propuesta de quien ha de ocupar la plaza (ver anexos).

El comunicado de vacante junto con los documentos que respaldan el perfil, son entregados en el área de escalafón, obteniendo una rúbrica en el FUMP, mismo que se debe ser autorizado por el titular del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo de personal, posteriormente se entrega la retención a Favor del ISSSTE por Créditos Otorgados, acompañado de la Clave Única de Población del Trabajador o el Estado de Cuenta del Crédito Fovissste en su caso



obteniendo el acuse respectivo, mismo que debe ser mostrado con la persona que recibe la Constancia Global de Movimientos del Ahorro Solidario, así como el Documento de Elección de Ahorro Solidario, recabando el acuse de recibo del movimiento entregado.

Posterior a ello se entrega en el área del ISSSTE, el Aviso de Alta del Trabajador al ISSSTE, acompañado de copia de la Clave Única del Trabajador obtenida por el Jefe de Recursos Humanos a través de internet del portal de la Secretaría de Gobernación; ahí mismo se obtiene rubrica en el FUMP previo cotejo de acuses de recibo de los dos movimientos anteriores, para posteriormente obtener la firma de la titular del área del ISSSTE.

Ya con las firmas en el FUMP de las áreas que antecedieron, se entrega el Seguro de Vida Institucional y su Potencialización en el área establecida para ello, los cuales deben ser acompañados por una copia del FUMP con la rubricas hasta ese momento obtenidas, obteniendo acuse de recibo del trámite concluido.

Una vez concluida esta parte del proceso, se entrega en el Archivo de la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM, la Filiación Cedula de Registro del Servidor Público Federal, así como los documentos solicitados para el Ingreso, los cuales son:

- 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.- Copia de la clave CURP
- 6.- Copia de comprobante de estudios de acuerdo al perfil académico requerido por el puesto y cédula profesional en su caso
- 7.- Currículum vitae con firma autógrafa



- 8.- Copia de credencial de elector (IFE) por ambos lados
- 9.- Copia de pre cartilla y liberación en su caso del SMN (para el caso de varones)
- 10.- Copia de comprobante domiciliario (recibo telefónico, agua o predial) cuya fecha de emisión no sea mayor a un mes de antigüedad
- 11.- Certificado médico expedido por Institución Pública
- 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.

Habiendo entregado satisfactoriamente la documentación, demostrándolo con la rúbrica del personal de esta área, se entrega el FUMP en tres tantos en el Departamento de Relaciones Laborales, con la persona designada a cada una de las unidades, a las cuales se les denomina mesas de recepción, para con ello dar fin al ingreso de un trabajador de base federal o estatal.

### **2.6.3 Personal Eventual o de Contrato**

Los contratos para el personal eventual, concepto que debemos subrayar, ya que aunque se les maneja una temporalidad, existe personal con antigüedad hasta por 18 años bajo las mismas condiciones laborales sin que exista la ruptura de la relación laboral en ocasión alguna.

Estos contratos mantienen su fuente de financiamiento Federal o Estatal, basadas en programas definidos que en muchos de los casos no han podido dejar de existir por las necesidades propias de los objetivos y metas de la Institución, otros tantos por cuestiones políticas encaminadas en el mismo sendero, algunos de los programas que se manejan, siendo de manera enunciativa indiscriminada por no recordarlos, son:



1. Seguro Popular
2. Oportunidades I, II, Honorarios IMS
3. Oportunidades Próvida Materna
4. Vacunación
5. Cuidadoras de la Salud

Su creación obedece a un presupuesto dado por la Federación, por el Estado y en muy raros casos por el propio instituto, los contratos son creados por las Coordinaciones de Salud y Administración y Finanzas, las cuales son comunicadas a través de la Dirección de Administración a la Subdirección de Recursos Humanos mediante Cédulas de Acuerdo (ver anexos), las cuales establecen la Creación de Plazas siendo autorizadas por los titulares de estas áreas y turnadas a el área de Selección y Desarrollo de Personal para su dictaminación y proceso de ingreso por las unidades administrativas.

El proceso de ingreso del personal eventual, es muy similar al del personal de Base Federal, en este caso el Jefe de Recursos Humanos debe elaborar el Formato denominado "Actualización de Empleados de Nomina Eventual", "Cedula de Control para Nuevo Ingreso de Contrato", "Tarjeta Propuesta", "Protesta Constitucional", y el Contrato correspondiente a cada programa, así como los documentos que acreditan el perfil del personal de nuevo ingreso acorde al Profesiograma (ver anexos), el cual excluye de los que se le solicita al personal de base la:

1. Filiación y,
2. Copia de documento en la que conste la afiliación al ISSSTE.

El proceso de alta consiste en presentar ante el personal del área de Selección y Desarrollo de Personal, para que revisen los documentos de ingreso, que cubran con los requisitos y el perfil de acuerdo con la vacante de contrato, que exista la



vacante de contrato o la persona que se desea sustituir, así como el correcto llenado de la Cedula de Control para Nuevo Ingreso de Contrato; en el caso de los Programas distintos de Seguro Popular, ahí mismo se captura la ocupación de la plaza, entregando copia de la Cedula en comento.

Posterior a ello se pasa a firma del área de Administración de la Contratación donde revisan una vez más que exista la vacante a ocupar, en el caso del personal que es contratado bajo la fuente de financiamiento de Seguro Popular, registran su ocupación en el Sistema Integral de Recursos Humanos (SIR) rubricando la Nómina, la Cedula de Control para Nuevo Ingreso de Contrato y Tarjeta Propuesta para su constancia, de ahí el Jefe de Recursos Humanos debe obtener la rúbrica del Encargado del Área de Selección y Desarrollo de Personal.

Una vez contando con la rúbrica en la Cedula de Control para Nuevo Ingreso de Contrato, Tarjeta de Presentación y Nomina, se procede a entregar en el archivo de la Subdirección de Recursos Humanos, donde una vez más revisan el archivo de documentos para ingreso, entregándoles adicionalmente a ello copia de la Cedula de Control para Nuevo Ingreso de Contrato (Cedula) y Protesta Constitucional, rubricando la Cedula, Nomina y Tarjeta Propuesta, para que acto seguido se recabe la firma del titular del Departamento de Relaciones Laborales y Desarrollo Institucional, en la Cedula y Tarjeta Propuesta.

Concluido el trámite se entregan la Nómina, Cedula, Tarjeta Propuesta, Oficio Propuesta de la Unidad, Contrato acompañado de copia de la credencial de elector del trabajador, y cedula de creación de nueva plaza en su caso, ante el Departamento de Administración de Personal, en la mesa correspondiente al programa que se esté afectando, concluyendo de esta forma el proceso de alta del personal.



Consideramos necesario aclarar que el ISEM junto con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Salud, tienen un acuerdo para proponer el 50% ISEM (Autoridad) y el 50% el Sindicato de las plazas que se generen en la Institución, tanto Bases Federales y Estatales como contratos, la designación o el proceso de otorgamiento de las plazas generadas se le llama “Dictaminación”

#### **2.6.4 Bajas de Personal Federal y Eventual**

En el caso de las bajas del personal de Base Federal, se elabora, el FUMP, el Comunicado de Vacante, la retención a Favor del ISSSTE por Créditos Otorgados, acompañado de la Clave Única de Población del Trabajador o el Estado de Cuenta del Crédito Fovissste en su caso, Aviso de Baja del Trabajador al ISSSTE.

Entregándose copia del Comunicado de Vacante al área de Escalafón, la Retención en el área correspondiente, así como el Aviso de Baja del ISSSTE, recabando en cada una de las áreas la rúbrica de aceptación de los movimientos, entregándose a la mesa correspondiente el FUMP debidamente rubricado para su aplicación.

Para el Personal Eventual, se elabora la Nómina Correspondiente, el comunicado de vacante, el oficio de la unida, así como el documento soporte del movimiento que se realiza (Renuncia, u oficio de rescisión de contrato, cheques cancelados, o copia de recibo de reintegro de pago improcedente.). En este caso se entrega copia del comunicado de vacante al personal del área de Selección y Desarrollo de Personal, donde rubrican la nómina y el comunicado de vacante, para posteriormente obtener la rúbrica del área de Administración de la Contratación y la titular del Área de Selección y Desarrollo de Personal. Terminando el tramite al ser entregada la Nómina con el Documento Soporte del Movimiento y el Oficio de la Unidad en el Departamento de Administración de personal en la mesa correspondiente al programa afectado.



### **2.6.5 Corrección de Datos Personales o Centros de Responsabilidad**

Cuando existen errores en los datos del trabajador, atribuibles a las unidades o al personal de las Áreas Administrativas de la Subdirección de Personal, se requiere de la Solicitud por escrito del trabajador dirigido al titular de la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM, junto con su talón de pago reciente. Procediendo a la elaboración de FUMP o Nomina correspondiente, así como el oficio de la unidad solicitando la corrección requerida; una vez realizadas estas formalidades se entregan directamente en el Departamento de Administración de Personal en la mesa correspondiente, obteniendo el acuse del movimiento.

### **2.6.6 Entrega de Estímulos y Recompensas a Trabajadores de Base Federal, Estatal y Regularizados**

Dentro de las Condiciones Generales de Trabajo, se otorgan a los trabajadores de Base Federal y Estatal, así como recientemente al personal Regularizado, estímulos como Ayuda para Reyes, Compensación por el Día de la Madres, Estimulo por Asistencia Perfecta, Recompensa Civil (Productividad Anual).

Para que les sean entregados deben ser entregada la relación del personal acreedor a dichos estímulos y recompensas por los Jefes de Recursos Humanos, en medio magnético e impreso obtenido del Sistema Integral de Recursos Humanos (SIR), a el área de Estímulos de la Subdirección de Recursos Humanos, debidamente validado por el representante sindical en la unidad.

### **2.6.7 Entero para su aplicación de Falta, Sanciones y el pago de horas Extras, lentes y ayuda para tesis, gastos funerarios y horas extras**

Para el personal de Base Federal, Estatal y Regularizados, dentro de las Condiciones Generales de Trabajo se les otorga el apoyo para la compra de lentes, para la impresión de tesis, gastos funerarios y horas extras, los cuales deben ser entregados en constancia global de movimientos directamente ante la mesa asignada a la unidad, debiendo ser acompañada por los documentos que



respalden la ejecución del derecho que les corresponde, solicitud del trabajador y oficio de la unidad para su operación.

La aplicación del pago de horas extras, estímulo trimestral, asistencia perfecta, para el personal federal, estatal y regularizado, así como las faltas y sanciones disciplinarias se reportan a través de archivo en medio magnético e impreso obtenido del SISFAL (programa de captura de movimientos del personal de base); para el caso del personal de Contrato se reportan para su aplicación las faltas, sanciones y recontrataciones a través del SISFCONT, debiéndose entregar en el Departamento de Relaciones Laborales en la única mesa designada para su recepción.

Debemos aclarar que para realizar estos movimientos las 19 jurisdicciones, los 63 hospitales de todo el Estado y demás áreas administrativas del ISEM, se cuenta con un calendario, el cual otorga dos días quincenales para concluir sus trámites, ocasionando saturación de gente, filas excesivas y demasiados tiempos muertos en espera de una firma para poder continuar, amén de que quienes reciben la información se toman su tiempo para acciones distintas de su labor, debiendo tolerar malos tratos y esperas innecesarias.

### **2.6.8 Análisis del Proceso de Administración de Personal mediante el F.O.D.A**

Con el análisis descriptivo de forma genérica de las funciones sustantivas de la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM, así como la opinión tanto de Jefes de Recursos Humanos de sus unidades administrativas, se realizó el análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el cual tiene el propósito de mostrar la situación que prevalece, así como la necesidad de una actualización de los procesos para su eficiente administración o la entrega oportuna de los derechos que como trabajador le corresponden, así como la oportunidad de optimizar el gasto público de la institución, ofreciendo mejores condiciones laborales en materia económica y equipo de trabajo, son esto se posesionaria



como una de las mejores empresas para trabajar y ofrecer planes de vida y de carrera, lo que en el sector público se denomina servicio profesional de carrera.

Por lo que el presente análisis tiene el propósito de hacer ver la urgencia que existe en beneficio de los trabajadores, pero sobre todo para la población del Estado de México, siendo este último punto la referencia que todos los que integran el Instituto busquen en conjunto, de tal forma que la institución sea vista como punta de lanza en materia de salud dentro y fuera del territorio estatal y nacional.



## Análisis FODA

	<p style="text-align: center;"><b>FUERZAS-F</b></p> <p>Contar con personas con gran experiencia          El Instituto cuenta con programa para la sistematización del pago          Cuenta con la plataforma de trabajadores sistematizada          Convenios de Capacitación del ISEM          Aplicación del tiempo dado para los movimientos del personal</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES-D</b></p> <p>Existe gran cantidad de pagos mal radicados          Mala aplicación en la asignación de perfiles          Burocratización del proceso de administración de personal          Errores Humanos en la Captura          Falsa validación de la información por parte del responsable          Nula supervisión por parte de la dirección          Nula capacitación e inducción a los puestos          La actitud del personal no concuerda con sus aptitud          No se cuenta con el equipo tecnológico necesario en todas las unidades          Dependencia de superiores en la autorización de los movimientos de personal          Dictaminación de las vacantes en forma tardía          No contar con manuales de Procedimientos en el Proceso de Administración de Personal          Tiempo insuficiente para el ingreso de personal          Tardanza en comunicar las vacantes autorizadas en el área de dictaminación</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <p>Simplificación del proceso de Administración de personal          Estandarizar criterios en formatos de Administración de Personal          Cuenta con un Proyecto de Sistema Integral de Recursos Humanos          Capacitación Obligatoria a todos los niveles          Mayor Competencia Laboral          Mejorar la entrega de derechos a los trabajadores          Mejorar la calidad en el servicio de la población          Disminuir las filas para la autorización y contratación del personal          Mejora de las Condiciones Emocionales de los Trabajadores          Reducción de Gastos Financieros</p>	<p style="text-align: center;"><b>ANOTAR LAS FUERZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES</b></p> <p>Fusionar el Sistema de Pagos con el SIR, para simplificar el Proceso de Administración de Personal y mejorar los tramites para su operación.</p> <p>Aprovechar la experiencia del personal para estandarizar los formatos de Admón. de personal</p> <p>Crecimiento intelectual del Capital Humano a través de los convenios de capacitación que tiene el ISEM.</p>	<p style="text-align: center;"><b>SUPERAR LAS DEBILIDADES APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES</b></p> <p>Sistematización del Proceso de Administración de Personal, capacitando a los responsables inmersos en el proceso.</p> <p>Establecer programas de mejora continua y estímulos a los responsables del proceso de administración de personal.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS-A</b></p> <p>No contar con la documentación completa por parte del solicitante.          Fallas en los sistemas de computo          Empatía del personal inmerso en el proceso de administración de personal          Compromisos Políticos, que generan desigualdad en la asignación de plazas          El Aumento de Población demandante del servicio          Distancia que se tiene que recorrer para realizar los movimientos de personal          Competencia de Instituciones de Salud en todos los estratos sociales          Duplicidad de Servicios de Seguridad Social por parte de la población</p>	<p style="text-align: center;"><b>USAR LAS FUERZAS PARA EVITAR LAS AMENAZAS</b></p> <p>Orientación adecuada a los aspirantes de nuevo ingreso, promoción o reubicación.</p> <p>A través de la capacitación, institucionalizar la cultura organizacional y calidad en el servicio.</p> <p>Eficiar los procesos de administración de personal, para lograr la cobertura del servicio de calidad a la población.</p>	<p style="text-align: center;"><b>REDUCIR LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS.</b></p> <p>Elaborar manuales de procedimientos para la administración de personal, cuidando su difusión.</p> <p>Procurar una verdadera inducción y capacitación del personal, para el manejo de los procesos de administración de personal.</p> <p>Determinar un sistema que permita Eficientar la dictaminación de las vacantes, así como la entrega de propuestas por las partes involucradas.</p>



### **2.6.9 Manuales de Procedimientos**

El trámite de movimientos del personal de las unidades administrativas del ISEM, denota sencillez en su proceso, sin embargo al realizar la ejecución se complica por la falta de experiencia de quienes ejecutan la acción y de manuales de procedimientos, así como de organización, los cuales se suman a la nula capacitación o siquiera inducción del puesto para los jefes de recursos humanos de las distintas unidades administrativas, provocando con ello sobresaltos en el personal que recibe, como retraso con las demás unidades en cada uno de los tramites.

