

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE  
SAN NICOLAS DE HIDALGO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

***“RESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE FONDOS Y VALORES DE  
LOS SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACÁN”***

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

**P R E S E N T A**

*L.A.E.T. Guadalupe Atzimba Trejo Ojeda*

**DIRECTOR DE TESIS**

*Dr. Javier Antonio Barajas Mendoza*

Morelia, Michoacán, Mayo de 2009

## **AGRADECIMIENTO**

---

### **A DIOS**

POR DARMER LO MAS HERMOSO DE LA VIDA: MI FAMILIA YA QUE SIN EL NO HUBIERA SIDO POSIBLE ESTAR DEDICANDO ESTAS LINEAS Y LA CULMINACIÓN DE ESTÁ TESIS.

GRACIAS POR DEJARME VIVIR PLENAMENTE HASTA ESTE DÍA.

### **A LA UNIVERSIDAD MICHOACÁNA DE SAN NICOLAS DE HIDALDO**

POR LA OPORTUNIDAD QUE COMO INSTITUCIÓN ME OTORGARON PARA MI DESARROLLO PROFESIONAL.

### **A MI MAESTRO DE TESIS**

POR COMPARTIR CONMIGO PARTE DE SUS CONOCIMIENTOS, POR DEDICAR SU TIEMPO EN MI CAPACITACIÓN, POR SU TOLERANCIA Y PERCISTENCIA Y POR SU AMISTAD.

### **A MI AMIGA Y COMADRE MARIELA**

GRACIAS POR TU TIEMPO Y APOYO CUANDO MÁS LO NECESITE.

GRACIAS A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE OMITI PERO QUE FUERON UNA PARATE IMPORTANTE EN LA CULMINACIÓN DE MIS ESTUDIOS ACADEMICOS.

---

## **DEDICATORIA**

---

### **A MIS QUERIDOS PADRES (RUBEN Y REBECA)**

LES DEDICO ESTA TESIS COMO AGRADECIMIENTO A SU GRAN AMOR, POR DARMER LA VIDA Y MI PROFESIÓN. POR INSPIRARME EN LO SENCILLO QUE ES LA VIDA Y LO GRANDE QUE SE PUEDE SER SI SE QUIERE.

EN ESPECIAL GRACIAS MAMÁ POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO, POR TU APOYO INCONDICIONAL Y PERSISTENCIA.

### **A MIS HIJAS (MELI Y CECI)**

HIJAS CUANDO TENGAN EDAD DE ESCUCAHAR O LEER ESTAS PEQUEÑAS LINEAS QUIERO QUE SE DEN CUENTA DE LO MARAVILLOSO QUE HA SIDO SU LLEGADA A ESTE MUNDO, ES POR ELLO DEDICO PARTE DE MI EN ESTÁ TESIS A USTEDES QUE HAN SIDO MI MÁS GRANDE INSPIRACIÓN PARA SER ALGUIEN EN LA VIDA.

SOBRE TODO GRACIAS POR EL TIEMPO QUE NO HE PODIDO DEDICERLES CUANDO HE TENIDO QUE AUSENTARME EN MIS LABORES COMO MADRE.

PIDO A DIOS PARA QUE USTEDES LLEGUEN MÁS ALTO QUE YO. LAS AMO.

### **AL AMOR DE MI VIDA (SERGIO)**

GRACIAS POR ESTAR A MI LADO, POR TU APOYO Y COMPRENSIÓN EN LOS MOMENTOS QUE MAS LO NECESITE Y POR COMPARTIR TUS EXPERIENCIAS LABORALES.

---

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
Resumen (Abstract) .....	i
Índice de figuras y cuadros.....	ii
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	4
1.2. Objetivos de la investigación .....	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivo Específico.....	6
1.3. Hipótesis.....	6
1.4. Justificación .....	6
<b>2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....</b>	<b>7</b>
2.1. Datos Históricos .....	7
2.2. Misión .....	8
2.3. Objetivos .....	8
2.4. Funciones .....	8
2.5. Servicios que ofrece .....	8
2.6. Acuerdo del Diario Oficial de la Federación .....	9
2.6.1. Diario Oficial del Lunes 21 de Octubre de 1996 .....	9
2.6.2. Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, Lunes 23 de Septiembre de 1996 .....	10
2.6.3. Decreto que crea el orden publico Descentralizado de los Servicios de Salud de Michoacán .....	10
<b>3. FONDO DE APORTACIÓN PARA LOS SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACÁN .....</b>	<b>14</b>
3.1. Recurso Federal (RAMO 33) .....	14
3.2. Programas .....	14
3.3. Recurso Estatal .....	14
3.4. Hospitales y Jurisdicciones (Cuotas de Recuperación 30%) .....	15

<b>4. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
4.1. Aspectos Generales de la Planeación Estratégica .....	16
4.1.1. Dimensión Básica de la Planeación .....	17
4.1.2. Tipos de Planeación.....	18
4.1.3. Lo que no es la Planeación Estratégica .....	20
4.1.4. Proceso formal de la Planeación Estratégica .....	20
4.1.5. Declaración de la Misión y Visión .....	21
4.1.6. Formulación de la Visión .....	21
4.1.7. Diferencia entre una Visión Estratégica y una Visión de la Misión	22
4.1.8. Metas y Objetivos .....	22
4.1.9. Análisis FODA .....	22
4.1.10. Tareas básicas de la Planeación Estratégica (Proceso de Planeación	
Estratégica) .....	23
4.1.11. Técnica FODA .....	24
4.2. Aspectos Generales de la Estructura Organizacional .....	24
4.2.1. ¿Qué es Organizar? .....	25
4.2.2. Principios de una Organización .....	25
4.2.3. Diseño Organizacional Tradicional .....	26
4.2.4. Ciclo Vital de la Estructura Organizacional .....	27
4.3. Conceptos de un Manual de Procedimientos .....	27
4.4. Objetivo General de un Manual de Procedimientos .....	27
4.5. Contenido de una Manual de Procedimientos (para dependencias de	
Gobierno .....	28
<b>5. DESARROLLO .....</b>	<b>30</b>
5.1. Metodología empleada .....	30
5.2. Organigrama actual de los Servicios de Salud de Michoacán .....	31
5.3. Subdirección de Recursos Financieros .....	34
5.3.1. Principales Actividades de la Subdirección de Recursos Financieros	34
5.3.2. Principales Actividades del Departamento del Control Presupuestal	35
5.3.3. Principales Actividades del Departamento de Contabilidad .....	36
5.3.4. Principales Actividades del Departamento de Glosa .....	36

5.4. Departamento de Fondos y Valores .....	37
5.4.1. Principales Actividades del Departamento de Fondos y Valores ...	38
5.5. Propuesta de una Estructura Organizacional del Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán .....	38
5.6. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán .....	41
5.7. Cuestionario de control interno aplicado al jefe de departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán .....	44
5.8. Propuesta de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán .....	47
5.8.1. Introducción .....	48
5.8.2. Antecedentes Históricos .....	49
5.8.3. Marco Jurídico .....	50
5.8.4. Objetivo General .....	55
5.8.4.1. Objetivos Específicos .....	55
5.8.4.2. Objetivos Estratégicos .....	55
5.8.5. Misión .....	56
5.8.6. Visión .....	56
5.8.7. Generalidades del Procedimiento .....	56
5.9. Propuesta para organizar el tiempo en el Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán (alternativas) .....	67
Conclusiones y Recomendaciones .....	69
Bibliografía .....	69

## RESUMEN (Abstract)

El propósito fundamental del presente trabajo de investigación de tesis, es la aplicación de los conceptos de la planeación estratégica en el Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán, con la finalidad de que al aplicarlos se realice una adecuada reestructuración, incluyendo una propuesta de un manual de procedimientos en donde se explican cada una de las partes que lo conforman y que a su vez permita un adecuado cumplimiento de las funciones del personal que labora dentro de la institución, coadyuvando a definir cada área y ubicación mediante la elaboración de una estructura organizacional, que permitirá aprovechar los recursos con los que cuenta esta institución y al mismo tiempo buscar su optimización. Así mismo se realiza un diagnóstico y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para conocer y determinar las funciones más idóneas para que este Departamento logre prestar mejores servicios.

The fundamental purpose of the present work of thesis investigation, is the application of the concepts of the strategic planeación in the Department of Fund and Values of the Services of Health of Michoacán, with the purpose that when applying them he/she is carried out an appropriate restructuring, including a proposal of a manual of procedures where you/they are explained each one of the parts that conform it and that in turn it allows an appropriate execution of the personnel's functions that works inside the institution, cooperating to define each area and location by means of the elaboration of an organizational structure that will allow to take advantage of the resources with those that it counts institution is and at the same time to look for its optimization. Likewise he/she is carried out a diagnosis and the strengths are identified, weaknesses, opportunities and threats to know and to determine the most suitable functions so that this Department is able to lend better services.

## INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

### FIGURAS

- FIG. 5.2.1.** Organigrama de los Servicios de Salud de Michoacán
- FIG. 5.5.2.** Propuesta de una estructura organizacional del Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán
- FIG. 5.8.7.1.** Diagrama de flujo del proceso de Depósitos (ingresos)
- FIG. 5.8.7.2.** Diagrama de flujo del proceso para la tramitación de Contra-recibos
- FIG. 5.8.7.3.** Diagrama de flujo del proceso para la tramitación de Oficios de Comisión
- FIG. 5.8.7.4.** Diagrama de flujo del proceso para la elaboración de Cheques
- FIG. 5.8.7.5.** Diagrama de flujo del proceso para la elaboración y aplicación de la Nómina
- FIG. 5.8.7.6.** Diagrama de flujo del proceso para la aplicación de Transferencias Bancarias

### CUADROS

- CUADRO 4.1.11.1.** Componentes de un Análisis FODA
- CUADRO 5.5.1.** Ventajas y Desventajas de la Departamentalización por Función Empresarial
- CUADRO 5.6.1.** Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán
- CUADRO 5.8.7.1.** Descripción de actividades del proceso de Depósitos (ingresos)
- CUADRO 5.8.7.2.** Descripción de actividades del proceso de Contra-recibos
- CUADRO 5.8.7.3.** Descripción de actividades del proceso para la tramitación de Oficios de Comisión
- CUADRO 5.8.7.4.** Descripción de actividades del proceso para la elaboración de Cheques
- CUADRO 5.8.7.5.** Descripción de actividades del proceso para la elaboración y aplicación de la Nómina
- CUADRO 5.8.7.6.** Descripción de actividades del proceso para la aplicación de Transferencias Bancarias



## 1. INTRODUCCIÓN

“Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí” Morrissey (1996 p.1) lo menciona, se trata de un proverbio del Corán, y uno que frecuentemente se aplica a situaciones en las que nos encontramos a nosotros mismos como administradores.

Es bien sabido que el ser humano es social por naturaleza. Es inherente su existencia a organizarse y cooperar en relaciones independientes.

El hombre, desde épocas remotas, ha empleado capacidades innatas que le han permitido evaluar su entorno, actuar sobre él y modificarlo. En nuestra vida cotidiana frecuentemente se utiliza esta capacidad de ser evaluadores, se emplea como una herramienta o mecanismo que nos acompaña en el tránsito hacia el tan ansiado desarrollo personal y profesional. Paralelamente a este uso informal de la evaluación, tal y como lo denomina Chadwick & Rivera (1991, p.18), el interés que ha despertado esta temática en distintos estudios, ha propiciado el desarrollo de diversas concepciones y procesos evaluativos “formales” dirigidos a toda una organización o a alguna de sus partes.

Las organizaciones han logrado a lo largo de su existencia la mejor manera de satisfacer las necesidades de la sociedad por lo que la historia del ser humano podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeña tribus nómadas. (Koontz & Weihrich 2002, pp.270-271), las encuadran en una departamentalización por números simples; más tarde se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. La sociedad se ha transformado en una forma predominante agraria, donde las familias, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otro tipo de industria, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales. Para Kast & Rosenzweig, (1988, p.24), los grupos informales según, surgen espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan para alcanzar metas comunes.

No obstante, las organizaciones formales se desarrollan en grandes cantidades y grandes pasos durante la primera parte del siglo XX.

Sin embargo, la era del marketing en masa en industrias de proceso y de artículos para la producción comienza a penetrar lentamente. Cuando enfrentan la saturación, las empresas de dichas industrias eligieron la reducción del crecimiento por medio de la orientación de la producción, en vez de tratar de vencer los obstáculos presentes en el cambio hacia la perspectiva del marketing. Hasta después de Segunda Guerra Mundial, muchas de estas industrias no recibieron el impulso de nuevas tecnologías, primero, en una orientación de marketing inadecuada y, un poco después, en la gran turbulencia de la era de la postindustria.

Durante el siglo XX, los cambios del entorno se volvieron más complejos y novedosos; al mismo tiempo, los cambios se aceleraron de las dos maneras descritas a continuación:

Un aspecto de aceleración fue la *frecuencia progresiva de los cambios*, la cual produjo un impacto sobre la empresa. En particular, al inicio de los años sesenta, el crecimiento espontáneo del número de productos nuevos en relación con los servicios y de las nuevas tecnologías hizo que muchos observadores nombraran a la última mitad del siglo como la “Segunda Revolución Industrial”.

Otro aspecto de la aceleración fue un incremento en lo que los economistas llaman *la tasa de difusión del cambio*.

En la actualidad, las organizaciones en las que trabajamos absorben gran parte de nuestro tiempo y las relaciones formales e informales que en ella se establece, a veces las extendemos a actividades como son los equipos de boliche o fútbol.

A todo esto se puede decir que son tantas y tan variables las necesidades del ser humano que parece que se vive dentro de una jungla de organizaciones, ya que si reflexiona un individuo dependiendo de la cultura donde se desarrolle encontrará una gama amplia de éstas. La amplia gama de organizaciones independientes de su tamaño o magnitud (micro, pequeña, mediana o gran empresa), en cualquier parte del mundo han estado o están diseñando de manera constante estrategias que les hagan más eficiente y competitivas, no importando su giro o tamaño. (Thomson & Stickland 1994, p.10), comentan que una excelente formación e implementación de la estrategia no garantiza el resultado superior y permanente de la organización.

Para que las estrategias se realicen con mayor éxito posible, cualquier organización y/o empresa al igual que el ser humano, tiene necesidades de planear, ya sea que se trate de unas vacaciones, un evento social, un plan de venta, la apertura de una sucursal, etc. Para poder entender más sobre el tema, (Rodríguez, 2005 p.20), define a la planeación como el proceso básico de que nos servimos, para escoger nuestros objetivos y determinar como los vamos a alcanzar.

La planeación es importante por dos razones: su “*primacía*” desde el punto de vista de su posición en secuencia de las funciones administrativas y su “*transitividad*”, como una actividad que penetra y afecta a todas las organizaciones funcionales y a la organización total. Es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que, a través de ella, se prevé las contingencias y cambios que puedan deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos.

La importancia de la planeación destaca, aún más, cuando se considera el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende, tanto de la planeación como de la tecnología; tales organismos esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen gran parte de su tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa.

Dentro de cualquier empresa es necesario crear una estructura organizacional para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esta estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos. La estructura organizacional es un elemento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección y del control, además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos organizacionales. Algunas instituciones tanto públicas (de interés social) como privadas, consideran estos aspectos como relevantes y los llevan a cabo.

En la estructura gubernamental de nuestro país, existen varias instituciones públicas nombradas “Secretarías”, todas de gran importancia, y con el objeto de satisfacer las necesidades del diario acontecer de toda la población en el estado. Cada una de ellas está estructurada de manera muy

similar, con fines específicos distintos, pero con el mismo objetivo general, generar bienestar y tranquilidad a toda la sociedad.

En 1930 se crea el primer Centro de Higiene Infantil en el estado de Michoacán, en donde se considera a los Servicios de Salud de Michoacán (SSM), como una institución del sector público. Teniendo como objetivo uno de los más nobles y difíciles de llevar a cabo, la atención adecuada y oportuna de la salud de la población, haciendo el enorme esfuerzo de llegar a los lugares más lejanos del estado, mediante campañas, brigadas y programas de salud, y así brindar atención preventiva y curativa a la población abierta.

El 21 de Octubre de 1996, se crea la Dirección Administrativa con cuatro Subdirecciones, en las que se encuentra la Subdirección de Recursos Materiales, Subdirección de Recursos Humanos, Subdirección de Regulación y Fomento Sanitario, Subdirección de Planeación, Subdirección de Infraestructura y la Subdirección de Recursos Financieros, de la que depende el Departamento de Contabilidad, en la cuál se llevan a cabo todas aquellas funciones relacionadas con el manejo y control de los recursos.

Ante la necesidad de contar con un departamento que se encargue únicamente del adecuado manejo de los recursos financieros, en junio del 2002, se crea el Departamento de Fondos y Valores el cual no se planea su existencia y por consiguiente a la fecha no cuenta con una estructura bien definida, por lo que es necesario implementar un plan estratégico que le permita definir y alcanzar los objetivos, realizar determinadas funciones y actividades, cumplir con los deberes y responsabilidades de los componentes sociales de la organización, delegar autoridad, establecer responsabilidades y en función de está los distintos niveles jerárquicos entre otras actividades.

Con base en lo expuesto, el presente tema de tesis pretende demostrar como al aplicar la Planeación Estratégica es posible lograr una adecuada Reestructuración del Departamento de Fondos y Valores de los servicios que oferta la Secretaría de Salud en el Estado de Michoacán.

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las organizaciones que no recurren a aspectos teóricos están confinadas a cometer reiteradamente errores que se ven reflejados en procesos administrativos arcaicos, mismos que no son revisados y actualizados para solucionar los problemas que actualmente exigen los mercados sociales y laborales, por lo cual es importante tomar en consideración los elementos teórico-hipotéticos que la Planeación Estratégica nos proporciona como un apoyo determinante para dirigir estratégicamente a las organizaciones. Se reconoce que la Dirección Estratégica y la Dirección Operacional están fuertemente ligadas; la Dirección Estratégica proporciona una guía, dirección y límites para las operaciones. De esta forma, la Planeación Estratégica está relacionada con las operaciones que se llevan a cabo. (Steiner, 2004. p.12) por otra parte Thomson (2004, p.4) señala una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son las señales más confiables de una buena administración. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la Planeación y de la Dirección Estratégica se concentran más en los planes que en las operaciones. Con base en lo expuesto se observa que la Planeación que ha desarrollado La Secretaría de Salud en relación a los Servicios que proporciona el Departamento de Fondos y Valores, no han sido los más adecuados, existiendo la necesidad de ofrecer una alternativa que permitiese mejorar la eficiencia en la aplicación de las actividades así como de los recursos tanto humanos como financieros. Por lo cual es trascendental utilizar los aspectos teóricos que ofrece la Planeación Estratégica en la implementación de la presente investigación.

