

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

**DEFICIENCIAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO
DE CONTROL DE CALIDAD DEL
I.S.S.S.T.E.**

MARIA ELISA AGUILAR SALDIVAR

No. de Cuenta 8039004-2

Agosto 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Proemio	2
Apartado 1.- La Sociedad Moderna	5
Lo privado y lo público	12
Apartado 2.- El Concepto de la Calidad en la Sociedad Moderna	17
Apartado 3.- Antecedentes y Trayectoria del ISSSTE	27
Formación y Desarrollo del ISSSTE	32
Apartado 4.- Análisis Orgánico –Funcional del Departamento de Control de Calidad. Situación Actual. (Contexto)	41
El Departamento de Control de Calidad	43
Problemas Funcionales	47
Apartado 5.- Propuesta de mejoramiento administrativo	51
Conclusiones	53
Anexos	
Bibliografía	

Proemio

Los cambios mundiales y nacionales que se han generado en la actividad económica, a consecuencia de los avances tecnológicos, la expansión del conocimiento, el crecimiento de la población, la competencia y la innovación, han transformado las condiciones y modos de vida.

En este sentido, la sociedad contemporánea se moderniza y transforma con rapidez, estimulando el progreso, el crecimiento y el desarrollo económico, dando lugar a la formación de unidades productivas, de capital y a la ampliación de intercambios para producir la riqueza material.

Dentro de este marco la vida pública y la privada son factores que dan movimiento a la sociedad, en donde los negocios privados cumplen con la responsabilidad social, al generar bienes y servicios que se vierten a las instituciones públicas. En tanto, que el Estado moderno, regula las formas de convivencia del proceso de producción, a través del desarrollo integral de los factores económico, político, social y cultural.

En este contexto se analiza al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, como una de las instituciones centrales de salud y de bienestar social, que tiene el Estado Mexicano; ya que otorga servicio a más de 9

millones de derechohabientes, para lo cual la Subdirección General de Abasto y Servicios Generales, tiene encomendada el abasto de insumos para la salud de las 35 Delegaciones Estatales a nivel nacional, de ahí que será estudio de análisis el Departamento de Control de Calidad; ya que es parte fundamental del sistema de abasto del Instituto.

Para fines de exposición, la presente investigación analiza en el primer apartado a la sociedad y el Estado en la vida moderna.

El segundo apartado explica el concepto de la calidad en la sociedad moderna, el cual depende del desarrollo de los factores económico, político y social, que en forma integrada con llevan al bienestar del individuo y de la comunidad.

En el tercer apartado se estudian los antecedentes, evolución y trayectoria del ISSSTE, como institución de bienestar social que se ha incorporado al proceso de transformación de las instituciones de la política social para prestar y otorgar servicios de salud con calidad y eficiencia.

Basándose en el Programa Nacional de Salud y del Programa de Modernización Administración Pública 1995-2000, en donde se establecen una serie de acciones a fin de acelerar las transformaciones que la Administración Pública Federal demanda en materia de Modernización y de desarrollo permanente.

Derivado de anterior, en el cuarto apartado se analiza el Departamento de Control de Calidad del ISSSTE, para conocer su problemática y proponer soluciones para la operación eficiente en la participación dentro del Sistema de Abasto de Medicamentos del Instituto, ya que éste es fundamental para brindar un servicio médico oportuno, eficiente, eficaz y de calidad a su derechohabiente.

En el quinto apartado, se formulan recomendaciones que permitan mejorar el desempeño del Departamento de Control de Calidad, para contribuir a un mejor sistema de seguridad social más eficiente y mejor administrado en beneficio de su población derechohabiente, y por último en el sexto apartado se incluyen las conclusiones de la investigación.

Apartado 1: LA SOCIEDAD Y EL ESTADO EN LA VIDA MODERNA

A lo largo de la historia la actividad económica se ha desarrollado en medio de una inmensa variedad de formas de organización, en donde sus estructuras económicas han sufrido continuamente cambios inherentes a sus formas de existencia y de composición, mismas que han transformado las condiciones modos de vida en la sociedad.

En la antigüedad, con la apropiación de lo producido por la naturaleza, la recolección, la caza y la pesca, dieron lugar a trabajos productivos. El hombre elige utilizar su trabajo para producir bienes y servicios para su comunidad.

Posteriormente se dedica a la agricultura y a la ganadería, en donde encuentra un mayor rendimiento en relación con las actividades que anteriormente realizaba, en donde la tierra y los animales constituyen la principal fuente de productividad ¹, dándole un mayor valor para su existencia.

¹ La tierra, que incluye el agua, es el objeto de trabajo general: la pesca, caza, recolección, tala, sólo representan al trabajo obrando sobre objetos específicos que se desprenden, por así decirlo, de la tierra. El desarrollo del trabajo, sin embargo, pronto reclama el reemplazo de medios de trabajo naturales, por otros fabricados por el propio trabajo: las manos del hombre, como de medios de trabajo. Omar Guerrero, La Administración Pública del Estado Capitalista, 1981, p.p. 152 y 153

Con este nuevo modo de producción, se da un gran número de personas desposeídas, un cambio sustancial en su modo de vida para realizar el trabajo físico en la agricultura, en los oficios y en la ganadería, dando como resultado una organización asentada en relaciones personales y privilegiadas como centro de acción, dentro de una comunidad.

Ejemplo de ello, es la vida económica en los feudos, la cual se caracteriza por la auto producción y el auto consumo de los valores de uso y, a través de éstos, se cubren las necesidades de la sociedad. El trabajo agrícola permite que los siervos trabajen la tierra, ya que ésta pertenecía al monarca feudal. La ausencia de la propiedad privada es la base para mantener y difundir las relaciones de servidumbre que no eran otra cosa que relaciones económicas.²

La sociedad feudal se sustenta en privilegios señoriales y en la práctica de la servidumbre; la vida política era considerablemente indiferenciada, porque el contrato de fidelidad facilitaba, hasta cierto punto, que la autoridad del monarca feudal se plasmara en el cumplimiento de actos domésticos y oficiales de los vasallos³.

² Ricardo Uvalle Berrones, El Gobierno en Acción, 1984, p. 33

³ Ibid., p. 34

Esto es, que la administración feudal carecía de normas escritas y sancionadas de manera impersonal; y más bien eran personales en donde quien ejercía el poder es el señor feudal.

Ante ello, empieza a surgir la producción de los valores de uso y la circulación de las mercancías, que alteran gradualmente las normas políticas y señoriales, se propicia que los grupos dejen atrás la situación de vasallos para ir perfilándose como individuos libres.

Al imponerse la producción social sobre la individual, el uso del capital, el intercambio mercantil y la acelerada renovación de los medios de producción, surge el trabajo asalariado ⁴.

El nuevo modelo de producción, exige la unificación del poder político, la existencia de individuos libres y la creación de una fuerza política que estimule su desarrollo: esa fuerza es el Estado absoluto. Ésta es la organización política que expropia los viejos privilegios feudales, da unidad a la vida política, y alienta el

⁴ La transición del feudalismo al capitalismo transforma gradualmente la artesanía en manufactura, de un lado, el capitalista congrega en un local a trabajadores con diferente oficio, del otro a oficiales que realizan el mismo trabajo o un trabajo similar. Ambos sistemas, sin embargo, convergen en la manufactura: al final, de ambas formas nace el obrero que ejecuta sólo una parte del trabajo, un aspecto de la mercancía. Omar Guerrero, La Administración ..., 1981, p. 163

intercambio mercantil.⁵

El Estado absoluto se impone a la sociedad y la cabeza política del mismo, es un monarca que, sobre la base de la unidad de mando y la centralización administrativa de racionalización, de las finanzas, la justicia, desempeña funciones ejecutivas y, en cuanto tal, encabeza la administración pública.

Con la centralización administrativa ⁶ el Estado impone su fuerza, porque a través de ella, la monarquía absoluta crea y fomenta la unidad política. Las nuevas relaciones sociales se diferencian tanto en el terreno económico y político. En lo económico los hombres tienen derechos para participar en el intercambio mercantil, ya sea como compradores o vendedores de valores de uso y de cambio.

El Estado absoluto sustituye las relaciones personales y no escritas por normas escritas y de alcance general. Así se empieza a distinguir la vida pública y la privada.

⁵ Ricardo Uvalle Berrones, El Gobierno ..., 1984, p. 26

⁶ Para algunos pensadores, la centralización política y administrativa del Estado capitalista brota de una tendencia universal, inherente a todos los Estados, orientada a la racionalización del ejército, las finanzas, la justicia, las comunicaciones y otras ramas para otros, a nuestro juicio más certeros, el carácter centralizado del Estado capitalista brota de la germinación de algunas semillas comisariales sobrevivientes a lo largo de la Edad Media. Omar Guerrero, La Administración ..., 1981, p. 115

Inicia la distinción del Estado⁷ y la sociedad⁸, dando paso a la sociedad moderna sobre la monarquía absoluta y la aristocracia terrateniente; en este sentido el Estado empieza a tener carácter universal. La sociedad pierde su esencia política y adquiere naturaleza civil, para que los derechos del hombre sean realizados cabalmente en la misma, quedando establecida la vida privada de los individuos⁹

El siglo XVIII es el tiempo en que la sociedad moderna se estructura con sus ventajas, capacidades e instituciones¹⁰. Se caracteriza porque su origen y desarrollo es fruto de condiciones que apuntan al desarrollo de las libertades individuales, la capacidad de inventiva y la creación de formas de organización que dan causa al espíritu de la empresa, a la filosofía de los negocios y a los valores de la competencia¹¹.