Dentro de la Subdirección de Recursos Humanos, no se cuenta con estos documentos que faciliten el proceso, más aun la mayoría del personal que recibe la información que generan las unidades, cuenta con mucha experiencia y tiempo realizando su labor, asumiendo que todos los que están inmersos lo saben, y en muy pocos de los casos se ofrecen para orientar el trámite, quedando un sin número de veces a capricho de dichas persona en la elaboración, presentación o llenado de los formatos, errores que retrasan el proceso administrativo al momento de la entrega de la información, así como en las instancias que le anteceden o los procedimientos que preceden, causando en muchos de los casos frustración en quienes presentan la información, complicando con ello el objetivo del Instituto, enfrentando conflictos con los titulares de las unidades por los retrasos en las contrataciones, también con los trabajadores por la tardanza en el pago de sus derechos, mismos que con justa razón exigen sin miramientos.

Debemos aclarar que al existir errores en los formatos de movimientos de personal, en algunos de los casos, que son los menos se permite indebidamente que el Jefe de Recursos Humanos de la unidad realice la corrección necesaria con máquina de escribir en el mejor de los casos (ver anexos), de lo contrario deberá regresar a su unidad para realizar la corrección correspondiente y obtener la firma



de los directivos facultados en su unidad, posteriormente recuperar las firmas ya obtenidas y continuar con el proceso.

En tratándose de los manuales de procedimientos, dentro del Instituto todos dicen que existen pero nadie los ha visto, se presume que ya se encuentran en la biblioteca virtual del ISEM, de los cuales en materia de Administración de Personal encontramos los siguientes:

- Manual de Procedimientos para la Elaboración de Actas Administrativas en Materia Laboral
- Manual de Procedimientos para la Sistematización del Pago
- Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México
- Reglamento Interno del Instituto de Salud del Estado de México
- Guía técnica para la ejecución de eventos de capacitación para el personal del instituto de salud del estado de México
- Manual de procedimientos para la elaboración del pago y glosa de nómina ordinaria y extraordinaria
- Manual de procedimientos para el alta y pago de personal en las unidades aplicativas del ISEM

Este último es el más reciente que fue publicado en la biblioteca, mismo que pareciera ser elaborado para cumplir con un ordenamiento normativo de control más que para el verdadero apoyo en el logro del objetivo de la institución, toda vez que nunca se dio a conocer a las unidades administrativas que lo necesitan, y hoy en día muchos lo desconocen, así como también no contempla todos los movimientos descritos y formatos mencionados en este apartado.

#### **2.6.10 Programas de Capacitación e Inducción**

Ya habíamos mencionado que gran parte del personal que se encuentra recibiendo la información en las áreas de la Subdirección de Recursos Humanos cuenta con mucho tiempo realizando su labor, convirtiéndolo en experto en su



función, sin embargo muchos de esos personajes cuentan con estudios apenas de primaria o secundaria, situación que no demerita su trabajo sin embargo si limita la importancia de elevar la eficiencia de las funciones, proponer mejoras, convirtiéndose en autómatas que solo se limitan a cumplir un horario y una función determinada.

De cierta forma obedecen a caprichos al recibir la información, no cuestionan la forma en función del fondo primordial de las cosas, como ejemplo podemos mencionar el hecho de que uno de los requisitos para el ingreso es la copia del Registro Federal de Contribuyentes del trabajador, el cual presenta su formato de inscripción ante el Sistema de Administración Tributaria, donde le otorga el Registro Federal de Contribuyentes con la Homoclave correspondiente dicha institución de Gubernamental, sin embargo el personal del archivo, no lo recibe pese a que es un documento oficial, solo reciben la cedula obtenida por internet, posterior al registro aunque no tenga sello alguno; otro caso, es el formato de alta o baja del trabajador al ISSSTE, existe un apartado para establecer el “Sexo” del trabajador, de acuerdo con la interpretación literal de la palabra, la Real Academia de la Lengua Española, establece que “SEXO n.m. (lat. Sexum). Condición orgánica que distingue el macho de la hembra en los organismos heterogaméticos. 2. Conjunto de individuos que tienen el mismo sexo: sexo femenino; sexo masculino. 3. Conjunto de órganos sexuales externos masculinos y femeninos. (Larousse, 2000, pág. 917), sin embargo las personas que reciben el movimiento no lo aceptan de esa forma, debiendo llenar el campo con la palabra “Hombre” o “Mujer” según sea el caso, situación que no altera el fondo o la esencia del documento y su función sustantiva.

Sin embargo, la institución en un esfuerzo por mejorar la calidad profesional de sus trabajadores, se ha preocupado por proporcionar capacitación profesional, concertando convenios con instituciones públicas y privadas de probada reputación y calidad en sus servicios, los cuales son:



- Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM).- ofreciendo cursos, talleres, seminarios y diplomados.
- Universidad del Valle de México (UVM).- la cual ofrece conferencias, diplomados, maestrías. Extendiendo sus beneficios con descuentos a trabajadores y familiares directos para los estudios de bachillerato y licenciaturas.
- Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).- quien ofrece cursos y diplomados
- Tecnológico de Monterrey.- ofreciendo Maestrías
- Colegio Springfield.- Ofrece descuentos a todos los trabajadores y sus familiares directos de Kinder hasta Preparatoria 50% de descuento
- Máximo Nivel.- Ofrece cursos de inglés.

### **2.6.11 Sistema Integral de Recursos Humanos**

El Sistema Integral de Recursos Humanos (SIR), es un sistema ambicioso que promete hacer eficientes parte los procesos de administración de personal, se enfoca esencialmente al registro de movimientos correspondientes a la aplicación de faltas, sanciones, otorgamiento de estímulos y recompensas, establecimiento de horarios, así como el control de unidades de adscripción, inventario de recursos humanos de la unidades administrativas (ver anexos).

Sin embargo este sistema depende de un kiosco, el cual pretende que a través de la huella dactilar y el gafete del trabajador se controle su asistencia y permanencia en el trabajo, determinando así sus estímulos y demás prestaciones de ley que le corresponden, proyecto que no puede cumplir el Instituto pues no tiene o no quiere tener la capacidad para instrumentarlo, ello nos llevaría a pensar en diversas hipótesis ¿Quizás el Instituto no cuente con la capacidad financiera que permita implementar el proyecto de mejora? ¿No le conviene mantener contralado al personal por la fuerza que se le ha otorgado al sindicato? ¿Tiene temor de una represión masiva de los trabajadores, por presunta violación de sus



derechos laborales u acoso laboral? ¿Le conviene de esa forma para manejar comisiones fuera de su área de adscripción?

Pues bien sea cual fuese el caso, actualmente los Jefes de Recursos Humanos de las unidades administrativas del ISEM, deben mantener al día su inventario de recursos humanos, debiendo generar los reportes del sistema para el pago de estímulos (día de reyes y día de las madres, así como recompensa civil (productividad)), imprimiéndolo y entregándolo en el área correspondiente, pues no permite la aplicación de otras de las funciones con que cuenta.

Así también el SIR, como base de datos que apoye a las unidades administrativas, no le permite saber cuentas plaza le fueron otorgadas, situación que en muchos de los casos en los Departamentos de Relaciones Laborales y Administración de Personal tampoco lo saben y si lo saben difícilmente lo hacen del conocimiento de las unidades, realmente es un viacrucis el poder saber con cuántas plazas cuenta cada unidad, la mejor de las respuestas que se obtiene es “ustedes lo deben de saber, busque en sus archivos”, aunado a la falta de compromiso de los antecesores de recursos humanos en las unidades, se pierden las plazas disponibles, ocasionando con ello el no poder dar oportunidad de proporcionar un empleo a la población potencialmente productiva y limitando el cumplimiento del objetivo de la institución, siendo afectada la población demandante del servicio.

Es importante resaltar que no en todas las aéreas de los departamentos de la Subdirección de Recursos Humanos se cuenta con acceso al SIR, lo que impide tener un control y conocimiento total de las plazas existentes, así como las condiciones laborales que mantienen.

### **2.6.12 Inventario de Recursos Humanos**

El Inventario de Recursos Humanos, el cual se maneja a través del SIR, se alimenta por el Jefe de Recursos Humanos de la Unidad Administrativa,



reflejando las plazas que se tienen ocupadas, dicho de otra forma es la plantilla operativa en determinado momento, no cuenta con la capacidad de mostrar el número de vacantes autorizadas, incapacidades, comisiones, cambios de adscripción.

A decir verdad, como se mencionó en el apartado anterior ni los Departamentos de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, ni el de Administración de Personal, cuentan con un inventario claro, mucho menos conciliado de plazas entre estos departamentos.

A que nos referimos con esto, pese a que ambos departamentos cuentan con una plantilla vigente laboralmente, generalmente cuando se presenta un movimiento de ingreso ante el Área de Selección y Desarrollo de Personal, nos enfrentamos a la terrible noticia de que no se cuenta con la plaza, la situación se torna más frustrante cuando ese movimiento es admitido en el Departamento de Selección y Desarrollo de Personal, realizando el proceso maratónico de trámites y al final en el Departamento de Administración de Personal no se tiene la vacante que se ha de cubrir y piden a los Jefes de Recursos Humanos buscar el antecedente de la plaza.

Debemos considerar que los Jefes de Recursos Humanos de las unidades, se presentan a la ventanilla (como se le ha denominado), la cual consiste en dos días a la quincena para realizar los trámites, viniendo de todo el Estado, algunos de ellos emprenden su marcha desde tempranas horas de la madrugada para cumplir con su labor, para que después de haber agotado el día tengan que volver con los tramites incompletos, resulta un gasto para la institución y una frustración para el que los hace, pues en muchos de los casos no cuenta con gastos de transporte o viáticos que le permitan cubrir más de un viaje debiendo realizarlo de su pecunia.



### **2.6.13 El Proceso de Sistematización del Pago**

El Departamento de Sistematización de Pagos cuenta con un programa denominado “TEOS” (ver anexos), el que es alimentado por las mesas de recepción de información del Departamento de Administración de personal, el cual permite el procesamiento de las nóminas ordinarias y extraordinarias, pagos de pensiones alimenticias, la emisión de cheques, dispersiones bancarias y comprobantes por cualquier concepto de pago a los trabajadores previa autorización de las Departamentos de Relaciones Laborales y Administración de Personal, así como la generación de reporte contables y presupuestales.

Es importante mencionar que el Departamento de Sistematización del Pago es quien genera la plantilla con que cuentan los demás Departamentos, por lo que constituye una herramienta importante dentro del Proceso de Administración de Personal del ISEM, el cual puede ser aprovechado para generar mejoras en dicho proceso.



## **CAPITULO III**

### **3.1.1 Planteamiento del Problema**

La labor de coordinar los esfuerzos individuales y colectivos de una organización trae consigo sus implicaciones, resultado del dinamismo natural del sector en el que se desarrolla, en este caso dentro de la Subdirección de Recursos Humanos del Instituto de Salud del Estado de México lugar donde se concentran los servicios para los trabajadores de esta Institución, tiene desde un punto de vista objetivos aletargados sus procedimientos, los cuales no van acorde a las propias necesidades de los trabajadores y de las condiciones socio económicas de la entidad.

El Instituto de Salud del Estado de México, para lograr su objetivo de Contribuir a garantizar el ejercicio de la salubridad general y local, en la entidad, en concurrencia con la Secretaria de Salud del Gobierno Federal y demás instituciones de salud de carácter público y privado, mediante la planeación, control y evaluación del Sistema Estatal de Salud (MEXICO, 2010), cuenta aproximadamente con cuarenta y cinco mil trabajadores integrados por personal de servicio médico y administrativo, la administración de este personal corre por cuenta de la Subdirección de Recursos Humanos del Instituto y Secretaria de Salud del Estado de México, lugar donde se gestiona la creación de las plazas (sean de base o contrato), se realiza la selección, contratación y pago del personal de dicha institución, mediante los Jefes de Recursos Humanos de las distintas Unidades que lo componen.

Como lo mostramos en el capítulo anterior en esta área se ha detectado una excesiva carga de trabajo en las personas que se encargan de recibir y concentrar la información de las unidades que integran el Sistema Estatal de Salud, el cual está integrado por personal que en sus mayoría cuanta con mucha experiencia en



la realización de su labor, contrario a los gestores de las unidades (llámeseles así pues debemos aclarar que debido a la magnitud de trámites administrativos no realizan las tareas inherentes a la función de recurso humanos), quienes con relativa o nula experiencia en el ramo (por su alta rotación derivado de los cambios en la estructura de la organización) se aventuran en la participación de un objetivo común, cometiendo una innumerable serie de errores (véase anexos), los cuales se transforman en pérdida de tiempo al estar entregando la información, regañones por parte de los que le recién la información listada en el capítulo anterior, enfrentamientos con la gente que les recibe los tramites a realizar, logrando sortear una serie de obstáculos para la entrega recepción de la dicha documentación; quizás sea una mala comunicación de la información, la falta de capacitación adecuada o una verdadera inducción en la labor por realizar por parte de la propia subdirección, sin considerar el perfil académico que cada personaje tiene, pues no es evaluado este aspecto.