La Dirección Estratégica y la Planeación Estratégica son vitales en cuanto al éxito de las organizaciones ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo ineficiente que sea en lo interno pero puede tener éxito en lo externo utilizando las estrategias apropiadas. Por lo tanto, la postura ideal sería tener ambos factores.

Thomson (2004, p.6), menciona que un programa de Planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los directivos en todos los aspectos de una organización para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de ser mejor cada día; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar: ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar debemos estar? Para lo cual, señala que el proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

1. Desarrollar una visión estratégica de hacia donde se dirige la organización.
2. Determinar objetivos.
3. Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida y efectuar de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

Se entiende por estrategia al vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación es lograr el desarrollo de la organización. Para Hitt (2003 p.9), la estrategia es un conjunto de comisiones integradas y coordinadas cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una

ventaja competitiva. Dicha actividad se efectúa en cualquier tipo de organización, ya sea de producción o de servicio, sea pública o privada; asimismo, hospitalaria, química o de educación, o dicho en las palabras de Hill (2005, p.5), muchas de estas estrategias son genéricas es decir se aplican a todas las organizaciones, grandes o pequeñas, de lucro o no lucrativas. Las organizaciones no lucrativas como Los Servicios de Salud de Michoacán, no están en “el negocio” de hacer dinero. Sin embargo se espera que utilicen sus recursos y operen con eficiencia y que sus directivos fijen metas para medir su desempeño.

Uno de los principales problemas que se originan en las Dependencias tanto públicas como privadas, es que no existe una adecuada administración del tiempo ocasionando con ello el atraso en el servicio que ofrece el Departamento.

Se puede pensar que una empresa que no incorpore en su funcionamiento los principios básicos de la administración, mostrará una actividad deficiente, que de acuerdo a Barajas (2000, p.71), considera cinco funciones: la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, conocidas como Proceso Administrativo.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo General**

El presente trabajo de investigación de tesis, tiene por objeto establecer una propuesta de las actividades que se deben seguir para el adecuado funcionamiento del Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán, aplicando conceptos de la Planeación Estratégica con la finalidad de alcanzar una eficiente restructuración del Departamento permitiendo a su vez obtener la mejora de estándares de eficiencia y productividad.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Diseño de una Estructura Organizacional.

Diseño de un Manual de Procedimientos de las áreas de: caja, ingresos y egresos.

## **1.3. HIPOTESIS**

Es posible demostrar que al aplicar los conocimientos relacionados con la Planeación Estratégica se logre una adecuada restructuración en el Departamento de Fondos y Valores que ofertan los Servicios de Salud de Michoacán, que permitan lograr los resultados en forma concisa y precisa y se pueda obtener con ello la mejora de estándares de eficiencia y productividad y está a su vez se vea reflejada en la sociedad que demande este servicio.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Los servicios que ofrece el Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán, pese a que han transcurrido 7 años de haberse independizado del Departamento de Contabilidad de la propia Secretaría, actualmente, está área no cuenta con una estructura formal ni con algún documento (manual), en donde se especifiquen las funciones de cada empleado, por lo cual las actividades se duplican en tiempo y esfuerzo, asimismo se observa una carencia de personal que podría ser real o aparentemente real si se rediseñaran los puestos y funciones de forma óptima.

## 2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

### 2.1. Datos Históricos

El programa "La Gota de Leche" y el Centro de Higiene Infantil creados en 1930 y establecidos en este edificio fueron el origen de la asistencia pública y de los servicios de salud para población abierta, ya de una manera más organizada. Tiempo después y firmado el convenio respectivo, surgieron los Servicios Sanitarios Coordinados en el Estado en 1935 cuyo primer titular fue el Dr. J. De Jesús Díaz Barriga.

En 1938, siendo jefe de los Servicios el Dr. Pedro Daniel Martínez se transformaron a Servicios Coordinados de Salubridad y Asistencia, mediante un convenio entre el Gobierno Federal y el Estado de Michoacán, rubricado por el entonces Gobernador, General de División Gildardo Magaña, y por el Dr. Salvador Zubirán, Secretario de Salubridad y Asistencia.

A partir de 1986, esta institución ha sufrido una serie de cambios en su nombre. Debido a que la Secretaría de Salubridad y Asistencia cambió a Secretaría de Salud, para estar más acorde con las funciones que ejecuta, dejando todo lo referente a la asistencia social al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), es así como a esta institución se le denominó Servicios Coordinados de Salud Pública en el Estado.

Hasta el 23 de septiembre de 1996 llevó ese nombre, ya que por decreto publicado en esa fecha en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado, Tomo CXX, Número 81, el Gobernador Constitucional, Lic. Victor Manuel Tinoco Rubí, creó el Organismo Público Descentralizado: Servicios de Salud de Michoacán, que estará vigente hasta que concluya la descentralización de los mismos del Gobierno Federal.

El 24 de septiembre de ese año, se llevó a cabo una reunión trascendental en la ciudad de Morelia en la cual se firmó la Declaración de la Descentralización de los Servicios de Salud, presidida y signada por el Gobernador Tinoco Rubí, acompañados a tan relevante evento por autoridades civiles y militares así como de un gran número de trabajadores de esta institución.

A partir del 1 de enero de 1997, de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Estatal, se creó la dependencia Secretaría de Salud de Michoacán, que es auxiliada por el mencionado Organismo Público Descentralizado durante el proceso de entrega-recepción para la transferencia integral de los servicios de salud al Estado. El objetivo central de esta dependencia es prestar servicios de salud a población abierta, la más desprotegida. Tal y como lo ha venido haciendo desde su origen y que hasta la fecha sigue ocupando este Palacio Episcopal.

## **2.2. Misión**

Somos una institución rectora de las políticas de salud en nuestro estado, que otorga a la población Servicios de Salud con calidad, eficiencia y oportunidad.

## **2.3. Objetivo**

Mejorar el nivel de salud de la población en Michoacán, ampliando la cobertura con servicios integrales de calidad y fortaleciendo las acciones dirigidas a los grupos de mayor riesgo, con la aplicación de las intervenciones que componen el paquete básico de servicios de salud.

## **2.4. Funciones**

Lograr que la salud sea uno de los valores más preciados del individuo y la comunidad, y que sea considerado en sentido positivo y no solo como la ausencia de enfermedad.

- Acceso universal a los Servicios de Salud con calidad y equidad.
- Prevención y control de enfermedades y accidentes.
- Protección del medio ambiente y saneamiento básico con la participación de la comunidad.
- Regulación del crecimiento demográfico, se fortalece el programa de Planificación Familiar con pleno respeto y decisión de la pareja.

## **2.5. Servicios que ofrece**

Atención médica de primer y segundo nivel a la población michoacana que no tiene seguridad social.

*(MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA SU OPERACIÓN/DIRECCIÓN GENERAL DE LA BEBEFICIENCIA PÚBLICA. Noviembre de 1995).*



## **2.6. Acuerdo del Diario Oficial de la Federación**

### **ACUERDO ESTABLECER LAS BASES, COMPROMISOS Y RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES PARA LA ORGANIZACIÓN, LA DESCENTRALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN EL ESTADO**

#### **2.6.1. DIARIO OFICIAL. Lunes 21 de Octubre de 1996.**

La SSA y el Gobierno del Estado ejecutarán, dentro de las atribuciones que a cada una de las partes corresponden, en términos de la Ley General de Salud y demás disposiciones aplicable, el Acuerdo Nacional para la descentralización de los Servicios de Salud suscritos el Lunes 21 de Octubre de 1996, por el Ejecutivo Federal, por los Gobiernos de los Estados integrantes de la Federación, por la FSTSE y por el SNTSA.

Este acuerdo tiene por objetivo establecer las bases, compromisos y responsabilidades de las partes para la organización, la descentralización de los servicios de salud en el estado, así como para la transferencia de los recursos humanos, materiales y financieros, que permitan al Gobierno del Estado contar con autonomía en el ejercicio de las facultades que le otorga la ley General de Salud.

El Gobierno del Estado se compromete a promover una iniciativa de ley, o a expedir un decreto, según proceda conforme a la legislación estatal aplicable, a fin de que en un plazo no mayor de sesenta días naturales contados a partir de la fecha de este acuerdo, se crea el organismo descentralizado que ejercerá las funciones transferidas de este Acuerdo.

Las partes acuerdan que el organismo descentralizado se sujetará a lo dispuesto por la Ley General de Salud, a la Legislación en materia de salud del Estado y a lo que determina dicho acuerdo conforme a las siguientes bases:

- I. Tendrá personalidad jurídica, patrimonio propio y las atribuciones de servicios y las autoridades que le otorguen las disposiciones legales aplicables y su instrumento de creación.
- II. Contará con un órgano de gobierno que se integrará con la responsabilidad del Gobierno del Estado en el número que este mismo determine, con un representante de la SSA y con uno de los trabajadores; este último será designado por el Comité Ejecutivo Nacional del SNTSA.
- III. Tendrá a su cargo la administración de los recursos que aporten el Gobierno Federal, a través de la SSA, y el Gobierno del Estado, con sujeción al régimen legal que le corresponda en los términos del Acuerdo y
- IV. Estará sujeto al control y coordinación que ejercerá el Gobierno del Estado y contará con autonomía técnica y operativa respecto del resto de la administración pública estatal, tanto para el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros como para la ejecución de los programas de salud a su cargo.

Este acuerdo surtirá efecto a partir del día siguiente al de su firma y se publicará en el Diario Oficial de la Federación y en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Michoacán.

### **2.6.2. PERIÓDICO OFICIAL DEL GOBIERNO CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE MICHOACÁN DE OCAMPO, Lunes 23 de Septiembre de 1996.**

El Gobierno del Estado de Michoacán, consciente de la importancia que representa la descentralización de los servicios de salud y las enormes ventajas que ella traerá para la población en general, considera crear un organismo que se encargue de instrumentar y operar los servicios de salud en el Estado.

### **2.6.3. DECRETO QUE CREA EL ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO DE SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACÁN.**

**ART. 1º.-** Se crean los Servicios de Salud de Michoacán como un organismo descentralizado de la Administración Pública Estatal, con personalidad jurídica y patrimonios propios.

**ART. 2º.-** El Organismo social de Salud de Michoacán tendrá por objeto prestar servicios de salud a la población abierta en el Estado de Michoacán, en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley General y Estatal de Salud y por el Acuerdo de Coordinación.

**ART. 3º.-** Correspondiente al organismo Servicios de Salud de Michoacán el ejercicio de las siguientes atribuciones.

I Organizar y operar en el Estado de Michoacán los servicios de salud a la población abierta, en materia de salubridad general y de regularización y control sanitario. Conforme a lo que establecen los acuerdos de coordinación correspondientes;

II Realizar todas aquellas acciones tendientes a garantizar el derecho a la protección de la salud de los habitantes del Estado;

III Promover y fortalecer la participación de la comunidad en los servicios de salud.

IV conocer y aplicar la normatividad general en materia de salud nacional a fin de proponer adecuaciones a la normatividad estatal y esquemas que logren su correcto cumplimiento;

V Realizar todas aquellas acciones que sean necesarias para mejorar la calidad de la prestación de los servicios de salud a su cargo;

- VI Promover la aplicación de la cobertura en la prestación de los servicios de salud, apoyando los programas que para tal efecto elabore la Secretaría de Salud del Gobierno Federal;
- VII Promover, apoyar y llevar a cabo la capacitación en la materia, de los profesionales, especialistas y técnicos;
- VIII Integrar un acervo de información y documentación que facilite a las autoridades e instituciones competentes, la investigación, estudios y análisis de ramas y aspectos específicos en materia de salud;
- IX Dar a conocer a las autoridades correspondientes y a la población en general, a través de publicaciones y actos académicos, los resultados de los trabajos de investigación, estudios, análisis y de recopilación de información, documentación e intercambio que realice;
- X Administrar los recursos que sean asignados, así como las aportaciones que reciba de otras personas e instituciones;
- XI Administrar las cuotas de recuperación; y
- XII Las demás que otras normas jurídicas vigentes le confieren para el cumplimiento de su objetivo.

**ART. 4°.-** El patrimonio del organismo Servicios de Salud de Michoacán estará integrado por:

Los derechos que tenga sobre los bienes muebles o inmuebles y recursos que transfiera el Gobierno Federal. Estatal y Municipal.

Aportaciones de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipales.

Donaciones, legados y demás análogos que reciba de los sectores social y privado.

Las cuotas de recuperación que reciba de los servicios que preste.

Los rendimientos, recuperaciones y demás ingresos que obtenga de la inversión de sus recursos.

Las concesiones, permisos, licencias y autorizaciones que le otorguen conforme a la ley.

**ART. 5°.-** El organismo Servicios de Salud Michoacán administrará su patrimonio con sujeción a las disposiciones legales aplicables y lo destinará al cumplimiento de su objeto, de conformidad con lo establecido en los acuerdos de coordinación correspondientes.

**ART. 6°.-** El organismo Servicios de Salud Michoacán contará con los siguientes órganos de gobierno:

- I La Junta Directiva;
- II La Dirección general.

**ART. 7°.- Y ART. 9°.**

**ART 7°** La Junta Directiva estará integrada por:

El Gobernador del Estado, quien la presidirá

El Secretario de Gobierno

El Secretario de Salud

El Secretario de Finanzas y Administración

Coordinador de Control y Desarrollo administrativo

Un representante de la Secretaria de Salud del Gobierno federal

Un representante de los trabajadores federales, asignado por el Comité Ejecutivo nacional del SNTSS.

**ART 9°** Atribuciones de la Junta Directiva :

Conocer políticas en materia de salud;

Analizar y aprobar, en su caso, los planes de trabajo;

Evaluar el debido cumplimiento de los programas técnicos aprobados;

Vigilar la correcta aplicación de los recursos asignados a los Servicios

Analizar y, en su caso, aprobar los informes que rinda el Director Gral.;

Aprobar el Reglamento Interior de los Servicios de Salud;

Aprobar la creación de nuevas unidades de investigación, capacitación y servicios;

Autorizar la creación de comisiones de apoyo y determinar las bases de su funcionamiento;

Aprobar las bases que regulen los convenios, contratos y acuerdos que deban celebrar los Servicios de Salud de con terceros.

**ART. 8°. Y 10°.** El presidente de la Junta Directiva podrá invitar a las sesiones de la Junta a representantes de instituciones públicas y privadas, y en general a todos aquellos grupos y asociaciones que se relacionen con el objeto del organismo Servicios de Salud, con derecho a voz.

La Junta Directiva sesionará en forma ordinaria cuando menos tres veces al año, y en forma extraordinaria cuando lo convoque el Presidente a través de la Secretaría de la Junta Directiva.

**ART. 11°.-** El Director del organismo Servicios de Salud de Michoacán, será nombrado por el Gobernador del Estado y le corresponderá el ejercicio de las siguientes atribuciones:

Representar legalmente el Organismo en los asuntos que se deriven de las funciones del mismo;  
Ejecutar los acuerdos y resoluciones que emita la junta;

Nombrar y remover a los servidores públicos de los Servicios de Salud cuando así proceda;  
Dar a conocer a la Junta Directiva las políticas generales de los Servicios de Salud;

Vigilar el cumplimiento del objeto de los Servicios de Salud;

Presentar al Consejo General para su análisis y, en su caso, aprobación de los planes de trabajo y estados financieros y anuales de los Servicios de Salud;

Formular el anteproyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de los Servicios de Salud y someterlo a la consideración de la Junta Directiva;

Instrumentar los sistemas y los procedimientos que permitan la mejor aplicación de los recursos;  
Realizar tareas editoriales y de difusión relacionadas con el objeto de los Servicios de Salud;

Suscribir acuerdos o convenios con dependencias y entidades de la Administración pública Federal, Entidades, Municipios y organismos del sector privado y social;

Planear y dirigir técnica y administrativamente el funcionamiento de los Servicios de Salud;

Presentar a la Junta Directiva un informe anual de las actividades realizadas y de los resultados obtenidos, acompañando los anexos pertinentes, y las demás que confiere este Decreto y otras.

### **3. FONDO DE APORTACIÓN PARA LOS SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACÁN**

Los Servicios de Salud de Michoacán operan con recurso federal, estatal y propios (cuotas de recuperación).

#### **3.1. RECURSO FEDERAL (RAMO 33)**

El anteproyecto de presupuesto lo elabora la Subdirección de los Servicios de Salud de Michoacán, ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto de la Secretaría de Salud (Federal), una vez autorizado por dicha dirección y aprobado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, envían los recursos quincenalmente a la Secretaría de Finanzas y Administración (anteriormente Tesorería General del Estado), el ejercicio se lleva a cabo por medio de DEPP'S (Documento de Ejecución Presupuestal), mismos que están soportados con documentación en original. Por ley, el Congreso del Estado debe autorizar el presupuesto, sin embargo no modifica la cifra autorizada por la Federación.

A partir de 2007 la Secretaría de Finanzas y Administración, da a conocer el presupuesto a las Dependencias a través de la Dirección de Control del Ejercicio del Gasto ante esta Dirección se presentan los DEPP'S y se autorizan todas las modificaciones al presupuesto.

La Dirección General de Valores, es quien realiza los pagos a proveedores y la radicación del recurso a los Servicios de Salud de Michoacán, basados en los DEPP'S, autorizados por la Dirección de Control del Ejercicio del Gasto.

#### **3.2. PROGRAMAS**

Los programas como Oportunidades y Seguro Popular, el recurso es autorizado por la Secretaría de Salud (Federal) y radicado a una cuenta bancaria a los Servicio de Salud de Michoacán.

#### **3.3. RECURSO ESTATAL**

La Subdirección de Planeación de los Servicios de Salud de Michoacán, presenta en anteproyecto a la Secretaría de Finanzas y Administración, una vez autorizado por el Congreso, lo da a conocer a los Servicios de Salud de Michoacán.

