



Casa abierta al tiempo

**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Unidad Iztapalapa*

---

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Licenciatura en Administración**

*TÍTULO DEL TRABAJO:*

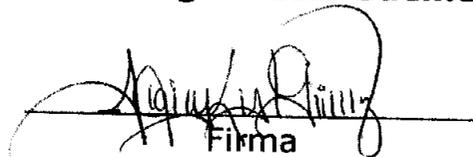
**Análisis del funcionamiento de las TIC en el área financiera:  
El caso del Hospital General "Dr. Manuel Gea González"**

*NOMBRE:*

**Bernal Rodríguez Melina**

*ASESORA:*

**Profa. Regina Leal Güemez**



Firma

*LUGAR Y FECHA:*

**México, D.F., Marzo 2006**



*UNIDAD:* **Iztapalapa**

*DIVISIÓN:* **Ciencias Sociales y Humanidades**

*GRADO:* **Licenciatura en Administración**

*TÍTULO DEL TRABAJO:*  
**Análisis del funcionamiento de las TIC en el área financiera:  
El caso del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”**

*NOMBRE:* **Bernal Rodríguez Melina**

*ASESORA:* **Profa. Regina Leal Güemez**

\_\_\_\_\_  
Firma

*LUGAR Y FECHA:* **México, D.F., Marzo 2006**



Casa abierta al tiempo

**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Unidad Iztapalapa*

---

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Licenciatura en Administración**

*TÍTULO DEL TRABAJO:*

**Análisis del funcionamiento de las TIC en el área financiera:  
El caso del Hospital General "Dr. Manuel Gea González"**

*NOMBRE:*

**Bernal Rodríguez Melina**

*ASESORA:*

**Profa. Regina Leal Güemez**

---

Firma

*LUGAR Y FECHA:*

**México, D.F., Marzo 2006**

---

## ÍNDICE

<i>Introducción</i>	3
<i>Antecedentes</i>	4
<i>Planteamiento del problema</i>	6
<i>Marco Teórico</i>	9
<i>Marco Conceptual</i>	25
<b>Capítulo 1</b> <i>La Administración Pública en el Sector Salud en México</i>	29
<b>1.1</b> Tipos de Organización	29
<b>1.2</b> La Administración Pública en México	33
<b>1.3</b> El Sector Salud en la Administración Pública	35
<b>1.4</b> E-Gobierno	37
<b>1.5</b> El Sector Salud en e-Gobierno	38
<b>Capítulo 2</b> <i>El Hospital General “Dr. Manuel Gea González”</i>	40
<b>2.1</b> Antecedentes históricos del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”	40
<b>2.2</b> Misión del Hospital	42
<b>2.3</b> Visión del Hospital	42
<b>2.4</b> Objetivos del Hospital	42
<b>2.5</b> Estructura Orgánica	43
<b>2.6</b> Características Generales	44
<b>Capítulo 3</b> <i>Área financiera del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”</i>	50
<b>3.1</b> Organización General del área Administrativa	50
<b>3.2</b> Organización General del área Financiera	51
<b>3.3</b> Funciones del área financiera	52
<b>Capítulo 4</b> <i>Uso de las TIC en el área financiera del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”</i>	54
<b>4.1</b> Sistemas de Información en el área financiera	54
<b>4.1.1</b> Ventajas del uso de las TIC	55
<b>4.1.2</b> Desventajas del uso de las TIC	56
<b>4.2</b> Área de Informática	57

---

<i>Capítulo 5</i>	<i>Análisis de las entrevistas</i>	<i>58</i>
<i>Conclusiones</i>		<i>64</i>
<i>Anexo 1</i>		<i>69</i>
<i>Bibliografía</i>		<i>77</i>

---

## ***Introducción***

En el mundo en que vivimos actualmente, se deben tener en cuenta la flexibilización en el trabajo y el “ser multidisciplinario”, y tomar a la información como un recurso más para que la organización tenga un funcionamiento eficiente a través de las tecnologías de información. De ahí que, el administrador sea capaz de manejar eficientemente los recursos que recibe para evitar errores, como pueden ser la duplicidad de información, la falta de comunicación con las diferentes áreas administrativas, el mal uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), entre otros; lo cual aumenta el porcentaje de error al tomar una decisión.

El objetivo de este trabajo es analizar el funcionamiento de las TIC en el área financiera del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”.

Para comprender el impacto que tienen las TIC en la actualidad, se hablará de los Sistemas de Información basados en Computadora, las eras de las TIC y cómo es que a través del tiempo, las diferentes organizaciones han actuado ante la nueva tecnología, y en particular en una institución pública del Sector Salud.

En el Capítulo 1, se empezará por describir la administración pública en México, específicamente en el Sector Salud y los avances tecnológicos que el gobierno ha tenido con lo que ahora conocemos como e-gobierno.

Para conocer qué tipo de organización es el Hospital General “Dr. Manuel Gea González”, en el Capítulo 2 se describirán sus antecedentes, así como los objetivos que tiene y su estructura en general.

En el Capítulo 3 se investigará el área a la que está enfocado este trabajo, la cual es el área Financiera del Hospital, dentro de este capítulo se verá el tipo de actividades que se realizan dentro de ella y el tipo de TIC con las que se cuentan.

En el Capítulo 4 se analizarán las funciones que se desempeñan utilizando las TIC y por lo tanto, las ventajas y desventajas del uso de estas herramientas en el área Financiera del Hospital.

---

En el Capítulo 5 se determinarán los principales problemas que se presentan con y por la falta de las TIC en las áreas anteriormente mencionadas, específicamente la influencia de los sindicatos, la resistencia al cambio por parte del personal, la falta de recursos, de capacitación y de la actualización del perfil de puestos.

### ***Antecedentes***

Con la era digital, se han modificado las formas de hacer las cosas, sin embargo, a falta de infraestructura, se cae en un problema de atraso tecnológico, lo que lleva a seguir con las formas antiguas de realizar los trabajos. A la fecha existen organizaciones, en este caso del gobierno, que siguen haciendo la contabilidad a mano, mientras que en otros lugares se tiene la posibilidad de contar con la infraestructura necesaria, pero la resistencia al cambio por parte del personal, la existencia de los sindicatos, la falta de actualización del perfil de puestos, la falta de la capacitación del personal para el manejo de las TIC, entre otros, son una muestra de los principales obstáculos para la eficiente aplicación de las TIC.

Desde hace ya algunos años las organizaciones han reconocido la importancia de administrar los principales recursos como la mano de obra y las materias primas. La información se ha colocado en un buen lugar como uno de los principales recursos que poseen las empresas actualmente. Los entes que se encargan de las tomas de decisiones han comenzado a comprender que la información no es sólo un subproducto de la conducción empresarial, sino que a la vez alimenta a los negocios y puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de éstos.<sup>1</sup>

La fácil disponibilidad que poseen las computadoras y las Tecnologías de Información en general, han creado una revolución informática en la sociedad y de forma particular en los negocios. El manejo de información generada por computadora difiere en forma significativa del manejo de datos producidos manualmente<sup>2</sup>, es decir, la información que se maneja por medio de la computadora tiene sus ventajas: ahorro en tiempo, confiabilidad, seguridad, etc., cosas que manualmente es muy difícil de obtener.

---

<sup>1</sup> <<http://www.monografias.com/trabajos24/tics-empresas.html>> [Consultado el 21/Julio/2005].

<sup>2</sup> *Id.*

---

Es esencial que quienes dirigen la organización, tengan los conocimientos necesarios con respecto al uso de la tecnología, pero sobre todo, deben manejar eficientemente la información que les permita realizar una buena toma de decisiones para beneficio de la empresa y que esta tenga una permanencia de largo plazo.

La información es una herramienta de competencia que marca la diferencia a la hora de realizar acciones que impactarán en la salud financiera de la organización.

La información ha sido un elemento fundamental para la toma de decisiones de cualquier naturaleza; en la actualidad ha adquirido relevancia social, debido entre otras cosas a que las tecnologías de la información han evolucionado e impactado de una manera significativa. La velocidad del cambio tecnológico en el entorno, exige y permite integrar sistemas de información acordes con las necesidades de un nuevo mundo globalizado y cambiante.

“En todo el mundo, las tecnologías de la información y de las comunicaciones están generando una nueva revolución industrial tan significativa y asequible por todos como las del pasado. Es una revolución basada en la información, en sí misma, la expresión del conocimiento humano. El progreso tecnológico ahora nos permite procesar, almacenar, recuperar y comunicar la información en cualquier formato que pudiera adquirir - oral, escrito o visual - sin restricciones de distancia, tiempo y volumen. Esta revolución aporta nuevas capacidades a la inteligencia humana y constituye un recurso que modifica nuestras actuales formas de trabajar y de vivir en comunidad”.<sup>3</sup>

Por lo tanto, en este trabajo se analizará el funcionamiento de las TIC en el área financiera del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”, para detectar las causas que impiden el buen funcionamiento de las mismas, entre las cuales se pueden encontrar la falta de recursos financieros y tecnológicos, la poca e ineficiente capacitación al personal operativo, la resistencia al cambio por parte de los mismos y el incorrecto perfil de puestos; lo cual puede traer como consecuencia una mala toma de decisiones por la falta de comunicación entre las áreas, teniendo

---

<sup>3</sup> <<http://www.um.es/gtiweb/fjmm/ingenieria.htm>> [Consultado el día 13/Enero/2006].

---

como resultado una duplicidad en la información y un mal uso de las TIC en el área financiera del Hospital.

### ***Planteamiento del problema***

— Pregunta general:

- ¿Cuál es el funcionamiento de las TIC en el área financiera en el Hospital General “Dr. Manuel Gea González”?

— Preguntas específicas:

- ¿Qué tipo de organización es el Hospital?
- ¿Cómo está estructurada la organización en el Hospital?
- ¿Cómo está estructurada el área de Administración?
- ¿Qué actividades se realizan en el área Financiera?
- ¿De qué forma se utilizan las TIC para el funcionamiento del área Financiera?
- ¿Qué ventajas implica la utilización de las TIC en el área Financiera?
- ¿Qué desventajas implica la utilización de las TIC en el área Financiera?
- ¿Influyen los sindicatos en las actividades del trabajador en el área financiera por el uso de las TIC?
- ¿Existe capacitación para el personal en el uso de las TIC? y si no la hay ¿Cuáles son los motivos?
- ¿Qué tipo de problemas genera la falta de actualización de los perfiles de puestos para el uso eficiente de las TIC?
- ¿Qué problemas generan la falta de recursos financieros y tecnológicos en la aplicación de las TIC?

### **Justificación**

Este trabajo se realizará considerando la importancia del servicio de salud para un país, en particular en México, donde el Hospital General “Dr. Manuel Gea González”, es una de las instituciones médicas de mayor prestigio y calidad, que brinda diversos servicios y que atiende a una gran cantidad de personas. Partiendo de la necesidad de entender que se está produciendo un cambio inevitable, se tratará de analizar la forma en cómo funcionan las TIC en el área financiera, destacando la necesidad de que las mismas, se adapten a esta nueva situación, se

---

rediseñen sus procesos organizativos y se consideren como un medio para una mejor atención en el servicio.

Se deben tomar en cuenta las dificultades por las que pasan las organizaciones para implementar las TIC, ya que su aplicación, en este caso en el sector salud y en una institución pública, ha sido muy lenta y aunado a la resistencia al cambio por parte del personal, constituyendo una de las principales barreras para poder operar con esas tecnologías.

### **Objetivo general**

- Analizar el funcionamiento de las TIC en el área financiera del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”.

### **Objetivos específicos**

- Describir el tipo de organización que es el Hospital.
- Analizar la estructura de la organización en el Hospital.
- Analizar la estructura del área de Administración.
- Analizar la estructura del área de Finanzas.
- Analizar las actividades que se realizan en el área Financiera del Hospital.
- Investigar la forma en cómo se utilizan las TIC para el funcionamiento del área Financiera del Hospital.
- Analizar las ventajas que implica la utilización de las TIC en el área Financiera del Hospital.
- Analizar las desventajas que implica la utilización (o no utilización) de las TIC en el área Financiera del Hospital.
- Analizar si influyen los sindicatos en las actividades del trabajador en el área financiera por el uso de las TIC, y si es así, cómo influyen.
- Determinar si existe o no capacitación para el personal en el uso de las TIC, y si no la hay analizar los motivos.
- Examinar el tipo de problemas que puede generar la falta de actualización de los perfiles de puestos para el uso eficiente de las TIC.

- 
- Analizar los problemas que generan la falta de recursos financieros y tecnológicos en la aplicación de las TIC

### **Hipótesis**

La falta de recursos financieros y tecnológicos, la falta de capacitación, el incorrecto perfil de puestos y la resistencia al cambio por parte del personal operativo, son los principales causantes del uso ineficiente de las TIC en el área financiera del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”.

#### *Variable Dependiente:*

- Uso ineficiente de las Tecnologías de Información y Comunicación.

#### *Variables Independientes:*

- La falta de recursos financieros y tecnológicos
- La falta de capacitación del personal
- El incorrecto perfil de puestos
- La resistencia al cambio por parte del personal

---

## *Marco Teórico*

### **Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)**

Los Sistemas de Información (SI) y las Tecnologías de Información (TI) han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra ventajas competitivas.

Las Tecnologías de la Información han sido conceptualizadas como la integración y convergencia de la computación, las telecomunicaciones y la técnica para el procesamiento de datos, donde sus principales componentes son: el factor humano, los contenidos de la información, el equipamiento, la infraestructura, el *software* y los mecanismos de intercambio de información, los elementos de política y regulaciones, además de los recursos financieros.<sup>4</sup>

Un Sistema de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Los elementos que interactúan entre sí son: el equipo computacional, el recurso humano, los datos o información fuente, programas ejecutados por las computadoras, las telecomunicaciones y los procedimientos de políticas y reglas de operación. Un Sistema de Información realiza cuatro actividades básicas: 1) Entrada de información, 2) Almacenamiento de información, 3) Procesamiento de la información y 4) Salida de información.<sup>5</sup>

Los componentes anteriores conforman los protagonistas del desarrollo informático en una sociedad, tanto para su desarrollo como para su aplicación, además se reconoce que las tecnologías de la información constituyen el núcleo central de una transformación multidimensional que experimenta la economía y la sociedad; de aquí lo importante que es el estudio y dominio de las influencias que tal transformación impone al ser humano como ente

---

<sup>4</sup> <<http://www.monografias.com/trabajos24/tics-empresas.html>> [Consultado el 21/Julio/2005].

<sup>5</sup> *Id.*

---

social, ya que tiende a modificar no sólo sus hábitos y patrones de conducta, sino, incluso, su forma de pensar.<sup>6</sup>

Las TIC han creado un gran impacto en el funcionamiento de las organizaciones e incluso han alterado su propia estructura. Las TIC generan diversos efectos, dependiendo de la función que desempeñen en el seno de la organización.

A partir de 1960 la informática se introduce en las organizaciones con el objetivo de automatizar tareas administrativas repetitivas (contabilidad, facturación y nómina, principalmente). La tecnología se basa en grandes ordenadores o *mainframes*. El *hardware* y el *software* son extraordinariamente caros. Sólo las grandes organizaciones con enormes volúmenes diarios de trabajo administrativo pueden permitirse dichos costos. La tecnología es compleja y requiere personal especializado en número creciente (que se concentra en un área específica de la empresa). Se informatizan procesos aislados dentro de la organización. La informática, es patrimonio de las grandes organizaciones. En esa época la informática doméstica no existía.<sup>7</sup>

La progresiva implantación de la informática en los años anteriores ha cambiado la situación. Muchos directivos comienzan a cuestionarse por qué, teniendo los datos de la empresa en el ordenador, no pueden acceder a la información realmente necesaria para dirigir el negocio. Por otro lado, a los directivos de las empresas altamente informatizadas, les llegaba demasiada información. La explosión de información pasaba por las mesas de los jefes, con una enorme cantidad de datos, por lo que la mayoría de toda esta avalancha se asimilaba sólo parcialmente. Y, en gran parte, no tenía ninguna importancia. El jefe tenía que luchar con montañas de informes e intentar determinar por sí mismo cuáles eran las partes críticas de la información contenida en aquellos informes, de modo que le sirvieran para tomar las medidas necesarias para corregir los problemas de cada situación. También se daba poca importancia a las necesidades de información del director general. El sistema de información de la empresa, basado en la informática, se centraba en el desarrollo de sistemas que llevan a cabo el proceso del trabajo burocrático de la empresa, por lo tanto se necesitaron otros sistemas que aportaran una información más vital a la

---

<sup>6</sup> *Id.*

<sup>7</sup> <<http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/macau0704.html>> [Consultado el día 06/Junio/2005].