⁷ El Estado pretende la autonomía, la supremacía y la capacidad totalizadora o de inclusión total. Aparece como grupo general que abarca a la sociedad global, con la que tiende a identificarse, sobre todo a partir de la Edad Moderna, sin confundirse completamente con aquella por una parte, y sin hipostasiarse por la otra...Aparece como lugar de elaboración y aplicación de las decisiones supremas y de las normas que se refieren a la dirección de los asuntos públicos y comprometen a toda la sociedad. Su acción se ejerce por consiguiente sobre la totalidad de instituciones, de grupos menores y de individuos, existentes y operantes en su ámbito espacial de poder, articulados entre sí y con la estructura del gobierno. Marcos Kaplan, Estado y Sociedad, 1983, p. 206

⁸ La sociedad se define como la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común. Agustín Reyes Ponce, "Administración Moderna", 1992, p. 4

⁹ Ricardo Uvalle Berrones, El Gobierno..., 1984, p. 26

¹⁰ Las instituciones proporcionan la estructura del intercambio que (junto con la tecnología empleada) determina el costo de la transacción y el costo de la transformación. Qué tan bien resuelven las instituciones los problemas de coordinación y producción es algo que está determinado por la motivación de los jugadores (su función de utilidad), la complejidad del medio, y la habilidad de los jugadores para decifrar y ordenar el medio. Douglas C. Noth, Estructura y cambio en la historia de la economía, 1984, p. 51

¹¹ Ricardo Uvalle Berrones, Convergencias y Divergencias entre la Administración Pública y la Administración Privada, en Revista Contaduría y Administración No. 188 enero-marzo 1998, p. 32

Insertada en la lógica de la economía de mercado¹², la sociedad es un sitio de intercambios, negocios y realizaciones, que demuestran la importancia de que los agentes productivos sean emprendedores y creativos.

Por sus ventajas de intercambio, la sociedad moderna da lugar a la formación de unidades productivas que se relacionan con la industria, el comercio y los servicios. Su auge es consustancial al progreso de las fuerzas productivas, la formación del capital y la ampliación de los intercambios. Por lo anterior, es una sociedad emprendedora, que finca en el trabajo, la innovación, la producción, la cooperación y el éxito financiero la base de su desarrollo¹³.

Destacar a la sociedad moderna, es hacer referencia al progreso¹⁴, el crecimiento¹⁵ y el desarrollo económico¹⁶, ya que contiene los medios idóneos para producir la riqueza y las instituciones para canalizar estos movimientos en forma individual y colectiva.

¹² La Economía de Mercado contempla cuatro estructuras de mercado (competencia perfecta, monopolía, oligopolio y competencia monopolística), las cuales muestran 4 situaciones que resumen las formas competitivas observadas en un sistema económico real. En cada una de ellas, hay elementos de fluidez y de viscosidad, ya sea que actúen sobre las condiciones de la oferta y la demanda. Paschoel Rosseti José, Introducción a la economía, 1985, p. 206

¹³ Ricardo Uvalle Berrones, Convergencias ..., 1998, p. 32

¹⁴ El progreso es la acción y efecto de crecer o de perfeccionarse en cualquier aspecto. Rosenberg J.M., Diccionario de Administración y Finanzas, 1994, p. 295

¹⁵ El crecimiento es la expansión económica de un país en que la producción de todos los bienes manufacturados crece aproximadamente en igual proporción. Rosenberg J.M., Diccionario ..., 1994, p. 107

¹⁶ El desarrollo económico de un país se entiende como el crecimiento sostenido en su magnitud como unidad económica. Ramírez H. Guillermo, Lecturas sobre Desarrollo Económico, 1985, p. 59

La base de expansión está determinada entre otros factores por la utilización de los avances tecnológicos y la producción y aplicación de los conocimientos. En consecuencia, esta fuerza productiva ha sido factor determinante para que la riqueza socialmente generada sea la fuente de los mercados¹⁷ y el estímulo más fuerte para que los intercambios se efectúen de manera continúa y próspera.

La tecnología es resultado de la inversión de los miembros de la sociedad en los inventos e innovaciones. Estos elementos contribuyen de manera decisiva para que la vida económica sea motivo de aceleración hacia la prosperidad.

La capacidad tecnológica es el resultado de procesos como las revoluciones industriales. Se da con éstas un auge inusitado que transforma las condiciones y modos de vida hasta configurar un sistema económico y social que no tiene antecedentes de progreso e innovación constantes. Dicho sistema se integra por la sociedad industrial, la economía de mercado, los derechos de propiedad¹⁸, los procesos de intercambio y la libertad de producir y comerciar¹⁹.

¹⁷ El mercado es una organización institucional compleja y no simplemente un lugar donde tienen lugar las transacciones y las mercancías se intercambian. En los mercados no sólo existen precios, bienes, servicios, compradores y vendedores, sino también reglas y normas que regulan su operación justamente para permitir que ocurran las transacciones y el intercambio de derechos de propiedad. José Luis Ayala Espino, Límites del mercado, límites del Estado, 1992, p.45

¹⁸ Los derechos de propiedad, son derechos que los individuos se apropian sobre su propio trabajo y sobre los bienes y servicios que poseen. La apropiación es una función de normas legales, de formas organizacionales, de cumplimiento obligatorio y de normas de conducta, es decir, de marco institucional. Douglass C. North, Estructuras y Cambio en la Historia de la Economía, 1984, p. 51

¹⁹ Ricardo Uvalle Berrones, Convergencias ..., 1998, p. 33

Lo Privado y lo Público

Un elemento central de la sociedad moderna es, sin duda, la vida privada, como la palanca que da movimiento a la sociedad. En términos de competencia²⁰, ventajas²¹ y ganancias²², permite que los procesos de intercambio se lleven a cabo las relaciones industriales, comerciales y financieras. Los valores que postula se vinculan con los derechos de propiedad, la seguridad²³, el goce de lo que pertenece a lo íntimo.

La vida privada²⁴ es el pilar más importante de lo que se entiende como sociedad civil. Se instituye en el cosmos de reglas que permiten a los particulares obrar con límites, esto es, que su libertad no se ejerza causando daño, sino reconociendo que los otros también tienen derecho a ejercerla²⁵.

²⁰ La competencia es la situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores, y en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficiente grande para alterar el precio de mercado. Rosenberg J.M., Diccionario ..., 1994, p.81

²¹ Ventaja es la característica a partir de la cual una mercancía o servicio puede ayudar a resolver un problema o satisfacer una determinada necesidad. Rosenberg J.M., Diccionario ..., 1994, p.438

²² Ganancias se traducen en los fondos recibidos por un vendedor después de la deducción de los pagos por comisión. Rosenberg J.M., Diccionario ..., 1994, p.199

²³ La seguridad es el supremo concepto social de la sociedad burguesa, el concepto de la policía, según la cual toda la sociedad existe solamente para garantizar a cada uno de sus miembros la conservación de su persona, de sus derechos y de su propiedad. Omar Guerrero, La Administración ..., 1981, p. 79

²⁴ Se reconoce a la vida privada como el lugar que caracteriza las iniciativas de los particulares y como el ágora que permite reconocer lo que con esfuerzo y sapiencia se puede conseguir. En términos de competencia, ventajas y ganancias, permite que los procesos de intercambio se lleven a cabo para dar vida a las relaciones industriales, comerciales y financieros. Ricardo Uvalle Berrones, Convergencias...,1998, p.31

²⁵ Ibid., p. 34

El mundo de lo privado no es supuesto, sino condición para la vida de la sociedad. Sin él, no habría el incentivo a favor de las preferencias del mercado, ni tampoco se lograría que los sistemas de intercambio tengan el vigor que requieren para la creación de las unidades organizativas y empresariales²⁶.

Un factor no menos importante en la sociedad moderna es la formación, vigencia y consolidación de la vida pública²⁷. Esto es, por un lado el espacio público, se integra por la concurrencia de los particulares en la atención de las necesidades sociales, en tanto que la vida privada es un espacio para la realización individual.

Por lo que la vida pública es el lugar que, con sentido colectivo, posibilita la convivencia de los particulares. Asuntos como la seguridad y la justicia pública, el financiamiento del gasto público, la dotación de servicios y el tránsito por las áreas denominadas parques, calles, museos y avenidas; configuran un espacio que da cabida a todos los miembros de la sociedad²⁸.

La vida en comunidad es el aspecto más relevante de la vida pública, ya que denota que hay relaciones e instituciones que unen a los particulares y que

²⁶ Ibid., p. 34

²⁷ La vida pública es, un conjunto de capacidades a desenvolver para que la sociedad, las empresas, el mercado y la formación de capital sean consistentes. La vida pública es suma de energías que, asociadas, impulsan sistemas de cooperación. Ibid., p.35

²⁸ Ibid., p. 35

permiten con el curso de normas generales, garantizar formas de civilidad mas acrecentadas.