En muchos de los trámites, los cuales mantienen una simpleza pero que son de gran importancia, no se cuenta con los manuales de procedimientos o diagramas de los procesos para el alta, baja o modificación de la situación administrativa de los trabajadores, ni mucho menos de los formatos que se utilizan para realizar dichos tramites y su correcto llenado, o al menos no se tienen al alcance de los usuarios, ello aunado a una mala e inoportuna comunicación de los requerimientos que por el dinamismo y la prontitud que caracterizan al área de recursos humanos se da, quedando al capricho de la gente que recibe los ya mencionados tramites, pues el jefe de recursos humanos de la unidad o quien en su nombre realiza los tramites en opinión de los receptores ya debiesen saber tanto el trámite, los formatos, fechas y procedimientos para entregar sus datos, quedando indefensos ante tal situación propiciando una serie vicisitudes entre quienes recibe y entregan información, engendrando encono y descontento entre la gente, siendo muy constante ver al personal desmotivado, poco comprometido,



hasta cierto punto frustrado por la carga del trabajo, así como por la actitud recibida.

La importancia que esto representa, versa en la dependencia de todos los integrantes del Sistema de Salud en esta área, pues ella es quien lleva el control de las plazas y los pagos, así como los derechos que los trabajadores han adquirido con su labor, lo cual al transformarse en dinero adquiere aun más relevancia, es por ello que se busca simplificar y agilizar los movimientos de administración de recursos humanos, previa validación a fin de disminuir los errores recurrentes y de esta forma los derechos de los trabajadores no se vean vulnerados y sus pagos se lleven a cabo en tiempo y forma, siendo esto una motivación en la realización de su trabajo, pues se verá reflejado en la atención de la población que acuda al servicio médico, logrando una reinserción a la vida económica de la entidad, y por ende mejorando su estatus económico y social.

### **3.1.2 Justificación**

El objeto del presente trabajo, busca la eficiencia en las operaciones relacionadas con la administración del personal que colabora en el Instituto de Salud del Estado de México, el porqué de esto, para que el jefe de recursos humanos deje de hacer trabajos de gestoría o solo ser el que tramita los documentos que garanticen los derechos de los trabajadores, se eviten errores en el llenado de los formularios para este fin, así como en la captura de la información en ellos establecida, ahorrando tiempo y propiciando la eficiencia en el ejercicio del presupuesto, con lo que pudiese otorgar una mejora salarial a quienes tienen esta responsabilidad, a través de los medios de comunicación de vanguardia.

Él para que de este estudio, versa en la oportunidad de demostrar que se puede lograr la eficiencia en la administración de recursos humanos a través de los medios de comunicación como el internet, generando ahorros presupuestarios,



erradicando los errores que duplican los esfuerzos y retrasan el otorgamiento de los derechos de los trabajadores.

### **3.1.3 Objetivo**

El objetivo es analizar a través de la investigación documental, y mediante la observación y el análisis descriptivo de los problemas que se presentan en el proceso de administración de personal en la Subdirección de Recursos Humanos del Instituto de Salud del Estado de México.

Pero particularmente proponer mediante una crítica constructiva y objetiva mejoras al sistema de administración de personal del Instituto de Salud del Estado de México.

### **3.1.4 Hipótesis**

La hipótesis de Investigación (Hi) la encaminamos a la posibilidad de hacer eficiente la administración del personal del Instituto de Salud del Estado de México, siendo esta:

¿Si se implanta un sistema moderno de administración de recursos humanos, disminuiría el nivel de errores en la presentación de movimientos ante la subdirección de recursos humanos?

Y de alguna forma presentando como antítesis de esta hipótesis o la Hipótesis Nula (Ho):

¿Aun cuando se implante un sistema moderno de administración de recursos humanos, subsistirían los errores en la presentación de los movimientos ante la Subdirección de Recursos Humanos del Instituto de Salud de Estado de México?



Así también presentamos la alternativa o Hipótesis Alternativa (Ha), la cual hasta cierto momento nos complica la vida por tal cuestionamiento, la cual es:

¿El Instituto de Salud del Estado de México, cuenta con los recursos y capacidad estructural para implantar un sistema automatizado de Administración de Personal?

### **3.1.5 Variables**

Las variables que se presentan en nuestra investigación son:

**Variable Independiente (Vi):** Sistema de Salud, particularmente el Instituto de Salud del Estado de México.

**Variable Dependiente (Vd):** Proceso de Administración de Personal en la Subdirección de Recursos Humanos del Instituto de Salud del Estado de México.

## **3.2 Diseño de la Investigación**

Considerando la situación que se presenta en la Subdirección de Recursos Humanos del Instituto de Salud del Estado de México, nos propusimos realizar nuestra investigación a través de los manuales de organización y procedimientos para cada una de las actividades que realiza dicha área del sector salud, delimitando en primer término el alcance de nuestro trabajo, dado que por su magnitud en cuanto se refiere al tema de Recursos Humanos es bastante desde el proceso de convocatoria, reclutamiento, selección e inducción del personal, así como la elaboración de la evaluación y elaboración de los catálogos de puestos, sin dejar de lado las cuestiones presupuestales para valorar los salarios y demás prestaciones acordes a las funciones que cada puesto desempeña.

### **3.2.1 Delimitación de la Investigación**

La investigación se limita a la Subdirección de Recursos Humanos, toda vez que es quien concentra los movimientos de administración de personal del Instituto de



Salud del Estado de México, es quien autoriza la alta, baja y pagos de las contraprestaciones obtenidas por los trabajadores por el desempeño de sus fusiones que desarrollan bien o mal, es quien al menos dos veces al mes reúne a los jefes de recursos humanos de las distintas unidades o a quienes ellos representen en sus oficinas, para la afectación de los derechos ganados por los trabajadores dentro del presupuesto asignado en materia de salud pública por el Estado y la Federación.

Es donde los jefes de recursos humanos de las unidades del Instituto de Salud del Estado de México comparten sus experiencias, atinos, desacuerdos y temores; en medio de las fatigas he innecesarias filas, producto de los trámites establecidos y los caprichos de quienes se supone están a su servicio, y por ende de todos los trabajadores.

### **3.2.2 Alcances y Limitaciones**

Por tanto nuestro alcance en la investigación se realizó bajo el análisis descriptivo de los procesos que realizan los Jefes de Recursos Humanos del Instituto de Salud del Estado de México, no así con la colaboración de los personajes que reciben la información, toda vez que al ser cuestionados al respecto se sentían agredidos, limitando nuestro universo de investigación, así como el accesos a los sistemas de Recursos Humanos y Automatización del Pago, debido a la importancia de la información que se maneja, debemos puntualizar que dentro de las limitantes también se debe considerar a los propios Jefes de Recursos Humanos quienes por sus apatía o temor a represarías de parte de las autoridades del propio Instituto, aceptaron de manera temerosa a colaborar con nuestra investigación, así como su alta rotación por motivos de cambios de estructura operativa.



### **3.2.3 Población y muestra**

Como mencionamos con anterioridad el universo de población que ocupamos para el desarrollo de la presente investigación se limitó a las opiniones de los Jefes de Recursos Humanos de las distintas unidades que integran el Instituto de Salud del Estado de México, a quienes se les aplicó el cuestionario de tendencias de estrategias, logrando la aplicación de los 32 colaboradores que se tenían contactados al inicio de la presente investigación, de los cuales se obtuvo mucha luz referente al tema y una gran camaradería en los procesos de administración del personal.

### **3.2.4 Encuesta**

Para sustentar los aquí propuesto el cuestionario mostrado se aplicó al universo de población disponible al inicio de la investigación, con la tendencia a obtener información que sostuviera una propuesta estratégica para el Instituto de Salud del Estado de México, a través de un Proyecto de Modernización del Proceso de Administración del Personal.



UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la situación que tiene la Subdirección de Recursos Humanos respecto de su forma actual de Administración de Personal como medida estratégica para alcanzar sus objetivos.

Nombre de la UNIDAD de adscripción: \_\_\_\_\_

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Número de empleados a su cargo: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

**Preguntas:**

1 - ¿Existe en la organización una Estrategia definida a partir de la Visión?

No

En consideración

Parcialmente

[  ] Si

2 - ¿En su organización se comprende claramente la Estrategia?

a) *En la Alta Dirección*

Alta Comprensión

Media Comprensión

Baja Comprensión

b) *En los Mandos Medios*

Alta Comprensión

Media Comprensión

Baja Comprensión

c) *Resto de la fuerza de trabajo*

Alta Comprensión

Media Comprensión

Baja Comprensión

3 - ¿Considera que la estrategia corporativa es comunicada a los distintos niveles de la organización?

El Nivel de comunicación es Alto y permite una excelente comunicación de la estrategia.



- La comunicación es buena, pero la estrategia se comprende parcialmente
- Existe Comunicación pero la estrategia no se comprende
- La Estrategia no llega a comunicarse ni entenderse.

4 - ¿Considera que su inducción al puesto forma parte de la estrategia apegada a la misión y visión de su actual sistema de gestión?

- No
- Parcialmente
- [    ] Si

5 - ¿considera eficiente la forma de Administración del Personal del Instituto de Salud del Estado de México, respecto de sus trabajadores?

- En consideración
- Parcialmente
- [    ] Si

6 - ¿Su actual sistema de gestión logra movilizar a toda la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos?

- No
- [    ] Parcialmente
- Si

7 - Las metas anuales de la organización se desprenden mayormente de:

- El Presupuesto disponible
- [    ] La Estrategia
- La Dirección General del ISEM
- Las autoridades Jurisdiccionales u otras (Dirección de unidad o de nivel central)

8 - Los movimientos de personal esta sujetos principalmente a:

- A objetivos presupuestarios
- [    ] A objetivos estratégicos
- A objetivos políticos o sindicales

9 - Principales formas de aprendizaje de las funciones de Jefe de Recursos Humanos

- [    ] Prueba y error
- [    ] Capacitación

10 - ¿Existe concordancia entre lo que esta ordenado en manuales con lo que se ejerce al realizar las incidencias de su unidad?



- No  
 Parcialmente  
 Si

11 - Considera que los procedimientos se apegan a las necesidades y dinamismo del Instituto

- Ajustamos a las necesidades en su totalidad  
 Ajustamos las necesidades parcialmente  
 No se ajusta a las necesidades y el dinamismo

12 - ¿Considera que las exigencias son acordes a la normatividad de la administración de personal?

- No existe una vinculación clara y controlable  
 La vinculación es demasiado general, no permitiendo el seguimiento ni el control  
 Existe vinculación, pero esta no es completa y no asegura el seguimiento y control  
 Existe una explícita vinculación en la normatividad de la administración del personal

13 - ¿Existe un criterio integral por escrito para la recepción de los tramites administrativos de personal del Instituto?

- No existe, se decide arbitrariamente  
 Se priorizan a partir de variables políticas  
 Se priorizan a partir de variables financieras e impacto estratégico  
 Se priorizan a partir de variables de política social e impacto nacional  
 Se priorizan a partir de variables sindicales e impacto en estabilidad política

14 - ¿Existe un proceso estandarizado y formalizado de revisión de la estrategia y la evolución de objetivos, indicadores, metas e iniciativas relacionadas?

- No existe un proceso ni herramientas que aseguren un apropiado seguimiento de los objetivos estratégicos  
 El proceso permite prever ciertos objetivos pero no aseguran su continuidad en el tiempo ni su coherencia interna  
 El proceso es fragmentado y no asegura una revisión continua, sub - optimizando la mejora estratégica de la organización  
 El proceso asegura un control periódico de los objetivos estratégicos y permite un seguimiento y corrección continua



15 - ¿Conoce el concepto de Balanced Scorecard?

No conozco los conceptos del BSC.

Conozco los conceptos básicos

He leído información sobre el tema

He participado en seminarios y leído bastante información sobre el tema

Utilizo el BSC en la gestión de la estrategia

16 - ¿Cómo es la situación de su organización con respecto al Balanced Scorecard?

En búsqueda de información

En fase de experimentación o piloto

En fase de desarrollo e implementación

Gestionando a través del BSC

No corresponde

17 - Si conoce el concepto de Balanced Scorecard,

¿Considera que el mismo, como herramienta de gestión, puede ser relevante para el futuro de su organización?

Su utilización no asegura el éxito estratégico de la organización

Es una herramienta de suma importancia, pero compite con otras herramientas de administración de igual o más poder

Es una herramienta muy poderosa

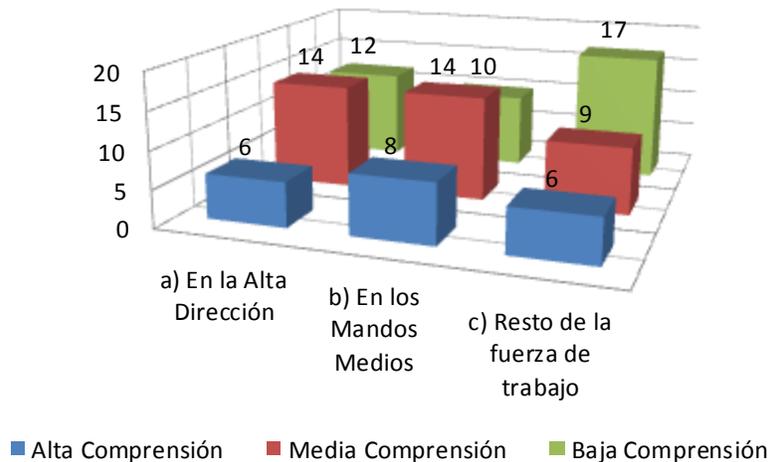
Su utilización puede significar el éxito estratégico de la organización

### 3.2.5 Resultados Obtenidos

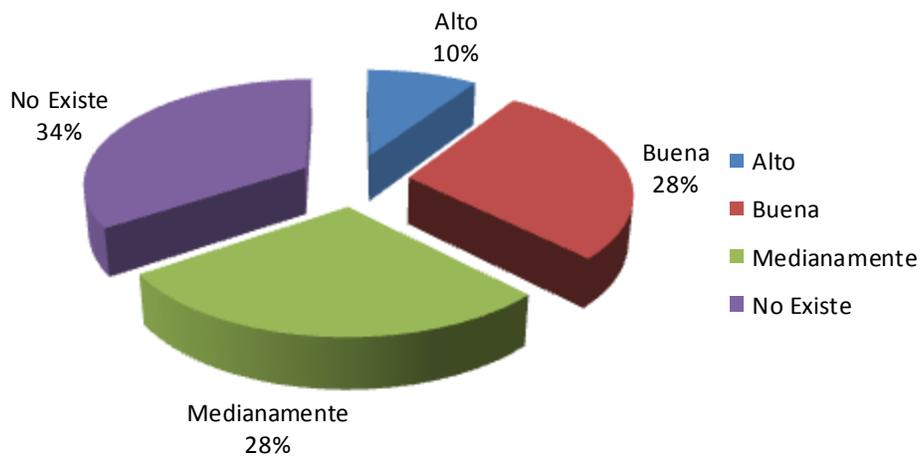




### ¿En su organización se comprende claramente la Estrategia?

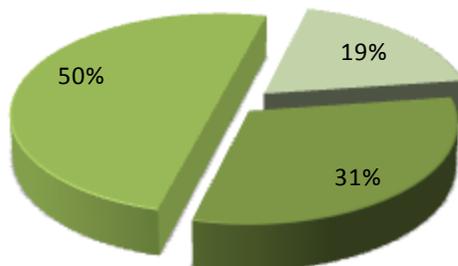


### ¿Considera que la estrategia corporativa es comunicada a los distintos niveles de la organización?



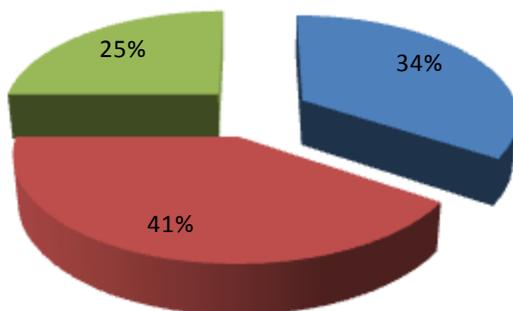


¿Considera que su inducción al puesto forma parte de la estrategia apegada a la misión y visión de su actual sistema de gestión?