---

dirección de la empresa. A finales de los años setenta surge el concepto de Sistema de Información Gerencial (MIS por sus siglas en inglés *Management Information System*), un sistema de información integrado que, basado en un diseño global, comprende tanto sistemas de automatización del trabajo burocrático como los sistemas de información de gestión de los diferentes niveles directivos.<sup>8</sup>

La difusión de las TIC en las organizaciones durante las dos décadas anteriores conduce a un cambio cualitativo. Ninguna organización puede escapar a la influencia de las TIC. Empieza a detectarse que el cambio introducido por las TIC en las organizaciones va mucho más lejos de lo comprendido hasta el momento. Las TIC no son sólo un instrumento de reducción de costos y de mejora de la información para la gestión, tampoco son sólo un servicio de apoyo a la actividad principal de la organización. Las TIC están cambiando la naturaleza de los productos, de los procesos de producción y servicios, así como la naturaleza de la competencia y de los sectores económicos mismos.<sup>9</sup>

A lo largo de la década de los noventa se produce una explosión tecnológico-financiera. El elemento clave reside en que el ciudadano de los países desarrollados se conecta a la Red. El cliente final de la mayoría de las organizaciones lucrativas y no lucrativas va enganchándose, progresivamente pero con gran rapidez, a Internet. Una organización potente lo es no sólo por su estructura interna, sino cada vez más por su papel como nodo de una red de relaciones de producción, distribución e intercambio de información. Las TIC no se superponen a la organización moderna, son parte integrante de la misma. Las TIC no se superponen a las redes, son parte integrante de dichas redes.<sup>10</sup>

### **Evolución de los Sistemas de Información**

En la década de los setenta, Richard Nolan, un conocido autor y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, desarrolló una teoría que impactó el proceso de planeación de los recursos y las actividades de la informática.

---

<sup>8</sup> *Id.*

<sup>9</sup> *Id.*

<sup>10</sup> *Id.*

---

Según Nolan, la función de la Informática en las organizaciones evoluciona a través de ciertas etapas de crecimiento<sup>11</sup>, las cuales se explican a continuación:

### **Etapas de iniciación<sup>12</sup>**

- Comienza con la adquisición de la primera computadora y normalmente se justifica por el ahorro de mano de obra y el exceso de papeles.
- Las aplicaciones típicas que se implantan son los Sistemas Transaccionales tales como nóminas o contabilidad.
- El pequeño Departamento de Sistemas depende en la mayoría de los casos del área de contabilidad.
- El tipo de administración empleada es escasa y la función de los sistemas suele ser manejada por un administrador que no posee una preparación formal en el área de computación.
- El personal que labora en este pequeño departamento consta a lo más de un operador y/o un programador.
- En esta etapa es importante estar consciente de la resistencia al cambio del personal y usuario (ciberfobia) que están involucrados en los primeros sistemas que se desarrollan, ya que estos sistemas son importantes en el ahorro de mano de obra.
- Esta etapa termina con la implantación exitosa del primer Sistema de Información. Cabe recalcar que algunas organizaciones pueden vivir varias etapas de inicio en las que la resistencia al cambio por parte de los primeros usuarios involucrados aborta el intento de introducir la computadora a la empresa.

### **Etapas de contagio o expansión**

Los aspectos sobresalientes que permiten diagnosticar rápido que una empresa se encuentra en esta etapa son<sup>13</sup>:

---

<sup>11</sup> Nolan, Richard. L. " La administración de la tecnología de la información desde 1960" en Chandler, Alfred, D. Jr. y James W. Cortada (eds.) *Una nación transformada por la información. Como la información ha modelado a Estados Unidos de América desde la época de la Colonia hasta la actualidad.* Oxford University Press, México, 2002, p. 280 y <[www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml)> [Consultado el día 17/Junio/2005].

<sup>12</sup> *Id.*

<sup>13</sup> *Id.*

- 
- Se inicia con la implantación exitosa del primer Sistema de Información en la organización. Como consecuencia de lo anterior, el primer ejecutivo usuario se transforma en el paradigma o persona que se habrá que imitar.
  - Las aplicaciones que con frecuencia se implantan en esta etapa son el resto de los Sistemas Transaccionales no desarrollados en la etapa de inicio, tales como facturación, inventarios, control de pedidos de clientes y proveedores, cheques, etc.
  - El pequeño departamento es promovido a una categoría superior, donde depende de la Gerencia Administrativa o Contraloría.
  - El tipo de administración empleado está orientado hacia la venta de aplicaciones a todos los usuarios de la organización; en este punto suele contratarse a un especialista de la función con preparación académica en el área de sistemas.
  - Se inicia la contratación de personal especializado y nacen puestos tales como analista de sistemas, analista-programador, programador de sistemas, jefe de desarrollo, jefe de soporte técnico, etc.
  - Los gastos por concepto de sistemas empiezan a crecer en forma importante, lo que marca la pauta para iniciar la racionalización en el uso de los recursos computacionales dentro de la empresa. Este problema y el inicio de su solución marcan el paso a la siguiente etapa.

### **Etapa de control o formalización**

Para identificar a una empresa que transita por esta etapa es necesario considerar los siguientes elementos<sup>14</sup>:

- Esta etapa de evolución de la Informática dentro de las empresas se inicia con la necesidad de controlar el uso de los recursos computacionales a través de las técnicas de presupuestación base cero (partiendo de que no se tienen nada) y la implantación de sistemas de cargos a usuarios (por el servicio que se presta).
- Las aplicaciones están orientadas a facilitar el control de las operaciones del negocio para hacerlas más eficaces, tales como sistemas para control de flujo de fondos, control de órdenes de compra a proveedores, control de inventarios, control y manejo de proyectos, etc.
- El departamento de sistemas de la empresa suele ubicarse en una posición gerencial, dependiendo del organigrama de la Dirección de Administración o Finanzas.

---

<sup>14</sup> *Id.*

- 
- El tipo de administración empleado dentro del área de Informática se orienta al control administrativo y a la justificación económica de las aplicaciones a desarrollar. Nace la necesidad de establecer criterios para las prioridades en el desarrollo de nuevas aplicaciones.
  - En esta etapa se inician el desarrollo y la implantación de estándares de trabajo dentro del departamento, tales como: estándares de documentación, control de proyectos, desarrollo y diseño de sistemas, auditoría de sistemas y programación.
  - Se integra a la organización del departamento de sistemas, personal con habilidades administrativas y preparado técnicamente.
  - Se inicia el desarrollo de interfaces automáticas entre los diferentes sistemas.

### **Etapa de integración**

Las características de esta etapa son las siguientes<sup>15</sup>:

- La integración de los datos y de los sistemas surge como un resultado directo de la centralización del departamento de sistemas bajo una sola estructura administrativa.
- Las nuevas tecnologías relacionadas con base de datos, sistemas administradores de bases de datos y lenguajes de cuarta generación, hicieron posible la integración.
- En esta etapa surge la primera hoja electrónica de cálculo comercial y los usuarios inician haciendo sus propias aplicaciones.
- El costo del equipo y del *software* disminuyó por lo cual estuvo al alcance de más usuarios.
- En forma paralela a los cambios tecnológicos, cambió el rol del usuario y del departamento de Sistemas de Información. El departamento de sistemas evolucionó hacia una estructura descentralizada, permitiendo al usuario utilizar herramientas para el desarrollo de sistemas.
- Los usuarios y el departamento de sistema iniciaron el desarrollo de nuevos sistemas, reemplazando los sistemas antiguos, en beneficio de la organización.

### **Etapa de administración de datos**

Entre las características que destacan en esta etapa están las siguientes<sup>16</sup>:

- El departamento de Sistemas de Información reconoce que la información es un recurso muy valioso que debe estar accesible para todos los usuarios.

---

<sup>15</sup> *Id.*

<sup>16</sup> <[www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml)> [Consultado el día 17/Junio/2005].

- 
- Para poder cumplir con lo anterior resulta necesario administrar los datos en forma apropiada, es decir, almacenarlos y mantenerlos en forma adecuada para que los usuarios puedan utilizar y compartir este recurso.
  - El usuario de la información adquiere la responsabilidad de la integridad de la misma y debe manejar niveles de acceso diferentes.

### **Etapas de madurez**

Entre los aspectos sobresalientes que indican que una empresa se encuentra en esta etapa, se incluyen los siguientes<sup>17</sup>:

- Al llegar a esta etapa, la Informática dentro de la organización se encuentra definida como una función básica y se ubica en los primeros niveles del organigrama (dirección).
- Los sistemas que se desarrollan son Sistemas de Manufactura Integrados por Computadora, Sistemas Basados en el Conocimiento y Sistemas Expertos, Sistemas de Soporte a las Decisiones, Sistemas Estratégicos y, en general, aplicaciones que proporcionan información para las decisiones de alta administración y aplicaciones de carácter estratégico.
- En esta etapa se tienen las aplicaciones desarrolladas en la tecnología de base de datos y se logra la integración de redes de comunicaciones con terminales en lugares remotos, a través del uso de recursos computacionales.

La información es uno de los principales tipos de recursos con que cuenta el gerente; puede manejarse igual que cualquier otro recurso y el interés en este tema se debe a dos influencias:

1. los negocios se han vuelto más complejos
2. las capacidades de las computadoras han aumentado

La primera aplicación importante de las computadoras fue el procesamiento de datos contables. Esa aplicación fue seguida de otras cuatro: los sistemas de información gerencial, los sistemas de apoyo a decisiones, la oficina virtual y los sistemas basados en conocimientos. Estas cinco aplicaciones constituyen los Sistemas de Información Basados en Computadora<sup>18</sup> (CBIS por sus siglas en inglés *Computer Based Information System*).

---

<sup>17</sup> *Id.*

<sup>18</sup> McLeod Jr., Raymond. *Sistemas de información gerencial*. 7ª Ed., Pearson Educación, México, 2000, p. 4.

---

## La evolución de los sistemas de información basados en computadora

- *El enfoque inicial sobre los datos.*

Las primeras computadoras estaban restringidas a aplicaciones de contabilidad. El nombre que se dio a estas primeras aplicaciones fue el de procesamiento electrónico de datos (EDP) cambiando, posteriormente a procesamiento de datos (DP).<sup>19</sup>

Se usa el término sistema de información contable (AIS) para describir el sistema que procesa los datos de la compañía. El AIS produce algo de información como subproducto de los procesos contables.<sup>20</sup>

- *El nuevo enfoque sobre la información*

La idea de usar la computadora como sistema de información gerencial (MIS) fue promovida por los fabricantes de computadoras como justificación para adquirir un nuevo equipo, ya que las nuevas computadoras fueron las primeras en usar microcircuitos de silicio y en ofrecer mayor poder de procesamiento por la misma cantidad de dinero. El concepto de MIS reconocía que las aplicaciones de computadora debían implementarse con el propósito primordial de producir información gerencial, por lo que fue adoptado rápidamente por muchas de las más grandes compañías.<sup>21</sup>

Los logros reales pocas veces se comprobaban con los que se habían imaginado inicialmente; entre las razones de esta deficiencia se encontraban: la carencia de una cultura computacional entre los usuarios, así como de una cultura de negocios y de una ignorancia del papel gerencial de los especialistas en información, el alto costo y lo limitado del equipo de cómputo según los criterios del momento, etc.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> *Ibíd.* p. 16.

<sup>20</sup> *Id.*

<sup>21</sup> *Id.*

<sup>22</sup> *Id.*

---

- ***El enfoque modificado sobre el apoyo de decisiones.***

En este enfoque se conoció el sistema de apoyo a decisiones (DSS), el cual es un sistema productor de información enfocado hacia un problema específico que un gerente debe resolver y hacia las decisiones que el gerente debe de tomar.<sup>23</sup>

A comparación del MIS el cual tiene como propósito proporcionar información general a un grupo de gerentes para que les ayude a resolver problemas, el DSS pretende apoyar a un solo gerente de una forma específica.<sup>24</sup>

- ***El enfoque actual en la comunicación.***

Mientras el DSS evolucionaba el interés también se enfocó en otra aplicación de las computadoras, la automatización de oficinas (OA), la cual facilita la comunicación y aumenta la productividad de los gerentes y los oficinistas con la ayuda de dispositivos electrónicos.<sup>25</sup>

La automatización de oficinas creció hasta incluir una amplia variedad de aplicaciones como videoconferencias, correo de voz, correo electrónico, calendarización electrónica, transmisión por facsímil y autoedición. Se utiliza el término oficina virtual para describir el marco moderno del trabajo de oficina, hecho posible por la automatización de oficinas y otras aplicaciones electrónicas.<sup>26</sup>

- ***El enfoque potencial en la consulta.***

Actualmente se ha iniciado un movimiento para aplicar la inteligencia artificial (AI) a los problemas de negocios. La idea básica de la AI es que la computadora puede programarse para que realice algunas de las tareas de razonamiento lógico que efectúan los seres humanos. Un sistema experto (ES) funciona como un especialista en un área. Se usa el término sistemas basados en conocimientos para representar todas las variedades de sistemas que aplican inteligencia artificial a la resolución de problemas.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> *Ibíd.* p.17.

<sup>24</sup> *Id.*

<sup>25</sup> *Id.*

<sup>26</sup> *Id.*

<sup>27</sup> *Ibíd.* p.18.

---

Las primeras compañías que usaron computadoras reconocieron la necesidad de establecer unidades organizacionales autónomas de especialistas que se encargarían de implantar los sistemas.<sup>28</sup>

## **Teorías de la Organización**

El término “organización” se emplea en un sentido muy amplio, es decir, designando todo sistema social en que la comunicación, el factor que da consistencia a las relaciones entre los elementos (acciones humanas) de un grupo humano, es comunicación de decisiones que condicionan o sirven de premisas a otras decisiones referentes al mismo grupo.<sup>29</sup>

Para entender lo que es la organización, se verán a continuación algunas definiciones de la misma.

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" **Agustín Reyes Ponce**.<sup>30</sup>

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" **Issac Guzmán V.**<sup>31</sup>

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" **Koontz & O'Donnell**.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> *Ibíd.* p.19.

<sup>29</sup> <[http://sunwc.cepade.es/~jriversa/org\\_temas/teor\\_org\\_intro.htm](http://sunwc.cepade.es/~jriversa/org_temas/teor_org_intro.htm)> [Consultado el día 02/Noviembre/05].

<sup>30</sup> <<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/portada.htm>> [Consultado el día 21/Julio/2005].

<sup>31</sup> *Id.*

<sup>32</sup> *Id.*

---

## La Resistencia al Cambio

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones. En el proceso que involucra el cambio en los sistemas, existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales<sup>33</sup>:

- a) Descongelamiento. Existe una sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno actual, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada, se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.
- b) Movimiento. Permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.
- c) Recongelamiento.- Se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.<sup>34</sup> Si a estas fuerzas restrictivas se multiplican por el número de trabajadores, será más difícil un cambio en la organización.

Una de las causas del fracaso de un cambio en las organizaciones, es la resistencia al cambio por parte del personal. Douglas Smith, en su obra *Taking Charge of Change* menciona que: "...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma..."<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> <<http://www.miespacio.org/cont/trin/cambioyr.htm>> [Consultado el día 02/Noviembre/2005].

<sup>34</sup> *Id.*

<sup>35</sup> <<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.html#resist>> [Consultado el día 02/Noviembre/05].

---

Los motivos que pueden ocasionar esa resistencia al cambio son tres<sup>36</sup>:



1. En la base de la pirámide, se encuentran las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por<sup>37</sup>:

- La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cual es su impacto en términos personales.
- La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

2. Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son<sup>38</sup>:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error.
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto.
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.