La vida pública da cabida a instituciones civiles, políticas, gremiales y ciudadanas. Organizaciones que aspiran a la institucionalidad, es decir, a ser regidas por las normas y leyes que den sustento a su personalidad en la sociedad. Integradas por instituciones como mercados, las iglesias, los sindicatos, los colegios, los clubes, las cámaras, las asociaciones, los gobiernos, las universidades, la prensa, la opinión ciudadana, las burocracias, los partidos políticos, las empresas y las organizaciones filantrópicas²⁹.

Los intereses individuales quedan sujetos al interés público y en esa medida se estimulan los sistemas de participación y representación. Derivado de ello, existen dos instituciones que tienen importancia creciente en la vida pública que son el gobierno³⁰ y la Administración Pública³¹.

Estas instituciones tienen a su cargo dar vida real al Estado Moderno, representando los intereses comunes, encargándose de que la sociedad se

²⁹ Ibid., p. 35

³⁰ La función del gobierno se cumple con base en un sistema de instituciones que tienen por objeto conducir, normar, reglamentar, salvaguardar y garantizar tanto las libertades civiles como las públicas y políticas. Ricardo Uvalle Berrones, Los nuevos derroteros de la vida estatal, 1994, p.103

³¹ La administración pública es una relación entre el Estado y la sociedad que las pone en contacto, a través de la acción gubernamental ante los individuos privados. Como bien lo ha dicho Wilson, la

desarrollo conforme a sus valores fundamentales. En este sentido, la Administración Pública es considerada como la institución encargada de preservar el bien común, lo que significa que la prosperidad individual debe reconocerse como índice de una colectividad sana, activa y productiva.

Ante esta apreciación, los gobiernos nutren su contenido democrático³², los estados se consolidan como instituciones vigorosas y la Administración Pública legitima su acción ante un mayor número de ciudadanos.

En consecuencia la vida privada y la vida pública son parte del espacio público, esto significa que los negocios privados cumplen con responsabilidad social, es decir, generan bienes y servicios que se vierten en la institución pública denominada mercado. En donde los derechos de propiedad se ejercen con reglas de mercado, las cuales tienen vigencia y alcance público³³.

En el mundo moderno existen mercados que no sólo producen bienes y servicios, sino que alientan la competencia y la producción. De ahí que la sociedad moderna

administración pública es el gobierno en acción, es decir, el movimiento del Estado cuando entra en contacto con la sociedad. Omar Guerrero, La Administración ... p. 261

³² El gobierno democrático se caracteriza fundamentalmente por su continua aptitud para responder a las preferencias de sus ciudadanos, sin establecer diferencias políticas entre ellos... deben tener oportunidades para: 1) Formular sus preferencias; 2) Manifestar públicamente dichas preferencias entre sus partidarios y ante el gobierno, individual y colectivamente. Ricardo Uvalle Berrones, Los nuevos ..., 1994, p.104

³³ Ricardo Uvalle Berrones, Convergencias ..., 1998, p. 36

da lugar a la formación de las fuerzas productivas, la formación de capital y la ampliación de los intercambios en el libre mercado³⁴.

Sin duda el mercado estimula la innovación y la competencia constante, pero esta última juega un papel importante en virtud, de que el consumidor del cualquier bien o servicio, exige calidad del bien a consumir.

³⁴ El libre mercado es una estructura de mercado bajo competencia perfecta en donde un gran número de empresas productoras y de compradores actúan independientemente, de tal forma que por la poca importancia de cada uno, ninguno puede reunir condiciones efectivas o poder suficiente para modificar los patrones y los niveles de la oferta y la demanda. Debido a la estandarización de los productos y el gran número de vendedores y compradores, no hay ninguna posibilidad de que actitudes o maniobras aisladas puedan alterar las condiciones vigentes desde el punto de vista de

Apartado 2.- EL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA SOCIEDAD MODERNA

La sociedad moderna da cabida al intercambio mercantil, en el ámbito de una economía de libre mercado, en la cual los avances tecnológicos, son resultado de las innovaciones para generar bienes y servicios que satisfagan los deseos, y las preferencias del consumidor.

El intercambio es un factor predominante de la economía moderna, por la circulación de las mercancías y la obtención del excedente económico, de ahí que la sociedad moderna le a dado cauce al espíritu de la empresa, a la filosofía de los negocios y a los valores de la competencia.

En la actualidad el incremento de la productividad debe llevar inmerso una mejor calidad del producto, y éste a su vez, una mejor posición competitiva en la economía de mercado.

La competitividad se ha convertido en una herramienta fundamental en el manejo de la economía, toda vez que las empresas productoras deben aumentar su nivel tecnológico, ante las altas exigencias del consumidor en la calidad de los productos que adquiere.

una sola empresa, son ineficaces los intentos de diferenciación o de competencia extraprecio. Paschoal Rossetti José, Introducción ..., 1985, p. 204

La competencia³⁵ ha generado una mejora en la productividad de las empresas y una ampliación de mercados. En este sentido, la calidad se ha convertido en una variable estratégica importante por la ganancia de mercados.

Un gran exponente de la calidad es Eduard Deming, quien propone satisfacer las necesidades del consumidor a través de mejoras incesantes en todos los procesos, a través del círculo: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Él señala que un aumento en calidad posteriormente se traduce en un aumento de productividad, así el método Deming a probado ser la base del control de calidad japonesa.

Deming convenció a los directivos japoneses de que el propósito de la aplicación de las técnicas de administración de la calidad era el de ayudar a las compañías a continuar operando con:

- Reducción de costos de insumos
- Disminución de costos unitarios
- Aumento de utilidades
- Retorno sobre la inversión
- Permanencia de la empresa

³⁵ En México se creó la Comisión Federal de Competencia en junio de 1993, para promover y proteger la competencia económica. Informe de Competencia Económica, 1999, p. 13

También hizo hincapié en la necesidad de contar con investigaciones modernas sobre el consumidor, llevando a cabo encuestas periódicas y evaluaciones en detalle de los desarrollos y cambios del mercado, para poder planear y actuar positivamente. Deming insistía en que el uso frecuente de las técnicas estadísticas garantiza una competitividad positiva en el mercado y se obtiene los entornos deseados.

Deming cree con vehemencia que las mejoras de calidad tienen que ser motivadas por la dirección. Conceptualiza la responsabilidad gerencial en dos grandes áreas: en la creación de un clima positivo para las mejoras de calidad y énfasis en los trabajadores con conocimientos en lugar de sistemas rígidos.

Asimismo, considera 14 puntos estratégicos que requieren las organizaciones para llevar a cabo la transformación total, para mejorar la calidad de toda compañía, que se resumen en: constancia de propósitos hacia la mejora de productos, adoptar una nueva filosofía, incorporar la calidad al producto desde la primera operación, suspender la costumbre de recompensar a la empresa en base a la etiqueta del precio, mejorar constantemente el sistema de producción, capacitación al trabajo, la supervisión debe ayudar a realizar un mejor trabajo, eliminar el temor, romper las barreras entre departamentos, eliminar las frases, exhortaciones y los objetivos numéricos para la fuerza de trabajo, eliminar los

estándares de trabajo de la fabrica, instituir un programa de educación y autodesarrollo, y que el personal esté motivado para lograr la transformación.

La calidad se convierte, por tanto, en la estrategia fundamental del desarrollo integral, entendido este como el desarrollo social, económico y político, el cual se proyecta hacia el hombre, en la dimensión de sus necesidades.

Ante este contexto, la sociedad moderna plantea la necesidad de mejorar la productividad y la calidad de los sectores económico, político, social y cultural, con el propósito de elevar el nivel de vida de sus integrantes, que en forma integrada con llevan al bienestar del individuo y de su comunidad; éste bienestar en el entendido que adquiera bienes y servicios, que satisfagan sus necesidades a un precio razonable y de calidad.

El desarrollo económico³⁶ puede medirse con indicadores, que ejemplifiquen el poder adquisitivo que tiene una persona para adquirir un bien o servicio indispensable. En virtud de que el individuo está calificado para consumir si

³⁶ El desarrollo económico está regido por las leyes de reproducción y distribución características del modo de producción capitalista que determinan una bifurcación entre lo social y lo económico, que por su fuente tendencia disociativa, dada la contradicción entre el carácter social de la producción y la apropiación privada, debe ser regulada de alguna manera por el Estado. Empero, la manera en que los Estados pueden conciliar siquiera en forma mínima su función básica entre propiciar la acumulación rentable de capital, coadyuvar al sostenimiento de tasas satisfactorias de crecimiento económico y mantener mínimas de legitimidad y armonía social, varía entre otras cosas, conforme al tipo de inserción del país de que se trate en la economía internacional y al grado de desarrollo de sus fuerzas productivas. Gloria González Salazar, Aspectos recientes del desarrollo social de México, 1983, p. 78

dispone de los medios económicos, productos de calidad³⁷. De no ser así, se definiría como la incapacidad sostenida de crecimiento de la magnitud económica de una nación.