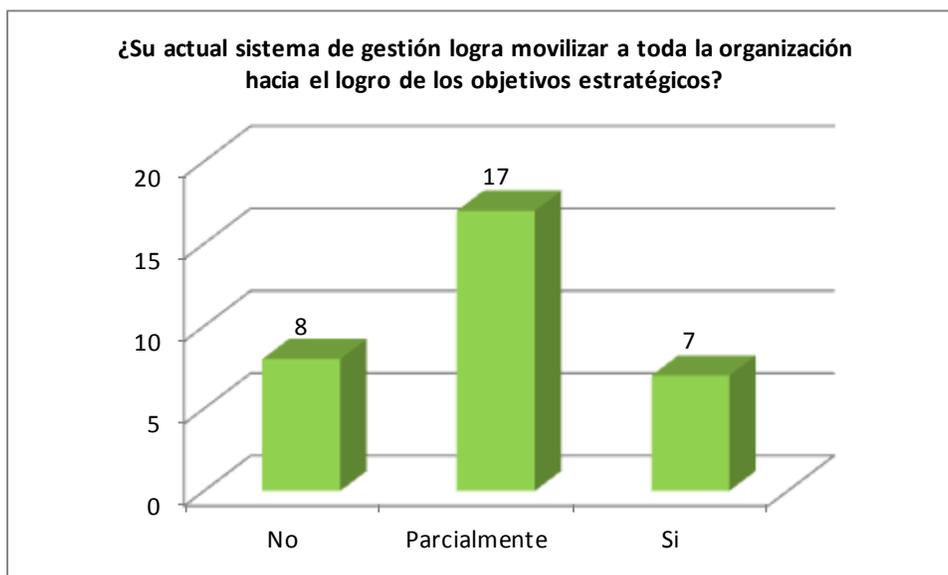


■ No ■ Parcialmente ■ Si

¿Considera eficiente la forma de Administración del Personal del Instituto de Salud del Estado de México, respecto de sus trabajadores?

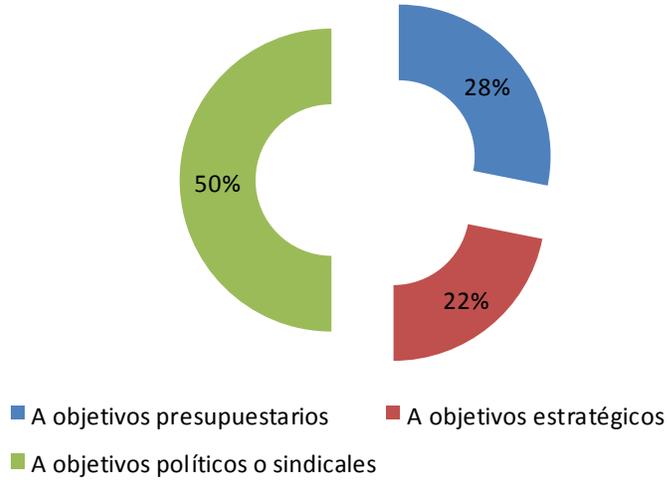


■ En consideración  
■ Parcialmente  
■ Si

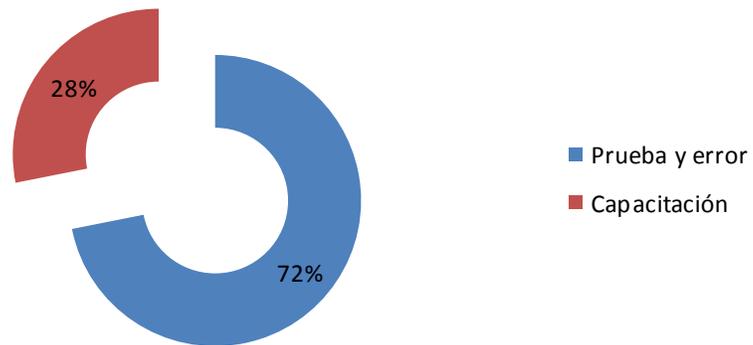




Los movimientos de personal esta sujetos principalmente a:

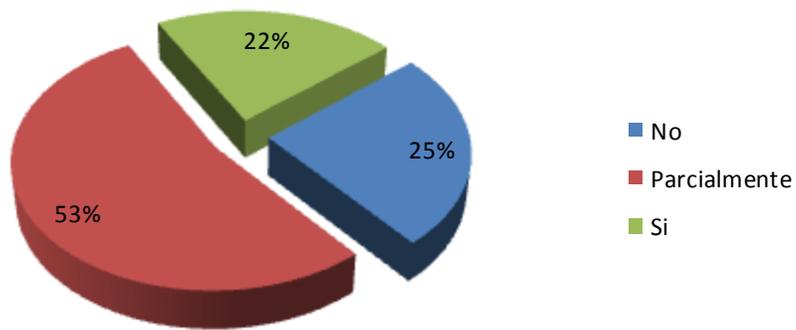


Principales formas de aprendizaje de las funciones de Jefe de Recursos Humanos

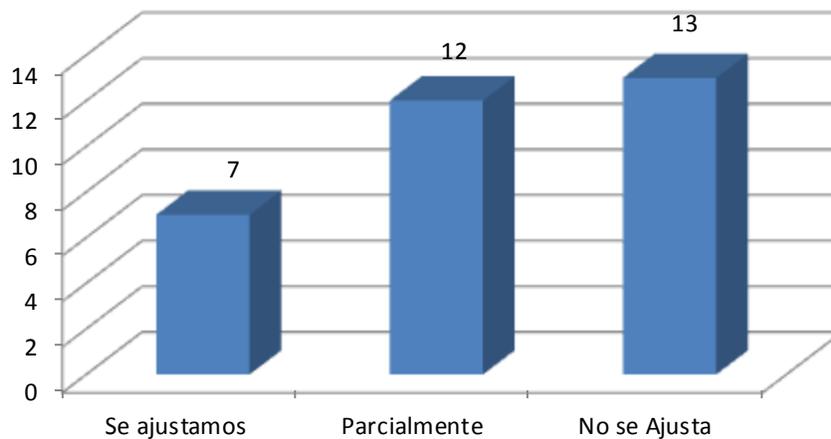




¿Existe concordancia entre lo que esta ordenado en manuales con lo que se ejerce al realizar las incidencias de su unidad?

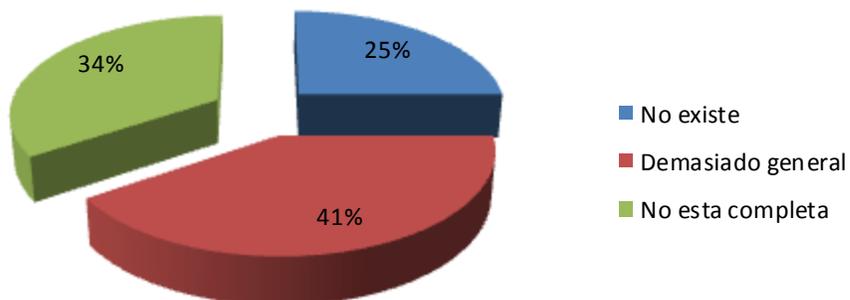


Considera que los procedimientos se apegan a las necesidades y dinamismo del Instituto

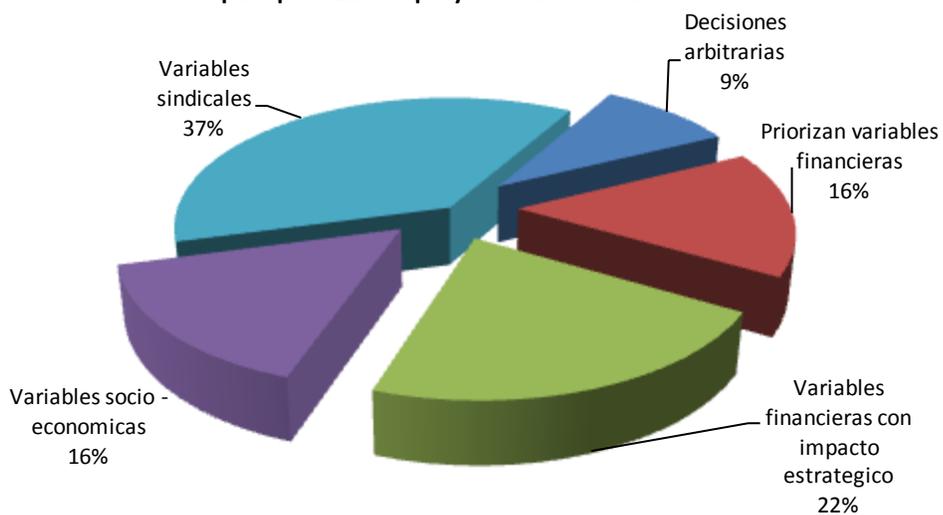




¿Considera que las prioridades estratégicas de largo plazo se encuentran reflejadas en el presupuesto anual?

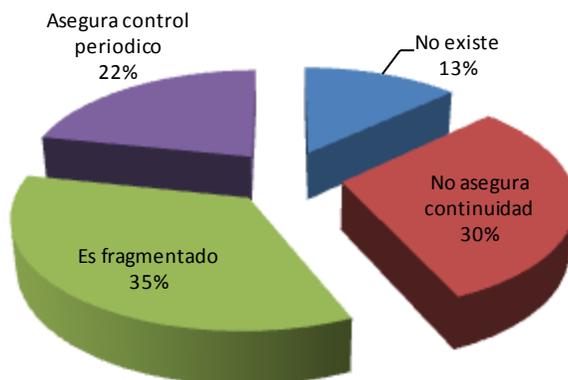


¿Existe un criterio integral, consensuado con los mandos piramidales, para priorizar los proyectos del Instituto?

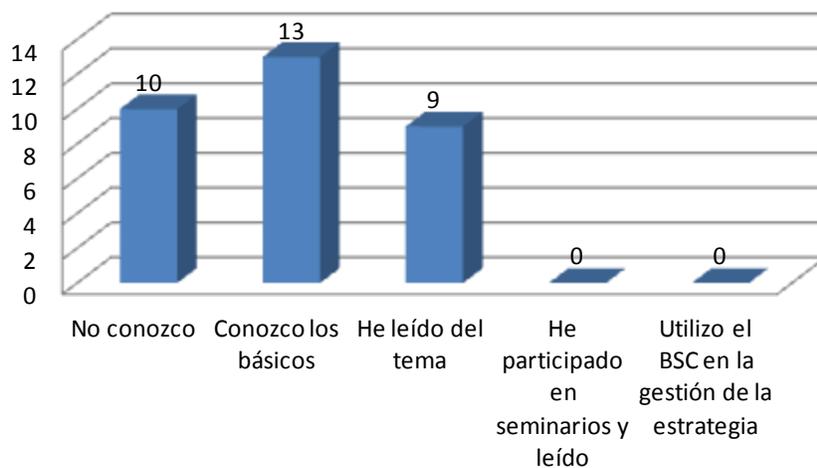


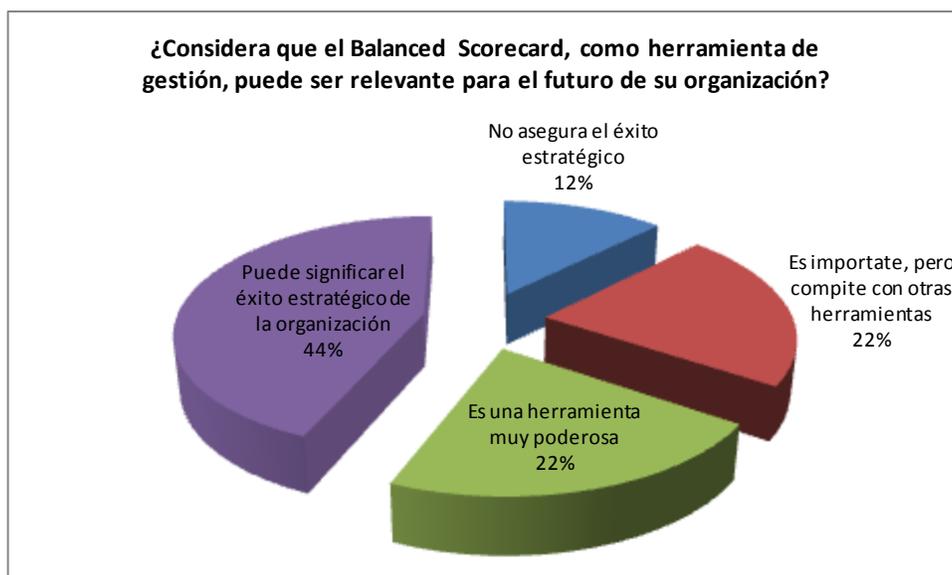


¿Existe un proceso estandarizado y formalizado de revisión de la estrategia y la evolución de objetivos, indicadores, metas e iniciativas relacionadas?



¿Conoce el concepto de Balanced Scorecard?







### **3.2.6 Análisis de Resultados**

Habiendo realizado la encuesta entre los jefes de recursos Humanos de las Unidades del Instituto de Salud del Estado de México, se procedió a la evaluación de manera gráfica, obteniendo como resultados situaciones que deberían poner en alerta a las autoridades de la organización, toda vez que resulta difícil de aceptar que solo el 13% de quienes coordinan las voluntades y esfuerzos de los trabajadores sepan a dónde quiere llegar la institución, mientras que el 34% definitivamente no sabe a qué se dedica esta organismo.

Por tanto, nos enfrentamos a un problema grave de comunicación, ya que si consideramos que la parte gruesa de los trabajadores lo constituyen aquellos que están en contacto directo con los pacientes, no comprende claramente la estrategia que los directivos han marcado a favor de un fin colectivo, como lo es reintegrar a la cadena productiva a la población de nuestra entidad, lo cual garantiza un futuro próspero; los resultados nos muestran que la estrategia como tal o es comunicada a los distintos niveles de la organización, seguido por el entero superfluo de esta a los colaboradores, de tal forma que solo se queda y es clara para los mandos directivos.