---

<sup>36</sup> *Id.*

<sup>37</sup> *Id.*

<sup>38</sup> *Id.*

- 
- La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos.
  - La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

3. Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar. En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como<sup>39</sup>:

- El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.
- La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.
- La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.
- La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.<sup>40</sup>

### **El significado de Burocracia**

La palabra “burocracia” parece que ha tenido siempre un cierto carácter despectivo; se dice que deriva de una combinación un tanto vaga de raíces grecolatinas y francesas. El término latino

---

<sup>39</sup> *Id.*

<sup>40</sup> *Id.*

---

*burrus*, usado para indicar un color oscuro y triste, habría dado origen a la palabra francesa *bure*, utilizada para designar un tipo de tela puesta sobre las mesas de oficinas de cierta importancia, especialmente públicas. De ahí derivaría la palabra *bureau*, primero para definir los escritorios cubiertos con dicho paño, y posteriormente para designar a toda la oficina.<sup>41</sup>

A un ministro del gobierno francés del siglo XVIII, se le atribuye la acuñación de la voz *bureaucratie* para referir, en un sentido más bien sarcástico, a la totalidad de las oficinas públicas. Evidentemente, la palabra burocracia, derivada de "*bureaucratie*", lleva implícitos dos componentes lingüísticos: "*bureau*" oficina y "*cratos*" poder. Por lo tanto, apela a la idea del ejercicio del poder a través del escritorio de las oficinas públicas. Sin embargo, el término burocracia a decir de otros autores, fue acuñado por el propio Weber, quien lo hizo derivar del alemán "*büro*", que también significa "oficina". En este sentido, para Weber, una burocracia es una gran organización que opera y funciona con fundamentos racionales.<sup>42</sup>

El término "burocracia" ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano. Preferentemente se le usa en el ámbito de las organizaciones públicas que constituyen al Estado, olvidando que las burocracias, en cualquiera de sus sentidos, operan también en el sector privado. El propio Weber consideró a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su "clase en el poder", la clase dominante. El aparato organizatorio es el de la burocracia, un marco racional y legal donde se concentra la autoridad formal en la cúspide del sistema. Los medios de administración no son propiedad del administrador intermediario. Sus competencias no son sujeto de herencia o venta.<sup>43</sup>

El término burocracia tendrá tres connotaciones<sup>44</sup>:

1. Burocracia en el sentido de vulgata: su significado ordinario, popular y parroquial. Probablemente no haya un apelativo más ultrajante y afrentoso para un empleado, oficinista o trabajador público incluso privado, que el que le llamen ¡Burócrata! El tono de la voz, la inflexión y la palabra misma, conllevan una carga semántica poco dignificante. Significa que

---

<sup>41</sup> <<http://www.monografias.com/trabajos12/burocra/burocra.shtml>> [Consultado el día 22/Septiembre/2005].

<sup>42</sup> *Id.*

<sup>43</sup> *Id.*

<sup>44</sup> *Id.*

---

al empleado le están diciendo flojo, perezoso, holgazán, irresponsable, improductivo, mantenido por el Estado y los impuestos de la sociedad, entre otras cosas no menos moderadas. La burocracia significa lentitud, exceso de trámites, distanciamiento total entre el prestador de los servicios públicos y el usuario de los mismos, producto de una exagerada adherencia de los funcionarios y empleados públicos a los reglamentos y rutinas, a los procedimientos y métodos consignados en los manuales de organización. La burocracia es un mal "irremediable" que el ciudadano percibe como un fantasma que pesa demasiado y que le resulta muy costoso.

2. Burocracia como clase social dominante incrustada en el Estado. La burocracia es también una clase social contratada por el Estado para servirle, asume dos estratos claramente diferenciados<sup>45</sup>:

- La alta burocracia, constituida por los dirigentes políticos del Estado, incluidos los técnicos, los asesores y los especialistas. Ya sea que los dirigentes asuman el poder político del Estado por la vía del voto o ya por otros medios, la clase burocrática la constituyen los presidentes o primeros ministros, según el sistema político (republicano, parlamentario o mixto); los secretarios del despacho o ministros de los diferentes ramos de la administración pública; los titulares de las entidades paraestatales, entre otros. Sucede que no solamente los empleados por el Estado son la burocracia, pues también lo son los dirigentes de los partidos políticos y de los organismos que les constituyen: sindicatos y otras agrupaciones. Esta alta burocracia, es decir, la élite del aparato estatal, o sea: el régimen acotado (el Estado menos el ejército, los dueños del capital y el clero) constituye propiamente la clase dominante.
  
- La baja burocracia, constituida por la "empleomanía" contratada no por el voto popular, sino por la designación del superior, a veces no sobre la base de los méritos del desempeño, sino en razón de las relaciones de compadrazgo, amistad, afinidad o intereses de grupo. Existe también la base burocrática adherida al aparato estatal por la vía laboral sindical. Se trata de los trabajadores y empleados propiamente dichos y al servicio de los poderes del Estado.

---

<sup>45</sup> *Id.*

---

Para Weber, todo parece indicar que es la autoridad la que proporciona el poder, de donde se deduce que tener autoridad es tener poder. Al contrario, el razonamiento no es siempre verdadero, ya que tener poder no significa necesariamente tener autoridad. Tanto la autoridad como el poder que de ella emana dependen de la legitimidad, es decir, de la capacidad de justificar su ejercicio.<sup>46</sup>

Los tipos de autoridad para Weber son<sup>47</sup>:

- A) La autoridad tradicional.
- B) La autoridad carismática y
- C) La autoridad racional, legal o burocrática.

3. Burocracia como modelo de organización, en el sentido weberiano del término. Desde la concepción primero sociológica y luego administrativa, la burocracia es todo lo contrario de lo que el sentido de vulgata pregona en su contra. El lego pasó a dar el nombre de "burocracia" justamente a los defectos (las disfunciones) del sistema y no al sistema en sí mismo.

### **Modelo Burocrático**

El tercer pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos Organizacionales clásicos lo proporcionó el modelo burocrático de Max Weber. Aunque el punto de vista de este pensador alemán tuvo un profundo efecto entre los sociólogos y politólogos, no ha sido sino hasta en años recientes que se han utilizado sus conceptos en los planes de estudio de la carrera de administración de empresas.<sup>48</sup>

La burocracia, para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática esta diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos.

---

<sup>46</sup> *Id.*

<sup>47</sup> *Id.*

<sup>48</sup> *Id.*

---

Para conseguir esta eficiencia planeada, el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas.<sup>49</sup>

### ***Marco Conceptual***

- *Tecnologías de Información y Comunicación:* Por Tecnologías de la información o Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) se entiende un término difuso empleado para designar lo relativo a la informática conectada a Internet, y especialmente el aspecto social de éstos. Las TIC agrupan un conjunto de aparatos necesarios para administrar la información, y especialmente los ordenadores y programas necesarios para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla. Los primeros pasos hacia una Sociedad de la Información se remontan a la invención del telégrafo eléctrico, pasando posteriormente por el teléfono fijo, de la radiotelefonía y, por último, de la televisión. Internet, la telecomunicación móvil y el Sistema de Posicionamiento Global (GPS, *Global Position System*) pueden considerarse como nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- *Sistemas de Información Basados en Computadora (CBIS):* Son cinco las aplicaciones que constituyen el CBIS. La primera aplicación importante de las computadoras fue el procesamiento de datos contables. Esa aplicación fue seguida de otras cuatro: los sistemas de información gerencial, los sistemas de apoyo a decisiones, la oficina virtual y los sistemas basados en conocimientos.
- *Burocracia:* En sociología, la burocracia es una estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades, jerarquía y relaciones impersonales. El término puede referirse a cualquier tipo de organización. Una burocracia hipotéticamente y en forma ideal constaría de varios niveles de dirección que requerirían muchas aprobaciones con firma para la toma de cualquier decisión. Una segunda característica de muchas burocracias, particularmente de las de gobierno, es la suma dificultad para despedir a los empleados (estabilidad laboral). Entre los ejemplos de las burocracias cotidianas se pueden contar las de hospitales, tribunales, iglesias, escuelas y las empresas. En un sentido coloquial y de uso común, *burocracia* a menudo equivale a ineficiencia, pereza y desperdicio. A menudo se caracteriza, en la imaginación popular, como un ente que existe únicamente para sí mismo y que sólo logra resultados que acaban ampliando las dimensiones

---

<sup>49</sup> *Id.*

---

de la burocracia. Así, a menudo se usa de manera peyorativa. No obstante en un análisis y descripción sociológico, y según Max Weber,<sup>50</sup> quien empleó mucho la palabra, el concepto tiene connotaciones más positivas, considerándola una forma de organización más racional que las anteriores, que caracterizó de "carismáticas" y "tradicionales".

- *Tecnocracia*: significa literalmente "gobierno de los técnicos"; el "técnico que gobierna" es por consiguiente un *tecnócrata*. El término tecnocracia se impone a partir de los primeros años 30 para indicar la progresiva expansión del poder de los técnicos de producción (químicos, físicos e ingenieros) basado en el supuesto de que quien está capacitado para gobernar el proceso industrial empresarial está capacitado para gobernar no solamente enteros sectores productivos, sino también la sociedad industrial en su conjunto.
- *Sindicato*: Un sindicato es una asociación integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral o con respecto al centro de producción (fábrica, taller, empresa) o al empleador que están relacionados contractualmente. Los sindicatos por lo general negocian a nombre de sus afiliados los salarios, horas laborales, condiciones de trabajo, etc. El sindicato tiene como objetivo principal el bienestar de los agremiados a ella y la ayuda mutua entre el patrón y los trabajadores.
- *Resistencia al cambio*: Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. Las organizaciones están integradas por varios individuos, por lo que el efecto multiplicador de la resistencia individual, hace que la habilidad de una organización para cambiar, sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo.
- *Administración Pública*: En el derecho administrativo es la actividad administrativa del Estado que tiene en vista el bien común y la justicia distributiva, cuando dicta y aplica las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes. En un sistema presidencial es un organismo jerárquico que tiene una estructura piramidal en donde el presidente es el jefe de la administración pública, y los ministros son sus más inmediatos colaboradores en el manejo de ésta.

---

<sup>50</sup> <<http://es.wikipedia.org/wiki/Burocracia>> [Consultado el día 12/Octubre/2005].

- 
- *Salud Pública:* La salud pública es la ciencia y el arte de organizar y dirigir los esfuerzos colectivos destinados a proteger, promover y restaurar la salud de los habitantes de una comunidad. Una de estas actividades, pero no necesariamente la más importante es el ejercido por la medicina en sus dos vertientes, preventiva y asistencial. La salud pública es responsabilidad de los gobiernos, a quienes corresponde la organización de todas las actividades comunitarias que directa o indirectamente contribuyen a la salud de la población. La salud pública obtiene sus conocimientos de prácticamente todas las ciencias, siendo su actividad multidisciplinar, eminentemente social, cuyo objetivo es la salud de la población.
  - *E-Gobierno (en México):* El portal [www.gob.mx](http://www.gob.mx) es el gran puente de información, transacciones e interacción entre el ciudadano y su gobierno. Este portal está concebido como el instrumento que brinda información, servicios y trámites gubernamentales de más alto impacto, organizados por temas y necesidades del ciudadano. El resultado que se busca con [www.gob.mx](http://www.gob.mx) es que la población encuentre y satisfaga de manera fácil y rápida todo lo que busca y espera de su gobierno.
  - *Perfil de puestos:* Determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para su adecuada ocupación. Los grupos de especialistas, deberán determinar el perfil de cada puesto con los siguientes elementos:
    - Académicos.- Áreas de conocimiento, así como el grado de estudios indispensable para el manejo de las situaciones que el puesto enfrenta para alcanzar sus fines.
    - Idiomas y/o dialectos.- El o los idiomas y/o dialectos requeridos para el adecuado desempeño del puesto, el grado de dominio de lectura, comprensión auditiva, habla y escritura de cada uno de ellos, así como la justificación del por qué es o son necesarios para el puesto que se está perfilando.
    - Experiencia laboral.- El tiempo en que se haya desempeñado en trabajos similares, en otras áreas relacionadas, en puestos de mando y en áreas con esa especialidad.
    - Condiciones de trabajo.- La determinación de requerimientos para viajar, horarios especiales, lugar y entorno específico de trabajo, así como la consideración de especificaciones ergonómicas, para los posibles ocupantes con capacidades distintas o por condición de su salud física.
  - *Capacitación:* La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso

---

productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

---

## **Capítulo 1 La Administración Pública en el Sector Salud en México**

### **1.1 Tipos de Organización**

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos. Éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades.

#### *Tipología de la Organización*<sup>51</sup>

Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

Los tipos de organización que se pueden identificar son:

#### ➤ **Organización Lineal o Militar**<sup>52</sup>

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

#### Ventajas:

1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3. Es claro y sencillo.
4. Útil en pequeñas empresas.
5. La disciplina es fácil de mantener.

#### Desventajas:

1. Es rígida e inflexible.

---

<sup>51</sup> <<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/portada.htm>> [Consultado el día 21/Julio/2005].

<sup>52</sup> *Id.*

- 
2. La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
  3. No fomenta la especialización.
  4. Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

➤ **Organización Funcional o de Taylor**<sup>53</sup>

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada persona, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Ventajas:

1. Mayor especialización.
2. Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
3. La división del trabajo es planeada y no incidental.
4. El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
5. Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
2. Se viola el principio de la unida de mando, lo que origina confusión y conflictos.
3. La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

➤ **Organización Líneo - Funcional**<sup>54</sup>

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

---

<sup>53</sup> *Id.*

<sup>54</sup> *Id.*

---

### ➤ **Organización staff**<sup>55</sup>

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

#### Ventajas:

1. Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
2. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

#### Desventajas:

1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
3. Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

### ➤ **Organización por Comités**<sup>56</sup>

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

#### Clasificación:

- a) Directivo. Representa a los accionistas de una empresa.
- b) Ejecutivo. Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c) Vigilancia. Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

---

<sup>55</sup> *Id.*

<sup>56</sup> *Id.*

---

d) Consultivo. Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

1. Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
2. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
3. Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
4. Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

1. Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
2. Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
3. En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

➤ **Organización Matricial**<sup>57</sup>

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

Ventajas:

1. Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
2. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
3. Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
4. Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

---

<sup>57</sup> *Id.*

---

### Desventajas:

1. Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
2. Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
3. Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
4. El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
5. Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

## **1.2 La Administración Pública en México**

El concepto de administración pública se ha relacionado con el de gobierno, sin embargo son cosas diferentes.

Para entender los conceptos anteriores, debemos también conocer el significado de Estado, el cual varía dependiendo de la teoría que lo sustente y de las implicaciones que traiga consigo.<sup>58</sup>

Por ejemplo:

- En las Teorías Organicistas: “El Estado es entendido como un ser humano; sus partes o miembros no pueden ser separados de la totalidad, ésta precede a las partes, por lo que cuenta con unidad, dignidad y carácter, de tal manera que no puede disgregarse del conjunto”.<sup>59</sup>
- En las Teorías Sociológicas: “...se concibe al Estado como una unidad colectiva o de asociación, en la cual un grupo de individuos por voluntad propia se unen en comunidad para alcanzar un fin, de tal forma que las voluntades particulares llegan a adquirir un poder único en la voluntad de un órgano directos donde se deposita”.<sup>60</sup>
- En las Teorías Jurídicas: “Dentro de esta teoría se le otorga personalidad jurídica al Estado, es decir una unidad normativa cuyo campo de acción corresponde a realidades dentro del marco del Derecho, donde la colectividad de los ciudadanos constituye un conjunto indivisible,

---

<sup>58</sup> Sánchez González, José Juan. *Administración pública y reforma del Estado en México*. Premio Anual de Administración Pública, 1997, p. 32 en <<http://www.bibliojuridica.org/libros/>> [Consultado el 02/Noviembre/2005].

<sup>59</sup> *Id.* p. 27.

<sup>60</sup> *Id.* p. 28.

---

opuesto a los individuos y como tal conforma un ser jurídico que se encuentra personificado en el propio Estado”.<sup>61</sup>

A pesar de que el Estado no cuenta con una concepción universalmente aceptada por los estudiosos del tema, éste es un producto social que evoluciona de acuerdo con los cambios de cada sociedad en particular y sus intereses específicos. En él, la sociedad encuentra los elementos primarios para su desarrollo tanto colectivo como individual, conformado por instituciones generalmente aceptadas por los miembros de la comunidad con el fin de preservar la armonía social.

A través de la soberanía del Estado y la sociedad, el gobierno representa un ente más concreto y definido.

“Por medio del gobierno el Estado conoce las demandas de la sociedad, el gobierno asimila la problemática de la comunidad, se vincula a ésta, para que a través de sus instrumentos le proporcione bienes y servicios, manifestando el compromiso del Estado con ella”.<sup>62</sup>

El gobierno aparece como un agente de la sociedad, como una representación de los individuos para el bien comunitario; en general, el gobierno es el uso de un poder por parte de una o varias personas, capaz de ejercer dominio sobre los demás. Este poder puede ser político, social, económico e ideológico, y se ejerce en nombre del Estado.

“La administración pública es el conjunto de instituciones y órganos de gobierno encaminados a concretar sus propósitos, regida por un sistema político y ligada a las condiciones que imperan en el Estado, principalmente capitalista, donde actúa como un instrumento mediador de las demandas sociales para su revisión y solución por parte de sus órganos, con los que cumple así su carácter contradictorio de mediador y defensor de los intereses de la clase en el poder”.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> *Id.* p. 32.