Para ello, es importante que el desarrollo económico integre los tres sectores en que se divide la economía; primario, secundario y terciario.

El sector primario comprende la agricultura, la minería, la pesca, y la explotación de los recursos naturales. Si se logra equilibrar la explotación de los recursos con las necesidades de la población, en una forma económica y con la tecnología adecuada. Existe una calidad en la explotación de los recursos del citado sector. (La población tiene los recursos suficientes para satisfacer las necesidades básicas).

El sector secundario comprende las empresas de transformación, o el denominado sector industrial. La calidad del desarrollo industrial depende del desarrollo científico y de las aplicaciones tecnológicas.

Por último, el sector terciario que involucra la calidad en la educación, la calidad en la utilización del ocio y tiempo libre con el fin de que se produzca un verdadero descanso y distracción. La calidad de los servicios es el resultado no solo de que

³⁷ Guillermo Mayorga H., Control total de calidad, Colección Manuales Prácticos para Gerentes,

estos cumplan su objetivo fundamental, sino también que los individuos tengan la oportunidad real de poseerlos, ya que estos son prioritarios y de interés nacional.

El fin último de los sectores primario y secundario debe permitir que que una mayor cantidad de personas puedan disponer de los beneficios del sector terciario³⁸.

Por otra parte, en la lógica de la calidad de vida, el desarrollo político³⁹ conlleva a la definición de los objetivos, metas y estrategias, las cuales conduzcan a una nación hacia un fin determinado, este fin debe estar acorde con las aspiraciones de los individuos.

Para impulsar el desarrollo político, es indispensable que la Administración Pública responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios que vive y requiere la sociedad.

Aprovechar con racionalidad los recursos públicos escasos, que obligan a hacer más con menos para garantizar niveles de eficiencia que materializan los actos del

1991, p. 1

³⁸ *Ibid.*, p. 3

³⁹ El desarrollo político, comprende el proceso de democratización creciente de las instituciones, mismo que, en términos del sistema de dominación establecido, se manifiesta en la creciente participación de los distintos sectores de la población en las decisiones económicas, políticas y sociales en que se expresa la vida en sociedad, pero de manera señalada, de aquellos que en particular afectan a los distintos sectores, sobre todo a los mayoritarios, para hacerse oír y hacer

gobierno y la Administración Pública cuya función es dar respuesta a las necesidades y problemas de la sociedad.

La calidad del desarrollo político consiste en los mecanismos para lograr democráticamente esos fines y con la forma como se administre el Estado, es decir, la forma de gobierno y sus integrantes, favorecerá el diseño, organización y ejecución de políticas y programas que mejoren la calidad de la acción gubernamental, considerando como patrón de referencia desempeño, productividad, eficiencia e innovación. Sin dejar de considerar la efectividad en la gestión de los procesos de gobierno y no la mera administración de los mismos⁴⁰.

En cuanto al proceso administrativo, tiene que ver con el ciclo de planeación⁴¹, organización⁴², dirección⁴³, coordinación⁴⁴, ejecución⁴⁵, la previsión⁴⁶, la

efectivos sus derechos y aumentar su participación en el ingreso nacional. Gloria González Salazar, *Aspectos ...*, 1983, p. 88

⁴⁰ Ricardo Uvalle Berrones, *Los nuevos ...*, 1994, p. 138

⁴¹ La planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades etc., necesarias para su realización. Reyes Ponce Agustín, *Administración Moderna*, 1992, p. 27

⁴² La organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. *Ibid.*, p. 28

⁴³ La dirección significa impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. *Ibid.*, p. 29

⁴⁴ Coordinación es la acción de vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, hacia un fin común. *Ibid.*, p. 29

⁴⁵ La ejecución es la realización de la acción que habrá de seguirse, *Ibid.*, p. 29

⁴⁶ La previsión consiste en anticipar cualquier tipo de error en un proceso antes de que éste se ponga en marcha con la intención de controlarlo más adecuadamente. Rosenberg J.M., *Diccionario...*, 1994, p. 325

evaluación⁴⁷ y control⁴⁸. La calidad de la administración supone la correcta utilización del sistema, llevándolo al logro de los objetivos comunitarios y empresariales propios de la nacionalidad, así como utilizar el autocontrol del proceso como medio de corrección interno.

En este sentido, el desarrollo social y cultural es concomitante al bienestar de la comunidad, sostenido por el desarrollo económico, político y el estado cultural de la nación. La cultura no es otra cosa que la posesión de valores propios y esta sustentada por las realizaciones de orden económico⁴⁹.

Por ello, la calidad del desarrollo social conjuga los valores culturales de la nación. La calidad social depende de que exista igualdad de oportunidades para poseer bienes y servicios, que respondan a una necesidad real del consumidor.

La conjugación de los factores de desarrollo en forma armónica y la calidad de los diferentes elementos es la base del bienestar social. La calidad se puede definir como: "El conjunto de las aspiraciones de los individuos que tienden hacia el bien común, respaldadas por los factores económicos, políticos, sociales y culturales,

⁴⁷ La evaluación consiste en evaluar el rendimiento en términos de valor, o índice, que se utiliza de forma estándar. Tradicionalmente implica escalas globales de clasificación. Rosenberg J.M., Diccionario..., 1994, p. 177

⁴⁸ El control consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes. Ibid., p. 29

⁴⁹ Guillermo Mayorga H., Control ..., 1991, p. 4

de tal forma que se logra la superación del nivel de vida del individuo, dentro del marco de la responsabilidad conjunta y de las normas institucionales y democráticas de la comunidad”⁵⁰.

El desarrollo integral de la sociedad moderna debe tener en cuenta los diferentes sectores económicos y lo que es más importante, la incidencia de la productividad y la calidad, como una forma de lograr el bienestar de la comunidad⁵¹.

Su eficiencia depende de cómo se logra que la sociedad viva en orden, libertad, democracia, bienestar compartido y justicia ⁵²

Para ello, el Estado se reforma para mejorar sus capacidades de gobierno; para que la vida pública sea el eje de su fortaleza política; para que el mercado económico sea impulsado con las libertades de los individuos y para que el mercado público sea espacio para una más amplia competencia e institucionalización del poder⁵³.

⁵⁰ Ibid., p. 5

⁵¹ Ibid., p. 6

⁵² Ricardo Uvalle Berrones, Los nuevos ..., 1994, p. 137

⁵³ Ibid., p. 137

Para concluir, hoy en día el factor calidad dentro de cualquier bien o servicio, es la clave para satisfacer a su clientela, se puede decir que la calidad en el servicio es el grado de excelencia que la organización ha decidido implantar en el conjunto de prestaciones que el cliente espera de ella.

Por lo tanto, la calidad, en el servicio es un concepto que va más allá de la atención esmerada al cliente, implica, además, un conjunto de métodos y procedimientos que buscan la total satisfacción de clientes, empleados y empresa.

En suma, y términos de calidad el mercado no es únicamente institución que da cabida a oferentes y demandantes; sino lugar idóneo para que los esfuerzos privados y públicos se manifiesten a través de reglas de intercambio ⁵⁴.

Es el mundo de los negocios, de la producción, de los satisfactores, de la competencia y la eficiencia empresarial. El mercado, como institución pública, se integra por formas distintas de gestión, coordinación, dirección y grados distintos de institucionalidad.

Apartado 3: ANTECEDENTES Y TRAYECTORIA DEL ISSSTE

En 1925 se crea la Dirección de Pensiones Civiles y de Retiro, la cual es el origen del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

El proyecto de Ley de Pensiones Civiles fue elaborado por una Comisión integrada por los señores Maxilimiliano Chabert (Primer Director de la Dirección de Pensiones del 16 de octubre de 1925 al 28 de octubre de 1930), Miguel S. Macedo, Fernando de la Fuente y Mario Guasp.

La Comisión presenta un informe al C. Secretario de Hacienda y Crédito Público, Alberto J. Pani, con fecha 6 de junio de 1925, anexando el proyecto de Ley y explicando las bases que se tuvieron en cuenta para estructurar el sistema de seguridad social⁵⁵ de pensiones.

⁵⁴ Ibid., p. 137

⁵⁵ Todos aquellos aspectos que permitan avanzar hacia la mayor igualdad posible de oportunidades de toda índole, entre cuyos mecanismos inmediatos más importantes están la educación, la promoción social, la igualación de poderes de contratación y, muy destacadamente, la existencia de los más altos posibles de ocupación productiva, marco en el cual la seguridad social, interpretada como un débito sobre el producto nacional derivado de un sentido de solidaridad hacia quienes se hallan en estado de dependencia económica o de quienes son afectados por riesgos sociales, es considerada como el gran mecanismo de redistribución de las sociedades capitalistas modernas que debe ser apoyado por sistemas tributarios progresivos, Gloria González Salazar, Aspectos ..., 1983, p. 86

La base fundamental del sistema de seguridad social es otorgar servicios de salud, préstamos y pensiones por parte del gobierno federal, a los trabajadores al servicio del estado.