Desde el punto de vista de los Jefes de Recursos Humanos no consideran que la inducción al puesto forme parte de la estrategia que se apegue a la misión y visión del Instituto de Salud del Estado de México, lo que demuestra la falta de capacitación y comunicación de los objetivos de la institución, así también ponen en duda la eficiencia del procesos de administración del personal de este organismo, considerando que no responde adecuadamente ante las exigencias del entorno para el logro de los objetivos.

Quizás se deba a que las principales metas de la organización estén encaminadas a fines políticos y no de la propia estrategia versada en la misión y visión.



Dentro del proceso de administración de personal del Instituto de Salud del Estado de México cuando los jefes de recursos humanos reciben el encargo de esta labor se enfrentan a una serie de trámites y exigencias que aprenden mediante el método de prueba y error, ya que en el mejor de los casos que se cuente con un documento que intente ordenar los procedimientos de gestión, no están acorde a las peticiones de las personas que reciben la información, debido a su inadecuada actualización en función de las necesidades cambiantes derivadas del dinamismo con que viene desarrollándose el Instituto.

Cuando los protagonistas de las unidades en la gestión del proceso de administración de personal tratan de comprender la estrategia dentro del presupuesto anual del instituto, se encuentran con que este es demasiado general para poder centrarse en su logro, de tal forma que muchos de los proyectos que se establecen de manera anual, se vea de alguna manera parecer un actor más dentro del proceso a que hacemos referencia, este es el Sindicato Nacional de Trabajadores al Servicio de la Salud, personajes que son capaces de revocar proyectos benéficos para la población, convirtiendo en botín político estas oportunidades de desarrollo, cercenando el sano desarrollo profesional y laboral de los trabajadores o de quienes desean formar parte de las filas de esta institución.

Ahora bien cuando se les cuestiono a los encuestados respecto de una de las herramientas más eficientes para formar estrategias competitivas, muy pocos por no decir que nadie las conoce, que son contados los que saben utilizarlas a favor de nuestras labores, debido a que la carga de trabajo los mantiene ocupados, dejando de lado la oportunidad de ejercer una labor de liderazgo que permita encausar las voluntades de los trabajadores a favor del logro de los objetivos y metas que determinan la misión y visión de este instituto, desaprovechando la capacidad que cada uno tiene para proyectar alternativas de crecimiento.



## **CAPITULO IV**

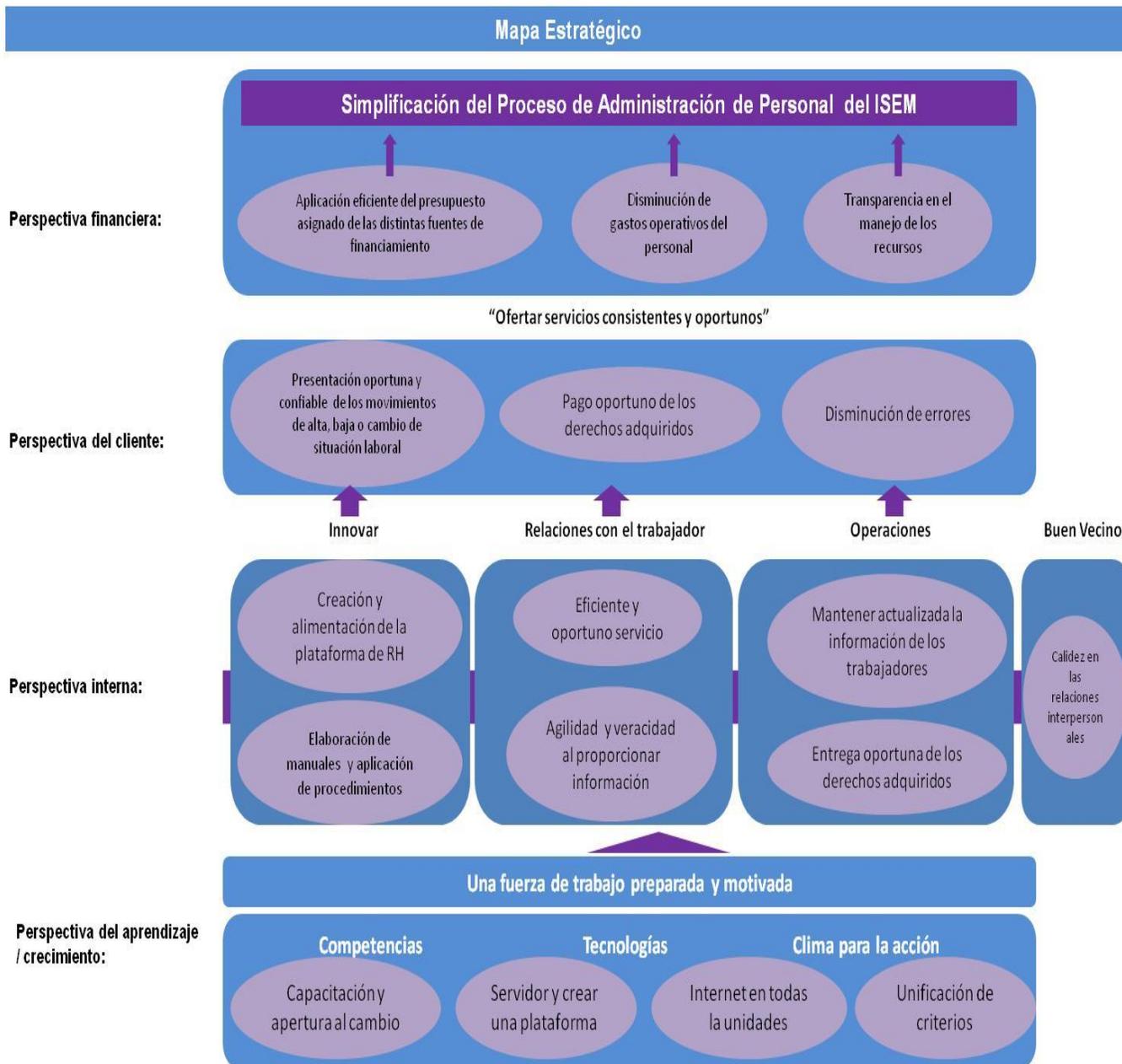
### **Propuesta de Modernización del Proceso de Administración de Personal del ISEM**

#### **4.1. Aplicación del Modelo de Balanced Scorecard para la determinación de la Estrategia de la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM**

Mediante el análisis, podemos adaptar el sistema de información a las necesidades específicas e inminentes de la organización, para la implementación de la estrategia institucional.

En nuestro ejercicio se ve reflejada la relación directa que se tiene con los trabajadores y la interrelación con los directivos de nuestra organización, con la finalidad de simplificar los procesos administrativos, teniendo como resultado el eficiente ejercicio de los recursos público en beneficio de la población y de los propios trabajadores.

Proporcionamos un modelo de mapa estratégico, que coordina los esfuerzos hacia una meta establecida como estrategia, en la que se involucran todos los actores de la organización, así como el aprendizaje que se espera obtener, define claros los clientes, logrando una eficiencia como organización y como individuos, las interacciones que se deben concertar para lograr el objetivo, así como los recursos que se necesitan.





#### **4.2 Implementar el Programa SIR en Todas las Áreas de Contratación**

La propuesta consiste en aprovechar el Sistema Integral de Recursos Humanos (SIR), ya que es un herramienta con que todas las unidades cuentan y tenemos acceso, para el desarrollo del Proceso de Administración de Personal, por lo que en este programa debe estar el inventario de todas las unidades, los formatos unificados para cada una de las causas que generen un cambio en la situación laboral del trabajador, los contratos de acuerdo a los requerimientos legales que permitan al trabajador tener la garantía de su ingreso y a la Institución la certeza de la correcta aplicación del movimiento.

De tal suerte que la base de datos se amplié en sus aplicaciones y puedan tener acceso todas las áreas del ISEM, para que el proceso se lleve a cabo en línea haciendo eficiente la función de todos los implicados en el procedimiento, pues muchas de las ocasiones se retrasan los programas o los ingresos debidos a problemas de carácter administrativo, los cuales obedecen a la disposición de quienes tienen o deben autorizar parte de dicho proceso.

Para lo cual se pueden generar **firmas electrónicas** con determinadas atribuciones para crear o modificar parte del procedimiento, ya sea individual o de manera mancomunada, o crear claves mediante programas de cómputo de última generación como el sistema SAP.

Si se tienen que elaborar la cedula de creación de plazas, se generen **sellos de autenticación o folios referenciados** al programa y partida presupuestal que han de afectar, así como la localidad beneficiada o aquella unidad administrativa que ejercerá el recurso, para que su dictaminación no quede susceptible de duplicarse o quedar en el camino de autorización, y el cambio del recurso o la aplicación de sus esfuerzos en otra actividad.



Ello permitirá la dictaminación directa sabiendo con exactitud la fecha y acuerdo bilateral entre Autoridad y Sindicato para proponer personal a las plazas generadas de nueva creación o sustituciones.

En esa misma acción se generan dentro del SIR las Vacantes, estableciendo las fechas de dictaminación, así como su referencia de creación y/o sustitución, mismas que podrán ser consultadas por las unidades administrativas, así como por la población económicamente activa a través de la bolsa de trabajo. Las unidades administrativas a través de la bolsa de trabajo podrán seleccionar a los candidatos propuestos para los puestos vacantes, aplicándoles los exámenes correspondientes.

Habiendo seleccionado al o los candidatos que cubran el perfil requerido para la vacante, requisitar al candidato a ocupar la plaza sus documentos para el ingreso y captura en el SIR los datos personales, académicos en la vacante dentro del inventario previamente autorizado, imprime los formatos del movimiento y en su caso el contrato, elaborar los oficios de propuesta de la unidad, recabar las firmas necesarias, y lo presenta en las oficinas de la Subdirección de Recursos Humanos.

En el área de Selección y Desarrollo de Personal, validan la documentación que esté debidamente integrada de acuerdo al perfil solicitado como lo establece el Profesiograma, aprueba o rechaza el movimiento en el SIR previamente capturado por el Jefe de Recursos Humanos de la Unidad, con su aprobación en el Departamento de Administración de Personal, habiéndose cerciorado que ha entregado su expediente en el archivo, recibe el movimiento con las autorizaciones correspondientes y en su caso imprime las autorizaciones (Firmas Electrónicas o Sellos Digitales) a través del SIR y genera su movimiento que envía al Departamento de Sistematización del Pago.



Para la presentación de Faltas, Sanciones, Reconstrucciones, otorgamiento de estímulos y todos los derechos que tienen los trabajadores, serán capturados por los Jefes de Recursos Humanos en el SIR, debiendo ser autenticados con su firma electrónica y/o clave, debiendo posteriormente entregar la documentación al área correspondiente de la Subdirección de Recursos Humanos, la cual será validada generando el movimiento para el Departamento de Sistematización de Pagos

Con esta proyecto se reducirán los errores en el llenado de los formatos, se evitara los afanes de requerir en una u otra forma la información que no sea sustantiva, permitirá mantener actualizado el Inventario de Recursos Humanos de las Unidades y por exclusión el del Instituto, evitando pérdida de plazas, teniendo la certeza del número de vacante en cada unidad a ocupar, se podrán generar mejor los presupuestos de egresos, la toma de decisiones tendrá mayor sustentabilidad, se evitan pagos mal radicados, los tiempos de captura dentro del Departamento de Relaciones Laborales serán menores y el mejor control de las vacantes a ocupar evitando vicios y malos manejos.

Pero sobre de todas las cosas, la atención al público será con prontitud pues el personal médico y administrativo se encontrara oportunamente para garantizar su pronta reincorporación a la vida productiva del Estado, mejorando su calidad de vida.

Este proyecto requeriria del apoyo de los siguientes Departamentos: **La Unidad de Informática**, ya que es la encargada de Establecer, administrar y operar tecnologías de información y comunicaciones en el Instituto para la innovación y mejoramiento de los procesos administrativos que coadyuven al logro de los objetivos de la Institución.

Y sus funciones en este proyecto específicamente serian:



- Coordinar la adquisición y asignación de los insumos requeridos para el funcionamiento del equipo de cómputo de las diferentes unidades del Instituto
- Coordinar la evaluación, implantación y desarrollo del proyecto informático que permita ser eficientes los procesos administrativos y sustantivos del Instituto.
- Garantizar razonablemente la integridad de los recursos informáticos instalados en el Instituto,
- Promover y coordinar acciones de capacitación para la actualización permanente del personal de la unidad (Jefe de Recursos Humanos) en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, para la mejora continua en la administración de los recursos humanos y financieros.
- Promover la investigación y evaluación de tecnologías de información y comunicaciones en el Instituto, que permitan promover alternativas para la innovación de los servicios y desarrollar al máximo la vida útil del equipo del sistema **SIR**.

#### **4.3. El Departamento de Desarrollo de Sistemas**

Proporcionando la asesoría y asistencia técnica que en materia de sistemas que requieran las unidades administrativas centrales, hospitales y jurisdicciones para la operación del **SIR**, capacitando al personal de las unidades del Instituto en la operación de sistemas automatizados

#### **4.4. Y del Departamento de Atención a Usuarios y Soporte Técnico**

Promoviendo y vigilando el cumplimiento de la normatividad y políticas establecidas en materia de tecnologías de la información y comunicaciones.

Asesorando y proporcionar soporte técnico en la configuración de equipo y manejo de software a las diversas áreas del Instituto.



### Tablero de Comando Integral

FINANCIERA			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aplicación Eficiente del presupuesto	Avances Presupuestales Mensuales	Ejercicio oportuno de los recursos asignados	Aprovechamiento del recurso financiero en beneficio de la población
Transparencia en el manejo de los recursos	Publicación de Avances y Metas	Cero desviaciones	Correcta aplicación de los recursos
Disminución de gastos operativos	Numero de Días Ocupados para realizar gestiones en O.F.	Disminución gradual de gastos	Aprovechamiento de la plataforma

CLIENTE			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Presentación oportuna de movimientos	Fechas asignadas para ventanilla	Cero rechazos de movimientos	Captura de movimientos en línea
Pago oportuno de los derechos adquiridos	Encuesta de Opinión al Personal	Satisfacción al 100% de los trabajadores	Alimentación Oportuna y Veraz de la Plataforma
Disminución de errores	Numero de Incidencias en Plataforma	Cero errores	Movimientos en un solo clic

PROCESOS INTERNOS			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Creación y alimentación de la plataforma de RH	Plantillas del Personal de las Unidades Administrativas	Establecer tiempos para la estructura de la plataforma.	Agilidad y veracidad en la información
Elaboración de manuales y aplicación	Concretar en un año calendario	Establecer fecha para su publicación y Aplicación	Creación del manual para el control operativo
Creación de cultura organizacional	Satisfacción Laboral	Trabajo en equipo	Todos somos ISEM



APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Capacitación y apertura al cambio	Pruebas y Evaluación de Habilidades	Capacitar al 100% jefes de RH y SRH	Elaboración de proyectos de cursos
Servidor y crear una plataforma	Concretar la compra y creación en un año calendario	Aplicación y uso al 100% en cada una de las Unidades	Creación del software
Computadora e Internet en todas las Unidades	Se cuenta en promedio con un 70% de equipamiento	Contar con mínimo un equipo conectado a la red	Instalación del software y hardware en cada unidad
Unificación de criterios	Formatos estandarizados para Movimientos de Personal	Eliminar la discrepancia en el manejo de los formatos	Unificar formatos



#### **4.5. Alineación Total en la Subdirección de Recursos Humanos del ISEM**

Como herramienta para la búsqueda del objetivo planteado se propone, derivado de la problemática detectada en el análisis FODA la visión y misión de la Subdirección de Recursos Humanos del Instituto de Salud del Estado de México, en función de la cual se deba declarar los valores y la capacitación tendrá que estar enfocada en ella.