<sup>62</sup> *Id.* p. 33.

<sup>63</sup> *Id.* p. 34.

---

La administración pública se encuentra constituida por órganos del Estado que dependen del Poder Ejecutivo, para cumplir sus fines y los intereses de la población; se le cataloga como el elemento que une a la sociedad con el gobierno.

La administración pública es la rama del conocimiento administrativo encargada de realizar las actividades del sector público, con el fin de obtener un desarrollo integral y armonioso de la sociedad. Los funcionarios públicos deben estar debidamente capacitados y orientados en su papel de servidores para así alcanzar el mayor número de metas y objetivos necesarios en el país.

“La administración pública como agente administrativo, debe propiciar un cambio de actitud en la sociedad, una reforma que le permita mejoras en los niveles de vida y transformaciones en la dinámica social; debe formar personal capacitado para desempeñar puestos públicos alejados de la corrupción, el soborno, la apatía y la ineficiencia administrativa, que repercuten en la vida cotidiana de la sociedad...”<sup>64</sup>

### **1.3 El Sector Salud en la Administración Pública**

El concepto de salud pública tiene diversos significados, “...se basa en una idea de la salud como un proceso que incorpora el bienestar espiritual, mental, social y físico, además de ser un recurso fundamental para el individuo, la comunidad y la sociedad en su conjunto (...) las acciones de salud pública deben tener como objetivo, generar las condiciones de vida que permitan crear, mantener y proteger la salud.”<sup>65</sup>

“El término salud pública está cargado de significados ambiguos. En su historia han sido particularmente prominentes cinco connotaciones. La primera equipara el adjetivo pública con la acción gubernamental, esto es, el sector público. El segundo significado es un poco más amplio, pues incluye no sólo la participación del gobierno sino de la comunidad organizada, es decir, el público. El tercer uso identifica la salud pública con los llamados servicios no personales de salud, es decir, aquellos que se aplican al ambiente (por ejemplo, el saneamiento) o a la

---

<sup>64</sup> *Id.* p. 35.

<sup>65</sup> Brena Sesma, Ingrid (Coordinadora). *Salud y derecho*. Memoria del Congreso Internacional de Culturas y Sistemas Jurídicos Comparados, p. 152, en <<http://www.bibliojuridica.org/libros/>> [Consultado el día 02/Noviembre/2005].

---

colectividad (por ejemplo, la educación de las masas de modo que acepten los programas de salud) y que por lo tanto no son apropiables por un individuo específico. El siguiente uso va un poco más allá del tercero, al cual le añade una serie de servicios personales de naturaleza preventiva dirigidos a grupos vulnerables (por ejemplo, los programas de atención materno-infantil). Por último, la expresión problema de salud pública se usa a menudo, sobre todo en el lenguaje común, para referirse a padecimientos de alta frecuencia o peligrosidad”.<sup>66</sup>

“La salud es un punto de encuentro en el que confluyen lo biológico y lo social, el individuo y la comunidad, lo público y lo privado, el conocimiento y la acción. La salud constituye un espacio para el encuentro entre la naturaleza humana y su organización social”.<sup>67</sup> No se puede ver a la salud sólo en forma técnica, sino que a parte de lo social hay que considerarla dentro de los ámbitos políticos y económicos, ya que es una actividad de gran importancia para la economía de un país y para los intereses que se tengan dentro de los partidos políticos.

Se han hecho varios esfuerzos para poder determinar las actividades que tiene a cargo la salud pública, dentro de las cuales se han identificado ocho funciones principales<sup>68</sup>:

1. Desarrollo de políticas, programas y capacidad de gestión que apoyan la salud pública y su rectoría.
2. Vigilancia de la salud de las poblaciones.
3. Promoción de la salud.
4. Participación de la comunidad y empoderamiento de los individuos.
5. Prevención de epidemias y protección contra los riesgos sanitarios.
6. Reducción del impacto en la salud de emergencias y desastres.
7. Desarrollo de recursos humanos y capacitación en salud pública.
8. Investigación, desarrollo e instrumentación de soluciones innovadoras en salud pública.

---

<sup>66</sup> Frenk, Julio, *La salud de la población. Hacia una nueva salud pública*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993, en <<http://omega.ilce.edu.mx:3000/sites/ciencia/volumen3/ciencia3/133/htm/poblacion.htm>> [Consultado el día 16/Enero/2006].

<sup>67</sup> *Id.*

<sup>68</sup> Brena Sesma, Ingrid, *op. cit.*, p. 154.

---

Estas funciones, comparten tres características fundamentales: “coadyuvan a garantizar la seguridad tanto del país, en lo general, como de las personas en lo individual; promueven la equidad y son universales”.<sup>69</sup>

“La salud es un indicador del bienestar y de la calidad de vida de una comunidad, así como un elemento indispensable para la reproducción de la vida social”.<sup>70</sup>

#### **1.4 E-Gobierno**

El e-Gobierno se ha convertido en uno de los temas dominantes de la agenda de debate para la reforma de la administración pública y la transformación de las relaciones de todos los actores de la sociedad. Sin embargo, a pesar de la investigación y discusión que se ha realizado y de que ya muchos países han diseñado estrategias e instrumentado programas, aún no queda claro su significado y definición con precisión. Aún así, en su acepción más básica, el e-Gobierno debe ser considerado como un gobierno nacido y adaptado para la sociedad de la información, una sociedad crecientemente digital y global en su interacción.

En México, existe un portal ciudadano del Gobierno Federal, el cual tiene como objetivo “...reunir en un solo sitio la información, servicios y trámites electrónicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que más impacto tienen en la ciudadanía”.<sup>71</sup>

Los contenidos del portal tratan de responder a las necesidades más frecuentes de servicios públicos que tienen los ciudadanos, de igual forma, este portal está diseñado para encontrar información oficial, estadística y de programas que maneja el Gobierno de la República.

“En una primera etapa su enfoque fue primordialmente sobre contenidos del Gobierno Federal, pero gradualmente ha incorporado recursos de información, servicios y trámites de carácter público de otros actores tales como Estados y Municipios”.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> *Id.*

<sup>70</sup> Frenk, Julio, *op. cit.*

<sup>71</sup> <<http://www.gob.mx/>> [Consultado el día 04/Octubre/2005].

<sup>72</sup> *Id.*

---

Este portal es una manera de darle difusión a lo que se conoce como Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, en donde el usuario puede pedir información acerca de las instancias gubernamentales, su desempeño y las acciones que ha realizado en un momento dado, estando así obligada la entidad a dar respuesta a su petición, siempre y cuando ésta no esté clasificada como confidencial. El seguimiento de las peticiones hechas está a cargo del Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI).

El portal ciudadano es administrado por la Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnologías de la Información de la Secretaría de la Función Pública.<sup>73</sup>

El portal ciudadano del Gobierno Federal es un portal de Internet que concentra trámites, servicios y recursos informativos de las dependencias y organismos que conforman a la Administración Pública Federal, Estados y Municipios.<sup>74</sup>

### **1.5 El Sector Salud en e-Gobierno**

“La consulta democrática a la ciudadanía efectuada al comenzar el presente régimen evidenció la convicción y el interés de ciudadanos, grupos, organizaciones y dependencias de diversa índole, en torno al potencial que las tecnologías de la información y las telecomunicaciones ofrecen para mejorar los servicios de salud que se brindan a la población, sobre todo a los grupos marginados y vulnerables”.<sup>75</sup>

Existe el Programa de Acción e-Salud, que tiene como propósito el de contribuir a mejorar la salud de la población y ampliar la cobertura de los servicios, con prioridad para los habitantes de localidades con los niveles de mayor marginación, mediante un sistema telemático de alto contenido social; poner al alcance de la población información en salud que contribuya al desarrollo humano, individual y de la sociedad en su conjunto, a través de información en línea, y apoyar la capacitación y educación continua del personal de salud.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Ubicada en Av. Insurgentes Sur No. 1735, 4to. Piso, México, D.F.

<sup>74</sup> <<http://www.gob.mx/>> [Consultado el día 04/Octubre/2005].

<sup>75</sup> <<http://www.e-salud.gob.mx/>> [Consultado el día 04/Octubre/2005].

<sup>76</sup> *Id.*

---

“En este propósito de incorporar a la salud las tecnologías de la información y las telecomunicaciones participan la Secretaría de Salud, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Petróleos Mexicanos, la Secretaría de la Defensa Nacional e Instituciones y organismos del sector privado en coordinación con el Sistema Nacional e-México”.<sup>77</sup>

“La integración de la salud, las tecnologías de la información y las telecomunicaciones permitirá la arquitectura y la construcción de una nueva forma de organización y funcionamiento de los servicios de salud, donde la innovación sea factor clave para un cambio con sentido y rumbo. Un cambio que permita transformar la administración tradicional en salud, mediante procesos más eficientes orientados a la atención del ciudadano y al logro de un sistema de salud mejor comunicado y más inteligente”.<sup>78</sup>

Lo que se pretende hacer a través del Programa Acción e-Salud, es consolidar dos grandes proyectos: la Telemedicina y el Portal e-Salud.

“Telemedicina está dirigido a apoyar a los trabajadores de la salud de todos los niveles de atención en el diagnóstico y tratamiento de enfermedades, la gestión y gerencia de servicios de salud, así como a reforzar la capacitación continua del personal médico, técnico y administrativo de los centros de salud, clínicas y hospitales generales”.<sup>79</sup>

Telemedicina se orienta a apoyar y mejorar las capacidades del personal de las instituciones para impulsar así una mayor calidad en los servicios de salud. La apertura del Portal e-Salud busca mantener informada a la población en general sobre actividades de promoción de la salud y prevención de daños, además de la realización de trámites y gestiones gubernamentales en materia de salud.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> *Id.*

<sup>78</sup> *Id.*

<sup>79</sup> *Id.*

<sup>80</sup> *Id.*

---

## **Capítulo 2 El Hospital General “Dr. Manuel Gea González”**

### **2.1 Antecedentes históricos del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”**

La decisión del Departamento de Salubridad Pública y de la Sociedad Mexicana de Tisiología de abatir la tuberculosis en nuestro país, se concretó con la creación en 1940 del Comité Nacional de Lucha Contra la Tuberculosis, que incluyó en su programa de trabajo inmediato, la construcción de lo que sería inicialmente el Sanatorio Hospital “Dr. Manuel Gea González”, que estaría destinado a la atención de pacientes tuberculosos avanzados.<sup>81</sup>

Por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación del 23 de noviembre de 1946, se creó el Sanatorio Hospital “Dr. Manuel Gea González”, con personalidad jurídica<sup>82</sup> y patrimonio propios<sup>83</sup>. Se inauguró el 19 de mayo de 1947 y comenzó a recibir pacientes tuberculosos el 1º de septiembre del mismo año.<sup>84</sup>

Al asumir el Sanatorio Hospital que la tuberculosis pulmonar era curable, se pasó de las medidas terapéuticas de la tisiología clásica (reposo, alimentación y clima), a las medidas terapéuticas de la neumología especializada (farmacología, patogenia y cirugía), esto llevó a propugnar por la transformación del Sanatorio Hospital en un centro de investigación. Cinco años después de su creación, la institución recibió un vigoroso impulso al transformarse, por Decreto Presidencial publicado el 28 de diciembre de 1952, en el Instituto Nacional de Neumología “Dr. Manuel Gea González”, conservando su carácter de organismo público descentralizado.<sup>85</sup>

El Instituto nació al terminarse la Segunda Guerra Mundial, coincidiendo con el inicio de la quimioterapia de la tuberculosis y con la exéresis pulmonar. Con estas dos medidas terapéuticas el Instituto fue incrementando sus internamientos hasta alcanzar 892 durante el año de 1957 (70%

---

<sup>81</sup> <<http://www.facmed.unam.mx/gea/>> [Consultado el día 13/Junio/2005].

<sup>82</sup> Personalidad jurídica se refiere a que es una organización establecida legalmente, la cual tiene derechos y obligaciones ante entes reguladores y que tiene un fin específico para lo cual fue creado.

<sup>83</sup> Patrimonio propio se refiere a que cuando fue creado tuvo una aportación federal para que se pudiera constituir, el cual está reflejado en el patrimonio institucional, y porque los recursos que recibe, ya sea por aportaciones del Gobierno Federal o por recursos que capta por sí mismo, son manejados por el hospital.

<sup>84</sup> <<http://www.facmed.unam.mx/gea/>> [Consultado el día 13/Junio/2005].

<sup>85</sup> *Id.*

---

de cirugía). A partir de 1958 decrecen éstos hasta llegar a tener 401 ingresos en 1964, a pesar de que en ese tiempo el Instituto ofreció atención gratuita a enfermos indigentes.<sup>86</sup>

El tratamiento de los enfermos tuberculosos fue modificándose de manera progresiva, la nueva era antibiótica permitió que el tratamiento fuera ambulatorio y transformó radicalmente el perfil epidemiológico de la tuberculosis. Se abatió de manera importante el número de pacientes hospitalizados, con la consecuente disminución del índice de ocupación de camas; esto llevó a reflexionar en la necesidad de cambiar la estructura y los objetivos de la institución y ampliar los servicios médicos para que adquirieran un carácter general.<sup>87</sup>

El miércoles 26 de julio de 1972, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto de Creación del Hospital General “Dr. Manuel Gea González” continuando con su carácter de organismo público descentralizado; es decir, con personalidad jurídica y patrimonio propios.<sup>88</sup>

El decreto presidencial que actualmente le da sustento legal al Hospital, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 22 de agosto de 1988, donde se establece que el hospital será administrado por una Junta de Gobierno y por la Dirección General del Hospital.<sup>89</sup>

El nombre de este Hospital, se le dio en reconocimiento al Dr. Manuel Gea González por sus logros, entre los cuales<sup>90</sup>:

- ✓ Organizó la sesión de enfermedades tropicales dentro del Consejo Superior de Salubridad.
- ✓ Creó el código sanitario.
- ✓ Estableció la reglamentación de alimentos y medicinas.
- ✓ Impulsó el certificado prenupcial.
- ✓ Erigió la Campaña Antituberculosis.
- ✓ Recibió la medalla Eduardo Liceaga por “Amalgamar en un solo concepto, los datos de la clínica y los datos del laboratorio”.

---

<sup>86</sup> Cárdenas de la Peña, Enrique. *El Hospital General “Dr. Manuel Gea González” Cincuentenario*. Gráfica creatividad y diseño, S.A. de C.V. México, 1999, p. 275.

<sup>87</sup> *Ibíd.* p. 278.

<sup>88</sup> *Ibíd.* p. 289.

<sup>89</sup> *Ibíd.* p. 459.

<sup>90</sup> *Ibíd.* p. 32.

---

## **2.2 Misión del Hospital**

Mejorar la salud de los enfermos que acuden al hospital con los más altos estándares de calidad por medio de un servicio oportuno, digno y equitativo en un contexto ético y de respeto de la autodeterminación de los pacientes, realizar acciones de promoción para la salud y prevención de enfermedades, formar recursos humanos para la salud y fomentar la generación de nuevos conocimientos, fortaleciendo al Sistema Nacional de Salud.<sup>91</sup>

## **2.3 Visión del Hospital**

Ser una institución ética, innovadora y de excelencia enfocada a la mejora continua de la atención médica, enseñanza e investigación, con infraestructura, procesos y resultados certificados, orientada al trato digno y oportuno con calidad y eficiencia, que garantice la seguridad del paciente, manteniendo el reconocimiento nacional e internacional.<sup>92</sup>

## **2.4 Objetivos del Hospital**

Los principales objetivos del Hospital son<sup>93</sup>:

- Prestar servicios de salud, particularmente en materia de atención médica en aspectos preventivos, curativos y de rehabilitación en las especialidades básicas de la medicina y en aquellas complementarias y de apoyo que determine su estatuto orgánico;
- Proporcionar consulta externa y hospitalización a la población que requiera atención en los servicios de especialidades con que cuenta, con criterios de gratuidad fundada en las condiciones socio-económicas de los usuarios, sin que las cuotas de recuperación desvirtúen la función social del Hospital;
- Realizar estudios e investigaciones clínicas y experimentales en las especialidades básicas de la medicina, con apego a la Ley General de Salud y de las disposiciones aplicables;
- Formular y ejecutar programas y cursos de capacitación, enseñanza y especialización de personal profesional, técnico y auxiliar en las especialidades básicas de la medicina a su cargo.