El proyecto es remitido por Acuerdo Presidencial de 10 de junio de 1925⁵⁶, a las diversas Secretarías y Departamentos de Estado a efecto de realizar las observaciones pertinentes. Con las modificaciones que se realizaron al proyecto, fue considerado dentro de la categoría de Ley, el 12 de agosto de 1925⁵⁷.

Con la expedición de la Ley de Pensiones Civiles de Retiro nace a la vida Institucional de México la Dirección de Pensiones Civiles, como organismo público descentralizado, reuniendo los caracteres que la doctrina señala para este tipo de Instituciones, atribución pública, personalidad jurídica propia, patrimonio autónomo, intervención de funcionarios técnicos en la dirección del servicio.

Esta Dirección es la obra más representativa, humana y avanzada, que haya producido la Revolución Mexicana.

⁵⁶ Memorias 1925-1950, Dirección de Pensiones del ISSSTE, 1985, p. 7

⁵⁷ Ibid., p. 36

Es una Institución que se adelanta a otras conquistas de tipo asistencial y prepara el ambiente para la gran reforma legislativa que se produce más tarde con la Ley del Trabajo de 1931, al crearse el Departamento Autónomo del Ramo en 1934; su impacto comprende también al Código Sanitario en materia de Seguridad Industrial; la expedición de la Ley del Seguro Social en 1942, en suma, todo ese conjunto de instituciones protectoras del trabajador y que con tanta justicia se consideran como las más auténticas conquistas del movimiento social de México⁵⁸.

La misión básica de la Dirección de Pensiones es otorgar pensión a los trabajadores en las mejores condiciones posibles, tiene la visión de cimentar las bases del sistema de protección para el trabajador público, reconociendo el deber primario del Estado, en el sentido de salvaguardar las mejores condiciones de vida.

La pensión es una de las responsabilidades aceptadas por la Administración Pública que es origen de obligaciones y derechos, siendo la principal de sus características, el hecho de que la fuente principal de los fondos para el pago de las pensiones es el descuento que se hace a los funcionarios sobre el impuesto de sus sueldos en proporción a su edad al ingresar al servicio.

⁵⁸ Ibid., p. 72

La Ley de Pensiones Civiles de Retiro es reformada en diversos aspectos, por el Decreto Presidencial de diciembre de 1925; también por otras acciones del 9 de junio de 1926; 27 de enero, 25 de febrero, 24 y 26 de agosto de 1927. Lo más importante de dichas reformas es:

- a) Reducir de 60 a 55 años la edad objeto de pensión;
- b) Corregir la tabulación de descuentos, disminuyendo el porcentaje de la contribución de 9.90 a cargo del trabajador al servicio del estado;
- c) Suprimir la aportación del 10% del sueldo de 30 días, en caso de ingreso o reingreso al servicio;
- d) Supresión de la contribución a cargo del empleado por diferencias de sueldo en cada ascenso;
- e) Eliminar de la garantía de prenda para los préstamos quirografarios; y
- f) Disminución del tiempo de servicios requeridos para concederse préstamos hipotecarios⁵⁹.

En ese período se estructura y organiza la Dirección de Pensiones con la Subdirección, Departamento de Pensiones, el Departamento de Contabilidad, el

⁵⁹ Ibid., p. 9

Departamento de Préstamos, el Departamento de Ingenieros, y el Departamento de Estadística y la Caja.

Para la administración del Fondo y en general del Ramo de Pensiones, se encarga a una Junta Especial en cuya formación tendrán parte muy especial el Ejecutivo y el Gobierno del Distrito Federal, además de elementos que sean autónomos por completo.

La primera Junta Directiva de la Institución se integra por Rafael L. Hernández, Alfonso Pruneda, Guilebaldo Elías, José A. Castellón, Julio Azcárate y Carlos Arellano, fungiendo como presidente José Hernández y se designó Secretario al C. Gregorio M. Arriega⁶⁰.

Las resoluciones de la Junta están sujetas a la revisión de la Secretaría de Hacienda, cuando así lo soliciten los funcionarios a quienes ellas afecten.

Es en 1947, cuando la Dirección de Pensiones consolida su régimen financiero, al orientar sus actividades a fines exclusivos de protección al servidor público y dirige su esfuerzo a un más adecuado plan de inversiones, encaminando todo ello a mejorar los múltiples aspectos de la convivencia burocrática y beneficiar

⁶⁰ Ibid., p.7

directamente a los servidores públicos, estableciendo un porcentaje del fondo de prestaciones para la adquisición de casas y el establecimiento de pequeñas empresas agrícolas o industriales.

La política de la Institución se dirige hacia la formación de colonias burocráticas, como fue la unidad habitacional “Presidente Alemán”, ubicado en Félix Cuevas, Mayorazgo y Avenida Coyocán.

Formación y Desarrollo del ISSSTE

El 30 de diciembre de 1959, mediante Decreto Presidencial, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado sustituye a la Dirección de Pensiones Civiles y de Retiro como un organismo descentralizado, con personalidad y patrimonio propios. Esto provoca el aumento sustancial en el otorgamiento de prestaciones y servicios a los servidores públicos constituidos en derechohabencia⁶¹.

⁶¹ Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 1959, p. 42

Con la creación del ISSSTE se incorporaron prestaciones y ámbitos de seguridad social de atención de la salud y a la protección del salario.

El ISSSTE se adapta de manera sistemática al crecimiento de las necesidades y al número de derechohabientes, así como a la enorme complejidad operativa que requiere el eficaz otorgamiento de las prestaciones y servicios que brinda a los servidores públicos y a sus familiares.

Entre las tareas que desarrolla destacan los siguientes aspectos:

Medicina Preventiva;

Seguro de enfermedades y maternidad;

Servicios de rehabilitación física y mental;

Seguro de riesgos del trabajo;

Seguro de jubilación;

Seguro de retiro por tiempo de servicios;

Seguro de invalidez;

Seguro por causa de muerte;

Seguro de cesantía en edad avanzada;

Indemnización global;

Servicios de atención para el bienestar y desarrollo infantil;

Servicios integrales de retiro a jubilados y pensionados;

Arrendamiento o venta de habitaciones económicas pertenecientes al Instituto;

Préstamos hipotecarios y financieros en general para vivienda, en sus modalidades de adquisición en propiedad de terrenos y/o casas habitación, construcción, reparación, ampliación o mejoras de las mismas; así como para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos;

Préstamos a mediano y corto plazo;

Servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida del servidor público y familiares derechohabientes;

Servicios turísticos;

Promociones culturales, de preparación técnica, fomento deportivo y recreación;

Servicios funerarios⁶²; y

Sistema de ahorro para el retiro⁶³.

La Ley del ISSSTE ha sido reformada por Decreto Presidencial del 24 de Ley de diciembre de 1986, el 27 de julio de 1992 y el 22 de julio de 1994, para asegurar la continuidad del desarrollo y dar a la población las garantías y seguridades a que tiene derecho.

⁶² Ley del ISSSTE, 1994, p.p. 38 y 39

⁶³ Dentro del contexto de los objetivos, estrategias y prioridades contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, el de mayor relevancia es el relativo a la política de asistencia y seguridad social. Fomentando el ahorro interno para lograr que los trabajadores a sus servicios puedan mejorar su situación económica al momento de su retiro, es así como el 27 de marzo de 1992, se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto que establece el Sistema de Ahorro para el Retiro, a favor de los trabajadores al Servicio del Estado y sujetos a la Ley del ISSSTE, con una aportación del 2% del sueldo tabular mensual, estos fondos podrán ser retirados cuando cumplan 65 años o se allá adquirido el derecho a disfrutar la pensión por jubilación (30 años de servicios para el hombre y 28 para la mujer). Sistema de Ahorro para el Retiro, 1992, p.p. 1 y 3

Lo anterior con el propósito de otorgar con mayor eficiencia y calidad los servicios y prestaciones a los trabajadores bajo este régimen.

Actualmente el Instituto para llevar a cabo estas prestaciones y servicios se estructura de la siguiente manera:

Junta Directiva

Comisión de Vigilancia

Director General

(Contralor General y Coordinación General de Comunicación Social)

Coordinación General de Delegaciones;

Subdirección General Médica;

Subdirección de Prestaciones Económicas;

Subdirección General Jurídica y Administración;

Subdirección General de Obras y Mantenimiento;

Subdirección General de Abasto y Servicios Generales,

Subdirección de Finanzas.

Organismos desconcentrados:

Fovissste

Subdirección General de Protección al Salario;

Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales;

Delegaciones Regionales, Norte, Sur, Oriente y Poniente (Estos últimos organismos dependen de la Dirección General)⁶⁴.

El Instituto está en proceso de reorganización administrativa y financiera, con el propósito de darle solidez y mayor eficiencia operativa en la prestación de sus servicios a los trabajadores del Estado.

Como institución pública de salud y bienestar social el ISSSTE, se ha propuesto realizar una operación eficiente y un equilibrio financiero que permita consolidar sus servicios y garantizarlos en el mediano y largo plazo.

Por lo que el Instituto emprendió los trabajos necesarios para implantar un Programa Institucional de modernización administrativa que permita elevar la calidad de acuerdo a los planteamientos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, a fin de acelerar las transformaciones que la Administración Pública Federal demanda en materia de modernización y de desarrollo permanente.