La Subdirección de Planeación de los Servicios de Salud de Michoacán en coordinación con los responsables de programas realizan los techos presupuestales de las unidades aplicativas, la Subdirección de Recursos Financieros es quien lleva los registros y controles del ejercicio de estos techos.

Los techos financieros tendrán como base de asignación los siguientes parámetros:

JURISDICCIÓN SANITARIA	Número de unidad fija y móvil Población de responsabilidad
UNIDAD HOSPITALARIA	Número de camas censables Porcentaje de ocupación

### **3.4. HOSPITALES Y JURISDICCIONES (CUOTAS DE RECUPERACIÓN 30%)**

Las cuotas de recuperación son las cantidades que cubren los usuarios de los servicios médicos-asistenciales y se fundamentan en principios de solidaridad social, por lo que deben regular relación con los ingresos de los usuarios debiéndose eliminar del cobro al usuarios cuando carezca de recursos para cubrir o de las zonas de menos desarrollo económico y social, siempre y cuando se demuestre la falta de capacidad de pago.

Los servicios estatales de salud podrán proporcionar servicios a los derechohabientes de otras dependencias e instituciones debiendo formalizar un convenio de servicios subrogados con esos organismos precisando la forma de pago y el tiempo de recuperación. Dichos servicios se cobrarán conforme al nivel 6 del tabulador más un incremento mínimo de un 50%.

La Unidad Administrativa Central, Jurisdicciones y las Unidades Aplicativas y Hospitalarias abrirán una cuenta de cheques, perfectamente productiva cuando el monto de los servicios captado lo amerite, para el manejo de las cuotas de recuperación; dicha cuenta se registrará a nombre de tales unidades según corresponda y se afectará a través de firmas mancomunadas entre el titular y el administrador de los recursos financieros.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. Aspectos Generales de la Planeación Estratégica.

Tanto los individuos como las empresas tiene necesidad de planear, ya sea que se trate de unas vacaciones, de un evento social, un plan de venta, la apertura de una sucursal, etc. Según Rodríguez (2005 p.20), la *planeación* es el proceso básico del que nos servimos, para escoger nuestros objetivos y determina como los vamos a alcanzar. Implica una visión a futuro, ya que de una situación actual (Sa) se espera llegar a un fin o resultado final (Rf), para lo cual se requiere del transcurso del tiempo.



Para llegar al resultado final, existen varios caminos y, por lo tanto, hay que elegir las opciones y los medios idóneos que nos permitan alcanzar el objetivo esperado.

Koontz & Weihrich (1998, p.127) establece que los planes se clasifican en 1) propósitos o misiones, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) programas y 8) presupuestos.

Es importante por dos razones: su “primacía”, desde el punto de vista de su posición en secuencia de las funciones administrativas y su “transitividad”, como una actividad que penetra y afecta a todas las otras funciones y a la organización total.

**a) Primacía.** La planeación tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas, y la razón de ello, es que en alguna instancia puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar de una decisión, tal que no se requiera acción o que está no sea posible. Cuando esto sucede no hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, dirección, control y coordinación.

**b) Transitividad.** Cuando surge la necesidad de acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de planeación. La implementación de los resultados de planeación, tienen sus efectos en las funciones de organización, dirección, control, etc.

Mintzberg & Brian (1993, p.5) define a la *estrategia* en el campo de la administración, como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Para Hampton (1989, p.183) la *estrategia* es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus definiciones internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno a las acciones imprevistas de los componentes inteligentes.



El origen de la palabra estrategia es, de hecho anterior a la experiencia de Alejandro de Macedonia. Se remonta a los griegos que fueron conquistados por Alejandro y su padre. Como lo advierte Quinn y como lo acentúa Roger Everard, el origen de el vocablo *estrategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde paso a significar “el arte del general”, esto es, las habilidades Psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempo de Alejandro de Macedonia (330 a.c.) el término hacia referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

El término **estrategia** es un concepto tradicional militar, que consiste en formular un plan general de acción cuyo principal objetivo era vencer al enemigo; originalmente la estrategia tiene un significado de carácter competitivo que es utilizado en diversas actividades donde existen rivales o competidores con el fin de lograr los objetivos o resultados deseados. Este plan militar establece el número de soldados que van a combatir, el tipo de armamento a utilizar, las formaciones militares que se llevarán a cabo, la velocidad de ataque, la ubicación de los sitios de control y revisión, los puntos de auxilio, planes emergentes, sitios de combate, etc.

En el ámbito de la administración empresarial la formulación de estrategias puede utilizarse para el cumplimiento de objetivos como crecimiento, capacitación, productividad o para obtener resultados en situaciones competitivas como incremento de ventas, posicionamiento de un producto en el mercado o lanzamiento de un nuevo producto en relación con los rivales. Por consiguiente se puede definir a la **estrategia** en el campo de la administración como una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización Thomson & Strickland (2004, p.3). Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus definiciones internas, los resultados de una organización, con el fin de lograr una situación variable y original, así como participar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los componentes inteligentes.

Para Mintzberg & Brian (1993, p.5) las **metas** u **objetivos** establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establece cómo serán logrados; Las **metas estratégicas** son aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad. Las **políticas** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción, Las **políticas estratégicas** son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad, mientras que los **programas** especifican, la secuencia de las acciones como, necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos.

#### 4.1.1. Dimensiones básicas de la Planeación

Para que las estrategias sean efectivas deben tener tres dimensiones básicas:

*Primero:* Las estrategias deben de estar integradas por tres elementos esenciales: (1) las **metas** (u objetivos) que deben alcanzarse , (2) las **políticas** que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales **secuencias de acción** ( o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

*Segundo:* Las estrategias se deben desarrollar alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, eso les da la cohesión, equilibrio y claridad.

*Tercero:* La estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. (Mintzberg & Brian, 1993, p.11).

#### 4.1.2. Tipos de Planeación

Rodríguez (2005, p.8), clasifica a la planeación en: *operativa, táctica, estratégica y normativa*.

**La Planeación Operativa:** Consiste en seleccionar medios para perseguir metas establecidas por una autoridad superior. Por ejemplo, planear para producir una cantidad de producto especificado por una autoridad superior.

Este tipo de planeación, suele ser a corto plazo (hasta un año). Los inactivistas refieren la planeación operativa, aunque en general son enemigos de todo tipo de planeación.

**Planeación Táctica:** En ella se eligen los medios y las metas para alcanzar objetivos fijados por una autoridad superior. Por ejemplo si el objetivo de una empresa es obtener la supervivencia en ventas dentro de los siguientes cinco años, tal objetivo puede encargársele al departamento de ventas dentro de los siguientes cinco años. Éste decidirá si su empresa puede alcanzar a los competidores con mayores ventas asignándose determinado volumen de ventas (su meta), para el periodo cubierto por el plan. Luego seleccionará los medios con los que tratará de alcanzar dicha meta. Este tipo de planeación tiende a darse en el mediano plazo (de dos a cinco años).

Para Hellrigel (1998, p.12) *la Planeación Táctica:* Es el proceso de toma de decisiones detalladas a cerca de que hacer, quien lo hará y como lo hará con un horizonte de tiempo normalmente de un año o menos. El proceso incluye por lo general las siguientes tareas:

- Selección de metas específicas y la manera de implementar en el plan estratégico de la organización.
- Decisión de los recursos de acción a seguir para lograr el mejoramiento de las operaciones vigentes.
- Elaboración de presupuestos para cada departamento, división y proyecto.

Consiste en formular los planes a corto plazo (a un año o menos) que deben de realizarse en las diversas partes (áreas o departamentos) del organismo social. Los planes tácticos son específicos en cuanto a los resultados que se deben obtener expresados en tiempo, dinero, cantidad, volumen, etc.

La ejecución de los planes tácticos sirve de apoyo y avance para lograr resultados que se esperan en la *planeación estratégica*, por lo que debe existir coordinación entre la planeación táctica y estratégica.

**Planeación Estratégica:** Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (Cinco años o más).

**Planeación Normativa:** Es aquella que requiere la elección explícita de medios, objetivos metas e ideas. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido no tiene horizonte fijo.

Hasta este momento hemos hablado de plan y estrategia como dos conceptos separados, ahora estamos en condiciones conocer y definir los tipos y de planeación:

Steiner (2004, p.20) define a la **Planeación Estratégica** como la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que un empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Establece los principales objetivos que debe lograr una organización a largo plazo (generalmente en un lapso de 3 años en adelante), señala las políticas o directrices que habrán de reseguirse para lograrlos. Al diseñar un plan estratégico se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Analiza la actual situación interna y los recursos con que cuenta el organismo social.
- b) Analizar las vigentes condiciones externas del medio ambiente y el pronóstico de las mismas a futuro.
- c) Formular los objetivos organizacionales que pretenden ser logrados.
- d) Decidir las estrategias que se deben adoptar para alcanzar los objetivos deseados.

La Planeación Estratégica vigila que ocurre durante un tiempo, producto de una decisión tomada por el director. La Planeación Estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger una alternativa, éstas se conviertan en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados en otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

### **4.1.3. Lo que no es la Planeación Estratégica**

David (1997, p54), nos dice que la Planeación Estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento. La Planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La Planeación Estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de materiales, instalaciones, mano de obra, etc.

No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirven de modelo para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La Planeación Estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La Planeación Estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La Planeación Estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

### **4.1.4. Proceso Formal de la Planeación Estratégica**

Para Will (2205, p.10), el Proceso Formal de la Planeación Estratégica tiene cinco pasos principales:

1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
5. Poner la estrategia en práctica.

#### 4.1.5. Declaración de la Misión y Visión

Zacarías (2006, p.38) define a la misión, como la razón de ser, expresa la filosofía, responde al por que existe la organización. Una buena declaración de la misión describe el propósito del organismo social, sus clientes productos o servicios; mercados, filosofía y tecnología básica.

El mismo autor nos dice que toda organización tiene una misión que la define, en esencia está debe contestar a la pregunta: ¿En que negocio estamos?, el tener bien clara la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿Cuán debería ser el negocio? Proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Este concepto de la misión plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo critico de su funcionamiento y propósitos, en casa uno de los estadios y sobretodo en las crisis.

En la formación de la misión es pertinente considerar:

Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa? Producto o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa? Mercados. ¿En que mercados compite?

Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa? Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas? Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa? Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?

Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula la acción, la lectura de la misión? (Dess 2003, p.35).

#### 4.1.6. Formulación de la Visión

Thompson (2004, p.7) considera que para desarrollar una visión de hacia donde se dirige la organización es muy importante saber, por que proporciona una dirección a largo plazo delineando que clase de empresa se esta tratando de convertir la compañía e infundir en está el sentido de un acción o un propósito determinado, y plantear también distintas preguntas que deben de tenerse en cuenta en el proceso de definir la visión. ¿Cuál es nuestra visión para la compañía?, ¿Hacia donde se debe dirigir?, ¿Qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar?.

Una visión estratégica refleja las aspiraciones de la administración, respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de “hacia donde vamos” y al suministrar elementos específicos con los planes futuros.

La visión estratégica es muy importante, por que si bien el papel de la misión estratégica de una empresa consiste en expresar lo que esta lleva a cabo en la actualidad, una visión estratégica posee un valor mucho más grande en cuanto a la determinación de la dirección y la elaboración de la estrategia. La empresa quiere ver más allá del presente y pensar de manera estratégica respecto a nuevas tecnologías que se vislumbran en el horizonte, por los cambios que se están

suscitando. En definitiva, no hay otra, los vientos de cambio soplan y la organización necesita estar bien preparada para los futuros acontecimientos que se estarán dando.

#### **4.1.7. Diferencia entre una Visión Estratégica y una Visión de la Misión**

Mientras que la principal preocupación de una visión estratégica consiste en saber “hacia donde vamos”, el término declaración de la misión tal y como se suele utilizar tiende a referirse a la actual esfera de acción de la empresa (“quienes somos y que hacemos”). Es una declaración de lo que la organización interna logre en el medio a largo plazo (los términos de misión y visión a veces se utilizan en forma indistinta). Su objetivo es proporcionar una plataforma para pensar en forma estratégica. O sea es una declaración que expresa un estado futuro deseado al que los gerentes de una empresa luchan por llegar. La afirmación resta las ambiciones de la empresa.

#### **4.1.8. Metas y Objetivos**

El mismo autor sugiere, que una vez que se ha declarado la misión o visión que se fundamenta en una definición orientada al cliente del negocio de la empresa y que se han articulado algunos valores clave, los gerentes estratégicos pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de la misión. Una meta es un estado futuro deseado, o un objetivo que la empresa intenta alcanzar. En este contexto, la finalidad de las metas es especificar con precisión que es lo que se debe de hacer si la empresa ha de lograr su misión y visión.

#### **4.1.9. Análisis FODA**

Thompson & Strickland (2004, p.119), establece que la evolución de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa así como de sus oportunidades y amenazas externas, lo que suele conocerse como un análisis FODA, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o endeble.

Anexas, que el análisis FODA se basa en el principio fundamental de que *los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía* (como lo refleja el equilibrio de las fortalezas y las debilidades de sus recursos) y su situación externa (que se manifiesta por las condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado). Para lo cual afirma que es necesario una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos de la compañía, así como de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para su bienestar futuro. De otra manera, la tarea de concebir una estrategia que aproveche los recursos de las empresas y que se dirija llanamente a aprovechar las mejores oportunidades que se le presenten a ésta, así como a neutralizar las amenazas a su bienestar, se convierte de hecho en una proposición arriesgada.

#### **4.1.10. Tareas básicas de la Planeación Estratégica (Proceso de Planeación Estratégica)**

Según Hellriegel (1998, p.28), establece que el Proceso de Planeación Estratégica consta de ocho tareas básicas y se describe a continuación:

1. Desarrollo de la misión y metas: Ambas se formulan respondiendo a preguntas como ¿En qué negocio estamos?, ¿Con que estamos comprometidos?, y ¿Qué resultados deseamos obtener?.
2. Diagnóstico de amenazas y oportunidades: En este rublo se analizan las cinco fuerzas competitivas: amenazas de un nuevo competidor, el poder de la negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de bienes o servicios sustitutos y la rivalidad entre empresas existentes.
3. Diagnóstico de fortalezas y debilidades: Este diagnóstico comprende factores como la posición competitiva relativa de la organización, la capacidad e innovación, las habilidades de los recursos humanos, la infraestructura tecnológica, los recursos financieros, el dominio administrativo y los valores y antecedentes de los empleados clave.
4. Generación de estrategias alternativas: Consiste en la formulación de diferentes estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos en los pasos anteriores y en los posibles escenarios competitivos que pudieran existir, así se puede formular por ejemplo estrategias de penetración de mercado, estrategias de desarrollo de mercados o estrategias de desarrollo de productos.
5. Desarrollo de un plan estratégico: Aquí se deben especificar las principales acciones (estrategias) por emprender, para cumplir la misión y metas de la organización. En el plan estratégico también puede incluir una síntesis del diagnóstico de las amenazas, y oportunidades externas y de las fortalezas y debilidades internas.
6. Desarrollo de planes tácticos: El propósito de los planes tácticos es contribuir a la implementación de los planes estratégicos.
7. Control y Evaluación de Resultados: La planeación estratégica y táctica deben acompañarse de controles que garanticen la implementación de los planes y la evaluación de sus resultados. Si los planes no producen los resultados deseados, los administradores y equipos quizá deban hacer cambios en los controles, misión, metas o estrategias, o incluso en los planes mismos.
8. Repetición de procesos de planeación.



#### 4.1.11. Técnica FODA

H. Igor Ansoff (1965), fue el responsable de introducir el análisis FODA (o SWOT en inglés). La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Cuadro 4.1.11.1 *Componentes de un análisis FODA*

Fuente: <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>

#### 4.2. Aspectos Generales de la Estructura Organizacional

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos en forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planeación. Se crea para alcanzar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esta estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos.

La estructura organizacional es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección y el control, como por ejemplo: de comunicación, de decisión, de comparación, de corrección, etc., además, sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos organizacionales.

Elementos de la Organización (requerimientos):

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividades de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y donde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y debe ser facilitada.



#### 4.2.1 ¿Qué es Organizar?

1. Identificar y clasificar las actividades que tiene que realizar en la empresa.
2. Agrupar estas actividades.
3. A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

#### 4.2.2. Principios de una Organización

**Eficacia:** Una estructura organizacional es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

**Eficiencia:** Una estructura organizacional es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

**La Organización Formal:** Es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las reglas entre sus miembros.

**La Organización Informal:** Son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlar con habilidad.

Los siguientes autores definen a la Estructura Organizacional de la siguiente manera:

Goldfeder & Aguilar (2000 p.215): Es un patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Ansoff, Declerck & Hayes (1991, p.40): Es el diseño que identifica los diferentes órganos de acuerdo con sus misiones específicas, establece los papeles correspondientes de la gente, que trabaja en estos órganos, determina las relaciones de comunicación y control entre estos órganos, y más generalmente los nuevos objetivos de coordinación entre las actividades particulares.

Coulter (2005, p.234): Es la distribución formal de los empleados dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambia la estructura, participan en el *diseño organizacional*.

Podemos concluir que es una estructura internacional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Para Coulter (2005, p.234) el Diseño Organizacional, es el proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves que son:

- Especialización del trabajo: Grado en que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocida también como división del trabajo.
- Departamentalización: Fundamento mediante el cual se agrupan las tareas.
- Cadena de mando: Línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quien informa a quién.
- Amplitud de control: Número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.
- Centralización y descentralización: La *centralización* es el grado al que se concentra la toma de decisiones de un solo punto de la organización, y la *descentralización*, es el grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.
- Formulación: Grado en que los trabajadores de una organización son estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

#### 4.2.3. Diseño Organizacional Tradicional

Al diseñar una estructura para apoyar el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales, los gerentes pueden decidir seguir diseños organizacionales más tradicionales. Para Coulter (2005, p.244), estos diseños son: (la estructura simple, la estructura funcional y la estructura de divisiones) tienden a ser más mecanicistas.