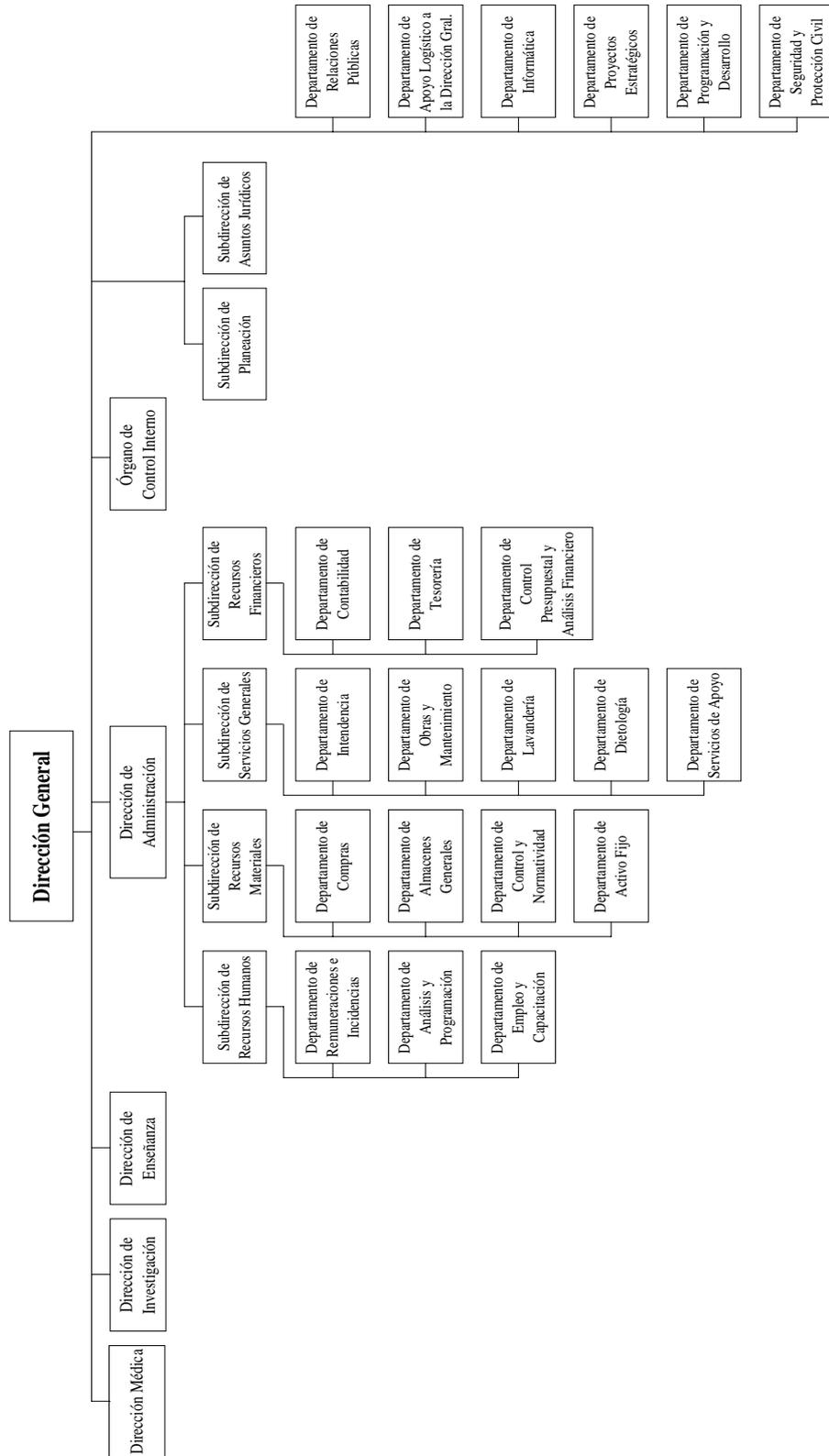
---

<sup>91</sup> <<http://www.facmed.unam.mx/gea/>> [Consultado el día 13/Junio/2005]

<sup>92</sup> *Id.*

<sup>93</sup> *Id.*

## 2.5 Estructura Orgánica



Fuente: <<http://www.facmed.unam.mx/geal/>> [Consultado el día 13/Junio/2005]

---

## 2.6 Características Generales

Para poder entender las actividades de la Organización, podemos citar algunos Decretos por parte del Ejecutivo Federal.

*Decreto del 2 de Mayo de 1972.*<sup>94</sup>

Considera que el Instituto Nacional de Neumología doctor Manuel Gea González, creado por decreto el 7 de Noviembre de 1952, debido a los nuevos lineamientos de tratamiento a seguir contra la tuberculosis y a la disminución notoria de enfermos internados, con el consecuente aprovechamiento de camas para otro tipo de pacientes, debe reestructurarse, estableciendo al organizarse una coordinación adecuada con el programa preventivo, asistencial y de rehabilitación de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, y una ampliación de médicos especializados “a fin de que adquieran un carácter general”. El decreto, con 18 artículos y 4 transitorios, en lo esencial consigna que:

- Los Órganos del Hospital General deben ser: 1) Junta Directiva; 2) Director General, y 3) Cuerpo Consultivo Técnico.
- Las facultades de la Junta son: designar al Director General; nombrar, contratar y remover al personal del Hospital General en los términos de éste decreto y su reglamento interior; acordar los medios para allegar los fondos a la institución; aprobar la cuotas que el establecimiento cobre por sus servicios; aprobar el anteproyecto del presupuesto anual, que será sometido por conducto de su presidente a la consideración y en su caso, a la aprobación del Presidente de la República; expedir el reglamento interior y las demás disposiciones reglamentarias del establecimiento, y las demás relacionadas con el objeto del hospital.
- La administración del hospital queda a cargo de un Director General asesorado por un Cuerpo Consultivo Técnico; el Director será y tendrá la representación legal del hospital, con pleno y general poder para pleitos y cobranzas y todas las facultades generales y especiales que conforme a la ley requieran cláusula especial.

*Decreto del 22 de Agosto de 1988.*<sup>95</sup>

Considerando que el hospital ha contribuido al cumplimiento de las finalidades del derecho a la protección de la salud a través de su amplia trayectoria, prestando servicios de atención médica,

---

<sup>94</sup> *Ibíd.* p. 289.

<sup>95</sup> *Ibíd.* p. 458.

---

formando recursos humanos especializados y realizando investigaciones en distintos campos de la medicina, y con el propósito de avanzar en el perfeccionamiento de los servicios que presta, para reordenar sus órganos de gobierno y fortalecer a través de la existencia de un Patronato la participación social y comunitaria en la prestación de los servicios que imparte, prestando servicios de atención médica en aspectos preventivos; proporcionar consulta externa y hospitalización a la población con los servicios de especialidades con los cuales cuentan; aplicar medidas de asistencia social en beneficio de enfermos de escasos recursos; realizar estudios e investigaciones clínicas y experimentales en las especialidades básicas de la medicina; formar recursos humanos en tales fracciones de la ciencia médica; y formular y ejecutar programas y recursos de capacitación, enseñanza y especialización de personal profesional, técnico y auxiliar en cuantas prácticas desempeñe.

- Éste indica que debe contar, como órganos de administración, con una Junta de Gobierno y la Dirección General; aclara que también debe contar con un Patronato y un Consejo Técnico Consultivo y además, a de poseer un órgano de vigilancia integrado por un Comisario Público propietario y un suplente, designados por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
- La Junta de Gobierno posee facultades indelegables: establecer políticas generales y definir prioridades del hospital; aprobar programas y el presupuesto del mismo; así como los estados financieros anuales, con la facultad de publicarlos; fijar las bases y los mínimos y máximos de los montos de las cuotas de recuperación y su actualización; aprobar la concertación de prestamos requeridos para el funcionamiento hospitalario; aceptar la estructura básica del hospital y las modificaciones suyas cuando procedan; nombrar o remover, a propuesta del Director General, a los servidores públicos de los dos niveles administrativos inferiores al de aquel; designar y remover a quien en su caso funja como secretario entre personas ajenas al hospital; proponer al Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la constitución de reservas y su aplicación; establecer las normas y bases para la adquisición, arrendamiento y enajenación de inmuebles que el hospital requiera; analizar los Informes periódicos rendidos por el Director General, y resolver la aprobación del Estatuto Orgánico, el Manual de Organización General, los manuales de procedimientos y servicios al público; el Director General es nombrado por la Junta de Gobierno.

---

El hospital cuenta con 1780 plazas (tabla 2.1):

**Tabla 2.1**  
**Personal en el Hospital General “Dr. Manuel Gea González”**

<b>Categorías</b>	<b>Número</b>	
	<b>Autorizadas</b>	<b>Ocupadas</b>
Director General	1	1
Director	5	5
Subdirector	17	17
Jefe de Departamento	55	55
Enlace	15	15
Operativo	79	75
Base	1431	1425
Médicos Residentes	146	144
Eventuales	22	21
Honorarios	9	9
<b>Total</b>	<b>1780</b>	<b>1767</b>

Fuente: Formato E-19 del Sistema Integral de Información del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”

En la página del Hospital, se puede encontrar el directorio de estructura funcional, que contiene el cargo, el nombre de la persona y los teléfonos de cada área en donde pueden ser localizados. En la tabla 2.2 se puede observar la estructura funcional del Hospital, ordenada por Direcciones, Subdirecciones, Divisiones, Servicios y Departamentos.

**Tabla 2.2**

**HOSPITAL GENERAL "DR. MANUEL GEA GONZÁLEZ"  
ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Dirección	Subdirección	División	Servicio	Departamento
General				Relaciones Públicas Apoyo Logístico a la Dirección General General Informática Proyectos Estratégicos Programación y Desarrollo Seguridad y Protección Civil
	Planeación			Organización y Métodos Información de Control de Gestión
	Asuntos Jurídicos			De lo Contencioso Normatividad, Convenios y Contratos
Médica		De la Calidad de la Atención Médica Asistencia Médica T.E. Asistencia Médica T.V.		Asistencia Médica "A" Asistencia Médica "B"
	Servicios Ambulatorios	Consulta Externa Medicina Familiar		Trabajo Social
	Cirugía	Anestesiología Cirugía Cardiovascular Cirugía General y Endoscópica Cirugía Plástica y Reconstructiva Oftalmología Ortopedia Otorrinolaringología Urología Quirófanos		Cuidados Paliativos y Clínica del Dolor Cirugía Ambulatoria Ingeniería Biomédica
	Medicina	Medicina Interna Dermatología Gastroenterología Genética Psiquiatría y Salud Mental	Infectología	
	Pediatría	Áreas Críticas Pediátricas Cirugía Pediátrica Pediatria Clínica		Neonatología Terapia Intensiva Pediátrica Infectología Pediátrica Bacteriología en Pediatría
	Ginecobstetricia	Ginecología Obstetricia		Salud Reproductiva Detección Oportuna de Cáncer Ginecológico
	Áreas Críticas	Terapia Intensiva Urgencias		Terapia Respiratoria
	Epidemiología y Registros Médicos	Epidemiología Clínica y Medicina Preventiva Bioestadística		Admisión y Archivo Clínico
	Enfermería			Enfermería Clínica Docencia en Enfermería
	Aux. de Diagnóstico y Tratamiento	Citología Radiología e Imagen Anatomía Patológica Estomatología y Ortodoncia Rehabilitación	Medicina Transfusional	Foniatría Laboratorio Clínico Medicina Nuclear Radiología Imagenología Especializada
Dirección de Investigación	Investigación Biomédica	Investigación Clínica Cirugía Experimental Investigación Epidemiológica		Diseño y Análisis de Investigaciones Ecología de Agentes Patógenos Biología Molecular e Histocompatibilidad Bioterio

**Continúa Tabla 2.2**

**HOSPITAL GENERAL "DR. MANUEL GEA GONZÁLEZ"  
ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Dirección	Subdirección	División	Servicio	Departamento
Dirección de Enseñanza	Enseñanza	Enseñanza de Pregrado y Posgrado Documentación, Información y Comunicación Médica Educación Médica Continua		
Dirección de Administración				Apoyo Técnico y Enlace Institucional Documentación Institucional
	Recursos Humanos			Remuneraciones e Incidencias Análisis y Programación Empleo y Capacitación
	Recursos Materiales			Compras Almacenes Generales Control y Normatividad Activo Fijo
	Servicios Generales			Intendencia Obras y Mantenimiento Lavandería Dietología Servicios de Apoyo
	Recursos Financieros			Contabilidad Tesorería Control Presupuestal y Análisis Financiero
Órgano Interno de Control				Auditoría Interna Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno Responsabilidades y Quejas

Fuente: Elaboración propia con base en la página del Hospital General "Dr. Manuel Gea González"  
<<http://www.facmed.unam.mx/gea/>>

Como lo indica la información anterior, el Hospital está conformado por:

**Tabla 2.3**

DIRECCIONES	5
ORGANO INTERNO DE CONTROL	1
SUBDIRECCIONES	17
DIVISIONES	39
SERVICIOS	2
DEPARTAMENTOS	55
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la página del Hospital General "Dr. Manuel Gea González"  
<<http://www.facmed.unam.mx/gea/>>

Para darnos una idea de cuánta gente se atiende en el hospital, nada más el año pasado, en el mes de Noviembre, se atendieron a 3,764 pacientes de primera vez<sup>96</sup>, de los cuales: 1,290 se atendieron en la Subdirección de Cirugía, 1,048 en la Subdirección de Medicina, 74 en la

<sup>96</sup> Información obtenida de la Subdirección de Planeación del Hospital.

---

Subdirección de Pediatría, 170 en la Subdirección de Ginecología, 189 en el Laboratorio y otros, y 993 en la Preconsulta; además de que se atendieron 9,485 pacientes subsecuentes.

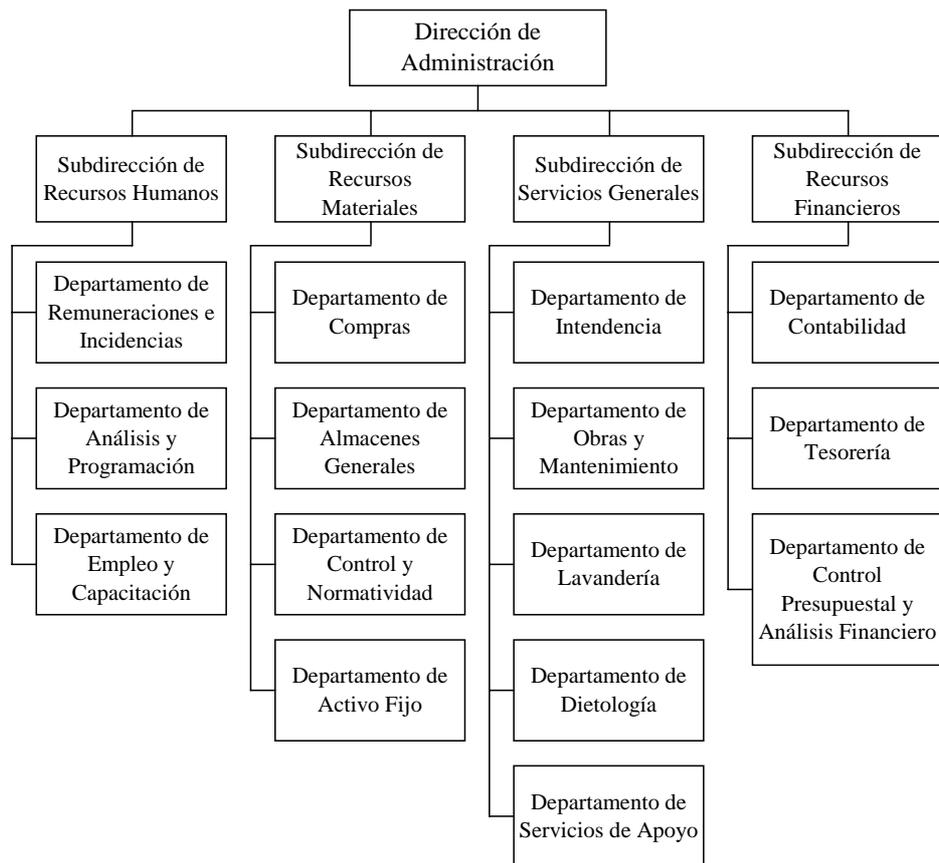
En el año 2005 se atendieron a 48,688 pacientes de primera vez y a 116,865 pacientes subsecuentes, aún cuando el Hospital se encontraba en remodelación.