En este sentido, a partir de 1995 el Instituto, implanta un Programa Institucional de Modernización Administrativa que permitiera elevar la calidad en la prestación de servicios, para lo cual el 29 de noviembre de 1999, firmó un convenio de

⁶⁴ Organigrama del ISSSTE, 1999

Desempeño con acciones de Fortalecimiento Financiero con las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

El convenio pretende garantizar el otorgamiento de servicios médicos y el abastecimiento de medicamentos y material de curación, los seguros de pensiones y jubilaciones, el otorgamiento de préstamos personales y créditos para la adquisición de vivienda, las actividades sociales y culturales y los servicios de guardería.

A través de programas de fortalecimiento presupuestal, la aplicación de nuevos esquemas para el requerimiento de medicamentos, material de curación, equipamiento médico modernizando; con el sistema de abasto de insumos para la salud a fin de asegurar una dotación oportuna y suficiente, el fortalecimiento del Primer Nivel de Atención que constituye la transformación de los servicios de salud del Instituto en cuanto a medicina preventiva, para satisfacer la demanda de servicios con calidad y eficiencia; capacitación⁶⁵ y profesionalización⁶⁶ de todo el

⁶⁵ La capacitación es el proceso permanente mediante el cual los trabajadores adquieren conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el buen desempeño personal y laboral. Reglamento de capacitación y desarrollo laboral del ISSSTE, 1998, p. 101

⁶⁶ La profesionalización del Servicio Público responde a las nuevas demandas del sistema capitalista, como asegurar el buen funcionamiento del mercado, de ahí que la ...exigencia de técnicos, empleados, especialistas se ha extendido por todo el mundo. Thalía D. Flandes Arreguín, Administración pública y política contemporánea: Una mirada desde las universidades, 1999, p.p. 83 y 84

personal que atiende a los derechohabientes para consolidar la cultura institucional de servicio⁶⁷.

Cabe destacar que el ISSSTE como organismo de seguridad social orienta sus acciones a la obtención óptima de los resultados.

Para otorgar servicios con eficiencia y calidad en el marco de salud financiera y eficacia administrativa, proporciona seguros y prestaciones de calidad con oportunidad y trato humano.

Es, por ello que a la Subdirección General de Abasto y Servicios Generales se le encomienda mejorar los sistemas de almacenamiento y distribución de los bienes que adquiere el Instituto.

Pero aún con el convenio que firmó con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y con los firmes propósitos de garantizar el abasto suficiente y oportuno de insumos de medicamentos; material de curación, radiológicos y de laboratorio; instrumental y equipo médico a las 1,194 unidades médicas de atención médica a nivel nacional, en las mejores condiciones de calidad y precio, de tal forma que se aprovechen los recursos existentes y se racionalicen las adquisiciones, que están

⁶⁷ Boletín Subdirección General Médica, 1999, p. 5

orientadas a contribuir al cumplimiento y evaluación eficaz y eficiente de los procesos de adquisición.

No ha logrado otorgar un servicio eficiente y de calidad, ya que actualmente el Instituto vive la peor crisis financiera de su historia, por las deficiencias en sus servicios y equipo médico, admitió el actual director general, Benjamín González Roaro. Toda vez que el presupuesto que es designado a esta Institución el 50% de éste es utilizado para cubrir el pago de pensiones, de ahí la inconsistencia que presenta el modelo de atención y el esquema de regionalización de los servicios de salud que otorga el Instituto⁶⁸.

El reto del ISSSTE como beneficiario responsable de la seguridad social es grande, en virtud de que debe mejorar los estándares de calidad en la atención que brinda.

En consecuencia, el proceso de su gestión pública debe sumar esfuerzos, recursos, organización y estructura, teniendo como premisa que las necesidades sociales exigen aprovechar medios y estrategias para una atención más eficaz.

⁶⁸ La Jornada 21 de abril de 2001, p. 20

Por tanto, analizaremos el área de control de calidad del ISSSTE como parte integrante de una estrategia del proceso de abastecimiento de los insumos para la salud.

Apartado 4.- ANALISIS ORGANICO-FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD: SITUACION ACTUAL

Contexto

La Administración Pública ha asumido el imperativo de diseñar e implementar políticas de gobierno, con el fin de garantizar las mejores condiciones de vida de la sociedad.

Por tanto, en el marco de la modernidad y la gestión pública⁶⁹ que lleva cabo en forma permanente el Gobierno Federal, a dado inicio a la Reforma Presupuestaria que tiene como propósito facilitar a todos los que participan en el quehacer gubernamental identificar quién gasta, qué insumos se compran y qué impacto tienen las acciones en Beneficio de la Población, a efecto de informar a la ciudadanía sobre la aplicación del gasto Público al producir bienes y servicios que requiere la población con la mayor eficiencia y calidad, esto es, al menor costo.

⁶⁹ La nueva Gestión Pública connota una orientación más agresiva, orientando a la acción a la solución creativa de los problemas, de la Administración Pública dentro de un contexto de innovación, con ayuda de instrumentos racionales. Ricardo Uvalle Ricardo, Convergencias ..., 1998, p. 40

El gasto público se aplica para el desarrollo de las políticas públicas⁷⁰ como son salud, educación, seguridad nacional, vivienda entre otros. Para ello, estos se expresan en programas sectoriales, regionales, institucionales o especiales que realizan las dependencias y entidades federales.

Para dar cumplimiento a la reforma, las instituciones de salud orientan estratégicamente sus acciones para satisfacer la demanda de prestaciones y servicios con calidad y eficiencia, de una población creciente y diversificada, para la obtención máxima de resultados en beneficio de la población que atiende.

Debido a la vigencia del nuevo marco institucional en materia de seguridad social, el ISSSTE lleva a cabo la modernización⁷¹ institucional del Sistema de Abasto del Instituto, en donde cabe destacar, que el Departamento de Control de Calidad tiene como objetivo apoyar al desarrollo del sistema nacional de abasto (ABASNET)⁷², mediante la verificación y vigilancia de los procesos de compra y almacenamiento, a través de la inclusión, la inspección y el muestreo que

⁷⁰ Las políticas públicas constituyen una opción inteligente para modernizar la acción del gobierno. Éstas son una alternativa útil y necesaria para la acción del gobierno eficaz. Esto quiere decir que no sólo se reducen a grupos exclusivos, sino que forman parte de la convivencia de los ciudadanos, es decir, el conjunto de necesidades, prerrogativas, expectativas y realizaciones que son canalizados por reglas comunes a fin de asegurar la convivencia social, reafirmando la estabilidad y el desarrollo compartido. Thalía D. Flandes Arreguín, Administración ..., 1999, p. 217

⁷¹ La modernización ha creado la era del cambio que se ha filtrado a todos los componentes de la sociedad. El mundo está experimentando hoy experiencias diferentes en el arte, la música, el cine, la literatura, y claro, en la política y la economía, por los avances en la alta tecnología. Rita Varela Mayorga, en Revista Años de Bonanza, 2000, p. 4

⁷² Este sistema fue creado con el objeto de proporcionar el abasto de bienes de consumo e inversión que requieren todos los centros de trabajo que integran el Instituto en forma oportuna Programa Integral de Modernización del Esquema de Abasto Institucional, 1999, p. 5.

garanticen al Instituto que los bienes adquiridos cumplan con los requisitos de calidad establecidos⁷³.

Dicho sistema donde intercambia información y energía; tiene varias entradas y las transforma en servicio; debe satisfacer la calidad de la demanda de seguridad social.

El Departamento de Control de Calidad

Este Departamento lleva a cabo un conjunto de acciones para que los bienes adquiridos por el Instituto como son medicamentos, material de curación, radiológico, reactivos para diagnóstico, textiles confeccionados, mobiliario médico y administrativo, cumplan con las especificaciones y características contenidas en las disposiciones oficiales y las normas aplicables.

Para llevar a cabo estas acciones a nivel central y delegacional, el departamento encuentra estructura de la siguiente manera:

Oficina de Evaluación Técnica e Inclusión de Proveedores y Productos

Oficina de Inspección de Recepción y Muestreo

⁷³ Manual de Organización de la Subdirección General de Abasto y Servicios Generales del ISSSTE, 1999, p. 114

Oficina de Atención de Quejas⁷⁴.

A través de estas oficinas realiza las siguientes funciones: que son efectuar la evaluación técnica de los productos y proveedores de acuerdo a los criterios y normas aplicables, lo anterior con la finalidad de que sean evaluados técnicamente sus productos, observando que se cumplan con las Buenas Prácticas de Manufactura⁷⁵, esto es, verificar el control de calidad en los procesos de fabricación conforme a las normas aplicables, que garanticen la calidad del producto a consumir y así obtener el dictamen correspondiente, para participar en los procesos de licitación que el Instituto lleva a cabo, para la adquisición de insumos para la salud.