**Estructura simple:** Es el diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada y poca formalización.

**Estructura funcional:** Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.

**Estructura de divisiones:** Es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas.

#### **4.2.4. Ciclo vital de la Estructura Organizacional**

Rodriguez (2005, p. 34 y 35) comenta que al tiempo que una empresa y sus productos (bienes o servicios) recorren su ciclo vital, también su estructura organizacional sigue este recorrido. Los sistemas de organización evolucionan por el crecimiento de la empresa, que demanda un mayor número de empleados; pero también evoluciona porque empresas pequeñas y medianas, -más grandes o maduras-, poseen una mayor complejidad. Es probable que tengan más productos y más clientes y, en consecuencia, necesitan contar con diferentes capacidades administrativas. Aparecen por tanto compromisos formales más firmes con las personas que laboran en la empresa, y esto implica cambios en el estilo de conducta general.

En cualquier etapa, la actividad gerencial es un proceso destinado a lograr la eficacia y eficiencia de una empresa. Sus propósitos son:

- Fijar objetivos.
- Orientar los esfuerzos de la empresa.
- Determinar quien decide qué.
- Implantar la estructura organizacional.
- Escoger la manera de evaluar el desempeño.
- Establecer un sistema de administración de sueldos y salarios.
- Establecer un sistema de compensación.
- Decidir como controlar la gestión para lograr los resultados planeados.

El cumplimiento de estos objetivos está en función de la madurez de la empresa.

#### **4.3. Concepto de un Manual de Procedimiento**

Para Gómez (2001, p.210), un Manual de Procedimiento, es un documento normativo que registra y transmite en forma ordenada la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica de una dependencia o entidad y sus principales objetivos son:

#### **4.4. Objetivos generales de un Manual de Procedimientos**

- Desarrollar los procedimientos determinando cada una de las acciones que deben seguir los responsables e integrantes de las unidades administrativas.

- Permite informar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
- Simplificar la responsabilidad por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, evolución y control interno así como su vigilancia.
- Demostrar a los servidores públicos si el trabajo se está o no realizando adecuadamente.
- Reducción de costos al aumento de eficiencia.
- Definir estándares de calidad.

#### **4.5. Contenido de un Manual de Procedimientos (para dependencias de Gobierno)**

Torres (2001, pp46-49) nos marca lo que debe contener una Manual de Procedimientos:

- Portada interior: En la parte superior izquierda debe estar el escudo del Gobierno del Estado, en la parte superior derecha el logotipo de identidad gráfica del Gobierno del Estado, al centro, en la parte superior el tipo de Manual y el nombre oficial de la dependencia o entidad y en la parte inferior derecha de autorización, vigencia y última revisión.
- Índice: Relación de los capítulos que componen el documento.
- Introducción: Explica al lector, los motivos y propósitos del Manual, así como su contenido, y ámbitos de aplicación.
- Antecedentes históricos: Descripción del origen de la organización o del área descrita en el Manual, en el que señale su inicio, evolución y cambios significativos registrados. Está no debe ser mayor a dos cuartillas.
- Marco jurídico: Debe contener una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman los procedimientos de las unidades administrativas. Es recomendable que las disposiciones legales se guarden las siguientes prestaciones: Constitución, Tratados Internacionales leyes, Códigos reglamentos, Decretos, Acuerdos y Circunstancias tanto en el ámbito federal como del Estatal.
- Objetivo del Manual: El objetivos deberá contener una explicación del propósito que pretende cumplir este documento en la dependencia o entidad. Se recomienda señalar la posibilidad que tiene el Manual para ser un documento de introducción al cargo. Su formulación se ajusta a los lineamientos descritos a continuación:
  1. Especificará con claridad qué pretende la dependencia o entidad, es decir el qué y el para qué;
  2. La redacción del objetivo debe ser clara, concisa y directa;
  3. Se describirá, en lo posible, en una extensión máxima de doce renglones;
  4. Se evitará al máximo el uso de adjetivos, tratando de expresar el objetivo de manera general y abstracta.

- Misión: La misión de la Dependencia o Entidad consiste en determinar lo que está quiere ser y describir los valores que vamos a desarrollar para cumplir con estas expectativas.
- Visión: La visión de la Dependencia o Entidad consiste en señalar lo que se pretende llegar a ser, es decir determinar el objetivo último que cumplirá la dependencia o entidad.
- Procedimientos: Son las acciones que en forma ordenada cronológica, secuencial y concatenadas entre sí, se constituyen en una unidad para la realización de una función, o producto determinado.  
Para efectos de la integración del Manual, los procedimientos se desarrollan en tees apartados:

1. Generalidades;
2. Descripción detalladas de actividades;
3. y Flujograma.

1. GENERALIDADES: En este apartado se desarrollan los conceptos del procedimiento, en sentido amplio.

- Nombre del procedimiento: Determinar el nombre del procedimiento en forma sencilla y de breve extensión. El nombre del procedimiento nos indica por sí mismo el fin para lo que se crea.
- Código: Se deberá integrar con la letra P de Procedimiento al inicio, las iniciales de la Dependencia, el numero de la Subsecretaría, según corresponda en el organigrama las siglas de la Dirección a la que pertenece y el número consecutivo de procedimientos, deparados por guiones.
- Unidad Responsable: Señalará el nombre de la unidad encargada de realizar el procedimiento, puede bajar hasta el nivel de departamento, sí éste es el responsable del procedimiento.
- Objetivo del Procedimiento: En forma breve y concisa determine cual es la finalidad del procedimiento en cuestión.
- Políticas y Normas Generales del Procedimiento: El propósito real de una política en una organización es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a obtener utilidades, lograr sus objetivos en tiempo, forma y ahorrar recursos.
- Fundamento Legal: Únicamente señalará el o los ordenamientos jurídicos en que se funde el procedimiento.

2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES: En esta forma deberá repetir datos generales del procedimiento, como: nombre, código y responsables del mismo.

El formato consta de 5 columnas:

1. Número consecutivo se la actividad;
2. Describir detalladamente cada actividad que desarrollamos y que concatena con la siguiente;
3. Señalar el puesto de quien realiza la actividad, ejemplo: director, jefe de departamento, analista secretaria, así como el área, en caso de que participe más de una;
4. El insumo o entrada es el documento, escrito, solicitud o promoción que inicia el procedimiento, y
5. La salida es el valor agregado que le dimos a este insumo es decir, si presentó como insumo una solicitud, el procedimiento implica sellarla de recibida.

3. FLUJOGRAMA: Es la descripción gráfica de los pasos que damos para realizar un procedimiento, éstos deben coincidir con los pasos que ya señalamos en la descripción de las actividades, en cada cuadro de indica telegráficamente la acción.

Se recomienda utilizar el flujograma con símbolos más sencillos, como es el cuadro de acción, decisión conectores y flechas de traslado, aunque no se limita si desea arrastrar los documentos o realizar anotaciones.

En todas las hojas del Manual deberán firmar:

1. El responsable de su elaboración;
2. El título de la dependencia quien autoriza el Manual y lo hace para personal de la dependencia o entidad, y
3. El certificado por parte de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, en el sentido de hacer constante que el Manual es vigente y que está registrado en el Libro de Gobierno correspondiente.

## 5. DESARROLLO

El tipo de investigación realizada en el presente trabajo de tesis es de tipo bibliográfico y de campo es decir una investigación de tipo mixta, ya que el conocimiento y las ideas del personal que labora en el departamento son de suma importancia.

### 5.1. METODOLOGIA

Para poder entrar en el tema es necesario conocer que la palabra Metodología tiene varias definiciones y significados como lo menciona Eyssautier (2002, p.94): Es un cuerpo de conocimientos que describe y analiza los métodos indicando sus limitaciones y recursos, clasificando sus supuestos y consecuencias y considerando sus potenciales y para los avances de la investigación.

Por lo tanto, el objetivo de la metodología es el mejoramiento de los procedimientos y el criterio utilizado en la conducción de la investigación científica.

Como ya se menciona anteriormente, la investigación fue de tipo bibliográfico y de campo es decir una investigación de tipo mixta, se utilizo el método inductivo y para la realización del mismo, se

comenzó de lo más simple a lo más complejo; de la parte más pequeña a la más grande para de esa manera no perderse en la infinidad de información existente.

Se hizo una revisión bibliográfica, en diferentes fuentes, tanto libros, Internet, así como una entrevista al jefe del Departamento del área en investigación.

Se diseñó un proyecto de planeación estratégica, en donde se determinan las estrategias que se propone llevar a cabo para el mejor funcionamiento del Departamento como son:

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El examen de amenazas y oportunidades determinadas por el ambiente externo y de fortalezas y debilidades del medio interno. Análisis de pronósticos y especificación de diagnósticos.</li> <li>2. Determinación de la misión y la visión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Determinación del objetivo (alcances).</li> <li>4. Análisis de la estructura organizacional (evaluación de la administración).</li> <li>5. Formulación de instrumentos de organización básicos (manual de procedimientos).</li> <li>6. Instrumentación y operación de estrategias.</li> </ol>
--	---

Para tal efecto se llevó a cabo la siguiente metodología, la cual se efectuó en diversas etapas como se mencionan a continuación:

- Organigrama actual de los Servicios de Salud de Michoacán
- Descripción de la Subdirección de Recursos Financieros y sus principales actividades
- Principales actividades de los diferentes Departamentos que conforman la Subdirección de Recursos Financieros.
- Descripción del Departamento de Fondos y Valores el cuál también forma parte de la Subdirección de Recursos Financieros, y sus principales actividades.
- Propuesta de una estructura Organizacional del Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán.
- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán.
- Cuestionario de Control Interno aplicado al Jefe de Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán.
- Propuesta de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán.

- Propuesta para organizar el tiempo en el Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán (alternativas).

## **5.2. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LOS SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACÁN**

La Estructura Organizacional de los Servicios de Salud de Michoacán, fue autorizada en febrero de 2008 por el MTRO. Leonel Godoy Rangel (Gobernador Constitucional del Estado de Michoacán), en donde se muestran las Subdirecciones y los Departamentos de dicha Secretaría.





### 5.3. SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

La Subdirección de Recursos Financieros de los Servicios de Salud de Michoacán, tiene como base el estricto apego a las leyes y normas que nos rigen, siguiendo un orden racional y razonable en el manejo de los recursos que nos conduzcan a presentar resultados claros, precisos y confiables, que se reflejen en el alcance máximo del objetivo de la institución que es la atención adecuada y oportuna de la salud de la población.

#### 5.3.1. Principales actividades de la Subdirección de Recursos Financieros

- Consolidar el proceso programático-presupuestal, que de respuesta a las necesidades de la descentralización en el estado; así como construir y operar un eficiente sistema que garantice el adecuado manejo y registro de los recursos financieros asignados a los Servicios de Salud de Michoacán.
- Instrumentar y coordinar el sistema de recursos financieros de los Servicios de Salud de Michoacán, de acuerdo a la normatividad emitida en la materia.
- Coordinar y controlar la elaboración, registro y actualización de las operaciones financieras de los Servicios de Salud, de acuerdo a las normas estimadas por el nivel central de la Secretaría y el Gobierno del Estado.
- Coordinar y realizar los registros contables de las Cuotas de Recuperación que se obtengan por la prestación de servicios, de acuerdo a la normatividad aplicable.
- Verificar y promover que la documentación comprobatoria que se capte de las distintas unidades de los Servicios de Salud en el Estado, cumplan con las políticas, normas procedimientos establecidos, así como los requisitos contables, fiscales y legales que procedan.
- Verificar supervisar que la contabilidad de los Servicios de Salud de Michoacán se efectúe dentro de las normas y lineamientos establecidos y,
- Elaborar y presentar los informes requeridos por las autoridades competentes en el marco de las normas vigentes.
- Las demás que le confieren otras disposiciones legales aplicables, o le asigne el Director General.

El Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán, está vinculado de manera directa con otros departamentos dentro de la secretaria como son: El Departamento de Control Presupuestal, el Departamento de Contabilidad, el Departamento de Glosa y Responsabilidades; los cuales a su vez son coordinados por la Subdirección de Recursos Financieros, por lo que es relevante conocer sus principales actividades como son:

### 5.3.2. Principales actividades del Departamento de Control Presupuestal

- Conocer, analizar y registrar el Presupuesto de Egresos autorizado a la Secretaria de Salud de Michoacán.
- Proponer las adecuaciones presupuestales necesarias para lograr los objetivos de la institución.
- Instrumentar un proceso de control presupuestal que de respuesta a las necesidades de la Secretaria de Salud, dentro de las normas vigentes.
- Proponer, registrar y controlar las asignaciones presupuestales de las Unidades Aplicativas.
- Realizar los tramites conducentes a la liberación de los recursos asignados a la Secretaria de Salud.
- Transferir los recursos correspondientes de las asignaciones autorizadas a las Unidades Aplicativas **através del Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán.**
- Llevar una conciliación permanente de cifras con la Secretaria de Planeación, Desarrollo Estatal y Secretaria de Finanzas y Administración.
- Llevar un registro diario de las operaciones presupuestales realizadas.
- Tramitar, custodiar y controlar el Fondo Revolvente.
- Conciliar mensualmente con el Departamento de Fondos y Valores, los movimiento efectuados en las cuentas bancarias del Fondo Revolvente.
- Llevar a cabo el proceso de comprobación de recursos obtenidos a través del Documento Provisional.
- Realizar el trámite y control de los pagos de Fondo Revolvente a favor de terceros.
- Realizar la entrega calendarizada de la documentación presupuestal, al Departamento de Contabilidad para su registro y custodia.
- Conciliar cifras en forma permanente con la Subdirección de Recursos Humanos, Coordinación de Infraestructura Hospitalaria, Subdirección de Recursos Materiales y el Departamento de Contabilidad.
- Elaborar el siguiente informe mensual:
  - a) Fondo Revolvente
  - b) Avance Físico-Financiero

- c) Estado del Ejercicio del Presupuesto
- d) Otros de acuerdo a las necesidades del servicio.

- Realizar anualmente el proceso de conciliación de cifras y cierre del ejercicio fiscal, con la Secretaria de Planeación y Desarrollo Estatal y la Secretaria de Finanzas y Administración.
- Las demás que le confieran otras disposiciones legales aplicables o le asignen las autoridades superiores a la Secretaria de Salud.

### 5.3.3. Principales actividades del Departamento de Contabilidad

- Se recibe documentación para su revisión.
- Se registra la documentación según corresponda, ya sea como póliza de ingreso, póliza de diario y póliza de egreso.
- Se captura la documentación en el sistema COI.
- Se elaboran estados financieros.
- Se archiva la documentación.
- Se elaboran las conciliaciones bancarias
- Las demás que le confieran otras disposiciones legales aplicables o le asignen las autoridades superiores a la Secretaria de Salud.

Una vez realizados todos los procesos a que se somete cada tipo de recurso, en los departamentos de Control Presupuestal, Glosa y **Fondos y Valores, generan información que es enviada al departamento de Contabilidad**, esta es analizada, clasificada y ordenada mediante dos tipos de registro: Contable y Presupuestal en base al catálogo de cuentas enviando por la Federación para después emitir los Estados Financieros.

### 5.3.4. Principales actividades del Departamento de Glosa

- Distribución del trabajo a los glosadores.
- Cuidar que la documentación cumpla con los requisitos fiscales, legales y contables.
- Realizar periódicamente análisis del gasto.

- Verificar que se cumpla con los lineamientos de racionalidad, austeridad y disciplina.
- Realizar pliegos de observaciones detectadas por cada cuenta enviada para trámite de pago o comprobación.
- El departamento de glosa y responsabilidades tiene 3 (tres) días para revisar y pasar trámite de pago a las cuentas.
- La documentación enviada por la Subdirección de Recursos Materiales, de Infraestructura Hospitalaria y otros departamentos, debe ser revisada y tramitada a pago, en caso de proceder, con una duración de 3 (tres) días como máximo.
- Establecer días y horarios para entrega y recepción de documentos.
- Establecer días y horarios para la entrega de contra recibos.
- Revisar el adecuado gasto de los ingresos propios y solicitar a las unidades el proyecto para el gasto de las cuotas de recuperación.
- Establecer que con la entrega de la cuenta comprobada de las cuotas de recuperación, deba venir el cheque del 30%.
- Solicitar se anexe a la cuenta comprobada información sobre la integración del saldo.
- Implementar controles y registros que permitan tener un estado financiero por la unidad de los recursos ejercidos.
- Conciliar con el departamento de Fondos y Valores que los cheques enviados por las unidades, correspondientes al 30%, intereses y remanente, hayan sido depositados.
- Establecer fecha de cierre del ejercicio.

#### **5.4. DEPARTAMENTO DE FONDOS Y VALORES**

El Departamento de Fondos y Valores, es el encargado de custodiar el recurso económico que llega de las unidades (Cuotas de Recuperación), de la mesa de deudores, del presupuesto anual federal, del presupuesto anual estatal (Gobierno del Estado) y de oficinas centrales de México (Programas), así como la correcta aplicación y manejo de los fondos y valores de los Servicios de Salud de Michoacán.

#### 5.4.1. Principales actividades del Departamento de Fondos y Valores

- Registro auxiliar de los fondos y valores.
- Se elaboran cheques para pago a proveedores, viáticos, servicios, sueldos, etc.
- Se aplican transferencias por medio de claves bancarias electrónicas.
- Se elaboran oficios de comisión.
- Se lleva un control de cuentas para el pago de sueldos al personal.
- Se atiende al público.
- Se elaboran depósitos a las diferentes cuentas bancarias.
- Se revisan las nóminas del personal de cuotas de recuperación.

El Departamento no cuenta con documentación que describa las actividades que se deban seguir en cada área para su adecuado funcionamiento, para tal efecto se propone un **Manual de Procedimientos aplicando la Planeación Estratégica**.

#### 5.5. PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE FONDOS Y VALORES DE LOS SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACÁN

Se propone una Departamentalización por Función Empresarial, ya que como lo menciona Koontz & Weihrich (1998, p.272) es la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa y expresa lo que la misma hace típicamente. Es la base de uso más común para la organización de actividades y se haya presente en algún nivel de la estructura organizacional de casi todas las empresas.