---

## Capítulo 3 Área financiera del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”

### 3.1 Organización General del área Administrativa

Una parte muy importante dentro del Hospital, es el Área Administrativa, la cual está conformada por una dirección que cuenta con las siguientes áreas:



Fuente: <<http://www.facmed.unam.mx/gea/>> [Consultado el día 13/Junio/2005]

#### *Dirección de Administración.*

De ella dependen cuatro Subdirecciones:

- *Subdirección de Recursos Humanos.* Básicamente en ésta área es en donde se aplica el gasto del Capítulo<sup>97</sup> 1000 “Servicios Personales”, el cual representa aproximadamente el 70% del

---

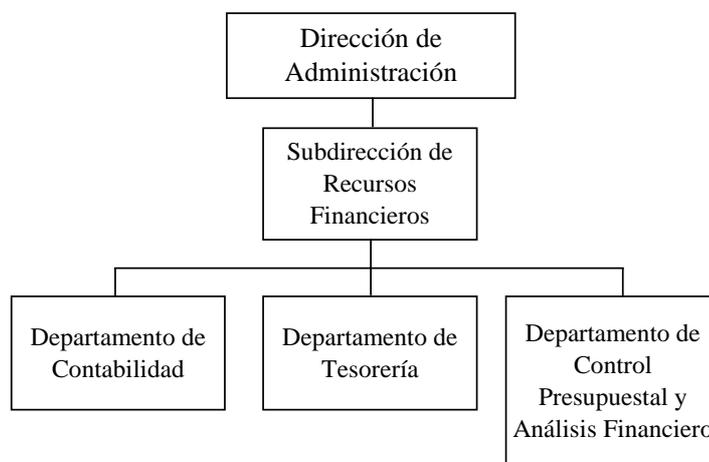
<sup>97</sup> Capítulo de gasto: el mayor nivel de agregación de clasificación que identifica el conjunto homogéneo y ordenado de los bienes y servicios requeridos por el Gobierno Federal, para la consecución de sus objetivos y metas.

---

presupuesto total asignado al hospital. Aquí existen tres Jefaturas de Departamento en donde aplican el gasto de acuerdo al Concepto<sup>98</sup> y Partida<sup>99</sup> de gasto.

- *Subdirección de Recursos Materiales*. En ésta Subdirección se aplica el presupuesto asignado al Capítulo 2000 “Materiales y Suministros” y al Capítulo 5000 “Bienes Muebles e Inmuebles”, y cuenta con cuatro Jefaturas de Departamento.
- *Subdirección de Servicios Generales*. Es en donde se lleva el gasto de los Capítulos 3000 “Servicios Generales” y 6000 “Obra Pública”. Cuenta con cinco Jefaturas de Departamento.
- *Subdirección de Recursos Financieros*. Ésta Subdirección tiene a su cargo tres Jefaturas de Departamento.

### 3.2 Organización General del área Financiera



Fuente: <<http://www.facmed.unam.mx/gea/>> [Consultado el día 13/Junio/2005]

Esta área la conforma la Subdirección de Recursos Financieros con sus tres departamentos.

---

<sup>98</sup> Concepto de gasto: el nivel de agregación intermedio que identifica el conjunto homogéneo y ordenado de los bienes y servicios, producto de la desagregación de cada capítulo de gasto.

<sup>99</sup> Partida de gasto: el nivel de agregación más específico que describe los bienes o servicios de un mismo género, requeridos para la consecución de los programas y metas autorizados. A este nivel de agregación se registra el ejercicio del Presupuesto de Egresos de la Federación.

---

Todos los Departamentos cuentan con un Manual de Procedimientos. Estos manuales están elaborados y basados en leyes y reglamentos públicos federales, y en convenios, decretos y acuerdos, por ejemplo:

- Ley Federal de Los Trabajadores al Servicio del Estado
- Ley Orgánica de la Administración Pública
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal
- Ley General de Salud
- Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente del Trabajo
- Reglamento que Norma y Rige las Condiciones Generales de Trabajo y de Escalafón para los Trabajadores de Base del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”, etc.

### **3.3 Funciones del área financiera**

- Jefatura del Departamento de Contabilidad. Las funciones de éste departamento son:
  - ✓ Registro de ingresos y egresos del Hospital
  - ✓ Registro de la nómina
  - ✓ Registro de las prestaciones a los trabajadores
  - ✓ Entradas y salidas de los almacenes
  - ✓ Control de pagos a proveedores
  - ✓ Registro de las salidas de efectivo
  - ✓ Pago de impuestos
  - ✓ En general, todo el registro contable para la integración de la situación del hospital
  
- Jefatura del Departamento de Tesorería. Sus actividades son las siguientes:
  - ✓ Emisión de cheques
  - ✓ Cobro y depósito de las cuotas de recuperación
  - ✓ Pago a empleados del hospital
  - ✓ Pago a proveedores
  - ✓ Realiza inversiones en mesa de dinero
  - ✓ Custodia de valores

- 
- Jefatura del Departamento de Control Presupuestal y Análisis Financiero. Dentro de las actividades que se realizan en ésta área se encuentran las siguientes:
    - ✓ Autorización de suficiencia presupuestal.
    - ✓ Registro y control de los ingresos y las erogaciones por partida de gasto.
    - ✓ Proyección presupuestal del gasto.
    - ✓ Elaboración de sistemas integrales.
    - ✓ Registro y control de afectaciones presupuestales.
    - ✓ Registro y control de las ministraciones.<sup>100</sup>
    - ✓ Analizar la información financiera.
    - ✓ Conciliaciones Contables – Presupuestales.
    - ✓ Conciliaciones de Cuentas de Orden.
    - ✓ Manejo de Estados Financieros:
      - Situación financiera del Hospital.
    - ✓ Manejo de Estados Presupuestales:
      - Información de ingresos y gasto en un período determinado.
    - ✓ Control del Sistema Integral de Información (SII):
      - Información de la situación de la entidad: presupuestalmente, contablemente, en adquisiciones, servicios, metas, del personal, etc.
      - Información que se manda también a Hacienda y luego a la Cámara de Diputados.
      - Los usuarios que consultan ésta información son: la Secretaría de la Función Pública, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Salud, entre otros.
    - ✓ Control de Pedidos.
    - ✓ Trabajos Especiales:
      - Información para las Juntas de Gobierno (que son cada tres meses).
      - Información para el Comité de Control y Auditoría (COCOA) (y también son cada tres meses).
      - Información para los auditores externos, etc.

---

<sup>100</sup> Ministración es el comprobante de las transferencias que hace el Gobierno Federal a las entidades gubernamentales.

---

## ***Capítulo 4 Uso de las TIC en el área financiera del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”***

### **4.1 Sistemas de Información en el área financiera**

Como ya se ha visto, un Sistema de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. En lo que respecta a el área financiera en el Hospital, estos sistemas de información se han ido incorporando a lo largo del tiempo, ya que, podemos hablar de hace diez años, cuando apenas se empezaban a implementar las computadoras personales, las cuales sólo las podían tener los jefes, o si se encontraba alguna en el área operativa, ésta la compartían hasta tres personas, lo que complicaba el trabajo del personal.

Hace aproximadamente cinco años, se adquirieron más equipos de cómputo, lo que genero la necesidad de capacitar al personal, ya que lo que antes se hacía a mano, en esa época se comenzó a manejar en las computadoras, sin embargo, lo que el personal ha aprendido ha sido en base a lo que ellos mismos han investigado, es decir, ha existido muy poca capacitación para el manejo de las TI.

Al incrementar el equipo de cómputo, fueron necesarias más impresoras, y poco a poco se fueron adquiriendo, si una computadora no tenía impresora, en el momento se desconectaba otra de otro lugar y se conectaba en la que se necesitara, así pasó mucho tiempo hasta que llegó la famosa red.

Esta red se empezó a implementar hace casi un año, misma que se propuso para simplificar un poco el trabajo. En un inicio, se comenzó por los departamentos, para que pudieran compartir información y no seguir manejando los diskettes de máquina en máquina; actualmente, se encuentra conectado todo el Hospital a la red, sin embargo, no se ha podido llegar al fin para lo cual se creó, todavía se tienen muchas deficiencias y el trabajo sigue siendo el mismo para cada departamento.

También se ha implementado el Internet en las diferentes áreas pero sólo en algunas máquinas, para ser específico, sólo en las máquinas de los jefes, y esto argumentando que de otra forma se

---

podría utilizar para otros fines, y únicamente se configura el Internet al personal cuando el jefe manda un escrito justificando el uso en otra computadora que no sea la suya.

El principal Sistema de Información que es utilizado en el área financiera es la computadora, con todo e impresora, la cual está conectada en red y cada departamento y la Subdirección cuentan con una impresora. Hay unas tres computadoras en Tesorería, seis en Contabilidad, siete en Control Presupuestal y dos en la Subdirección de Recursos Financieros.

Cada Departamento tiene sus sistemas y programas con los que trabaja, todas las máquinas cuentan con Windows XP y tienen instalado el Office 2003, lo que más se utiliza es Word y Excel; además, el departamento de Contabilidad cuenta con el COI (Sistema de Contabilidad Integral) que es un sistema diseñado para capturar, procesar y mantener actualizada la información contable y fiscal del Hospital, también cuenta con el SAE (Sistema de Administración Empresarial) el cual es un sistema que controla el ciclo de todas las operaciones de compra-venta. El Departamento de Control Presupuestal y Análisis Financiero, también tiene instalada el COI, mismo que sirve para llevar las cuentas de orden.

Por lo que se pudo observar, en el área financiera, no existe ningún sistema diseñado para el manejo de la información, los sistemas que se utilizan se adquirieron y se instalaron.

#### **4.1.1 Ventajas del uso de las TIC**

Grandes son los cambios que se han dado de hace diez años a la fecha, sin embargo, todavía falta mucho para poder estar al día, a pesar de ello, la forma de hacer las cosas ha cambiado demasiado y la información que se genera ha incrementado, claro que con las computadoras ha sido más sencillo, ya que se han simplificado muchos de los procedimientos, como por ejemplo, en Contabilidad ya no se utilizan las hojas de trabajo, ni el libro diario, ni tampoco las hojas de mayor, como ya se mencionó, ahora se ha implementado el sistema COI, el cual genera todos los reportes que antes se hacían a mano, los lápices han pasado a la historia, ahora es la impresora la que nos brinda la información necesaria.

---

Con respecto a las impresoras, gracias a la red, ahora todas las computadoras están conectadas a alguna impresora, lo que ha facilitado la impresión, ya no hay una sola máquina que no se encuentre conectada a una impresora, ya casi no se utilizan los diskettes para imprimir reportes.

Otra de las ventajas del uso de las TIC es el Internet, ya que algunos de los reportes generados que antes se tenían que enviar con una persona, ahora se pueden manejar a través de la computadora, de igual forma, llega información acerca del presupuesto, conciliaciones y se ha bajado información acerca de algunos sistemas que se han implementado para el buen funcionamiento de las áreas, como por ejemplo, hay un sistema que se manda de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP) llamado SIPC (Sistema Integral de Programación, Presupuesto, Control y Contabilidad) en el cual se maneja el presupuesto tanto autorizado como modificado, ahí se reflejan todas las adecuaciones que se le hagan al presupuesto del Hospital durante el año.

Las ventajas que los trabajadores encuentran en las TIC,<sup>101</sup> son básicamente rapidez, facilidad y que las cosas se realicen en menor tiempo.

#### **4.1.2 Desventajas del uso de las TIC**

A pesar de que los trabajadores consideran que las TIC hacen que las cosas se hagan más rápido, algunos creen que al implementarlas, pueden llegar a prescindir del trabajo de algunos trabajadores, ya que lo que hacían dos trabajadores, ahora lo puede realizar sólo uno y tal vez en menor tiempo, por lo que algunos empleados consideran a las TIC una amenaza para el trabajo que realizan, además de que comentan que al no contar con una red confiable, los archivos se pueden hacer perdedizos y así se puede llegar a duplicar el trabajo.

De ahí en fuera, la mayoría de los trabajadores, consideran que no existen desventajas al hacer uso de las TIC.

---

<sup>101</sup> Información obtenida por las encuestas realizadas a los trabajadores de la Subdirección de Recursos Financieros del Hospital.

---

Sin embargo, las tecnologías con las que se cuenta actualmente no se explotan al máximo, ya que lo que se hace en un Departamento, se vuelve a hacer en otro, por ejemplo, la captura de las pólizas de diario, ingresos y egresos, y es que lamentablemente, no existe una capacitación adecuada para el personal, y lo que sabe hacer una persona en un sistema, la mayoría no lo sabe utilizar, una muestra es el COI, el cual sólo se utiliza en Contabilidad por tres o cuatro personas, cuando hay unos doce empleados y en Control Presupuestal sólo lo saben utilizar dos personas, y eso que se utiliza a medias, ya que sólo sirve para lo indispensable, que es la captura de información, y según el manual del sistema, éste puede utilizarse para muchas cosas más.

Es importante señalar que, a pesar de que ya se instaló la red en todo el Hospital, es un hecho que no se utiliza, nadie quiere compartir su información y por lo tanto se sigue duplicando, tan sólo un informe lo pueden llegar a realizar hasta cuatro personas.

## **4.2 Área de Informática**

En el Hospital existe un Departamento de Informática, en donde únicamente se puede requerir su ayuda en cuestiones técnicas, es decir, esa área es capaz de realizar sistemas de acuerdo a las necesidades de los usuarios, sin embargo, se le ha limitado mucho en esas cuestiones, cuando uno tiene un problema con su máquina, ellos son los encargados de solucionarlo; también se encargan de instalar correctamente la red, pero tal vez la gente no sepa realmente lo que se puede realizar de parte de esa área para el beneficio de su trabajo.

Si el área de Informática pudiera realizar sistemas que permitan al Hospital trabajar en conjunto, se podrían evitar muchos problemas, como la duplicidad de la información; el desperdicio de papel, ya que al usar eficientemente la red, no sería tan necesario imprimir la documentación que se pueda encontrar en la misma; etc.

---

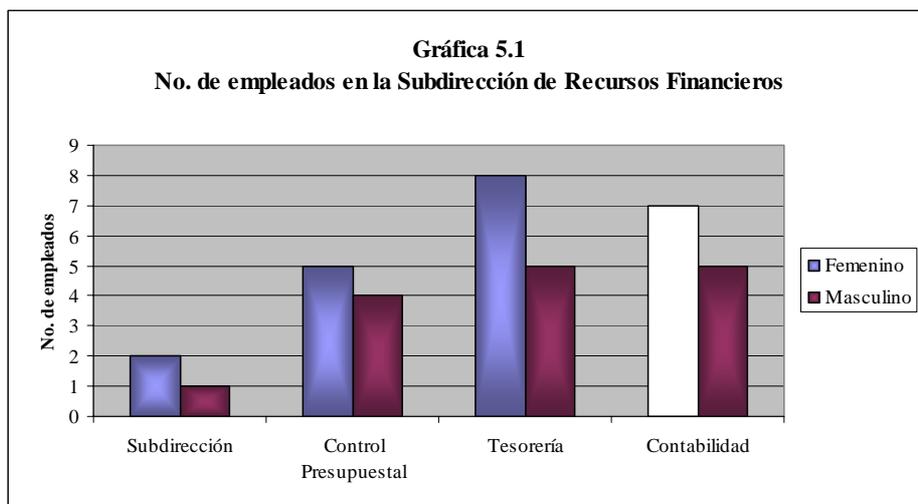
## **Capítulo 5 Análisis de las entrevistas**

Para poder conocer un poco acerca de las TIC en el área financiera del Hospital, se diseñó una entrevista (ver Anexo 1) para aplicar al personal de esa área, la cual estaba guiada y estructurada por los siguientes apartados:

1. *Características Generales.* Aquí se tomaron los datos generales del personal que labora en las diferentes áreas de la Subdirección de Recursos Financieros, tales como la edad, sexo, puesto que ocupa, turno laboral, fecha de ingreso, etc., en las entrevistas no se les preguntó el nombre, ya que esto les incomodaba un poco. Dentro de este apartado se investigaron las actividades que realizan dentro de su área, el tipo de información que generan y hacia dónde se dirige dicha información, de igual forma se les pregunto cómo es la comunicación entre los Departamentos del área financiera.
2. *Conocimiento de las TIC.* Dentro de esta apartado se le preguntó al personal que tan familiarizados estaban con las TIC, lo que ellos creen que les hace falta en cuanto a TIC, las ventajas y las desventajas del uso de las mismas.
3. *Tipos de TIC.* Se les preguntó al personal el tipo de TIC con las que contaban hace unos diez años, con las que cuentan actualmente y el cómo han visto el cambio a lo largo de los años. También se les cuestionó acerca de los motivos de dichos cambios.
4. *Capacitación.* Aquí se les preguntó acerca de los cursos de capacitación que han recibido en el tiempo que llevan laborando en el Hospital, evaluando la calidad de dicha capacitación.
5. *Sindicato.* Se pretende conocer la influencia del Sindicato en la toma de decisiones de la impartición de los cursos de capacitación y el apoyo que se le da a los trabajadores para que tomen los cursos.