Para ello, se firma un convenio de Colaboración en Materia de Calidad entre el IMSS y el ISSSTE, el 3 de marzo de 1998, en donde las evaluaciones del producto emitidos por la Unidad de Control Técnico de Insumos (UCTI) del IMSS, son extensivos para el Instituto, siempre y cuando los productos de que se trate se

⁷⁴ Organigrama del Departamento de Control de Calidad, ISSSTE, 1999, p. 60

⁷⁵ Considerando el buen mantenimiento en las áreas almacenarías, siempre en orden y limpias, los medicamentos deben almacenarse diferenciando entre cada producto y lote para evitar confusiones, verificar nombre, lote y fecha de caducidad antes de surtir un producto, primeras entradas-primeras salidas, productos próximos a caducar darle uso antes de su fecha de expiración. Sistema de Aseguramiento de Calidad en plantas Farmacéuticas, 1997, p. 9

encuentren contemplados en el Cuadro Básico⁷⁶ y Catálogo de Productos y Proveedores Aprobados y Rechazados del Instituto (CUPPAR)⁷⁷.

El convenio ha permitido tener actualizados las aprobaciones y rechazos de los medicamentos y material de curación de cada proveedor para participar en los procesos de licitación del Instituto⁷⁸, y así el Departamento de Control de Calidad verifique al momento del ingreso de los insumos a los almacenes centrales que la aprobación se encuentre vigente.

Obtenida la información de aprobación de los productos que ingresaran a los almacenes centrales, se realiza la inspección por atributos, verificando que los productos cumplan con las normas y disposiciones que en materia de calidad de artículos y proveedores emite la Secretaría de Salud y el Instituto Mexicano del Seguro Social, así mismo supervisa periódicamente la operación de los sistemas

⁷⁶ El Cuadro Básico de Insumos del Sector Salud, consta de 569 genéricos y 838 claves de medicamentos divididos en 23 grupos farmacéuticos, en donde se desglosa la clave, el nombre genérico, la presentación farmacéutica, así como sus indicaciones, las vías de administración, dosis, riesgos y advertencias. Cuadro Básico y Catálogo de Medicamentos, 2da. Edición 1999, p. 5

⁷⁷ El Catálogo Único de Proveedores y Productos Aprobados y Rechazados, es emitido por el Instituto Mexicano del Seguro Social, y actualizado en forma permanente para mantener vigente el comportamiento de los proveedores y sus productos. Manual..., 1999, p.115

⁷⁸ En el mes de noviembre de 1990 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial conjuntamente con las Dependencias y Entidades del Sistema Nacional de Salud y la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA), acordaron criterios claros y no discriminatorios a fin de llevar a cabo licitaciones públicas bajo bases transparentes para el proceso de compra, esto es, desde la publicación de la convocatoria hasta la recepción en los almacenes de los bienes objeto de la licitación. Los procesos de licitación tienen la finalidad de aprovechar las economías de escala de las empresas que incrementan la competitividad en el sector farmacéutico y se limita el número de ganadores por clave. Estos fallos licitatorios garantizan el abasto oportuno de medicamentos con un considerable ahorro. Ver anexo No. 1

y procedimientos para la inspección de los artículos que se reciben en el almacén central del Instituto⁷⁹.

Durante la recepción de los insumos para la salud se utilizan los planes de muestreo e inspección estadísticos, mediante la Norma Mexicana NOM-Z-12 (1987)⁸⁰, que permite delimitar el universo de muestras a inspeccionar⁸¹. Para posteriormente ingresen los insumos al almacén central.

Así mismo, durante el almacenamiento se supervisa periódicamente la operación de sistemas y procedimientos del área almacenaría, a través de un programa de muestreo e inspección por atributos de los bienes existentes en los almacenes centrales del Instituto, emitiendo dictámenes de los artículos que por deterioro o caducidad vencida deban darse de baja⁸².

Y por último, da atención y solución a las quejas que se originan sobre la calidad de los productos y aplica acciones correctivas para la solución definitiva.

⁷⁹ Ver anexo No. 2

⁸⁰ La norma establece las bases para aplicar en cada caso los subniveles demuestreo: reducido, normal y riguroso, para determinar el tamaño de muestra y número de aceptación y rechazo del universo (cantidad) a entregar de acuerdo a antecedentes para cada proveedor y clave. Dirección de Normas, México, 1987, p. 11

⁸¹ Ver anexo No. 3

⁸² Ver anexo No. 4

Las quejas sobre la calidad de los bienes las generan los usuarios de las clínicas y hospitales, como pueden ser médicos, enfermeras, responsables de farmacias y derechohabientes.

Problemas Funcionales

Como se puede advertir el proceso administrativo del Departamento de Control de Calidad es complejo, y al realizar las pruebas de campo se observa lo siguiente:

1.- Actualmente para realizar las actividades que le han sido encomendadas para llegar a su objetivo cuenta con 15 personas, organizadas de la siguiente manera: Un jefe de departamento, un subjefe de departamento, tres jefes de oficina y 10 puestos a nivel operativo, en donde tres de ellas cubren un solo turno que es de las 9.00 a las 15:00 horas, y el resto del personal de 9.00 a 18.00 horas con una hora de comida. Con este personal debe cubrir todos los requerimientos que pide el proceso, de apoyar al desarrollo del Sistema Institucional de Abasto a nivel nacional.

2.- De las quince personas que integran el Departamento 14 son mujeres y un hombre. Cuando las cargas de trabajo se saturan en las áreas de evaluación técnica, autorizaciones especiales o inspección de recepción por atributos, todo el

personal adscrito al departamento apoya a esa área solicitante, y por consiguiente el trabajo de las demás áreas se va rezagando.

3.- Los perfiles del puesto del personal se han adecuando a las necesidades del área, ya que 10 integrantes del Departamento tienen niveles muy bajos y sus actividades no son remuneradas de acuerdo a la dinámica que exige el proceso.

4.- La dinámica de operación del proceso a rebasado al personal que ahí labora, lo que provoca que algunas funciones no se lleven a cabo en forma oportuna.

5.- Otro aspecto dentro de la problemática es la falta de instrumentos y material para llevar a cabo sus actividades, como son termómetros, papelería, calibradores, refrigeradores, equipo de cómputo, fotocopidora, archiveros etc.

6.- Las cargas de trabajo se han multiplicado debido a que se proyecto la regionalización a 4 Delegaciones Estatales, mismas que no se cumplió y la operatividad del Departamento se incremento. Por otra parte, se realiza el programa de reintegros por sobreinversión de productos de las Delegaciones Estatales, en donde personal del área de inspección además de revisar las entregas de los proveedores, debe cumplir con el programa, ya que el almacén solicita se acuda a realizar esta inspección y emitir el dictamen correspondiente.

7.- El programa de muestreo permanente no se lleva a cabo en forma mensual como fue programada dentro de los almacenes por parte del personal de control de calidad, esto es, realizar recorridos para detectar productos próximos a caducar para evitar su vencimiento en el almacén, así como verificar que se realice la rotación del producto, primeras entradas - primeras salidas, aplicando las buenas prácticas almacenarías. Lo anterior, porque se sustituyó por el muestreo de los reintegros por sobreinversión de insumos de las Delegaciones Estatales.

8.- La participación del área con el Instituto Mexicano del Seguro Social de acudir en forma permanente a las modificaciones y actualizaciones de las normas de medicamentos y material de curación, para mantenerse actualizado, no se llevan a cabo en la forma requerida, debido a las actividades que surgen en forma emergente.

9.- A esta problemática del personal, se observa que tiene poco mobiliario para llevar a cabo las tareas diarias que le han sido encomendadas, como es el caso del equipo de cómputo ya que éste ha sido utilizado por otras áreas y posteriormente fue adjudicado al área y se encuentra en pésimas condiciones, tiene poca memoria y tienen constantemente virus.

Situación que no permite llevar al día los reportes que se generan en el Departamento, así como los oficios de repuesta que se entregan a los

proveedores e información que se genera para las áreas internas y externas, adquisiciones, programación y normatividad, almacén, IMSS y Salubridad.

10.- Por otra parte, las áreas internas que conforman la Subdirección General de Abasto y Servicios Generales, no cumplen las observaciones generadas por el Departamento de Control de Calidad, como son las referentes al área de adquisiciones, de entregar oportunamente las bases de licitación.

Respecto a la forma de almacenamiento y la rotación de los productos primeras entradas – primeras salidas, así como del envío anticipado de la relación de claves próximas a caducar por lento o nulo movimiento, para solicitar el canje correspondiente ante el proveedor, no se realiza en forma oportuna, ocasionado que la dinámica que genera el proceso no sea la idónea.

11.- Por último, se detecta que por las mismas cargas de trabajo que se generan en esa área, el personal del Departamento no acude a cursos de capacitación; cabe destacar que los cursos que se imparten en la Subdirección General de Abasto y Servicios Generales, no se adecuan a las necesidades propias del Departamento.

Apartado 5.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO

La importancia de las propuestas de mejoramiento administrativo del Departamento de Control de Calidad, para que sea más competitivo en el ámbito de la seguridad social son:

1. Replantear, definir y distribuir en forma equitativa las funciones al personal que conforma el Departamento de Control de Calidad, para cubrir los requerimientos del proceso con calidad y ser más competitivos en el aspecto de seguridad social, contribuyendo a mejorar el servicio a sus derechohabientes.
2. Impulsar programas de capacitación especializada continúa, al personal del área, con base en las necesidades propias del Departamento.
3. Modernizar los sistemas de cómputo (sistema de redes), que permitan producir, almacenar y utilizar la información oportuna, con los programas más avanzados en materia tecnológica.
4. Las observaciones que se deriven en el proceso del Departamento de Control de Calidad y que competen a las áreas internas que conforman a la Subdirección deben ser de observancia por todas las áreas.