Anexa que algunas de las ventajas y desventajas de este tipo de departamentalización son:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es reflejo lógico de las funciones</li> <li>• Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales</li> <li>• Se sigue el principio de la especialización ocupacional</li> <li>• Se simplifica la capacitación</li> <li>• Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía</li> <li>• El punto de vista del personal clave se sobrespecializa y estrecha</li> <li>• Se reduce la coordinación entre funciones</li> <li>• La responsabilidades de la utilidades se concentra exclusivamente en la cima</li> <li>• Lenta adaptación a nuevas condiciones</li> <li>• Se limita el desarrollo de gerentes generales.</li> </ul>

Cuadro 5.5.1. *Ventajas y desventajas de la Departamentalización por Función Empresarial*

El presente organigrama de acuerdo a su clasificación es de Contenido Estructural, ya que muestra sólo la estructura administrativa del organigrama.

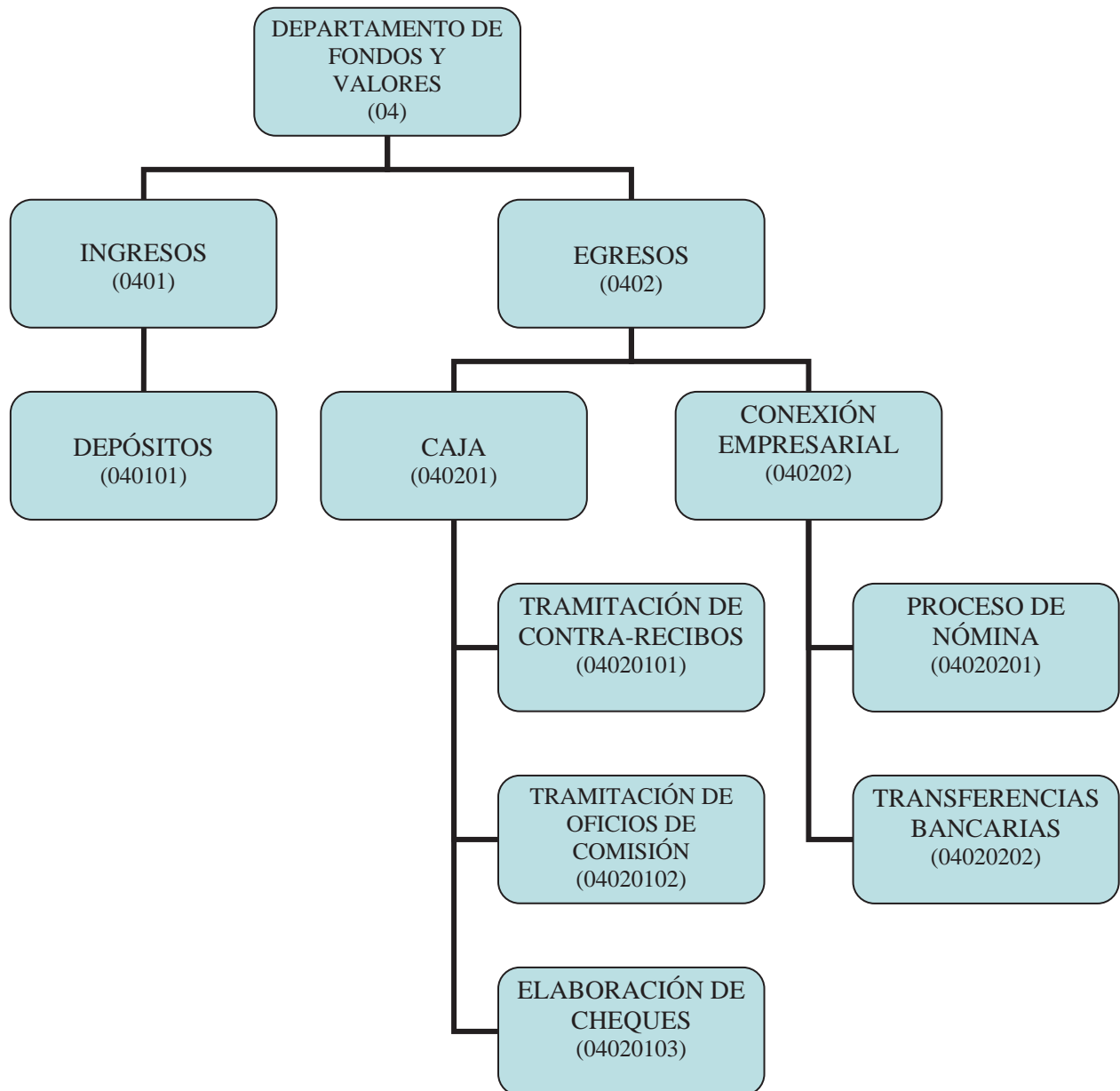


Figura 5.5.2. Propuesta de una Estructura Organizacional del Departamento de Fondos y Valores de los SSM.



## **5.6. ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) DEL DEPARTAMENTO DE FONDOS Y VALORES DE LOS SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACÁN**

Es trascendental realizar un análisis de las actividades de una empresa, área, sección o departamento, debido a que las funciones que realizan no pueden ser estáticas o definitivas, ya que los mercados cambian constantemente, lo cual obliga a que los directivos reflexionen sobre la situación actual y futura del organismo o departamento.

Al respecto, Thompson & Strickland (2004, p.119), establece que la evolución de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa así como de sus oportunidades y amenazas externas, lo que suele conocerse como un análisis FODA, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o endeble.

Anexan, que el análisis FODA se basa en el principio fundamental de que *los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía* (como lo refleja el equilibrio de las fortalezas y las debilidades de sus recursos) y su situación externa (que se manifiesta por las condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado). Para lo cual afirma que es necesario una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos de la compañía, así como de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para su bienestar futuro. De otra manera, la tarea de concebir una estrategia que aproveche los recursos de las empresas y que se dirija llanamente a aprovechar las mejores oportunidades que se le presenten a ésta, así como a neutralizar las amenazas a su bienestar, se convierte de hecho en una proposición arriesgada.

FUERZAS (FORTALEZAS)	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser el único departamento encargado del manejo de los valores financieros, lo cual se cataloga de gran importancia dentro de la Secretaría.</li> <li>• Aplicación de la normatividad.</li> <li>• Departamento que trabaja al día.</li> <li>• Cuenta con un sistema de Conexión Empresarial que ofrece el banco para la aplicación de transferencias interbancarias, con lo cual se agiliza el envío de recursos a las unidades (hospitales y jurisdicciones) y pago de sueldos.</li> <li>• Rotación de pasantes con ideas nuevas.</li> <li>• El recurso económico que llega a nivel tanto federal como estatal para el pago de nóminas se recibe días antes a la fecha de quincena.</li> <li>• Se prevé que el personal encargado de las transferencias reciba capacitación constantemente por parte del banco.</li> <li>• Se motiva al personal con incentivos económico.</li> <li>• Las plazas son promovidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso de recursos por parte de la Secretaría de Finanzas y Administración, lo cual ocasiona atrasos en el pago a proveedores.</li> <li>• Las firmas que se requieren en los cheques no se recaban por lo general a tiempo debido a que los mandos altos se ausentan de la dependencia por diversas razones.</li> <li>• Los cheques son elaborados uno por uno y cortados manualmente.</li> <li>• Funcionarios sin el perfil idóneo para el puesto que desempeñan.</li> <li>• El nivel de escolaridad del personal es en su mayoría de secundaria o menor.</li> <li>• No existe un programa de capacitación.</li> <li>• Personal que cree que por antigüedad debe de seguir desempeñando la misma función.</li> <li>• El horario no es flexible.</li> <li>• Limitado equipo de computo.</li> <li>• No existe un Manual de Procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la realización anticipada de los DEPP'S.</li> <li>• Promover que se autoricen las firmas a otra persona por ausencia y/o programar un día para firma.</li> <li>• Promover la implementación del programa ASPEL como una herramienta de trabajo.</li> <li>• Promover un sistema de Administración de Recursos Humanos para cada área con el perfil y descripción del puesto que se requiera.</li> <li>• Promover que se generen cursos, eventos, actividades, acciones de asesoría, servicios de orientación y planes de vida y carrera para los trabajadores y ejecutivos de la organización con el afán de abrir sus posibilidades de ascenso.</li> <li>• Promover la realización de un modelo idóneo de capacitación que satisfaga plenamente las necesidades de la organización para el logro pleno de la productividad compartida y el bienestar integral de su personal.</li> <li>• Promover la concientización por parte del personal para que conozca el manejo del departamento y realizar rotación de funciones y promover la capacitación de reconversión o Readaptación la cual consiste en capacitar al trabajador en su nuevo conjunto de funciones.</li> <li>• Promover jornadas de trabajo mixtas (mañana o tarde).</li> <li>• Promover que dentro del presupuesto anual se considere la adquisición de más equipo para el departamento.</li> <li>• Promover la elaboración de un Manual de Procedimientos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tabulación de las pólizas retrasa el trabajo.</li> <li>• No existe una adecuada administración del tiempo.</li> </ul>	<p>siendo está una fuente permanente de información sobre el trabajo ejecutado en el departamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover que esta actividad la lleve a cabo el Depto. de Contabilidad.</li> <li>• Promover que el tiempo sea organizado en base a las actividades que son altamente productivas para la obtención de las metas y en torno a las prioridades.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de administración de altos directivos que evitan el anquilosamiento.</li> <li>• Cambios de política administrativa.</li> <li>• Oportunidad a los pasantes para laborar dentro de la institución, lo cual evita una doble capacitación en los procesos.</li> <li>• Se promueve al personal de acuerdo con su perfil para ocupar una mejor plaza.</li> <li>• El recurso económico para pago de nómina es oportuno con relación a otras dependencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las marchas y plantones internos como externos, debido a inconformidades que no tiene relación con el Departamento.</li> <li>• Cambios administrativos con personal con escaso conocimiento sobre el área</li> <li>• Presupuesto mal distribuidos o no radicado, es decir que se regresan por no aplicarlos.</li> <li>• Desvíos de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover dar a conocer otro lugar ajeno fuera de la Dependencia para laborar.</li> <li>• Promover la capacitación y manejo del Manual de Procedimientos.</li> <li>• Promover que el recurso sea aplicado en su totalidad de no ser así se sancionará.</li> <li>• Promover que se de a conocer periódicamente y de forma transparente y clara la radicación del recurso.</li> </ul>

Cuadro 5.6.1. *Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Departamento de Fondos y Valores de los SSM.*

Se realizó una encuesta al jefe de del Departamento de Fondos y Valores para detectar como está funcionando actualmente el departamento, que deficiencia tiene y cuales son las funciones que desempeña el personal en cada área entre otras cosas:

### 5.7. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO AL JEFE DE DEPARTAMENTO DE FONDOS Y VALORES DE LOS SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACÁN

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

### SERVICIOS PERSONALES

FECHA DE APLICACIÓN: 03 DE DICIEMBRE DE 2008

NOMBRE: MARIA DE LOURDES HERNANDEZ SANDRIA

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO ESTATAL DE FONDOS Y VALORES

ÁREA: ADMINISTRATIVA

FECHA DE INGRESO AL PUESTO: 1° DE FEBRERO DE 2004

JEFE INMEDIATO: C.P. GRISELDA MALDONADO GOMEZ

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS: 1er. AÑO DE QUIMICA FARMACOBIOLOGA

HORARIO LABORAL: DE 9:00 A 15:00 Y DE 17:00 A 19:00 HRS.

	SI	NO
<b>1. ¿SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADO RELATIVO A SU ÁREA?</b>		NO
Si existe un manual, pero no está actualizado y en este no se encuentra contemplado el departamento de Fondos y Valores.		
<b>2. DESCRIBA LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA</b>		
Coordinar y controlar las áreas del departamento que son 4 (ingresos, caja, sistema y		

<p>control de programas):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de saldos de cuentas bancarias diario</li> <li>• Coordinar y controlar la elaboración de cheques y transferencias, cuidando que la orden venga debidamente requisitada</li> <li>• Atiendo la correspondencia del departamento</li> <li>• Atiendo al público que lo requiere (personal o vía telefónica)</li> <li>• Tengo contando directo con los ejecutivos de bancos y con la Secretaría de Finanzas y Administración</li> </ul>		
<p><b>3. ENLISTE EL PERSONAL CON EL QUE CUENTA EL DEPARTAMENTO A SU CARGO Y DESCRIBA EN FORMA PRECISA LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA CADA UNO DE ELLOS</b></p>		
<p><b>INGRESOS:</b> En esta área hay 3 personas (1 de base, 1 homologado y 1 pasante)</p> <p><b>LAE. LUZ IMELDA MORALES TOVAR:</b> Es la responsable del área, coordina la oficina haciendo registros diarios de los ingresos que se generan en las cuentas bancarias por diferentes conceptos (ramo 12, ramo 33, cuotas de recuperación y apoyos, etc.), así mismo control de recursos del personal eventual de cuotas de recuperación en el estado y revisión de las nominas correspondientes.</p> <p><b>C.P. JOSEFINA RAMIREZ RODRIGUEZ:</b> Es auxiliar de Lucy, se encarga de identificar y mecanografiar los depósitos que se envían al banco, así como registro diario de la información que se genera de los ingresos, sacar copias y distribuir la información al departamento de registro contable y control presupuestal.</p> <p><b>PASANTE: GABRIELA GOMEZ GARCIA:</b> Apoya en la oficina haciendo registro de recursos y revisión de nominas.</p> <p><b>EGRESOS:</b> <b>CAJA:</b> Consta de 4 personas</p> <p><b>C. MARTHA RODRIGUEZ VELAZQUEZ:</b> Es la jefa de caja, coordina las actividades del personal a su cargo, custodia y maneja las chequeras de las diferentes cuentas, asigna los cheques que se realizan durante el día, una vez hecho los cheques revisa que no tengan errores los sella, llena los datos del sello, tabula los oficios de comisión, recibe y revisa los cheques que regresan firmados, recibe y relaciona los DEPP'S para pago a proveedores, revisa la correspondencia que se le turna revisa la vigencia de los DEPP'S y cheques, hace la relación de cheques que se pasan a firma para su control.</p> <p><b>C. LORETO VILLASEÑOR GONZALEZ:</b> Es el pagador habilitado, paga cheques y contrarecibos a proveedores y personal de la secretaria, de lunes a viernes con horario de 9:00 a 13:00 hrs. y martes y jueves se recorre el horario hasta las 13:30 hrs., registra los oficios de comisión recibidos, elabora relación de pólizas de cheques entregados a Contabilidad y Control Presupuestal para su recuperación, los lunes y miércoles hace lista de cheques que se envían para pago a las oficinas de Benito Juárez, cuida administra y tramita el fondo fijo asignado al departamento que es de \$3,000.00, atiende a proveedores y unidades que lo requieran.</p> <p><b>C. ARACELI VILLASEÑOR AVILA PEREZ: SECRETARÍA:</b> Elabora los oficios de ministración de viáticos, elabora los cheques de la cuenta de fondo que se de donde se generan mayor número, elabora recibos oficios, tarjetas de todo lo que sirva como soporte para los cheques, entrega las pólizas de cheques a los departamentos de</p>		

<p>Contabilidad (mesa de deudores) y Control presupuestal.</p> <p><b>C. SEVERA PINEDA PICASO: SECRETARÍA;</b> Además de ser la secretaria del departamento mecanografiando todos los oficios que se generen y el control del archivo, apoya en la caja en la elaboración de cheques de las cuentas de cuotas y programas así como los recibos que enviamos para el apoyo que recibimos de patrimonio de la beneficencia pública.</p> <p><b>SISTEMA INTERBANCARIO:</b> La responsable de esta área es la <b>C.P. MARIA DE LOURDES LANDA HERRERA:</b> Se encarga de hacer pagos a proveedores y unidades a través del sistema electrónico interbancario, revisa todas las cuentas todos los días para checar los movimientos registrados, se encarga de turnar la información a la oficina de ingresos. Una vez hechas las transferencias se las pasa a María Elena para su registro en el auxiliar de bancos. A fin de mes se turna toda la documentación al departamento de registro contable. Revisan cargos y comisiones hechas por el banco para su reclamo, emite una copia de los estados de cuenta para checar tanto el ingreso, como egresos y conciliaciones bancaria. Es la responsable de hacer la protección de cheques para el pago de nómina y hacer los depósitos a las personas que cobran su nómina por tarjeta tiene contacto con los ejecutivos del banco.</p> <p><b>LAE. MARIA ELENA MELGAREJO CASTRO: AUXILIAR;</b> Se encarga de llevar el registro y control de los programas de ramo 12 (cruzada nacional de calidad de los servicios de salud, municipios saludables, violencia familiar y apoyo de patrimonio de la beneficencia pública), llevar un control preciso de los préstamos y financiamientos de las cuentas bancarias, hacer los enteros al SAT de los intereses que generan las cuentas de programas y los oficios de notificación a las oficinas centrales de México, apoya al Departamento a cubrir diferentes áreas cuando las compañeras se van de vacaciones o por incapacidad (caja y sistema). Actualmente me apoya en el registro diario de egresos y relación de cheques para pasar a firma debido a que esta función la realiza la <b>C. CLAUDIA RENTERIA ROJAS:</b> (se encuentra de incapacidad por gravedad).</p> <p><b>C. ARTURO AYALA GARCIA: MENSAJERO;</b> Se encarga de ir al banco a hacer los depósitos (diario) efectúa el pago de servicios básicos, agua, luz, teléfono; hace las compras necesarias de la subdirección y apoya con el trámite de mensajería a oficina central.</p>		
<p><b>5. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES LIMITACIONES QUE TIENE PARA CUMPLIR SATISFACTORIAMENTE SU OBJETIVO?</b></p>		
<p>La falta de equipo de cómputo (necesitamos 2 computadoras más).</p>		
<p><b>4. ¿HA DETECTADO IRREGULARIDADES DE CONTROL INTERNO, ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS EN EL DEPARTAMENTO A SU CARGO, DE SER SÍ, QUE ACCIONES Y MEDIDAS HA APLICADO?</b></p>		NO
<p>En el tiempo que tengo con este cargo no he detectado ninguna irregularidad.</p>		
<p><b>5. ¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL CON EL QUE CUENTA ES EL REQUERIDO PARA SU CARGO Y VOLUMEN DE TRABAJO?</b></p>		NO
<p>Necesitamos una persona más como mínimo de tiempo completo.</p>		

## **5.8. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE FONDOS Y VALORES DE LOS SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACÁN**

Tomando en consideración los aspectos ante mencionados como el análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y el cuestionario aplicado para saber las funciones del personal y conocer como está operando el departamento, estamos en condiciones de crear una propuesta a través de una Manual de procedimientos del Departamento de Fondos y Valores Servicios de los Servicios de Salud de Michoacán.



# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

## **DEPARTAMENTO DE FONDOS Y VALORES DE LOS SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACÁN**

Morelia, Michoacán, Abril de 2009

### 5.8.1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos del Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán, se elabora con el fin de iniciar una restructuración del mismo aplicando la Planeación Estratégica, así como un replanteamiento y rediseño de una estructura organizacional de las áreas que la componen, a efecto de aprovechar y desarrollar cada función con una visión de simplificación, mejora, eficiencia y calidad en el servicio y rapidez. Es creado como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa uniforme y autorizada mediante los manuales.

Una vez que se ha conocido una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos del departamento, así como de sus oportunidades como prestador de servicios y de las amenazas externas para su bienestar futuro se emplea una estrategia que aproveche los recursos de la empresa y que se dirija llanamente a aprovechar las mejores oportunidades que se le presenten a ésta, así como a neutralizar las amenazas.



### 5.8.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En la estructura gubernamental de nuestro país, existen varias instituciones públicas nombradas “Secretarías”, todas de gran importancia, y con el objeto de satisfacer las necesidades del diario acontecer de toda la población en el estado. Cada una de ellas está estructurada de manera muy similar, con fines específicos distintos, pero con el mismo objetivo general, generar bienestar y tranquilidad a toda la sociedad.

En 1930 se crea el primer Centro de Higiene Infantil en el estado de Michoacán, en donde se considera a los Servicios de Salud de Michoacán (SSM), como una institución del sector público. Teniendo como objetivo uno de los más nobles y difíciles de llevar a cabo, la atención adecuada y oportuna de la salud de la población, haciendo el enorme esfuerzo de llegar a los lugares más lejanos del estado, mediante campañas, brigadas y programas de salud, y así brindar atención preventiva y curativa a la población abierta.

El 21 de Octubre de 1996, se crea la Dirección Administrativa con cuatro Subdirecciones, en las que se encuentra la Subdirección de Recursos Materiales, Subdirección de Recursos Humanos, Subdirección de Regulación y Fomento Sanitario, Subdirección de Planeación, Subdirección de Infraestructura y la Subdirección de Recursos Financieros, de la que depende el departamento de Contabilidad, en la cuál se llevan a cabo todas aquellas funciones relacionadas con el manejo y control de los recursos.

Ante la necesidad de contar con un departamento que se encargue únicamente del adecuado manejo de los recursos financieros, en junio del 2002, se crea el Departamento de Fondos y Valores el cual no se planea su existencia y por consiguiente a la fecha no cuenta con una estructura bien definida, por lo que es necesario implementar un plan estratégico que le permita definir y alcanzar los objetivos, realizar determinadas funciones y actividades, cumplir con los deberes y responsabilidades de los componentes sociales de la organización, delegar autoridad, establecer responsabilidades y en función de está los distintos niveles jerárquicos entre otras actividades.

Con base en lo expuesto, el presente Manual de Procedimientos pretende demostrar como al aplicar la planeación estratégica es posible lograr una adecuada restructuración del departamento de fondos y valores de los servicios que oferta la Secretaría de Salud en el Estado de Michoacán.

### 5.8.3. MARCO JURIDICO

#### Acuerdo del Diario Oficial de la Federación

#### ACUERDO ESTABLECER LAS BASES, COMPROMISOS Y RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES PARA LA ORGANIZACIÓN, LA DESCENTRALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN EL ESTADO

#### DIARIO OFICIAL. Lunes 21 de Octubre de 1996

La SSA y el Gobierno del Estado ejecutarán, dentro de las atribuciones que a cada una de las partes corresponden, en términos de la Ley General de Salud y demás disposiciones aplicable, el Acuerdo Nacional para la descentralización de los Servicios de Salud suscritos el Lunes 21 de Octubre de 1996, por el Ejecutivo Federal, por los Gobiernos de los Estados integrantes de la Federación, por la FSTSE y por el SNTSA.

Este acuerdo tiene por objetivo establecer las bases, compromisos y responsabilidades de las partes para la organización, la descentralización de los servicios de salud en el estado, así como para la transferencia de los recursos humanos, materiales y financieros, que permitan al Gobierno del Estado contar con autonomía en el ejercicio de las facultades que le otorga la ley General de Salud.

El Gobierno del Estado se compromete a promover una iniciativa de ley, o a expedir un decreto, según proceda conforme a la legislación estatal aplicable, a fin de que en un plazo no mayor de sesenta días naturales contados a partir de la fecha de este acuerdo, se crea el organismo descentralizado que ejercerá las funciones transferidas de este Acuerdo.

Las partes acuerdan que el organismo descentralizado se sujetará a lo dispuesto por la Ley General de Salud, a la Legislación en materia de salud del Estado y a lo que determina dicho acuerdo conforme a las siguientes bases:

- I. Tendrá personalidad jurídica, patrimonio propio y las atribuciones de servicios y las autoridades que le otorguen las disposiciones legales aplicables y su instrumento de creación.
- II. Contará con un órgano de gobierno que se integrará con la responsabilidad del Gobierno del Estado en el número que este mismo determine, con un representante de la SSA y con uno de los trabajadores; este último será designado por el Comité Ejecutivo Nacional del SNTSSA.
- III. Tendrá a su cargo la administración de los recursos que aporten el Gobierno Federal, a través de la SSA, y el Gobierno del Estado, con sujeción al régimen legal que le corresponda en los términos del Acuerdo y
- IV. Estará sujeto al control y coordinación que ejercerá el Gobierno del Estado y contará con autonomía técnica y operativa respecto del resto de la administración pública estatal, tanto para el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros como para la ejecución de los programas de salud a su cargo.

Este acuerdo surtirá efecto a partir del día siguiente al de su firma y se publicará en el Diario Oficial de la Federación y en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Michoacán.

**PERIÓDICO OFICIAL DEL GOBIERNO CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE  
MICHOACÁN DE OCAMPO, Lunes 23 de Septiembre de 1996.**

El Gobierno del Estado de Michoacán, consciente de la importancia que representa la descentralización de los servicios de salud y las enormes ventajas que ella traerá para la población en general, considera crear un organismo que se encargue de instrumentar y operar los servicios de salud en el Estado.

**DECRETO QUE CREA EL ORGANISMO PÚBLICO  
DESCENTRALIZADO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACÁN.**

**ART. 1º.-** Se crean los Servicios de Salud de Michoacán como un organismo descentralizado de la Administración Pública Estatal, con personalidad jurídica y patrimonios propios.

**ART. 2º.-** El Organismo social de Salud de Michoacán tendrá por objeto prestar servicios de salud a la población abierta en el Estado de Michoacán, en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley General y Estatal de Salud y por el Acuerdo de Coordinación.

**ART. 3º.-** Correspondiente al organismo Servicios de Salud de Michoacán el ejercicio de las siguientes atribuciones.

I Organizar y operar en el Estado de Michoacán los servicios de salud a la población abierta, en materia de salubridad general y de regularización y control sanitario. Conforme a lo que establecen los acuerdos de coordinación correspondientes;

II Realizar todas aquellas acciones tendientes a garantizar el derecho a la protección de la salud de los habitantes del Estado;

III Promover y fortalecer la participación de la comunidad en los servicios de salud.

IV conocer y aplicar la normatividad general en materia de salud nacional a fin de proponer adecuaciones a la normatividad estatal y esquemas que logren su correcto cumplimiento;

V Realizar todas aquellas acciones que sean necesarias para mejorar la calidad de la prestación de los servicios de salud a su cargo;

VI Promover la aplicación de la cobertura en la prestación de los servicios de salud, apoyando los programas que para tal efecto elabore la Secretaría de Salud del Gobierno Federal;

VII Promover, apoyar y llevar a cabo la capacitación en la materia, de los profesionales, especialistas y técnicos;

VIII Integrar un acervo de información y documentación que facilite a las autoridades e instituciones competentes, la investigación, estudios y análisis de ramas y aspectos específicos en materia de salud;

IX Dar a conocer a las autoridades correspondientes y a la población en general, a través de publicaciones y actos académicos, los resultados de los trabajos de investigación, estudios, análisis y de recopilación de información, documentación e intercambio que realice;

X Administrar los recursos que sean asignados, así como las aportaciones que reciba de otras personas e instituciones;

XI Administrar las cuotas de recuperación; y

XII Las demás que otras normas jurídicas vigentes le confieren para el cumplimiento de su objetivo.

**ART. 4°.-** El patrimonio del organismo Servicios de Salud de Michoacán estará integrado por:

Los derechos que tenga sobre los bienes muebles o inmuebles y recursos que transfiera el Gobierno Federal. Estatal y Municipal.

Aportaciones de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipales.

Donaciones, legados y demás análogos que reciba de los sectores social y privado.

Las cuotas de recuperación que reciba de los servicios que preste.

Los rendimientos, recuperaciones y demás ingresos que obtenga de la inversión de sus recursos.

Las concesiones, permisos, licencias y autorizaciones que le otorguen conforme a la ley.

**ART. 5°.-** El organismo Servicios de Salud Michoacán administrará su patrimonio con sujeción a las disposiciones legales aplicables y lo destinará al cumplimiento de su objeto, de conformidad con lo establecido en los acuerdos de coordinación correspondientes.

**ART. 6°.-** El organismo Servicios de Salud Michoacán contará con los siguientes órganos de gobierno:

I La Junta Directiva;

II La Dirección general.

**ART. 7°.- Y ART. 9°.**

**ART 7°** La Junta Directiva estará integrada por:

El Gobernador del Estado, quien la presidirá

El Secretario de Gobierno

El Secretario de Salud

El Secretario de Finanzas y Administración

El Coordinador de Control y Desarrollo administrativo

Un representante de la Secretaria de Salud del Gobierno federal

Un representante de los trabajadores federales, asignado por el Comité Ejecutivo nacional del SNTSS.

**ART 9°** Atribuciones de la Junta Directiva :

Conocer políticas en materia de salud;

Analizar y aprobar, en su caso, los planes de trabajo;

Evaluar el debido cumplimiento de los programas técnicos aprobados;

Vigilar la correcta aplicación de los recursos asignados a los Servicios

Analizar y, en su caso, aprobar los informes que rinda el Director Gral.;

Aprobar el Reglamento Interior de los Servicios de Salud;

Aprobar la creación de nuevas unidades de investigación, capacitación y servicios;

Autorizar la creación de comisiones de apoyo y determinar las bases de su funcionamiento;

Aprobar las bases que regulen los convenios, contratos y acuerdos que deban celebrar los Servicios de Salud de con terceros.

**ART. 8°. Y 10°.** El presidente de la Junta Directiva podrá invitar a las sesiones de la Junta a representantes de instituciones públicas y privadas, y en general a todos aquellos grupos y asociaciones que se relacionen con el objeto del organismo Servicios de Salud, con derecho a voz.

La Junta Directiva sesionará en forma ordinaria cuando menos tres veces al año, y en forma extraordinaria cuando lo convoque el Presidente a través de la Secretaría de la Junta Directiva.

**ART. 11°.-** El Director del organismo Servicios de Salud de Michoacán, será nombrado por el Gobernador del Estado y le corresponderá el ejercicio de las siguientes atribuciones:

---

Representar legalmente el Organismo en los asuntos que se deriven de las funciones del mismo;

Ejecutar los acuerdos y resoluciones que emita la junta;

Nombrar y remover a los servidores públicos de los Servicios de Salud cuando así proceda;

Dar a conocer a la Junta Directiva las políticas generales de los Servicios de Salud;

Vigilar el cumplimiento del objeto de los Servicios de Salud;

Presentar al Consejo General para su análisis y, en su caso, aprobación de los planes de trabajo y estados financieros y anuales de los Servicios de Salud;

Formular el anteproyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de los Servicios de Salud y someterlo a la consideración de la Junta Directiva;

Instrumentar los sistemas y los procedimientos que permitan la mejor aplicación de los recursos;

Realizar tareas editoriales y de difusión relacionadas con el objeto de los Servicios de Salud;

Suscribir acuerdos o convenios con dependencias y entidades de la Administración pública Federal, Entidades, Municipios y organismos del sector privado y social;

Planear y dirigir técnica y administrativamente el funcionamiento de los Servicios de Salud;

Presentar a la Junta Directiva un informe anual de las actividades realizadas y de los resultados obtenidos, acompañando los anexos pertinentes, y las demás que confiere este Decreto y otras.

#### **5.8.4. OBJETIVO GENERAL**

El presente Manual tiene como objetivo dar a conocer los procedimientos que se deben seguirse en cada área del departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán, para que las actividades que realice cada empleado (a), dependiendo de su perfil (escolaridad, disponibilidad y experiencia laboral entre otras cosas) se aprovechen al máximo en el tiempo y con una adecuada planeación se prevea un mejor manejo de los recursos los cuales se vea reflejado en el servicio que ofrece dicha Secretaría. Para lo cual afirma que es necesario una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos de la compañía, así como de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para su bienestar futuro. De otra manera, la tarea de concebir una estrategia que aproveche los recursos de las empresas y que se dirija llanamente a aprovechar las mejores oportunidades que se le presenten.

##### **5.8.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

##### **5.8.4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Planear, coordinar y vigilar el manejo de los recursos económicos del Estado de Michoacán.
- Prever que el recurso económico llegue en su momento y con el mínimo de errores posibles.

### 5.8.5. MISIÓN

Departamento que se encargue de la vigilancia, control y aplicación de los recursos económicos (federal y estatal), para su óptimo aprovechamiento.

### 5.8.6. VISIÓN

Un departamento confiable que actúe de acuerdo a la prevención del manejo y usos de los recursos, teniendo en cuenta los valores de eficiencia, claridad, honestidad y capacidad en el servicio público que ofrece.

### 5.8.7. GENERALIDADES DEL PROCEDIMIENTO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: **Depósitos**

CÓDIGO: P-SSM-DA-SRF-040101

UNIDAD RESPONSABLE: Ingresos

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Realizar el registro y control de ingresos por depósitos en las cuentas de los Servicios de Salud de Michoacán, generados por movimientos tipo: Las Unidades (Hospitales y Jurisdicciones Sanitarias (Cuotas de Recuperación 30%), mesa de deudores (reintegros en efectivo), Presupuesto anual Federal y Estatal (SPEI) y cualquier otro tipo de apoyo.

POLITICAS Y NORMAS GENERALES DEL PROCEDIMIENTO:

- Se entregan al mensajero diariamente los ingresos generados por depósitos en efectivo para abono en cuentas bancarias.
- Se cuenta con el apoyo de un ejecutivo del banco para cualquier duda o aclaración.
- El cheque debe de estar debidamente requisitado coincidiendo el importe con la cantidad en letra.
- Todos los reintegros que se realicen en el área deben de tener como soporte un oficio en donde se indique la referencia, concepto y nombre de la unidad que reintegra (Jurisdicciones Sanitarias y/o Hospitales).
- A fin de mes se entrega al área de Contabilidad, una lista de todos los ingresos registrados con copia de la documentación como soporte.



FUNDAMENTO LEGAL: Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

NO. CONSECUTIVO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUESTO Y ÁREA	INSUMO	SALIDA
1	Se imprimen diariamente los estados de cuenta de cada una.	Conexión Empresarial	Estado de cuenta	Entregar al área de ingresos.
2	Revisar los estados de cuenta e identificar cada uno de los recursos.	Ingresos	Copia del estado de cuenta	Se entrega al depto. de Control Presupuestal y se solicitan los DEPP'S para que soporten el recurso.
3	Registrar los abonos en el sistema de bancos (ASPEL).	Ingresos	Abonos	Se archiva la documentación en el control de cuentas.

Cuadro 5.8.7.1. Descripción de actividades del proceso de Depósitos (ingresos)

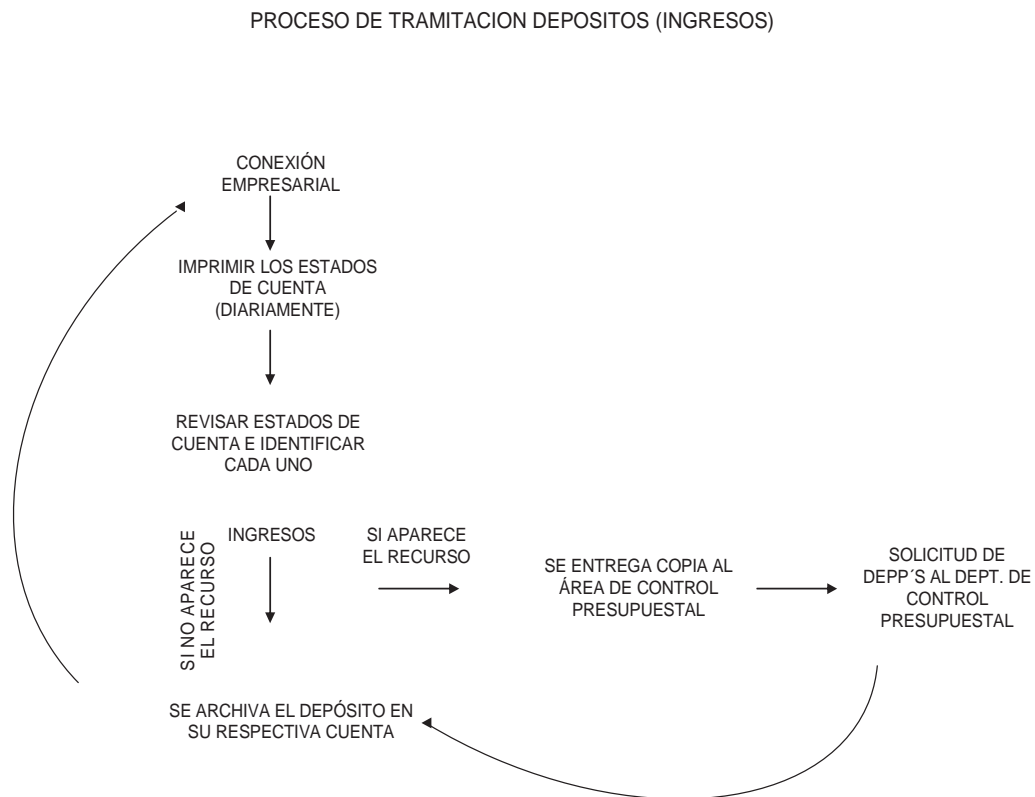


Figura 5.8.7.1. Diagrama de Flujo del proceso de Depósitos (ingresos)

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Tramitación de Contra-recibos**

**CÓDIGO:** P-SSM-DA-SRF- 04020101

**UNIDAD RESPONSABLE:** Caja

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Entregar en forma oportuna el contra-recibo al proveedor para su cobro ante la Secretaría de Finanzas y Administración.