Se realizaron diez entrevistas a: una persona de la Subdirección de Recursos Financieros, tres personas de Tesorería, tres personas de Contabilidad y tres personas de Control Presupuestal. El personal entrevistado se eligió por la antigüedad, ya que era necesario conocer el tipo de TIC de hace aproximadamente una década a la fecha.

En la Subdirección hay en total 37 empleados, de los cuales el 40.5% son hombres y el 59.5% son mujeres.



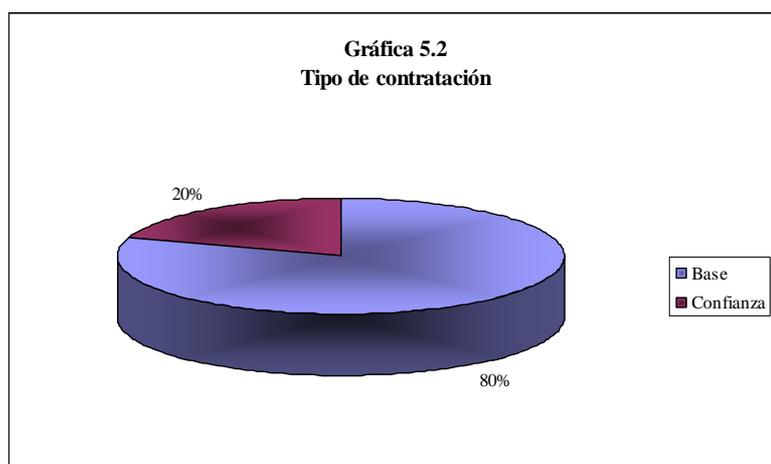
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los empleados de la Subdirección, son del turno matutino; en la tarde sólo se quedan los Jefes y como siete personas más, incluyendo a dos personas que se quedan a hacer guardias.

De las diez entrevistas realizadas al personal de la Subdirección de Recursos Financieros, se obtuvieron los siguientes resultados:

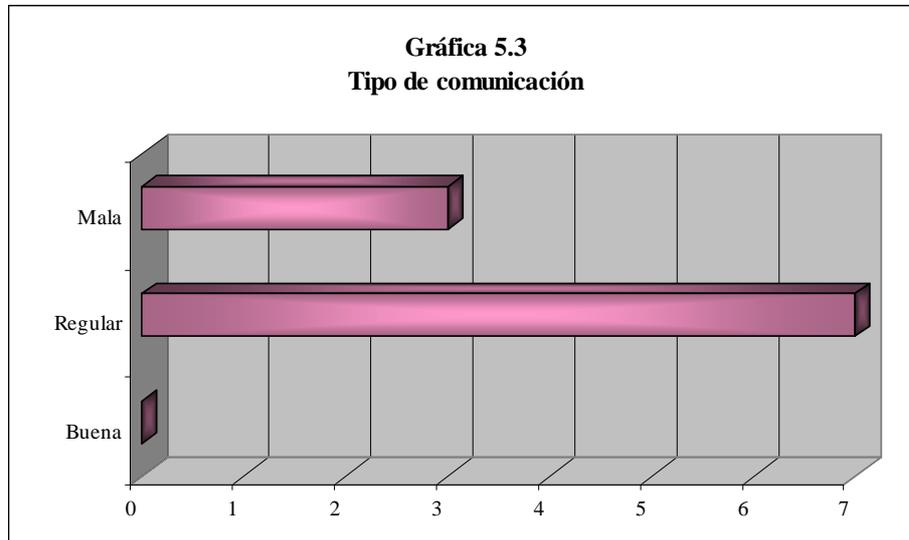
➤ **Características Generales:**

- Todas las personas a las que se entrevistó, son del turno matutino.



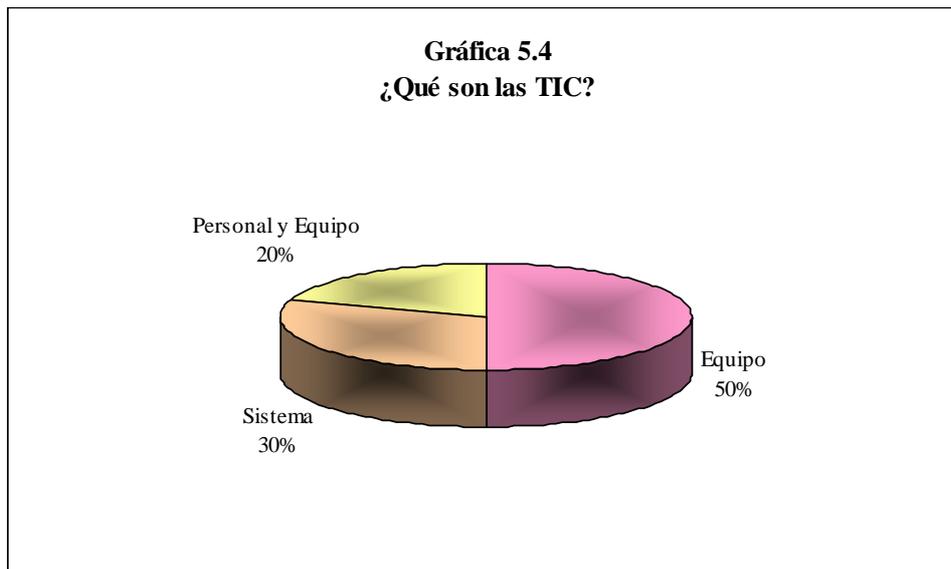
Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas al personal

- Del tipo de contratación de los empleados, el 80% es de base y el resto de confianza, ya que es difícil que se le otorgue la base al personal de la Tesorería por el manejo de valores.



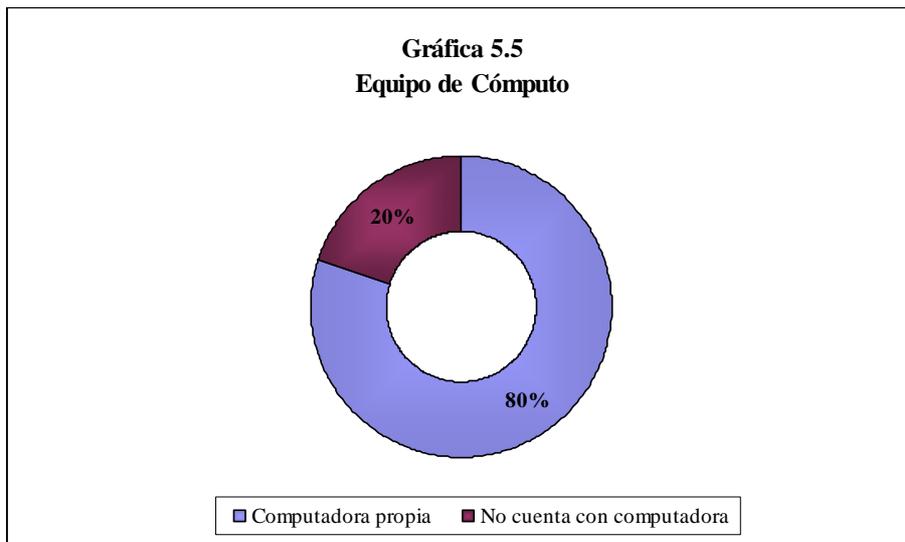
Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas al personal

- Un 70% considera que la comunicación entre las áreas es regular, que no se pasa la información a tiempo y que cuando se llega a detectar algún problema, no se corrige al área a la que le afecta, el otro 30% definitivamente dice que no hay comunicación, y si existe que es mala, ya que produce duplicidad de trabajo.
  - Todo el personal conoce bien en que parte de la estructura organizacional se encuentra y sabe de dónde proviene la información que utiliza y hacia dónde se dirige.
  - El personal entrevistado tiene una antigüedad en el Hospital entre ocho y quince años, lo cual nos permite conocer con qué tipo de tecnologías trabajaban hace unos diez años.
- En cuanto al conocimiento que tienen los entrevistados en relación a las TIC:
- La mayoría de los empleados opina que las TIC con las que cuenta son adecuadas para el buen desempeño en su trabajo, sin embargo comentan que hace falta actualizarse.
  - Como no todos los trabajadores cuentan con Internet, una de las cosas que ellos solicitarían sería la instalación del mismo, de igual forma opinan que la red es una buena opción, nada más que falta que ésta funcione correctamente.



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas al personal

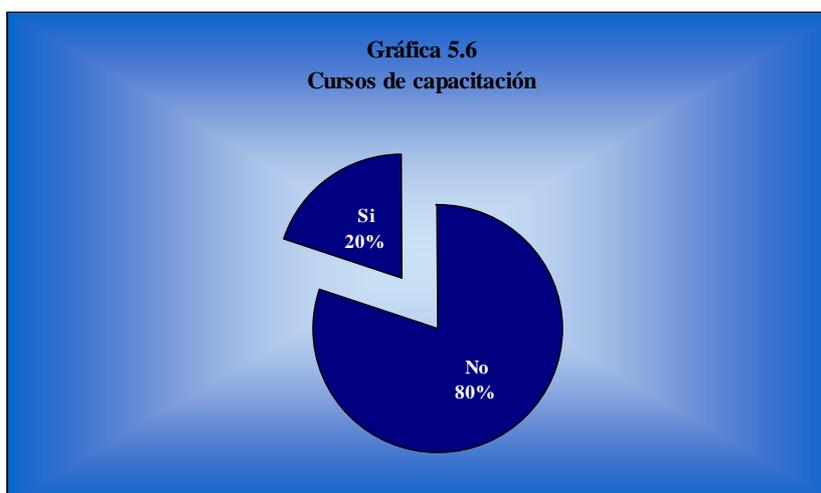
- Un 50% de los encuestados considera que las TIC son la computadora y la impresora, un 30% piensa que es un sistema para mejorar la comunicación entre las diferentes áreas, el otro 20% dice que las TIC incluyen desde el personal hasta la maquinaria con la que trabaja.
- En relación a la infraestructura de TI con las que cuenta la Subdirección:
- Cuando se les preguntó qué TIC utilizaban hace unos diez años, respondieron que ninguna, únicamente contaban con calculadora ya que todo se hacía a mano.
  - Posteriormente se comenzaron a adquirir computadoras, sin embargo, una computadora la podía utilizar hasta tres personas, lo que representaba que por lo menos dos seguían haciendo sus reportes a mano.



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas al personal

- El 80% cuenta con computadora propia y todas las computadoras están conectadas a unas cinco impresoras, por lo que se facilita la impresión de la documentación. Sólo en la Subdirección se cuenta con fax y únicamente en cinco computadoras se puede acceder a Internet. Todas están conectadas a la red, pero no en todas es adecuada la comunicación ni se puede administrar la información correctamente.

➤ Con respecto al apartado de Capacitación y TI, se obtuvieron las siguientes respuestas:



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas al personal

- En el 80% de las entrevistas se observó que no se cuenta con la capacitación adecuada, que los pocos cursos que han tomado fueron hace varios años y con respecto a las TIC no

---

ha tenido ni un solo curso, el otro 20% comenta que si existe capacitación pero que es muy poca.

- Dos son los motivos principales por los cuales el personal opina que existe la falta de capacitación: primero por la falta de interés del personal de tomar cursos y en segundo lugar por la falta de recursos para una capacitación con calidad.
- Los pocos cursos de capacitación que ha tomado el personal, son impartidos por el mismo personal del Hospital, el cual tiene noción de los temas. La evaluación hacia ellos es que consideran que cuentan con el conocimiento suficiente para la impartición de los temas.
- Un 50% de los encuestados argumenta que prefieren tomar los cursos dentro de su horario laboral, ya que tienen otras actividades que realizar por la tarde, sin embargo al preguntarles si asistirían a un buen curso impartido por Instituciones reconocidas, contestaron que tal vez considerarían tomarlo, mientras que el otro 50% considera que sí los tomaría fuera de su horario de labores siempre y cuando fuera de calidad y mencionan que sería por necesidad propia.

➤ Por último, en las preguntas relacionadas con el Sindicato y su ingerencia en la capacitación de TI: definitivamente, según las entrevistas, el Sindicato no tiene nada que ver para que los cursos de capacitación sean impartidos en la Institución, y mucho menos para que los trabajadores acudan a los que se llegan a impartir.

---

## ***Conclusiones***

Con este trabajo y a través de las entrevistas realizadas al personal, se logró cumplir el objetivo, el cual era analizar el funcionamiento de las TIC en el área financiera del Hospital General “Dr. Manuel Gea González”.

En relación a la administración de las TIC, el Hospital, según la teoría de Richard Nolan, se encuentra en la etapa de expansión, ya que los gastos por la adquisición de equipo han incrementado en los últimos dos años y a la fecha, se sigue proporcionando a las diferentes áreas el equipo necesario para su buen funcionamiento, ya sea área médica o administrativa.

Con respecto al desarrollo de Sistemas de Información, es necesario mencionar que no existe como tal un enfoque de los mencionados anteriormente, sin embargo, el Enfoque Actual en la Comunicación se acerca muy poco a lo que se ve en el Hospital, ya que se empieza a facilitar la comunicación entre las áreas por la implementación de la red y el Internet, así cuando es necesario obtener información, no nada más interna, sino también externa, ésta es enviada vía correo electrónico.

Referente al comportamiento organizacional de la institución, es difícil catalogar en que etapa de la resistencia al cambio se encuentra el Hospital, ya que, al haber cambios importantes en la administración, es muy probable que se presente esta resistencia por parte del personal, y como las etapas de resistencia al cambio son secuenciales, seguramente se presentarán las tres etapas (descongelamiento, movimiento y recongelamiento) en cada cambio, en menor o mayor proporción pero se presentarán. Con respecto a las nuevas Tecnologías de Información existentes, el personal se ha ido adaptando poco a poco a ellas y tomando en cuenta que en un principio era más difícil tener acceso a una computadora, hasta ahora, es poco el personal que decide no hacer uso de las nuevas tecnologías, un ejemplo de ello es el sistema de huella digital para checar la hora de entrada y salida, mismo que no es utilizado por algunas personas.

Según Max Weber, para conseguir eficiencia planeada, el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas, lo que se podría traducir en reglas, lineamientos a seguir, y eso es lo que existe en todas las organizaciones, tanto públicas como

---

privadas, sin embargo el cómo se lleven a cabo esas normas dependen de las personas que ahí laboran. Lamentablemente, la sociedad se ha quedado con la idea de burocracia en el sentido de vulgata, y para la mayoría de las personas el ser un trabajador del gobierno es significado de burócrata, es decir, flojo (a). Se puede concluir, que en el Hospital sí existe la burocracia, pero en términos de reglas que hay que seguir, tanto para trabajadores, como para proveedores y personas externas.

Con la ayuda del análisis de las organizaciones, se puede clasificar al Hospital como una Organización lineo-funcional, ya que sí existe la autoridad que es la que tiene la última palabra, pero de igual modo, cada persona operativa tiene sus funciones establecidas dentro de su perfil de puestos. Sin embargo, únicamente para el área médica se podría identificar al Hospital como una Organización Lineal o Militar, ya que las decisiones se centran, en las diferentes especialidades, en una sola persona, el Jefe del Servicio o de la División, el cual distribuye el trabajo al personal del área médica.

Hablando de Administración Pública, podemos decir que el Hospital se encuentra dentro de la misma, ya que es una institución de gobierno que atiende a las demandas de la sociedad y está orientada a lograr sus propósitos, como es brindar salud a la población que no cuenta con ningún tipo de seguridad social; trata de mejorar el estilo de vida de las personas que acuden a él, por medio de los servicios que proporciona. Al tomar en cuenta las funciones principales de la salud pública, podemos decir que sí cumple con cada una de las ocho actividades que se mencionan en el capítulo 1, y que es importante recalcarlas: 1)Desarrollo de políticas, programas y capacidad de gestión que apoyan la salud pública y su rectoría; 2)Vigilancia de la salud de las poblaciones; 3)Promoción de la salud; 4)Participación de la comunidad y empoderamiento de los individuos; 5)Prevención de epidemias y protección contra los riesgos sanitarios; 6)Reducción del impacto en la salud de emergencias y desastres; 7)Desarrollo de recursos humanos y capacitación en salud pública e 8)Investigación, desarrollo e instrumentación de soluciones innovadoras en salud pública.