##### Propuesta de Misión

“Administrar, desarrollar y profesionalizar el talento humano del ISEM, trabajando con entusiasmo, pasión, compromiso y calidad.”

##### Propuesta de Visión

“Ser el área que proporcione que el ISEM sea un excelente lugar para trabajar en beneficio de usuarios internos y externos”.

Esta visión debe establecerse como visión compartida convincente en el corazón mismo de la gente que trabaja para el ISEM, toda vez que son la imagen que se llevan los usuarios del servicio que se presta, despertando el compromiso de la gente que integra el Organismo.

Alineando todas las voluntades a un mismo fin desde su actividad particular, resaltando la importancia de su labor en materia de salud dentro del proceso productivo de nuestra entidad. Coordinando mejor los procesos administrativos, dando transparencia en su aplicación del recurso económico.



## **CONCLUSIONES**

### **Propuesta de Modernización del Proceso de Administración de Personal del ISEM en la Subdirección de Recursos Humanos**

Para poder implantar un cambio sustancial en la mejora de los procesos y procedimientos organizacionales es necesario contar con una estrategia, la cual como hemos visto requiere de planeación de un trabajo que involucre diferentes áreas y elementos tanto internos como externos que se concatenen para generar el éxito de un objetivo, para ello se cuenta con una herramienta que permite conjugar estos elementos como es el FODA quien establece la estrategia de acción, dando paso al BSC para finalmente concluir como se ha de ejercer la estrategia en cada una de las unidades, observando la importancia de su función dentro de dicha estrategia y el compromiso adquirido al formar parte de las filas de esta institución.

Cabe mencionar que dentro de los procesos administrativos del ISEM, nos hemos percatado que el uso y aprovechamiento de la tecnología se aplica de manera básica, en comparación a lo que la sociedad en que vivimos actualmente se ve inmersa, la tecnología forma parte fundamental de todos los procesos a los que nos enfrentamos, mediante procesos informáticos.

Lo anterior, con el propósito de innovar en los procesos administrativos que ejecuta el ISEM, en beneficio de sus propios trabajadores, lo que ha de redundar en el bienestar de la población del Estado.

Tener perspectiva es más importante que tener un alto cociente intelectual. Las compañías no necesitan volverse más listas; lo que necesitan es aprender a " ver".



Es necesario buscar en la organización a aquellos generadores de nuevas perspectivas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la Institución y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles del Instituto y en diferentes áreas que tienen la responsabilidad de controlar y emitir información confiable, oportuna y veraz.

Habiendo realizado el análisis FODA se ve la necesidad de establecer la Misión y Visión de la Subdirección de Recursos Humanos debido a la importancia y la magnitud estructural, la cual debe ser compartida con los Jefes de Recurso Humanos de las Unidades Administrativas del Instituto, convirtiéndola en lema de batalla para procurar el mejor de los servicios.

Por tanto, esto da respuesta a nuestra pregunta de investigación de forma afirmativa, la cual redundaría en beneficios para todos, sin embargo, de ello nace un cuestionamiento nuevo, así como la problemática económica de un gobierno.

El cuestionamiento versa en el deseo de modernizar el proceso de administración de personal del ISEM, transparentando el ejercicio presupuestal y su correcta aplicación, controlando eficientemente el número de plazas, pero ¿le conviene a nuestros actuales administrativos?

El problema de Gobierno viene porque con la Modernización del Proceso de Administración de Personal del ISEM, dejarían de ser necesarios muchos de los recursos que actualmente están revisando la información, lo que generaría desempleo, por tanto el incumplimiento de una promesa de campaña, así como el no cumplimiento con los planes de desarrollo locales y nacionales en materia económica y social.



## Bibliografía

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Española, R. A. (2010). *Diccionario de la Lengua Española Vigésima Segunda Edición*. España: Real Academia de la Lengua Española.
- Hernández, S. (2002). *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hill, M. A. (2004). *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización* (Cuarta ed., Vol. Unico). México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- ISEM. (JINIO DE 2005). *MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION DEL ISEM*. TOLUCA.
- Jones, G. R. (2010). *Administración Contemporánea, Cuarta Edición* (Sexta ed., Vol. Unico). (A. D. José Francisco Javier Dávila Martínez, Trad.) México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Larousse. (2000). *Diccionario Enciclopedico El Pequeño Larousse Ilustrado*. Mexico D.F.: Ediciones Larousse, S.A. de C.V.
- MEXICO, G. D. (2010). *MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA SECRETARIA DE SALUD*. TOLUCA DE LERDO: GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Maximizar los Resultados*. Barcelona: Gestión 2000, S. A. de C.V.
- REYNOSO, V. M. (Agosto de 2011). México, México: Universidad del Valle de México.
- Sabat, J. (s.f.). *slideshare.net*. Obtenido de slideshare.net:  
<http://www.slideshare.net/sabata311/cmo-sistematizar-presentation>
- Tarziján M, J. .. (2006). *ORGANIZACION INDUSTRIAL PARA LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL* (Segunda ed., Vol. Unico). Buenos Aires, Argentina: PEARSON EDUCACION, S.A.
- Treviño, J. G. (2007). *Administración Contemporánea* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Valencia, J. R. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas* (Quinta Edición ed.). México: Thomson Leraning.
- Winston, A. (junio de 2012). La sustentabilidd como motor de innovacion. Mexico, D.F., México.  
<http://www.edomexico.gob.mx>  
[www.saludsrh.gob.mx/transparencia](http://www.saludsrh.gob.mx/transparencia)



## ANEXOS





Proyecto de Modernización del Procesos de Administración de Personal del ISEM

Facultad de Contaduría v Administración

VIGENCIA		OPERACION	
DIA	MESES	NUMERO DE DOCUMENTO	LOTE
01	11	2011	
DEL		AL	
TIPO DE MOVIMIENTO		CODIGO	
<input checked="" type="checkbox"/> NUEVO INGRESO <input type="checkbox"/> REINGRESO <input type="checkbox"/> PROMOCION <input type="checkbox"/> AUMENTO <input type="checkbox"/> DISMINUCION <input type="checkbox"/> PENSIÓN ALIMENTICIA		4 10 10 13 <input type="checkbox"/> BAJA <input type="checkbox"/> REASIGNACION DE LABORES <input type="checkbox"/> LICENCIA <input type="checkbox"/> CAMBIO INDICACIONES SUELDOS <input type="checkbox"/> PRIMA QUINCENAL <input type="checkbox"/> CORRECCION DATOS PERSONALES	
<input type="checkbox"/> CONFIANZA <input type="checkbox"/> HONORARIOS <input type="checkbox"/> INTERNO <input type="checkbox"/> PROFESIONAL <input checked="" type="checkbox"/> LISTA DE RAYA		BASE <input type="checkbox"/>	
SEXO <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/> M		FECHA DE INGRESO GOB. RED. SRA. SALUD.	
SOLTERO <input type="checkbox"/>		CLAVE CUR. P. RUMG830404HMCRRB04	
CASADO <input type="checkbox"/>		LUGAR DE NACIMIENTO Y NACIONALIDAD <input type="checkbox"/> MEXICANA EDD. <input checked="" type="checkbox"/> M/C <input type="checkbox"/> MEXICANA POR NATURALIZACION <input type="checkbox"/> EXTRANJERO	
VIUDO <input type="checkbox"/>		TABULADOR RANGO 1 2 X	
HORARIO ASIGNADO <input type="checkbox"/> 8 HORAS <input checked="" type="checkbox"/> 7 HORAS <input type="checkbox"/> 6 HORAS		TIPO DE SERVICIO <input type="checkbox"/> SUPERIOR <input checked="" type="checkbox"/> RAMA M.P.A. <input type="checkbox"/> M. MEDIO <input type="checkbox"/> A FIN <input type="checkbox"/> APOYO Y ASESOR	
APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD "A2"			
% P.A. 1301 CA-2 1322 C-9031-33 1512 C-(42) 1511 C-(E4E5) 1325 C-(65)		PERCEPCIONES INCREMENTO O DISMINUCION ACTUALES \$ 5,950.00 \$ 531.00 \$ 900.00 \$ 7,381.00	
TOTALES JUSTIFICACION Y MOTIVOS DEL MOVIMIENTO		NUESTRO INGRESO A PLAZA FEDERAL	
DR. MARIA DE JESUS CENDEJAS AMEZCUA JEFE DE LA JURISDICCION SANITARIA 06 XONACATLAN NOMBRE Y FIRMA		L.A. KARYNA SELENE ROMO MARTINEZ JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL NOMBRE Y FIRMA	
SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS (SUIPLENTE) L.A.E. VICENTE LAMAS RICHARDO NOMBRE Y FIRMA			



Proyecto de Modernización del Procesos de Administración de Personal del ISEM

Facultad de Contaduría v Administración



FILIACION  
CEDULA DE REGISTRO DEL  
SERVIDOR PUBLICO FEDERAL

DATOS LABORALES

DEPENDENCIA	SECRETARIA DE SALUD		
ENTIDAD PARAESTATAL U ORGANOS DESCONCENTRADO	INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MEXICO		
UNIDAD RESPONSABLE	JURISDICCION SANITARIA 06 XONACATLAN		
DOMICILIO OFICIAL	AV. INDEPENDENCIA OTE. 1009 TOLUCA EDO. DE MEXICO C.P. 50070	TELEFONO	722 2 26 25 00
PUESTO PROPUESTO	APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD "A2"	NIVEL	S/N
ULTIMO EMPLEO	NINGUNO	PUESTO	NINGUNO
FILIACION Y HOM.	RUMG830404RW6	CURP	RUMG830404HMCRRB04

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE	RUARO	MORENO	GABRIEL
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S)
FECHA DE NACIMIENTO (DDMMAAAA)	04/04/1983	EDAD	28
ENTIDAD DE NAC.	MEXICO		
SEXO	H	ESTADO CIVIL	S
NACIONALIDAD	MEXICANA		

DOCUMENTOS OFICIALES PARA MEXICANOS

DATOS DE ACTA DE NACIMIENTO	ACTA NUM.	44	FOJA	LIBRO	3	AÑO	1983
S.M.N.	C-6400208						

DOCUMENTOS OFICIALES PARA EXTRANJEROS

PAIS	No. DE PASAPORTE	FM
VIGENCIA DE (DDMMAAAA)	A (DDMMAAAA)	PUESTO AUTORIZADO

DATOS FAMILIARES

NOMBRE DEL PADRE	GABRIEL RUARO ALDAMA	NOMBRE DE LA MADRE	PAULA MORENO GUTIERREZ
NOMBRE DE LA ESPOSA (O)		DEPENDIENTES	Hijos
		Padres	Otros

DATOS ESCOLARES

AREA DE ESTUDIOS	PROFESIONAL TECNICO EN MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTO Y CONTROL DIDIGITAL	NIV. MAX. DE ESTUDIOS	TECNICO
NIV. MAX. DE CREDITOS COM POB.	CERTIFICADO	No. CEDULA PROFESIONAL	
INSTITUCION	CONALEP LERMA	INICIO (DDMMAAAA)	10/07/2005
		TERMINO (DDMMAAAA)	10/09/2008
IDIOMAS	ESPECIALIZACION		

DOMICILIO

DURANGO	10	CENTRO
CALLE	NUM. EXT.	NUM. INT.
XONACATLAN	52060	MEXICO
DELEGACION O MUNICIPIO	CODIGO POSTAL	ENTIDAD FEDERATIVA
		7192862959
		TELEFONO PARTICULAR

DATOS DE LA ELABORACION DEL DOCUMENTO

FECHA DE ELABORACION	LUG. DE ELAB.	TOLUCA, MEXICO	NUM. REG.
CURP	MIQS640902HMCRRLO1	CURP	LAPV550405HMC MCC06
LIC. JOSE SALVADOR MIER QUIROZ		L.A.E VICENTE LAMAS PICHARDO	
NOMBRE Y FIRMA		NOMBRE Y FIRMA	
RESPONSABLE DEL LLENADO DE LA FILIACION	FIRMA DEL SERVIDOR PUBLICO	AUTORIZA LA FILIACION	



INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES  
DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO  
SUBDIRECCION GENERAL DE PRESTACIONES ECONOMICAS  
ISSSTE SUBDIRECCION DE AFILIACION Y VIGENCIA

DE CONFORMIDAD CON LOS ARTICULOS 6° DE LA LEY  
DEL I.S.S.S.T.E. Y 14 DEL REGLAMENTO DE  
AFILIACION, VIGENCIA DE DERECHOS Y COBRANZA,  
SE PRESENTA EL SIGUIENTE:  
**AVISO DE ALTA DEL TRABAJADOR**

<b>DATOS DEL TRABAJADOR</b>		CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION (C.U.R.P.)									
R.F.C.	NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL	RUMG830404HMCRRB04									
RUMG830404RW6		ENTIDAD DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL SEXO								
		MEXICO	2 H								
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S)									
RUARO	MORENO	GABRIEL									
DOMICILIO: CALLE		No. EXT No. INT	LOCALIDAD O COLONIA								
DURANGO		10	CENTRO								
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA (D.F.)		ENTIDAD FEDERATIVA	CODIGO POSTAL								
XONACATLAN		MEXICO	52060								
<b>DATOS DEL EMPLEO</b>		CLINICA									
NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD		RAMO	PAGADURIA TELEFONO								
INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MEXICO		12915	S1515 28 50491								
DOMICILIO: CALLE		No. EXT No. INT	LOCALIDAD O COLONIA								
EMILIANO ZAPATA		4	LERMA								
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA (D.F.)		ENTIDAD FEDERATIVA	CODIGO POSTAL								
LERMA		MEXICO	52100								
CLAVE DE COBRO		<table border="1"> <tr> <td colspan="2">FIRMA DEL TRABAJADOR</td> </tr> <tr> <td colspan="2">                     L.C. ANTONIO DIAZ DAMIAN                      JEFE DE RECURSOS HUMANOS                      JURISDICCION SANITARIA XONACATLAN                 </td> </tr> <tr> <td colspan="2">NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO FACULTADO</td> </tr> <tr> <td colspan="2">SELLO DE RECEPCION DEL I.S.S.S.T.E.</td> </tr> </table>		FIRMA DEL TRABAJADOR		L.C. ANTONIO DIAZ DAMIAN JEFE DE RECURSOS HUMANOS JURISDICCION SANITARIA XONACATLAN		NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO FACULTADO		SELLO DE RECEPCION DEL I.S.S.S.T.E.	
FIRMA DEL TRABAJADOR											
L.C. ANTONIO DIAZ DAMIAN JEFE DE RECURSOS HUMANOS JURISDICCION SANITARIA XONACATLAN											
NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO FACULTADO											
SELLO DE RECEPCION DEL I.S.S.S.T.E.											
00416004I2151103 M03024001172101											
FECHA DE INGRESO	NOMBRAMIENTO										
01 11 2011	4001										
SUELDO BASICO DE COTIZACION AL I.S.S.S.T.E.											
\$5,950.00											
SUELDO BASICO DE COTIZACION AL S.A.R.											
\$5,950.00											
REMUNERACION TOTAL											
\$6,950.00											