**POLITICAS Y NORMAS GENERALES DEL PROCEDIMIENTO:**

- Los pagos se realizan cuando el importe excede de \$20,000.00.
- El horario para el pago es de lunes a viernes de 9:00 a 13:00 hrs.
- Los requisitos para pago son: traer acta constitutiva de la empresa con copia de la credencial de elector del representante legal.
- De no ser el representante legal el que cobra, se pide un poder notarial.
- Se abre un expediente para cada empresa.

NO. CONSECUTIVO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUESTO Y ÁREA	INSUMO	SALIDA
1	Se tramita con DEPP'S el recurso.	Control Presupuestal	Contra-recibo	Se recogen los contra-recibos para pago.
2	Se entregan al área de caja.	Pagador habilitado Caja	Contra-recibo	Se entregan a los proveedores para su cobro ante la Secretaría de Finanzas y Administración.

Cuadro 5.8.7.2. Descripción de actividades del proceso de tramitación de Contra-recibos

## PROCESO DE TRAMITE DE CONTRA-RECIBOS

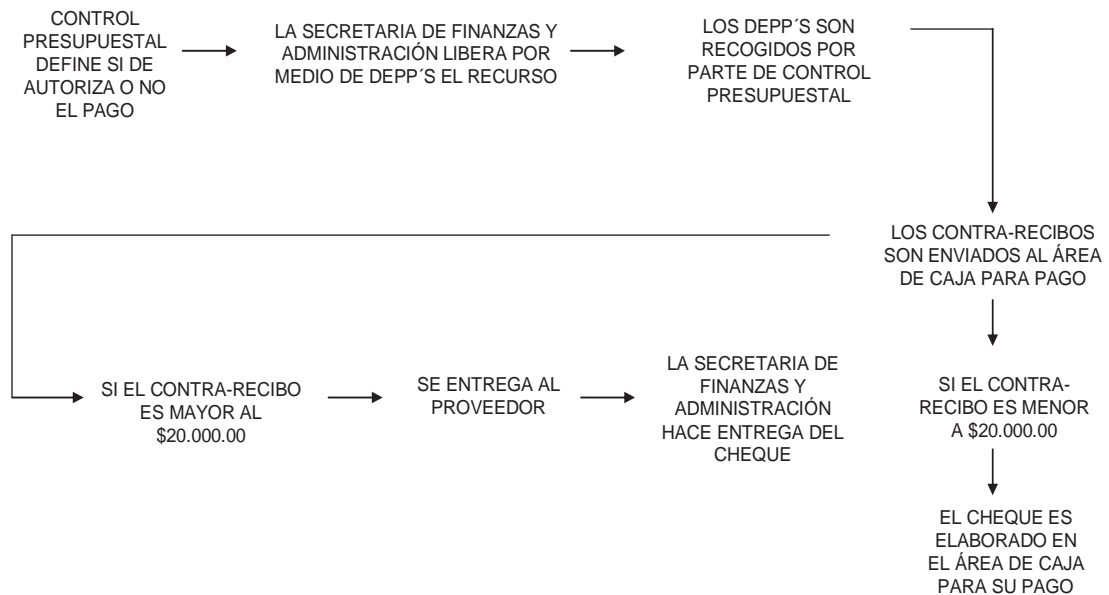


Figura 5.8.7.2. Diagrama de Flujo del proceso para la tramitación de Contra-recibos

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: **Tramitación de Oficios de Comisión**

CÓDIGO: P-SSM-DA-SRF- 04020102

UNIDAD RESPONSABLE: Caja

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Conocer los pasos a seguir para la tramitación de oficios de comisión.

POLITICAS Y NORMAS GENERALES DEL PROCEDIMIENTO:

- No se aceptan oficios de comisión que no estén foliados y autorizados según corresponda.

- Las tarifas para los viáticos están sustentadas en el tabulador de viáticos de acuerdo a la zona geográfica y el nivel jerárquico.
- No se tramitan oficio de comisión al personal que tenga deuda (no haya comprobado o reintegrado en su caso).

FUNDAMENTO LEGAL: Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

NO. CONSECUTIVO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUESTO Y ÁREA	INSUMO	SALIDA
1	Recibir los oficios de comisión y verificar si el personal que lo solicita no tiene deuda, si hubiera deuda se devuelve al comisionado.	Control de Deudores Encargada (o) de deudores	Oficios de comisión	Escribir de acuerdo al oficio la asignación que le corresponda.
2	Entregar al área de caja los oficios de comisión.	Área de Caja Responsable de caja	Oficio de comisión	Hacer lista de los oficio de comisión recibidos
3	Entregar al departamento de Contabilidad para tabular el costo del viático.	Control de Deudores Encargado de Deudores	Tabulador de viáticos	Asignar el viático correspondiente de acuerdo a la zona y el nivel jerárquico.
4	Recibir los oficios de comisión tabulados	Área de Caja Responsable de caja	Oficio de comisión	Verificar el oficio de comisión este debidamente tabulado
5	Entregar al área de Control Presupuestal para verificar suficiencia presupuestal (si) (no).	Control Presupuestal	Presupuesto autorizado (POA)	Registrar en los oficios de comisión el programa correspondiente.
6	Elaborar documento de ministración de viáticos	Área de Caja Secretaría	Formato de oficios de comisión oficial	Llenar el formato con los requisitos correspondientes: nombre de la persona comisionada, categoría (nivel jerárquico), detalle de la comisión, importe a pagar (señalando los viáticos, combustible y pasaje según sea el caso).
7	Elaborar el cheque	Área de Caja Secretaría	Cheques	Llenar el cheque a través del sistema de bancos ASPEL con los siguientes datos: fecha, nombre del beneficiario, importe y concepto.
8	Recabar firma de autorización estableciendo un día a la semana en caso de no encontrarse la persona, se designe a otra por ausencia.	Oficina Central Secretaria (o) de Salud Secretaria (o) Técnico Director de Serv. De Salud Director Administrativo	Cheques	Firmar los cheques.
9	Entregar al comisionado.	Área de Caja Pagador Habilitado	Cheques	Recibir y firmar la póliza.
10	Entregar la póliza	Área de Caja Secretaría	Póliza	Relación de pólizas.

Cuadro 5.8.7.3. Descripción de actividades del proceso de tramitación de Oficios de Comisión

## PROCESO DE TRAMITACION DE OFICIOS DE COMISION

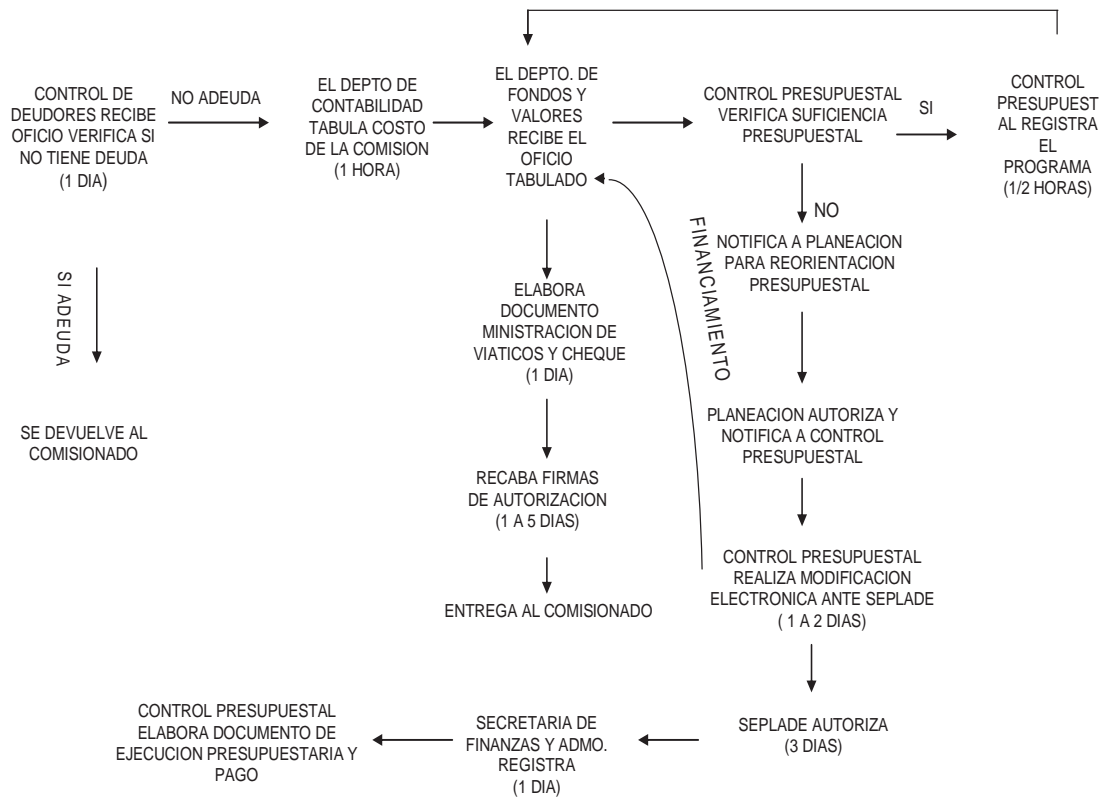


Figura 5.8.7.3. Diagrama de Flujo del procesos para la tramitación de Oficios de Comisión

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: **Elaboración de cheques**

CÓDIGO: P-SSM-DA-SRF-04020103

UNIDAD RESPONSABLE: Caja

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Facilitar la elaboración de cheques brindando la información y herramientas necesarias en la entrega al prestador del servicio.

POLITICAS Y NORMAS GENERALES DEL PROCEDIMIENTO:

- La caja se abre para atención al público de Lunes a Viernes con un horario de 9:00 a 13:00 hrs.

- Las excepciones de horario y día serán previamente autorizadas por la Subdirección de Recursos Financieros.
- El pago a proveedores que exceda de cinco mil pesos deberán presentar para su cobro copia del poder notarial o acta constitutiva de la empresa con copia de la identificación del representante legal misma que se archivara para evitar tramites burocráticos innecesarios.
- El pago a personas físicas será con un poder en carta membretado con copia de la identificación del otorgante.
- El tiempo máximo para el cobro de cheques será de 45 días.
- Los cheques deberán estar debidamente firmados por el Secretario de Salud, el Director del los Servicios de Salud, el Secretario Técnico y por el Director Administrativo.

FUNDAMENTO LEGAL: Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

NO. CONSECUTIVO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUESTO Y ÁREA	INSUMO	SALIDA
1	Revisar la solicitud de pago generados por el departamento de Glosa y Control Presupuestal.	Jefe de Fondos y Valores Fondos y Valores	Correspondencia Contra-recibos	Turnar al área de caja para su seguimiento.
2	Verificar los saldos de las cuentas bancarias y turnar al área de caja las solicitudes de pago.	Jefe de Fondos y Valores Fondos y Valores	Sistema de Bancos	Escribir los saldos de las cuentas bancarias en el formato de diario de saldos.
3	Asignar los cheques correspondientes en base a la cantidad de contra-recibos a pagar.	Responsable de Caja	Contra-recibos	Entregar los cheques para su elaboración.
4	Elaborar los cheques.	Secretaría	Cheques en forma continua	Llenar el cheque con los siguientes datos de registro: concepto, beneficiario, importe y fecha.
5	Revisar los cheques y elaborar una lista para pasarlos a firma.	Responsable de Caja Caja	Sistema de Bancos	Imprimir lista diaria de cheques.
6	Turnar los cheques ya firmados al área de caja, entregar al pagador habilitado para su custodia y pago.	Jefe de Fondos y Valores	cheques	Revisar que los cheques tengan las dos firmas de autorización.
7	Entregar las pólizas cobradas al departamento de Contabilidad.	Pagador habilitado	Póliza-cheque	Elaborar el asiento contable.
8	Entregar las pólizas al Depto. de Control Presupuestal y/o Contabilidad	Secretaría	Póliza	Archivar y foliar.

Cuadro 5.8.7.4. Descripción de actividades para la elaboración de Cheques

## PROCEDIMIENTO EN LA ELABORACION DE CHEQUES

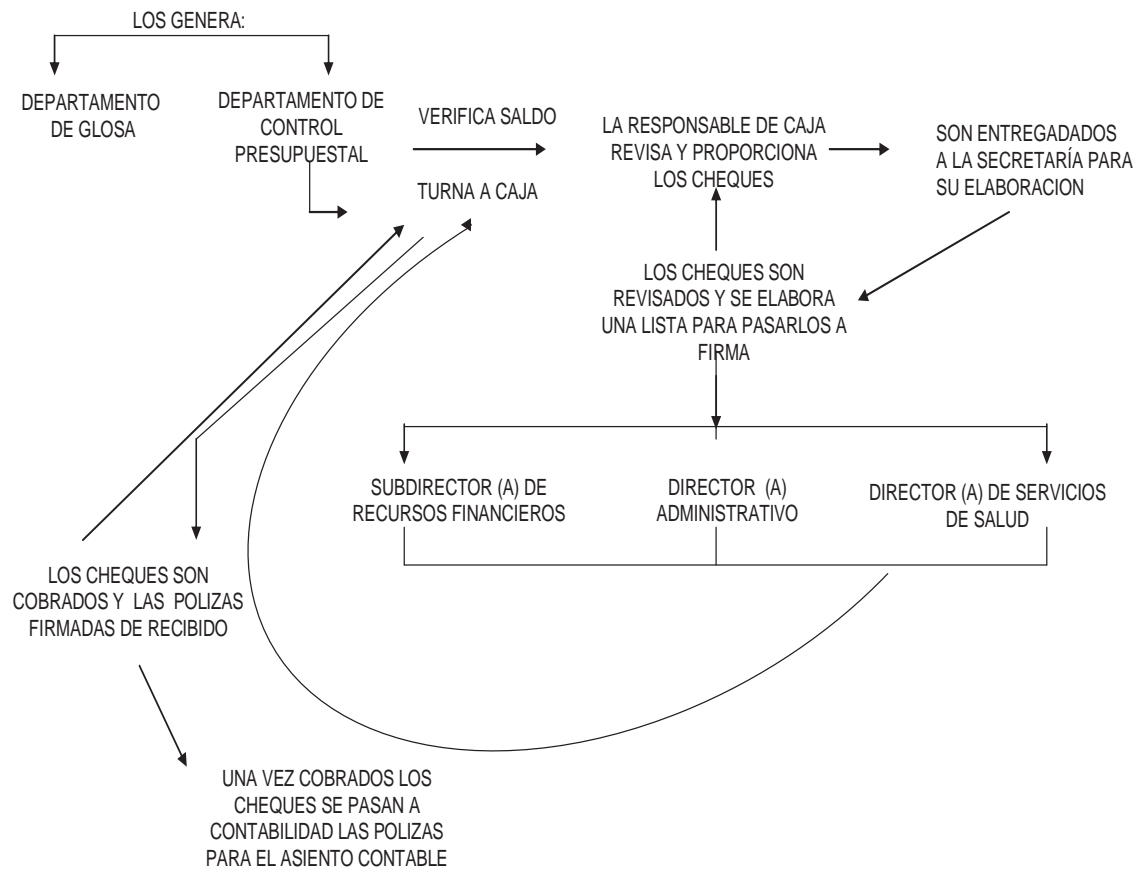


Figura 5.8.7.4. Diagrama de flujo del proceso para la elaboración de Cheques

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Proceso de Nómina**

CODIGO: P-SSM-DA-SRF-04020201

UNIDAD RESPONSABLE: Conexión Empresarial

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Detectar en forma oportuna el recurso que es tramitado a la Secretaría de Finanzas y Administración para el pago sueldos (nómina) al personal de Servicio de Salud.

**POLITICAS Y NORMAS GENERALES DEL PROCEDIMIENTO:**

- Se deben tramitar a tiempo los DEPP'S ante la Secretaría de Finanzas y Administración
- Se hace una programación de la nómina del personal que cobra con tarjeta de nómina 1 día antes al pago quincenal (en un horario aprox. de 8:30 am.)
- Los cheques son protegidos en el sistema de Conexión Empresarial
- El área de Recursos Humanos debe de entregar el reporte del costo de nómina 2 días antes a su pago
- El banco con el que se tiene contrato es HSBC
- Se envía el recurso para pago de nómina a las Unidades que no cuentan con el contrato del banco HSBC

**FUNDAMENTO LEGAL:** Reglamento bancario para la elaboración y aplicación de transferencias.

<b>NO. CONSECUTIVO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>PUESTO Y ÁREA</b>	<b>INSUMO</b>	<b>SALIDA</b>
1	Se entregan las estadísticas de nómina.	Control Presupuestal	Estadística	Elaboración del reporte de nómina
2	Checar que estén depositados los recursos	Encargado (a) de la Conexión Empresarial	Estado de Cuenta	Se imprime el edo. De cuenta para la liberación de la nómina
3	Se recibe el concentrado de la nómina en la memoria extraíble tipo USB	Encargado (a) de la Conexión Empresarial	Memoria extraíble tipo USB	Protección de cheques en el sistema y programación de depósitos.
4	Realizar el reporte de liberación de nómina.	Encargado (a) de la Conexión Empresarial	Reporte de nómina	Se entrega al Depto. de Recursos Humanos.