Es importante implementar TIC en Salud Pública, para lo que ya existe el portal de e-Gobierno, en donde se encuentra la Secretaría de Salud que es la encargada del Programa de Acción e-

---

Salud, el cual toma en cuenta a la población mexicana para brindarle los servicios de salud necesarios y pone al alcance de las personas la información necesaria. Sin embargo, en el Hospital todavía no existe una página en donde se pueda, por ejemplo, sacar citas, llevar un control del expediente del paciente, consultar resultados de algunos análisis, en fin, la página del Hospital es únicamente para información, es decir, el programa e-Gobierno es muy general y no se ha desarrollado en término de dependencias individuales.

Son varios los problemas a los que se enfrenta el área financiera del Hospital al no contar con las TIC adecuadas y al no utilizar las actuales correctamente, tales como:

- La duplicidad del trabajo, lo que puede ocasionar errores a la hora de obtener la información.
- No existe una adecuada comunicación con las áreas.
- Existen atrasos en los cierres mensuales lo que genera el atraso en los reportes que se solicitan mes con mes al Hospital.
- No se cuenta con la información a tiempo para una toma de decisiones adecuada.

Con respecto a las TIC y los Sistemas de Información que sería bueno que se implantaran en la Subdirección de Recursos Financieros, algunos ejemplos podrían ser los siguientes:

- Un sistema integral de registro para evitar la duplicidad de la captura entre los diferentes departamentos.
- El pago a proveedores vía electrónica.
- Que los pedidos se encuentren en línea para la consulta de los proveedores, así también se podría evitar gastar tanto papel en la elaboración de los mismos.

Al analizar la hipótesis: “La falta de recursos financieros y tecnológicos, la falta de capacitación, el incorrecto perfil de puestos y la resistencia al cambio por parte del personal operativo, son los principales causantes del uso ineficiente de las TIC en el área financiera del Hospital General Dr. Manuel Gea González”, y de acuerdo a las entrevistas realizadas a los trabajadores, se pudo concluir lo siguiente:

- Con respecto a la falta de recursos financieros y tecnológicos es importante mencionar que, al ser el Hospital una organización pública, los recursos que obtiene para su funcionamiento son

---

provenientes del gobierno, por lo que existen diferentes rubros en donde puede ser ejercido el presupuesto, siempre y cuando éste haya sido autorizado por las instancias gubernamentales superiores y, específicamente, para realizar el gasto en recursos tecnológicos hay una serie de trámites que se deben realizar para poder ejercerlo, y es algo más complicado que comprar una simple pluma, por poner un ejemplo. Por lo tanto, de alguna forma existen ciertas limitaciones para poder adquirir la tecnología adecuada en cada una de las áreas del Hospital. Hay recursos que se obtienen como Cuotas de Recuperación, es decir, el pago de consultas, urgencias, laboratorio, rayos X, etc., es decir, de todos los servicios que brinda el Hospital, sin embargo, estos recursos también deben ser autorizados.

- En relación a la capacitación impartida para el personal, y de acuerdo a las entrevistas realizadas, podemos decir que no existe la capacitación adecuada en lo que se refiere a TIC, ya que el personal va aprendiendo conforme se le va indicando, pero no existen cursos especializados para el personal en general, únicamente los cursos básicos para aprender a utilizar Word o Excel, de hecho, hay personas que en todo el tiempo que llevan trabajando en el Hospital no han tomado ni un solo curso, ya sea porque al personal no le ha interesado o porque no han existido los cursos apropiados. De hecho, si los cursos fueran impartidos por instituciones reconocidas (ITESM, ITAM, UNAM, etc.), el personal estaría dispuesto a tomar cursos de capacitación y algunos también estarían de acuerdo en tomarlos fuera de su horario de labores. Con respecto a esto último, el personal prefiere tomar los cursos de capacitación dentro de su horario de labores, ya que al entrevistarlos comentaron que es mejor así ya que por la tarde tienen otras cosas que atender y que no pueden dejar de hacer, y es que la mayoría tiene hijos y por lo tanto, tienen que llegar a atenderlos.
- Acerca del incorrecto perfil de puestos, podemos decir que al personal no le agrada del todo que pueda existir una modificación a éstos, ya que cambiaría la forma de hacer las cosas y al no existir la capacitación adecuada, estarían en desventaja con respecto a los trabajadores más jóvenes.
- La resistencia al cambio es un muy importante para las organizaciones en general, y en una dependencia de gobierno es muy común que exista, ya que, al hacer un cambio en la

---

administración por lo regular se cambia al personal de confianza, es decir, a los mandos medios y superiores y esto genera un descontento en la gente, sin embargo y a fin de cuentas el personal debe adaptarse a los nuevos jefes, claro sin cambiar la forma de hacer su trabajo, ya que ha sido la forma en que lo han hecho siempre.

- Un punto no menos importante es la influencia del Sindicato en las actividades laborales, la cual según el personal no existe, ya que para la mayoría de las personas entrevistadas el Sindicato significa negociación y no defensa de los derechos de los trabajadores, así es que podemos concluir que el Sindicato es una parte importante de la organización, pero no brinda total satisfacción para los empleados.

Con lo anteriormente mencionado se puede decir que el uso ineficiente de las TIC es, en parte, porque no existen los recursos tecnológicos adecuados, ya que la adquisición de los mismos depende del todo, del presupuesto que se tenga asignado, y por otra parte la falta de capacitación del personal que es fundamental para el buen uso de las TIC.

**Anexo 1**

Entrevista No.: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Datos Generales:**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: (F) (M)

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Turno: (M) (V) (N) Contratación: (Base) (Confianza)

Área de adscripción: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso a la entidad: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso en el área: \_\_\_\_\_

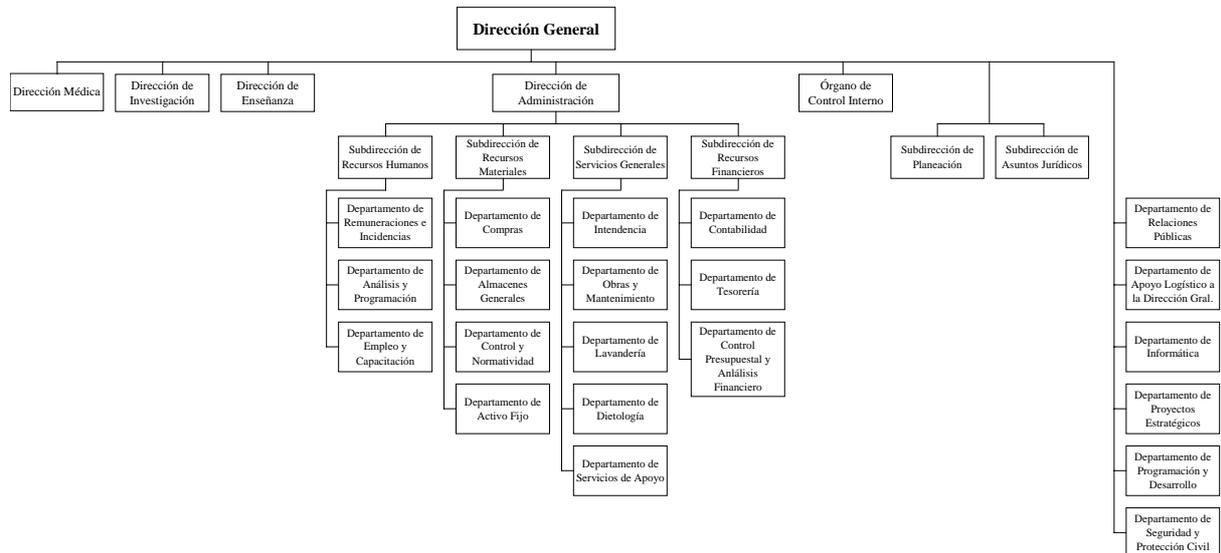
1. ¿Qué actividades realiza en su área de trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿En que parte de la estructura organizacional se encuentra ubicada su área de trabajo?



---

3. La información que utiliza, ¿de qué parte de la estructura organizacional proviene?

---

---

4. La información que usted genera, ¿a qué parte de la estructura organizacional está destinada?

---

---

5. ¿Cómo considera la comunicación que existe entre las áreas?

- a. Buena
- b. Regular
- c. Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

6. ¿Cuáles son los canales de comunicación para transmitir la información? (entre Jefaturas, entre personal operativo, entre otras áreas)

- a. Comunicación verbal
- b. Memorandos y cartas
- c. Actas o informes
- d. Manuales

Las TIC agrupan un conjunto de aparatos necesarios para administrar la información, y especialmente las computadoras y programas necesarios para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla.

7. De acuerdo a lo anterior, ¿qué entiende por TIC?

---

---

---

---

---

8. ¿Qué tipos de TIC utiliza en su área de trabajo?

a. Computadora personal

b. Impresora

c. Internet

d. Red interna

e. Fax

f. Otros \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son las TIC que se utilizan para procesar la información que genera?

a. Computadora personal

b. Impresora

c. Internet

d. Red interna

e. Fax

f. Otros \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles son las TIC que se utilizan para transmitir la información que genera?

a. Computadora personal

b. Impresora

c. Internet

d. Red interna

e. Fax

f. Otros \_\_\_\_\_

11. ¿Usted cree que esas tecnologías son las adecuadas para el buen desempeño de su trabajo?

a. Si

b. No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

12. ¿Qué considera usted que le hace falta en TIC?

---

---

13. ¿Qué ventajas implica la utilización de las TIC en su área de trabajo?

- a. Ninguna
- b. Rapidez
- c. Facilidad
- d. Seguridad
- e. Fiabilidad
- f. Genera respaldos
- g. Otros \_\_\_\_\_

14. ¿Qué desventajas implica la utilización de las TIC en su área de trabajo?

- a. Ninguna
- b. Supervisión
- c. Supeditado
- d. Limitado
- e. No se saben utilizar
- f. No hay programas adecuados
- g. Otros \_\_\_\_\_

15. ¿Qué tipo de TIC utilizaba hace diez años?

---

---

16. ¿Cuáles son los principales cambios que se han dado en las TIC en los últimos diez años?

---

---

---

17. Señale los principales motivos que impulsaron el cambio en las TIC en su área de trabajo.

- a. Aumento en la cantidad de trabajo
- b. Por necesidad del área
- c. Por avances tecnológicos
- d. Otros \_\_\_\_\_

18. Los cambios en las TIC han sido el resultado de:

- a. La demanda tecnológica
- b. La demanda de los trabajadores
- c. Las solicitudes externas
- d. La disponibilidad de recursos financieros
- e. Otros \_\_\_\_\_

19. ¿Existe capacitación para el personal en el uso de las TIC?

- a. Si (pasar a la pregunta No. 21)
- b. No

20. Si no hay, ¿cuáles cree usted que son los motivos?

- a. Falta de recursos
- b. Falta de planeación
- c. Falta de interés del personal
- d. Falta de las TI apropiadas
- e. Falta de espacios físicos
- f. Otros \_\_\_\_\_

21. ¿Con qué frecuencia se da esta capacitación?

\_\_\_\_\_

22. ¿Cuántos cursos de capacitación ha tomado?

- En un año \_\_\_\_\_
- En dos años \_\_\_\_\_

- 
- En tres años \_\_\_\_\_
  - En cinco años \_\_\_\_\_

23. ¿Cómo evalúa dicha capacitación? (Argumente su respuesta)

- a. Buena
- b. Regular
- c. Mala

---

---

24. ¿De qué cree usted que depende la planeación de los cursos de capacitación?

- a. Del presupuesto
- b. De la calificación del personal
- c. De las necesidades del área
- d. Por que lo dicen las autoridades
- e. Otros \_\_\_\_\_

25. ¿Cómo cree usted que se selecciona al personal para que asista a los cursos de capacitación?

---

---

26. ¿Cómo cree usted que se seleccionan los temas para los cursos de capacitación?

---

---

27. ¿Cómo cree usted que se selecciona el personal que imparten los cursos de capacitación?

---

---

---

28. ¿Cómo calificaría al personal que imparte estos cursos?

- a. Tiene el conocimiento suficiente para el desarrollo del tema
- b. Despierta el interés en el desarrollo del tema
- c. Transmite el conocimiento en forma didáctica
- d. Otros \_\_\_\_\_

29. Que usted tome estos cursos, ¿depende de que estén dentro de su horario laboral?

- a. Si
- b. No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30. ¿Usted asistiría a los cursos de capacitación si los impartieran instituciones de prestigio, aún fuera de su horario laboral?

- a. Si
- b. No
  - Tecnológico de Monterrey
  - UNAM
  - Universidad del Valle de México
  - ESCA Tepepan

31. ¿Qué tipo de problemas cree usted que genera la falta de los cursos de capacitación de las TIC en su área de trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

32. ¿Qué papel cree usted que juega el Sindicato para que se den los cursos de capacitación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

33. ¿Usted cree que el Sindicato afecta en la toma de decisiones de los trabajadores para que puedan asistir a esos cursos?

a. Si

b. No (pasar a la pregunta No. 35)

34. ¿De qué forma?

---

---

35. ¿Qué tipo de problemas cree usted que genera la falta de actualización de los perfiles de puestos para el uso eficiente de las TIC?

---

---

---

---

---

## **Bibliografía**

### **i. Consultada**

- ✓ Brena Sesma, Ingrid (Coordinadora). *Salud y derecho*. Memoria del Congreso Internacional de Culturas y Sistemas Jurídicos Comparados, en <<http://www.bibliojuridoca.org/libros/>>, 02/Noviembre/2005.
- ✓ Cárdenas de la Peña, Enrique. *El Hospital General “Dr. Manuel Gea González” Cincuentenario*. Gráfica creatividad y diseño, S.A. de C.V. México, 1999, 631 pp.
- ✓ Castells, Manuel. *Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa*. <<http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm>>, 23/Agosto/2005.
- ✓ Del Águila, Ana Rosa y Antonio Padilla (coords.). *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico*. RA-MA, Madrid, 2001, 276 pp.
- ✓ Fiol, Michel y Ramírez Martínez, Guillermo. *Control de Gestión: ¿Qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas?*. Centro de Investigación y Docencia Económicas, Vol. IV, No. 2, 1995, pp. 305-326 en <<http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu>>, 23/Enero/2006.
- ✓ García Pelayo, Manuel. *Burocracia y Tecnoocracia*. Alianza Editorial, Madrid, 1988, 220 pp.
- ✓ Gordon B., Davis y Margrethe H. Olson. *Sistemas de información gerencial*, 2ª. Edición, Mc Graw Hill, Bogotá, 1987, pp.
- ✓ Greenwood, W.T. *Teoría de decisiones y sistemas de información. Introducción a la toma de decisiones administrativas*. Trillas, México, 1978, pp.
- ✓ Koontz, Harol y H. Weihrich. *Administración: Una perspectiva global*. Mc. Graw Hill, México, 1998, 796 pp.
- ✓ Laudon, Kenneth C., *Administración de los Sistemas de Información. Organización y Tecnología*, Prentice Hall, México, 1996, 885 pp.
- ✓ McLeod Jr., Raymond. *Sistemas de información gerencial*. 7ª Ed., Pearson Educación, México, 2000, 688 pp.
- ✓ Mintzberg, Henry. “La estructuración de las organizaciones” en Miño, Eduardo, Mintzberg, Henry, et. al. *El proceso estratégico*. 2ª. Ed., Prentice-Hall, México, 1993, 864 pp.
- ✓ Negroponte, Nicholas. *El mundo digital. Un futuro que ya ha llegado*. 4ª. Ed., ediciones B, Barcelona, 1995, 281 pp.

- 
- ✓ Nolan, Richard. L. "La administración de la tecnología de la información desde 1960" en Chandler, Alfred, D. Jr. y James W. Cortada (eds.) *Una nación transformada por la información. Como la información ha modelado a Estados Unidos de América desde la época de la Colonia hasta la actualidad*. Oxford University Press, México, 2002, pp. 279-329.
  - ✓ Sánchez González, José Juan. *Administración pública y reforma del Estado en México*. Premio Anual de Administración Pública 1997, en <<http://www.bibliojuridica.org/libros/>>, 02/Noviembre/2005.
  - ✓ Senn, James. *Sistema de Información para la Administración*. Ed. Iberoamericana, México, 1990, pp.
  - ✓ Tapscott, Don (comp.). *La creación del valor en la economía digital*. Granica, Buenos Aires, 2000, 367 pp.

## **ii. Páginas de Internet**

- ✓ <http://www.itlp.edu.mx>
- ✓ <http://www.gob.mx>
- ✓ <http://www.e-salud.gob.mx>
- ✓ <http://www.facmed.unam.mx/gea>
- ✓ <http://www.monografias.com>
- ✓ <http://www.um.es>
- ✓ <http://www.uoc.edu>
- ✓ <http://sunwc.cepade.es>
- ✓ <http://www.miespacio.org>
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Burocracia>