5. Establecer el control normativo en la Subdirección General Médica; lo anterior, debido a la existencia de claves que se distribuyen por medio de guías para programas específicos y que no son optimizadas, han provocado que los medicamentos de alta especialidad caduquen en cantidades importantes.

6. Elaborar y aplicar un programa de control exclusivo para las claves de nulo y lento movimiento evitando que los productos caduquen en el almacén central.

CONCLUSIONES

1. Las nuevas realidades del mercado, el auge de lo privado y la revaloración de la vida pública, configuran otros escenarios de los procesos de la administración pública.
2. Actualmente, lo público se nutre de la participación de los particulares en asuntos de interés común y lo privado necesita de los valores e instituciones de lo público, entre las cuales destacan el gobierno y la administración pública.
3. La gestión pública del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, debe dirigirse a aprovechar con eficiencia los recursos con los cuales dispone, canalizándolos con visión creativa, para mejorar los estándares de calidad en la atención que brinda.

Con esta visión es posible dirigir, coordinar y articular esfuerzos para llegar a la obtención máxima de resultados; utilizando el autocontrol del proceso como medio de corrección interno.

4. Los programas que ha implantado el Instituto no han cumplido su objetivo, debido a que no se verifican en forma constante los procedimientos y la evaluación del mismo, y si ha esto le aunamos las barreras de comunicación

entre las áreas que lo conforman, han ocasionado altos costos para el Instituto, y que se refleja en la limitación de una buena y adecuada atención a su derechohabencia. Por lo tanto, la continuidad de programas específicos, así como la verificación y vigilancia de los procesos de compra y almacenamiento, permiten evaluar la efectividad de la gestión de las áreas que integran la unidad de abasto.

5. En cuanto al Departamento de Control de Calidad, es necesario darle seguimiento a las actividades que ahí se desarrollan, toda vez que es el puente de comunicación y entendimiento con las partes integrantes del sistema de abasto, y permite verificar la eficacia del proceso de compra de insumos para la salud del Instituto. Ya que este, departamento es una parte fundamental del abasto de medicamentos, debido a que el objetivo que tiene planeado puede dar mejores resultados si cuenta con el apoyo de las áreas que participan en la programación, adquisición y almacenamiento y surtimiento de los insumos para la salud, para ofrecer un suministro oportuno, adecuado y de calidad a la derechohabencia.
6. El reconocimiento al esfuerzo realizado del personal que participa en cualquier proceso administrativo, lo alienta a superarse y a realizar actividades con inventiva en la creación de un bien o servicio, de ahí la importancia de otorgar incentivos que garanticen niveles de eficiencia.

7. Por último, al analizar la situación en la que se encuentra el Instituto, se concluye que solo se podrán aprovechar las oportunidades y vencer las dificultades que se presentan en estos tiempos si éste es capaz de ser más productivo. El nivel de competitividad que se exige solo se podrá alcanzar si se mejora la atención y el servicio que brinda, por medio del establecimiento de todo un sistema encaminado a obtener la calidad total.

La mejora continúa exige cambios por parte del Instituto, en cuanto a administración, trabajadores, sindicato, etc., ya que es necesario enfrentar y resolver su problemática financiera, adoptando una filosofía de calidad total, de tal modo que sea con una visión total y un modo de vida organizacional que se mejore con el tiempo. Cambiar la situación actual no es tarea fácil, ya que es necesaria un ciclo continuo de mejoramiento de los métodos, programas, investigación, capacitación y de proveedores, etc., pero sobre todo hay que crear conciencia de que la calidad es responsabilidad de todos los que integran la Institución. La calidad adquiere un nivel estratégico dentro de la planeación de cualquier Institución.

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

LIBROS Y REVISTAS

Camacho, Vázquez Pedro Juan. (1998), **Conceptos Básicos de Buenas Prácticas de Fabricación**, Instituto Mexicano de Capacitación de la Industria Farmacéutica.

Carrillo, Castro Alejandro. (1985), **Avances del Derecho Administrativo, Económico y Social**, Instituto Nacional de Administración Pública, Colección Praxis.

Colección Manuales Prácticos para Gerentes, **El Control Total de la Calidad** 1984, p. 348.

Flandes, Thalía D. (1997), **Administración Pública y Política Contemporánea: Una mirada desde las Universidades**, Ciudad de México, Editorial Colegio de México.

Frank, S. Leonard y W. Earl Sasser. (1984), **El Declive de la Calidad**, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

González, Salazar Gloria. (1983), **Aspectos recientes del desarrollo social en México**, Universidad Nacional Autónoma de México.

Guerrero, Omar. (1981), **La Administración Pública del Estado Capitalista**, Editorial Fontamara

Ishikawa, Kaoru. (1988), ¿ **Que es control total de calidad** ?, Grupo Editorial Norma, México.

Kast, Freemont E. (1988), **Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencias**, Editorial Mc. Graww-Hill México Segunda Edición en Español.

Kaplan, Marcos. (1983), **Estado y Sociedad**, Universidad Nacional Autónoma de México.

Landy, Ana Elena. (1998), **La Calidad Total en el Servicio**, Instituto de Capacitación de la Industria Farmacéutica Químico Farmacéutica.

North, Douglas. (1984), **Estructura y Cambio en la Historia de la Economía**, Editorial Alianza, Madrid.

Pardo, María del Carmen. (1992), **Teoría y Práctica de la Administración Pública en México**, Instituto Nacional de Administración Pública.

Paschoal, Rossetti José. (1985), **Introducción a la economía**, Editorial Harla.

Rosenberg. J.M. (1992), **Diccionario de Administración Pública y Finanzas**, Océano

Tellez, Consigno Héctor H. (1997), **Sistema de Aseguramiento de Calidad en plantas Farmacéuticas**, Instituto de Capacitación de la Industria Farmacéutica Químico Farmacéutica.

Townsend, Patrick L. (1994), **Compromiso de Calidad**, Editorial Noriega Editores.

Reyes, Ponce Agustín. (1992), **Administración Moderna**, Editorial Limusa

Rodas, Carpizo Alejandro. (2000), **Administración Básica**, Editorial Limusa.

Scherkenbach, W. William. (1994), **La Ruta de Deming, Hacia la mejora continua**, Compañía Editorial Continental.

Scherkenbach, W. William. (1994), **La Ruta de Deming, a la Calidad y la productividad, vías y barreras**, Compañía Editorial Continental.

Uvalle, Berrones Ricardo. (1998), **Convergencias y Divergencias entre la Administración Pública y Privada**, Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración No. 188 enero-marzo, Universidad Autónoma de México.

Uvalle, Berrones Ricardo. (1984), **El Gobierno en Acción**, Editorial Fondo de Cultura Económica.

Uvalle, Berrones Ricardo. (1993), **Los Nuevos Derroteros de la Vida Estatal**, Editorial Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Uvalle, Berrones Ricardo. (1998), **Transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea**, Editorial Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Varela, Mayorga Rita. (2000), **Revista Años de Bonanza**.

DOCUMENTOS BASICOS:

Compendio de Diarios Oficiales, Subdirección General de Administración, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Agosto 1925-Diciembre de 1986.

Cuadro Básico y Catálogo de Medicamentos, Consejo de Salubridad General, 2da. Edición, 1999.

Hacia un Nuevo ISSSTE del siglo XXI, Boletín Subdirección General Médica No. 3, Diciembre 1999, p.16

Informe de la Comisión de Competencia, Comisión Federal de Competencia; México, 1999, p. 93

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, 1990, p. 120.

Manual de Organización de la Subdirección General de Abasto y Servicios Generales. En vigor a partir del 30 de julio de 1999.

Manual de Procedimientos y Organización de la Subdirección de Programación y Normatividad. En vigor a partir del 30 de septiembre de 1999. p. 425.

Muestreo e Inspección por Atributos en los Centros de Trabajo, Material Didáctico de Capacitación de Control de Calidad Modulo I, Junio 1996, p. 50.

Memorias 1925-1950, Dirección de Pensiones Civiles, p. 210.

Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México. Secretaría de Hacienda y Crédito Público 1995. p. 63.

Programa de Modernización de la Administración Pública, 1995-2000. México. Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, Diario Oficial de la Federación del 28 de mayo de 1996. p. 57.

Programa de Reforma del Sector Salud 1995-2000. Secretaría de Salubridad y Asistencia, Diario Oficial de la Federación del 11 de marzo de 1996.

Programa Integral de Modernización del Esquema de Abasto Institucional, Subdirección General de Abasto y Servicios Generales, 1999, p. 65

Reglamento de Capacitación y Desarrollo Laboral, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, 1998, p. 105

Reseña Histórica del Departamento de Control de Calidad, Noviembre 1992, p. 5

Sistema de Ahorro para el Retiro, 1992, p. 12