*Cuadro 5.8.7.5. Descripción de actividades del proceso para la aplicación de la Nómina*



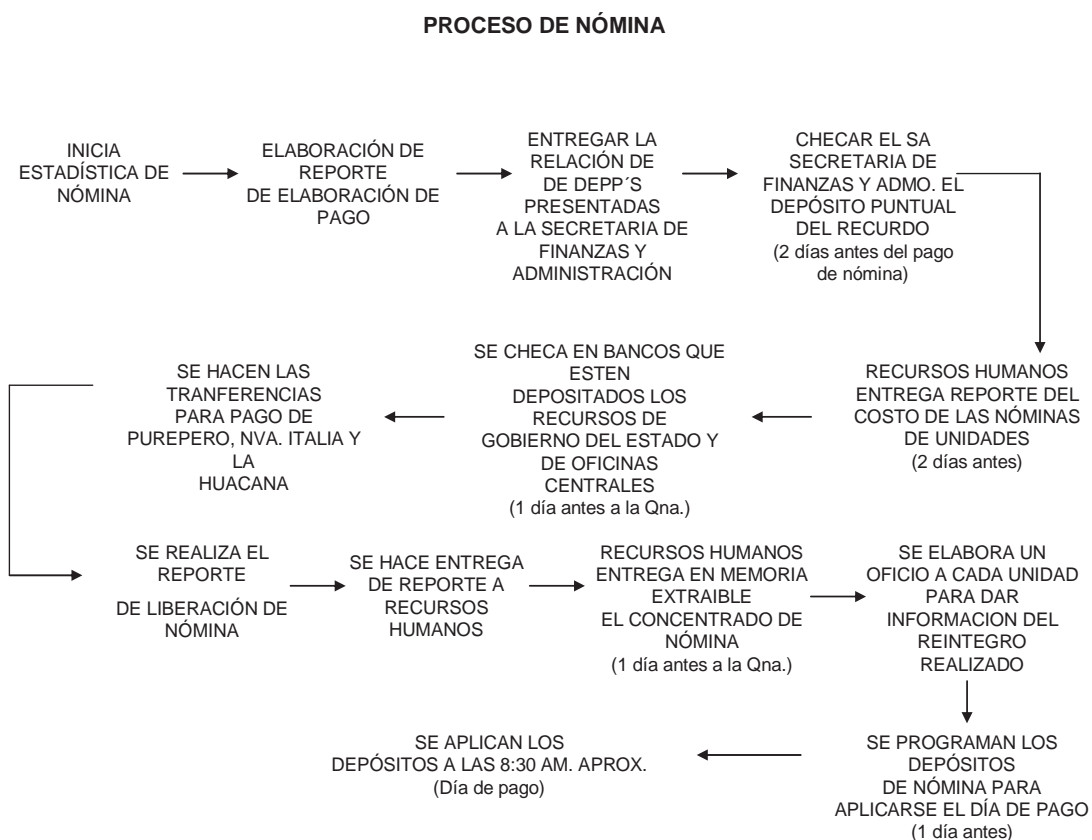


Figura 5.8.7.5. Diagrama de flujo del proceso para la elaboración y aplicación de la Nómina

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: **Elaboración de Transferencias Bancarias**

CODIGO: P-SSM-DA-SRD-04020202

UNIDAD RESPONSABLE: Sistema de Conexión Empresarial

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Realizar las transferencias bancarias de recursos a las unidades aplicativas o a los proveedores, contratistas y prestadores de servicios cuando estos así lo soliciten.

POLITICAS Y NORMAS GENERALES DEL PROCEDIMIENTO:

- Las personas encargadas de realizar las transferencias interbancarias deben de solicitar una capacitación al banco para así conocer el sistema de conexión empresarial.

- Existen tres usuarios autorizados para entrar al sistema de conexión empresarial.
- Para realizar transferencias bancarias a un banco distinto al que se contrató, se debe utilizar la clave bancaria estandarizada la cuál consta de 18 dígitos.

FUNDAMENTO LEGAL: Reglamento bancario para la elaboración y aplicación de transferencias.

NO. CONSECUTIVO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PUESTO Y ÁREA	INSUMO	SALIDA
1	Elaborar la autorización de radicación de pago a las unidades aplicativas.	Control Presupuestal	Autorización de radicación	Recabar firma de autorización y entregar al Departamento de Fondos y Valores.
2	Verificar el saldo de las cuentas bancarias.	Jefa (a) de Fondos y Valores Departamento de Fondos y Valores	Sistema de bancos	Turnar al área de conexión empresarial.
3	Realizar la transferencia interbancaria electrónica con 2 copias 1 para la unidad y otra para el Depto.	Encargada (o) del sistema de conexión empresarial	Autorización de radicación	Anotar los datos de la autorización al sistema y aplicar e imprimir dicha transferencia.
4	Entregar al área de caja una lista de los avisos de abono de las unidades.	Encargada (o) del sistema conexión empresarial	Lista de avisos de abono	Entregar a las unidades.
5	Registrar las transferencias en el sistema de bancos para registrar el egreso.	Auxiliar de bancos Fondos y Valores	Transferencias interbancarias	Archivar la transferencia con su documentación comprobatoria.
6	Entregar, si es recuperable la documentación al departamento de Control Presupuestal.	Encargada (o) del sistema de conexión empresarial	Documentación comprobatoria	Firma de recibido.
7	Elaborar una lista de las transferencias aplicadas durante el mes en donde se incluya: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No. De referencia</li> <li>• Unidad aplicativa</li> <li>• Importe enviado</li> <li>• No. De cuenta</li> <li>• Observaciones (préstamo)</li> </ul>	Encargada (o) del sistema de conexión empresarial	Lista de transferencias	Revisar cada una de las transferencias y entregar al área de contabilidad.

Cuadro 5.8.7.6. Descripción de actividades para la aplicación de Transferencias Bancarias

## PROCEDIMIENTO DE LA ELABORACION DE TRANSFERENCIAS BANCARIAS

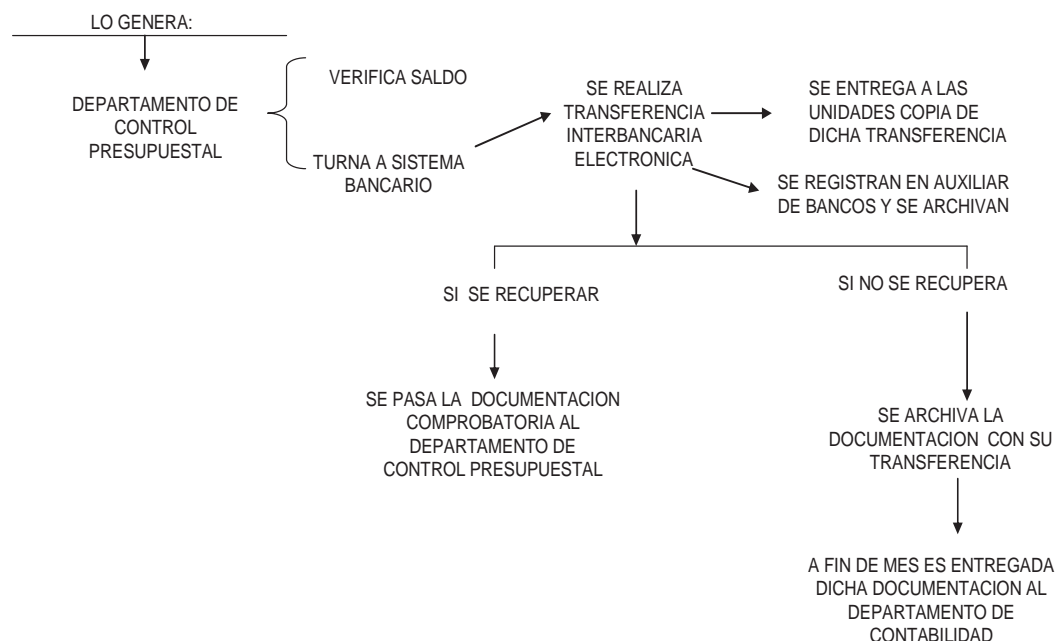


Figura 5.8.7.6. Diagrama de flujo del proceso para la aplicación de Transferencias Bancarias

### 5.9. PROPUESTA PARA ORGANIZAR EL TIEMPO EN EL DEPARTAMENTO DE FONDOS Y VALORES DE LOS SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACÁN (ALTERNATIVAS)

Para Rtutherford (1993, p.28), el tiempo del latín *tempus*, es la duración de las cosas, época durante la cual vive una persona o sucede una cosa. Es la oportunidad, ocasión o momento de hacer algo.

Todos malgastamos el tiempo, pero a veces la razón es obvia, en otras ocasiones perder el tiempo es sólo un síntoma de problemas más profundos, lo que debemos hacer es un inventario de las condiciones personales y comprender como y por que desperdiciamos el tiempo.

En el Departamento de Fondos y Valores, la pérdida de tiempo en la realización de las funciones es un factor importante que afecta no sólo a la Secretaría sino a todo el Estado que demanda este servicio. Por lo que se propone como administrar el tiempo en horas de trabajo.

1. **APROVECHAS SUS HORAS DE MAYOR EFICIENCIA:** Adaptar las actividades al grado de lucidez para lograr más en menos tiempo.
2. **ELABORAR UN PLAN:** Planificar en sólo 20 minutos el trabajo que se va a realizar en ese día, aquí se ahorra una hora del tiempo adicional al que dedica el personal en recordar todas las tareas pendientes. Elaborar una lista de todas las tareas por hacer.
3. **CLASIFICAR EL TRABAJO DE ESCRITORIO:** Concentrar la atención solo en las tareas importantes y reunir solo los documentos que se van a utilizar.
4. **PROCURAR NO RECIBIR VISITAS:** Las visitas se podrán recibir sólo en caso de urgencia al igual que las llamadas telefónicas.
5. **CONTROL DEL TELÉFONO:** El teléfono solo debe ser exclusivo para atender asuntos oficiales y de trabajo, no personales.
6. **CUANDO EL RECURSO NO ES LIBERADO A TIEMPO:** Se propone que el tiempo sea aprovechado para poner en orden la documentación reciente.
7. **HACER UNA PAUSA:** Aprovechar el tiempo no significa trabajar sin descanso. Se propone interrumpir el trabajo unos minutos para tomar un descanso puede ayudarle a desempeñarse mejor y con más rapidez.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación de tesis se alcanzo el objetivo planteado al establecer las actividades que se deben seguir para el adecuado funcionamiento del Departamento de Fondos y Valores de los Servicios de Salud de Michoacán, proporcionando una propuesta de diseño de un Manual de Procedimientos. Con relación a la hipótesis se demostró que al aplicar los conocimientos relacionados con la Planeación Estratégica se facilita la restructuración en el Departamento de Fondos y Valores. Así mismo, se logra precisar el diseño del manual de procedimientos facilitando la integración de actividades que permiten lograr resultados concisos y precisos que mejoran los estándares de eficiencia y productividad al ordenar sus procesos. Al proponer alternativas para utilizar mejor el tiempo, se espera que esos estándares sen alcanzados en el menor tiempo posible (justo a tiempo).

### RECOMENDACIONES

Con base, en los resultados de los procesos realizados al integrar la presente tesis, se sugiere que la Planeación Estratégica se practique no sólo en el Departamento de Fondos y Valores sino en todos los ámbitos de la organización posible, a fin de lograr mejores y óptimos resultados; Ya que al llevar un adecuado manejo y control de los recursos, estos se vean reflejados en toda la institución.

Se debe tomar en consideración que el Manual de Procedimientos propuesto, es una herramienta para mejorar el funcionamiento de las áreas, no es una solución total. Así como considerar la importancia que tiene el administrar el tiempo.

Se recomienda que el personal que labora no solo en el Departamento mencionado sino en la Secretaria, sea capacitado frecuentemente o cada vez que se requiera y programar cursos de sensibilidad al trabajo en equipo.

Motivar al personal no solo con incentivos económicos y prestaciones.

Establecer un sistema integral de recursos humanos para contratar personal con estudios de licenciatura y postrado para ocupar puestos de jefaturas de área y directivos entre otros.

Implementar un programa para la elaboración de los cheques.

Se recomienda que al utilizar propuesta de alternativas para utilizar mejor el tiempo, se logre alcanzar los estándares de eficiencia y productividad deseados.

Finalmente, es recomendable que se establezcan tiempos definidos para que se revisen y actualicen continuamente los Manuales de Procedimientos de este Departamento y todos y cada uno de los que conforman la Secretaria.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

Alvarez Torres, Martín G. (2001), “Manuales para elaboración de Políticas y Procedimientos”. Editorial Panorama. México.

Ansoff, H. I., Declerck, R. P. y Hayes, R. L. (1991), “*El Planteamiento Estratégico*” (Nueva tendencia de la Administración). Editorial Trillas. México.

Dess, G. Gregory (2003), “*Dirección Estratégica*” . Pearson Educación, Quinta edición. México.

Fred, David (1997), “*Conceptos de la Administración Estratégica*”. Pearson Educación. México. D.F.

Goldfeder, Guitela y Aguilar, Eduardo (2000), “*Planeación y Administración*” (Un enfoque integrado). Editorial Trillas. México.

Gómez Ceja, Guillermo. (2001), “*Sistemas Administrativos*” (Análisis y Diseño). Editorial McGraw Hill. México.

Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M. y Pfeiffer J. William (1998), “*Planeación Estratégica Aplicada*”. Editorial McGraw Hill. México.

Hampton, David R. (1989). “*Administración*”. Editorial Mc Graw Hill (tercera edición). México.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernandez Collado, Carlos y Baptista, Lucio Pilar. (1998 y 1991) “*Metodología de la Investigación*”. Editorial MacGraw Hill. México.

Hill, W. Charles. (2005). “*Administración Estratégica un Enfoque Integrado*”. Editorial McGraw Hill, México. D.F.

Hitt, H. Michael. (2004). “*Administración Estratégica*” Quinta edición, Thomson. México, D.F.

Josephs Ray. (1996). “*Ganele Horas a su tiempo*”. Selecciones 1996.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1998). “*Administración una Perspectiva Global*”. Editorial McGraw-Hill. México.

Maurice Eyssautier de la Mora. (2002). “*Metodología de la Investigación*” (Desarrollo de la Integración). Editorial ECAFSa, Thomson Learning. México, D.F.

Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James. (1993). “*El Procesos Estratégico*”. Editorial Prentice Hall. México.

Morrissey, George L. (1996). “*Pensamiento Estratégico*”. Editorial Pearson Educación. México.

Reza Trosino Jesús Carlos. (1999). *“Como aplicar con efectividad la Planeación Estratégica en la Capacitación”*. Editorial Panorama. México.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2005), *“Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y Mediana Empresa”*. Editorial Thomson. México.

Rtutherford Robert D. (1993). *“Aprovechamiento del tiempo”*. Editorial Limusa. España.

Steiner, George A. (2004). *“Planeación Estratégica”*. Editorial CECSA. México.

Stephen, Robbins y Coulter, Mary (2005). *“Administración”*. Editorial Pearson Educación. México.

Thomson, Arthur A., Strickland III, Jr. (2004), *“Administración Estratégica”* (Textos y casos). Editorial Mc. Graw-Hill. México.

Thomson, Arthur A. & Strickland III, A. J. (1998). *“Dirección y Administrativa Estratégica”*. Editorial. Mc Graw-Hill. México.

## **Manuales**

Alvarez Torres, Martín G. Manuales para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos (2001). Editorial Panorama, México.

Manual de Normas y procedimientos para su operación/dirección general de la Beneficencia Pública. Noviembre de 1995.

## **Leyes**

Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal

## **Sitios Web**

[www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm)

<http://www.michoacan.gob.mx/Gobierno>

<http://www.salud.michoacan.gob.mx>

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

Alvarez Torres, Martín G. (2001), “Manuales para elaboración de Políticas y Procedimientos”. Editorial Panorama. México.

Ansoff, H. I., Declerck, R. P. y Hayes, R. L. (1991), “*El Planteamiento Estratégico*” (Nueva tendencia de la Administración). Editorial Trillas. México.

Dess, G. Gregory (2003), “*Dirección Estratégica*”. Pearson Educación, Quinta edición. México.

Fred, David (1997), “*Conceptos de la Administración Estratégica*”. Pearson Educación. México. D.F.

Goldfeder, Guitela y Aguilar, Eduardo (2000), “*Planeación y Administración*” (Un enfoque integrado). Editorial Trillas. México.

Gómez Ceja, Guillermo. (2001), “*Sistemas Administrativos*” (Análisis y Diseño). Editorial McGraw Hill. México.

Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M. y Pfeiffer J. William (1998), “*Planeación Estratégica Aplicada*”. Editorial McGraw Hill. México.

Hampton, David R. (1989). “*Administración*”. Editorial Mc Graw Hill (tercera edición). México.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernandez Collado, Carlos y Baptista, Lucio Pilar. (1998 y 1991) “*Metodología de la Investigación*”. Editorial MacGraw Hill. México.

Hill, W. Charles. (2005). “*Administración Estratégica un Enfoque Integrado*”. Editorial McGraw Hill, México. D.F.

Hitt, H. Michael. (2004). “*Administración Estratégica*” Quinta edición, Thomson. México, D.F.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1998). “*Administración una Perspectiva Global*”. Editorial McGraw-Hill. México.

Maurice Eyssautier de la Mora. (2002). “*Metodología de la Investigación*” (Desarrollo de la Integración). Editorial ECAFSA, Thomson Learning. México, D.F.

Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James. (1993). “*El Procesos Estratégico*”. Editorial Prentice Hall. México.

Morrissey, George L. (1996). “*Pensamiento Estratégico*”. Editorial Pearson Educación. México.

Reza Trosino Jesús Carlos. (1999). “*Como aplicar con efectividad la Planeación Estratégica en la Capacitación*”. Editorial Panorama. México.



Rodríguez Valencia, Joaquín. (2005), “*Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y Mediana Empresa*”. Editorial Thomson. México.

Steiner, George A. (2004). “*Planeación Estratégica*”. Editorial CECSA. México.

Stephen, Robbins y Coulter, Mary (2005). “*Administración*”. Editorial Pearson Educación. México.

Thomson, Arthur A., Strickland III, Jr. (2004), “*Administración Estratégica*” (Textos y casos). Editorial Mc. Graw-Hill. México.

Thomson, Arthur A. & Strickland III, A. J. (1998). “*Dirección y Administrativa Estratégica*”. Editorial. Mc Graw-Hill. México.

## **Manuales**

(MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA SU OPERACIÓN/DIRECCIÓN GENERAL DE LA BEBENEFICIENCIA PÚBLICA. Noviembre de 1995)

## **Leyes**

Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal

## **Sitios Web**

[www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm)

[www.segob](http://www.segob)