2a COPIA: TRABAJADOR

LEER



TRAMITE INDIVIDUAL DE CAPTURA, CALCULO Y LIQUIDACION DE PAGOS DIVERSOS VIA NOMINA EXTRAORDINARIA



GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO

UNIDAD APLICATIVA:	JURISDICCION SANITARIA XONACATLAN	TIPO LIQ.	FECHA ELABORACION		
			DIA	MESES	AÑO
			18	05	2011

FLUJACION	No. DOCTO.	No. LOTE	NOMBRE	PROG.	UNIDAD RESP.	ACTV INST	PROYEC	PARTIDA GENERICA	CLAVE DE PUESTO	No. DE PUESTO	GRUPO FUNCION
ROBIE507208-H/8			SANCHEZ POPOCA GLORIA	00	416	004	1215	1103	M01008	02052	2102

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	PUESTO	T.T.	HRS.	RANGO	QUINQ.	SUELDO MENSUAL	COMPENSA MENSUAL	C.I.C	P E R I O D O			No. DIAS
									ANIO	MESES	DIAS	
1514820560	M01008	1	8	3					2009	01	12	01

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	PUESTO	T.T.	HRS.	RANGO	QUINQ.	SUELDO MENSUAL	COMPENSA MENSUAL	C.I.C	P E R I O D O			No. DIAS
									ANIO	MESES	DIAS	

PARTIDA	P A G O S E M I A U T O M A T I C A		DEDUCCIONES	TOTAL	O B S E R V A C I O N E S
	PERCEPCIONES	PARTIDA			
124-BA	2,407.50				CON ESTA FECHA SE REEXPIDE CHEQUE DE AGUINALDO, DEL C. ESTEBAN DE LA ROSA BENITEZ, QUIEN FALLECO EL 27 DE FEBRERO 2009, YA QUE CON FECHA 3 DE DICIEMBRE DE 2010 EMITIO FALLO EL TRIBUNAL ESTATAL DE CONCILIACION A FAVOR DE LA C. GLORIA SANCHEZ POPOCA
124-66	607.40	201-BA	607.4	2407.5	

DRA. MARIA DE JESUS CENDEAS AMEZCUA  
JEFE DE LA JURISDICCION SANITARIA DE XONACATLAN

L.A. KARYNA SELENE ROMO MARTINEZ  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

LIC. ROBERTO LUIS ARZATE SUAREZ  
SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO  
INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MEXICO  
DIRECCION DE ADMINISTRACION  
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Proyecto de Modernización del Procesos de Administración de Personal del ISEM

Facultad de Contaduría v Administración

ACTUALIZACION DE EMPLEADOS DE NOMINA EVENTUAL **MOV. 4005**

MOVIMIENTO	FILIACION	NOMBRE	TIPO DE PAGO	CODIGO DE PUESTO	NUM. DE PLAZA	SUELDO MENSUAL	GRATIFIC. MENSUAL	VIGENCIA DE CONTRATO	PERIODO DE PAGO	DIAS A DESCONTAR
A	MEHP710630611	MEJIA HERNANDEZ PABLO		M01006	02	\$ 2,475.00		AA/QQ 2012/21	AA/QQ 2012/21	2012/21
		CURP : MEHP710630HMCIRB05			42	\$ 1,335.00		AA/QQ 2012/24	AA/QQ 2012/21	
					55	\$ 1,297.50				
		PROFESION: MEDICO CIRUJANO								
		SEX: MASCULINO								
		ESTADO CIVIL: CASADO								
		DOMICILIO: BENITO JUAREZ 79								
		COL. VILLA CUAUHTEMOC								
		OTZOLOTEPEC, ESTADO DE MEXICO								
		CODIGO POSTAL: 52080								
		L.C. ANTONIO DIAZ DAMIAN								
		JEFE DE RECURSOS HUMANOS								
		TURNO: MATUTINO (LUNES A VIERNES)								
		EN SUSTITUCIÓN DE :								
		ROSETE RUBIO DANIEL								

UNIDAD: **1514820540 COORDINACION MUNICIPAL HUIXQUILUCA** PROGRAMA: **PROVIDA MATERNA** CNA: **2012/21** FECHA: **1 DE OCTUBRE DE 2012**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL LIC. AGUSTIN ALCOCER FONTES

SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS LIC. RAFUL RODRIGUEZ PEREZ

JEFE DE LA JURISDICCION SANITARIA DRA. MARIA DE JESUS CENDEJAS AMEZCUA

XONACATLAN





Proyecto de Modernización del Procesos de Administración de Personal del ISEM

Facultad de Contaduría v Administración

CEDULA DE ACUERDO

Se autoriza la contratación del siguiente recurso, C. PLATA SANCHEZ MARCO ANTONIO, adscrito a JURISDICCIÓN SANITARIA XONACÁTLÁN, con vigencia a partir del 1º de Septiembre de 2012, por la siguiente plaza:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
CF40004	SOPORTE ADMINISTRATIVO "A"	1
	TOTAL	1

El contrato será financiado por Recursos Propios.

JUSTIFICACIÓN	
Se considera procedente su autorización.	
ELABORO	VALIDO
 <b>RAFUL RODRÍGUEZ PÉREZ</b> SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	<b>LIC. LEOPOLDO MORALES PALOMARES</b> DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN
ACUERDO	
AUTORIZO	
<b>LIC. CÉSAR NOMAR GÓMEZ MONGE</b> COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	

3 DE SEPTIEMBRE DE 2012

*pendiente  
capitulo  
1/9/12  
06/09/11*

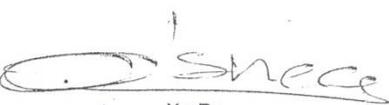


CEDULA DE ACUERDO

Se autoriza la contratación de los siguientes recursos, adscritos a la JURISDICCION SANITARIA XONACATLAN a partir del 16 de Febrero del 2012, por las siguientes plazas:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
M02036	AUXILIAR DE ENFERMERIA	13
TOTAL		13

Los contratos serán financiados por Seguro Popular.

JUSTIFICACIÓN	
Se considera procedente su autorización, ya que reacreditarán los municipios de Temoaya, Oztolotepec, Ocoyoacac, Huixquilucan y Lerma.	
ELABORO	AUTORIZO
 L.A.E. VICENTE LAMAS PICHARDO SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	 LIC. CÉSAR NOMAR GÓMEZ MONGE COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
ACUERDO	
 SOLICITO DR. JESÚS RUBI SALAZAR COORDINADOR DE SALUD	 Vo.Bo. DR. GABRIEL JAIME O'SHEA CUEVAS SECRETARIO DE SALUD Y DIRECTOR GENERAL DEL ISEM

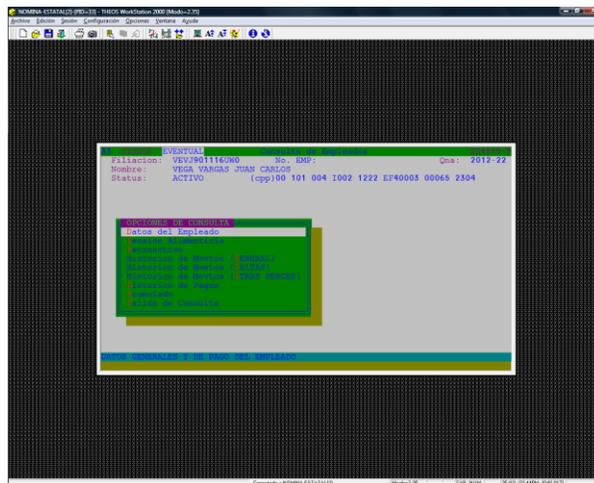
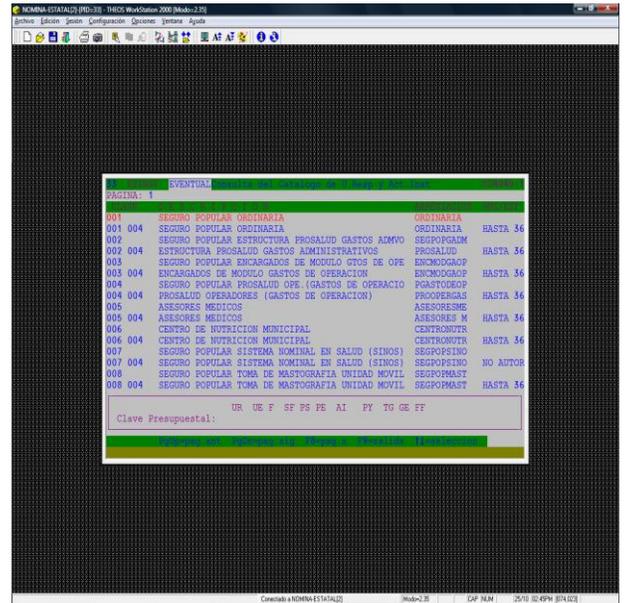
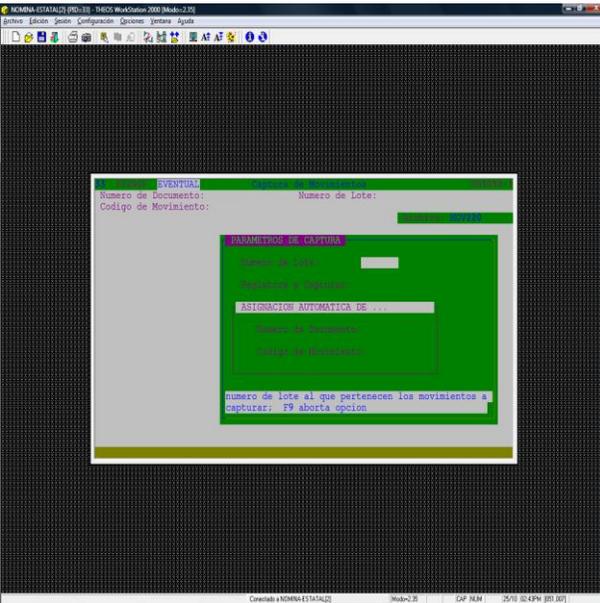
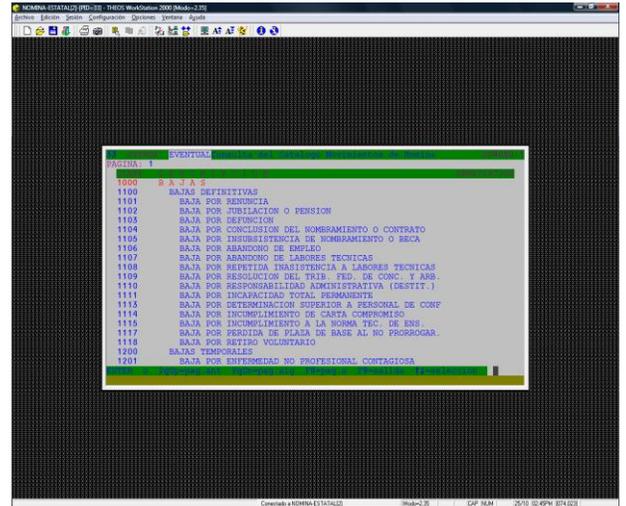
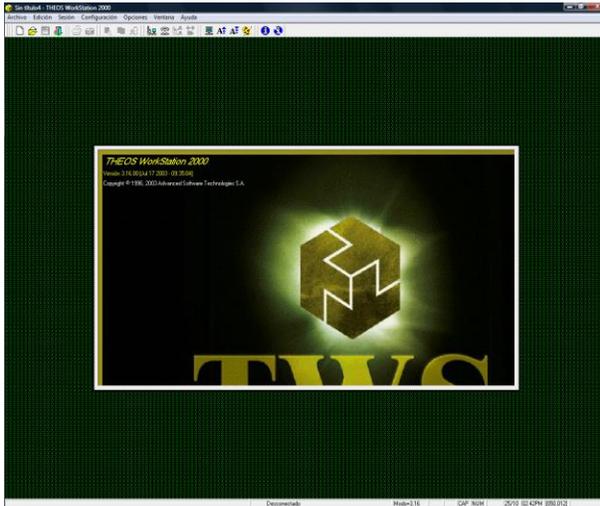
03 DE FEBRERO DE 2012

*Julio*  
14/03/12



# Proyecto de Modernización del Procesos de Administración de Personal del ISEM

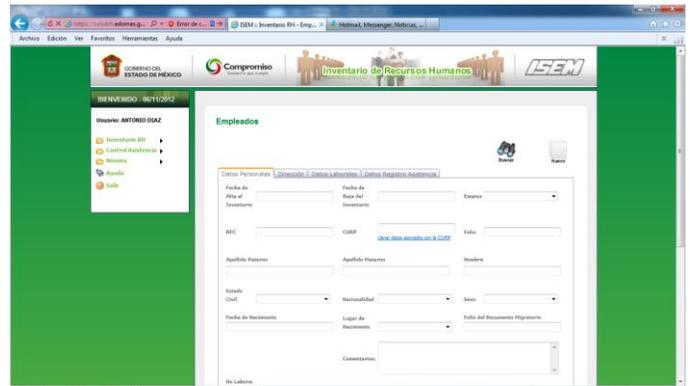
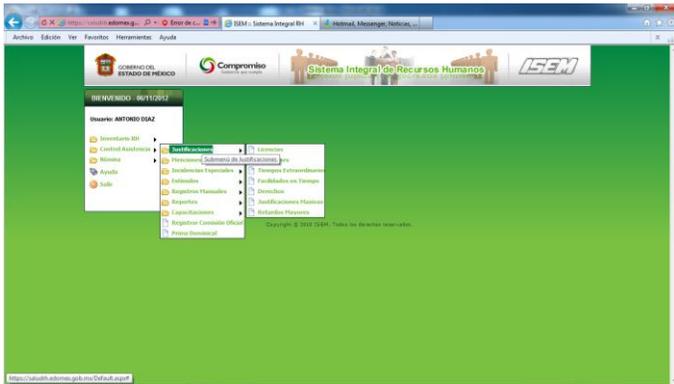
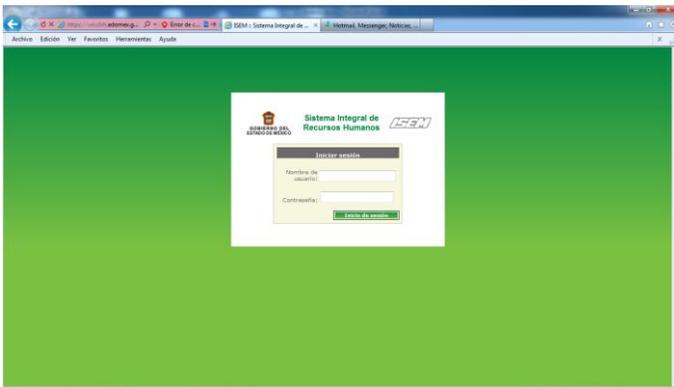
Facultad de Contaduría v Administración





Proyecto de Modernización del Procesos de Administración de Personal del ISEM

Facultad de Contaduría v Administración



Consulta de Empleados

No. Empleado	Apellido	RFC	Fuente de Financiamiento
20385	ARZATE ARCHANDA ANTONIO	AAA800103011	FEDERAL
20533	BLANCO ALVARO SANTIAGO	AAA800001040	FEDERAL
39515	ANCARCE BUCIO CALZADILLA	ANB00423990	SEGLADO POPULAR
39762	AYALA SANCIBANCO DOMINGO	AAH000101003	SEGLADO POPULAR
39543	AFANZCO SANCIBANCO NAYELI	AAH004222704	SEGLADO POPULAR
14051	ALFARO CORONA ANA BEATRIZ	AAFA700430347	SEGLADO POPULAR
30008	ANASTASIO CUELLAR CALDERON	AACT000010002	SEGLADO POPULAR
39075	AYALA DEAZ ALEJANDRO ARTURO	AAAH000110127	SEGLADO POPULAR
20408	AMASTRO DONIZABE FLORENDA	AAFP700000933	SEGLADO POPULAR
39768	ALVA GUERRERO EDUARDO	AAZ000007020	RECURSOS PROPIOS
72706	ALVARADO GUTIERREZ MARCELO FELIX	AAH000101040	SEGLADO POPULAR
20340	ALCANTARA GOMEZ SOCORRO	AAAS041030040	FEDERAL
00402	ALVAREZ HUESTA PAOLA SUSANA	AAH000003000	FEDERAL
20403	ALDANA HERRERA ESTER	AAH070000470	FEDERAL
20035	ALVARO HERNANDEZ ESPINOSA	AAH070010004	FEDERAL
31373	ALVA TORRES JACQUELINE	AAAT000000000	EMPLOYER



The screenshot displays the 'Inventario de Recursos Humanos' web application. The interface includes a navigation menu on the left with options like 'Inventario RH', 'Control Asistencia', 'Nómina', 'Ayuda', and 'Salir'. The main content area is titled 'Empleados' and shows a form for 'Datos Personales'. The form fields are populated with the following information:

Campo	Valor
Fecha de Alta al Inventario	06/08/2008
Fecha de Baja del Inventario	[Empty]
Estatus	ACTIVO
RPC	AEGN810209A09
CURP	AEGN810209MDFRNN05
Folio	19681
Apellido Paterno	ARELLANO
Apellido Materno	GONZALEZ
Hombre	NANCY MARLENE
Estado Civil	SOLTERO
Nacionalidad	MEXICANA
Sexo	MUJER
Fecha de Nacimiento	09/02/1981
Lugar de Nacimiento	DISTRITO FEDERAL
Folio del Documento Migratorio	(24081) TAG 19681 SS SEGURIDAD SOCIAL

Below the form, there are sections for 'Cumpleaños', 'Cronométrico', and 'Ninguno'. The 'Foto' section shows a photograph of Nancy Marlene Arellano Gonzalez. The 'Firma' section shows a handwritten signature, and the 'Huella' section shows a fingerprint. At the bottom of the form, there are buttons for 'Guardar', 'Actualizar', 'Eliminar', 'Reporte', and 'Cancelar'. The browser's address bar shows 'https://saludm.edomex.g...' and the system tray at the bottom indicates the time as 11:20 a.m. on 06/11/2012.



# Proyecto de Modernización del Procesos de Administración de Personal del ISEM

Facultad de Contaduría v Administración

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO  
Compromiso Gobierno que cumple  
Inventario de Recursos Humanos  
ISEM

BIENVENIDO - 06/11/2012  
Usuario: ANTONIO DIAZ

- Inventario RH
- Control Asistencia
- Nómina
- Ayuda
- Salir

### Empleados

Regresar Buscar Nuevo

Datos Personales Dirección Datos Laborales Datos del Trabajador Datos Registro Asistencia

País MEXICANA Estado ESTADO DE MÉXICO

Delegación / Municipio TENANGO DEL VALLE

Colonia / Fraccionamiento CENTRO Código Postal 52300

Calle, No. Ext. e Int. IGNACIO ALLENDE ORIENTE NUMERO 103

Correo Electrónico nmarrellano@hotmail.com Teléfono 017171442033

Guardar Actualizar Eliminar Reporte Cancelar

Copyright © 2010 ISEM. Todos los derechos reservados.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO  
Compromiso Gobierno que cumple  
Inventario de Recursos Humanos  
ISEM

BIENVENIDO - 06/11/2012  
Usuario: ANTONIO DIAZ

- Inventario RH
- Control Asistencia
- Nómina
- Ayuda
- Salir

### Empleados

Regresar Buscar Nuevo

Datos Personales Dirección Datos Laborales Datos del Trabajador Datos Registro Asistencia

Fecha(s) de Ingreso SSA GOB. FED.

ISEM 18/07/2007

Centro de Responsabilidad 1514820550 - COORDINACION MUNICIPAL LERMA

Unidad Administrativa 6 - JURISDICCION SANITARIA XONACATLAN

Fuente de Financiamiento S - SEGURO POPULAR

Programa SEQ - SEGURO POPULAR

Puesto SM03018 - APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD A8

Puesto Homologado M03018 - APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD A8

Clave Presupuestal 000010040021222SM03018000072301

No. Seguridad Social

Función Real ADMINISTRADORA

Área de Servicio ADMINISTRATIVA

Carácter del Trabajador LISTA DE RAYA

Ir a Turnos Ir a Familias

Nivel de Estudios Capacitación

Ir a Nivel de Estudios Ir a Capacitación

Guardar Actualizar Eliminar Reporte Cancelar



Responsabilidad: 1614820560 - COORDINACION MUNICIPAL LERMA  
Unidad Administrativa: 6 - JURISDICCION SANITARIA XONACATLAN  
Fuente de Financiamiento: S - SEGURO POPULAR  
Programa: SEG - SEGURO POPULAR  
Puesto: SM03018 - APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD A8  
Puesto Homologado: M03018 - APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD A8  
Clave Presupuestal: 000010040021222SM03018000072301  
No. Seguridad Social:   
Función Real: ADMINISTRADORA  
Área de Servicio: ADMINISTRATIVA  
Carácter del Trabajador: LISTA DE RAYA  
Días Antigüedad:   
Riesgo:   
Sueldo: 9834.0000  
Presenta Manifestación de Bienes: SI  
Forma de Pago: DEPOSITO  
Banco: BANCOMER  
Número Cuenta: 1291351354  
Fecha de Alta en el Padrón: 01/02/2008

Guardar Actualizar Eliminar Reporte Cancelar

Copyright © 2010 ISEM. Todos los derechos reservados.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO | Compromiso Gobierno que cumple | Inventario de Recursos Humanos | ISEM

BIENVENIDO - 06/11/2012  
Usuario: ANTONIO DIAZ  
Inventario RH  
Control Asistencia  
Nómina  
Ayuda  
Salir

### Empleados

Regresar | Buscar | Nuevo

Datos Personales | Dirección | Datos Laborales | Datos del Trabajador | Datos Registro Asistencia

El trabajador va a checar asistencia  
SI

Fecha Inicio:  Fecha Fin:   
Periodo:

Documento Respaldo:

Registrar con Credencial: NO

Fecha Inicio:  Fecha Fin:   
Periodo:

Documento Respaldo:

Utiliza Password y no Utiliza Huella: NO

Password:  General: Password:   
Documento Respaldo:

Guardar Actualizar Eliminar Reporte Cancelar



# Proyecto de Modernización del Procesos de Administración de Personal del ISEM

Facultad de Contaduría v Administración

The screenshot shows the homepage of the 'Bolsa de Trabajo del Instituto de Salud del Estado de México' (ISEM). The browser address bar shows the URL: <http://saludsh.edomex.gob.mx/bt/admin/Tr>. The page features the logos of the Government of Mexico, the State of Mexico, and ISEM. A navigation bar includes 'Secretaría de Salud'. The main content area has a large banner for 'Bolsa de Trabajo Perfil de Administrador' and a login form with fields for 'Usuario:' and 'Clave:', and a 'INICIAR SESION' button. Below the banner, there is a section titled 'Ven a formar parte de nuestro equipo de trabajo' with a collage of medical professionals.

The screenshot shows the search results page for 'BUSCAR VACANTES'. The browser address bar shows the URL: <http://saludsh.edomex.gob.mx/bt/admin/Tr>. The page displays a navigation menu with options: 'VACANTES', 'RECLUTAR', 'CITAS DE EVALUACION', 'SELECCIONAR', 'VER A SPIRANTES', 'MENSAJES', 'CAMBIAR CONTRA SEÑA', and 'SALIR'. A 'Busca Vacantes' button is visible. The search criteria form includes the following fields:

- VACANTES POR PALABRA:
- No. DE VACANTE:
- PROGRAMA DE LA VACANTE: CUALQUIER PROGRAMA
- FINANCIAMIENTO DE LA VACANTE: CUALQUIER FINANCIAMIENTO
- TIPO DE DICTAMEN: CUALQUIER DICTAMEN
- PUBLICACION EN BOLSA: CUALQUIER PUBLICACION
- FECHA DE PUBLICACION: CUALQUIER FECHA
- STATUS DE LA VACANTE: CUALQUIER STATUS
- SUELDO DESEADO: \$
- MUNICIPIO DE LA VACANTE: CUALQUIER MUNICIPIO
- UNIDAD DE LA VACANTE: CUALQUIER UNIDAD
- CENTRO DE LA VACANTE: CUALQUIER CENTRO
- TURNOS: CUALQUIER TURNO

A 'BUSCAR' button is located at the bottom of the form. Below the form, the message 'NO HAY VACANTES DISPONIBLES' is displayed. The footer contains contact information for the Government of Mexico, Secretaría de Salud, Instituto de Salud del Estado de México, and ISEM, along with the address: Av. Independencia Oriente # 1009, Colonia Reforma y Ferrocarriles Nacionales, C.P. 50070, Toluca, Estado de México. The footer also includes the phone numbers: 2 14 96 13, 2 13 25 75 Ext: 798 y 2 26 26 00 Ext: 64180. The page is updated as of 28-Julio-2010. A note at the bottom states: 'Esta página esta diseñada para verse mejor en una resolución de 800 x 600 o superior' Internet Explorer 5.0 o superior.



# Proyecto de Modernización del Procesos de Administración de Personal del ISEM

Facultad de Contaduría v Administración

http://saludsrh.edomex.gob.mx/bt/admin/?v... Bolsa de Trabajo - INSTITU... Hotmail, Messenger, Noticias, ...

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO **OTRAGRADE** Bolsa de Trabajo del Instituto de Salud del Estado de México **ISEM**

Secretaría de Salud

Bienvenido: ANTONIO DIAZ DAMIAN UNIDAD ADMINISTRATIVA

VACANTES RECLUTAR CITAS DE EVALUACION SELECCIONAR VER ASPIRANTES MENSAJES CAMBIAR CONTRASEÑA SALIR

Buscar Aspirantes

### SELECCIONA UN ASPIRANTE

Folio	Nombre	Nombre de Estudios	Acciones	
00001	<a href="#">SONZALEZ MARGARITA JENNY</a>	LICENCIADA EN PSICOLOGIA	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00002	<a href="#">QUIJONES BAEZ BERENICE JANETE</a>	QUIMICO FARMACEUTICO BILOGO	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00004	<a href="#">GOMEZ GOMEZ ALMA IVONNE</a>	MEDICO CIRUJANO	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00005	<a href="#">ESCOBAR MIRANDA ROSA MARIA</a>	CURSO POSTECNICO ENFERMERIA MEDICO QUIRURGICA	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00006	<a href="#">MENA MONTES BEATRIZ</a>	MAESTRIA EN CIENCIAS	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00008	<a href="#">ZARATE GONZALEZ JORGE ULISES</a>	LICENCIATURA EN NUTRICION	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00009	<a href="#">MARQUEZ SANCHEZ DIANA</a>	CIRUJANO DENTISTA	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00012	<a href="#">SONZALEZ SANTILLAN MARICELA</a>	MEDICO CIRUJANO	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00016	<a href="#">VERGARA OCEGUERA EDUARDO</a>	MEDICINA	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00017	<a href="#">ROVELO ARIAS JAVIER</a>	LIC. EN ENFERMERIA Y OBSTETRICIA	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00018	<a href="#">MARTINEZ JUAREZ ROSA CARMEN</a>	NEONATOLOGIA	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00019	<a href="#">TOLEDO ROSAS JOAQUINA</a>	BACHILLERATO	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00020	<a href="#">RIVERO ROSAS JENNY</a>	TRABAJO SOCIAL	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00025	<a href="#">PEREZ JUAREZ LAURA DENNYE</a>	MEDICO CIRUJANO	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00027	<a href="#">OLAGUE ESPERON MONTSERRAT DEL CARMEN</a>	LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00028	<a href="#">SUTIERREZ TORRES JAIMÉ</a>	CIRUJANO DENTISTA	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00029	<a href="#">JIMENEZ ZAMORA MARIA GUADALUPE</a>	ENFERMERA ESPECIALISTA EN INFANTIL	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00030	<a href="#">BAUTISTA ELGUERA CLAUDIA</a>	CIRUJANO DENTISTA	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00031	<a href="#">CUEVAS RIVERA MONSILEGNA</a>	LICENCIATURA DE MEDICO CIRUJANO	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante
00032	<a href="#">SANCHEZ NUÑEZ ALEJANDRO</a>	MEDICO CIRUJANO	<input type="checkbox"/> Enviar mensaje	<input type="checkbox"/> Imprimir Comprobante

Total de registros: 72243

« 1 2 3 4 ... » 3613

= Enviar mensaje al aspirante  = Imprimir comprobante de registro

IMPRIMIR REPORTE EXPORTAR EXCEL

Última Actualización: 28 - Julio - 2010

http://saludsrh.edomex.gob.mx/bt/Aspirante/pdfComprobante.php?folio=31

Gobierno del Estado de México Secretaría de Salud Instituto de Salud del Estado de México Av. Independencia Oriente # 1009. Colonia Reforma y Ferrocarriles Nacionales. C.P. 50070. Toluca, Estado de México. Teléfono: 52 52 28 01 - 52 52 28 54 - 52 52 28 28 - 52 52 28 28