



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

**Mejora del proceso de pago en el departamento de servicios generales y
mantenimiento a proveedores prestadores de servicios del Instituto
Nacional de Salud Pública**

T E S I S

Que para obtener el Grado de
Maestría en Administración de Organizaciones

Presenta

Lic. Jaime Álvarez Ortiz

Director de Tesis

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Codirector de Tesis

Dr. Pablo Guerrero Sánchez

Revisores:

Dr. Felipe de Jesús Bonilla Sánchez

Dra. Eloísa Rodríguez Vázquez

Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes

Dr. Pablo Guerrero Sánchez

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

CUERNAVACA, MORELOS

NOVIEMBRE 2023

Tabla de contenido

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.	8
1.1. Definición del problema.....	9
1.2. Justificación	13
1.3 Preguntas de Investigación.....	14
1.3.1 Pregunta general de la Investigación	14
1.3.2 Preguntas específicas de la Investigación.....	14
1.4. Objetivos	14
1.4.1. Objetivo general	14
1.5. Hipótesis.....	15
Hipótesis general	15
Hipótesis específica.....	16
1.6. Metodología.....	16
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	18
2.1. Concepto de Plan de Mejora.	20
2.2. Concepto de proceso.....	22
2.3. Conceptos de pago.....	23
2.4. Concepto de planeación.	23
2.5. Concepto de estrategia.....	24
2.6. Concepto de mejora de proceso.	25

2.7. Concepto de modelo de gestión.	25
2.8. Modelo de gestión por procesos	26
2.9. Concepto de planeación estratégica.....	27
2.10. Matriz de análisis interno y externo (FODA)	27
CAPÍTULO III. MARCO TEORICO	29
3.1 Teoría Científica	30
Aportes de Frederick Winslow Taylor	30
3.2. Teoría de las Relaciones Humanas	31
Aportes de Elton Mayo.....	31
3.3 Teoría Burocrática	32
Aportes de Max Weber.....	32
3.4. Teoría General de Sistemas.....	33
Aportes de Ludwing von Bertalanffy	33
3.5. Modelos de Control Interno	34
3.5.1 Modelo de Coso.....	34
3.5.2. Modelo de COCO	35
3.5.3. Modelo de Turnbull.....	36
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	37
4.1. Metodología del Sistema	38
Figura 4.1. Pagos que presentaron atraso por CI, 2021	39
4.2 Métodos.	39
4.3 Técnicas de análisis	39
4.4. Alcances de la investigación	41

4.5. Diseño y Aplicación del Instrumento.....	41
4.6. Registro y Análisis de Datos.	42
Tabla 4.1. Pagos tramitados de acuerdo al origen del recurso	42
Tabla 4.2. Trámites que presentaron atraso en pago, clasificados por centro.....	43
4.7. Población.....	43
CAPÍTULO V. CASO DE ESTUDIO.....	45
5.1. Antecedentes de la Organización	46
5.2. Estructura organizacional	46
5.3. Estado actual de la organización	47
5.4. Aplicación de la Matriz FODA	47
Figura 5.1. DAFO. Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.....	49
CAPÍTULO VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
6.1. Análisis y resultados.....	51
Figura 6.1. Número de trámites realizados por centro, 2021.....	51
Figura 6.2. Trámites que presentaron atraso, por centro, 2021.....	52
Figura 6.3. Número de trámites realizados por mes, 2021.....	52
Figura 6.4. Causas de atraso en el pago.....	53
Figura 6.5. Días de atraso en el pago.....	54
Figura 6.6. Falta de sustento normativo en el proceso de pago.....	55
Figura 6.7. Trámites inútiles en el proceso de pago.....	56
Figura 6.7. Simplificación del marco normativo en el proceso de pago.....	57

Figura 6.7. Eliminación de trámites en el proceso de pago..... 58

6.2. Contraste de hipótesis 58

 Hipótesis general 58

 Hipótesis específica 59

6.3. Conclusiones 59

6.4. Recomendaciones 60

ANEXOS..... 62

**Base de datos obtenida del sistema Navision en la cual se registran todos los pagos a
proveedores..... 62**

Instrumento aplicado 63

Cuestionario aplicado 63

FUENTES CONSULTADAS..... 64

RESUMEN

El presente trabajo de tesis, describe los resultados de un análisis exploratorio descriptivo aplicado a un proceso para el pago a proveedores prestadores de servicios en el Instituto Nacional de Salud Pública con el propósito de identificar las causas que generaban atraso en el pago. Para la revisión del proceso se consideraron enfoques de la teoría Científica de Taylor, la teoría de Relaciones Humanas de Elton Mayo, la teoría Burocrática de Weber, de sistemas de Bertalanffy, así como los modelos de control COSO, COCO y de Turnbull con el objetivo de identificar riesgos e implementar los sistemas de control que permitan revisar la efectividad del proceso guiado por las teorías administrativas descritas. Después de revisar la teoría de planeación estratégica que permitirá la implementación de las acciones y medidas correctivas para un nuevo proyecto de mejora se construyó la matriz FODA con elementos a considerar en el replanteamiento del proceso y su implementación.

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de lograr los objetivos de una organización, pública o privada, se requiere de la contratación de bienes o servicios en las diferentes áreas en las que se atienden las actividades sustantivas, para el caso que nos ocupa, se trata de la contratación de servicios de proveedores prestadores de servicios básicos como energía eléctrica, servicio de agua, servicios de mantenimiento a maquinaria, equipos de laboratorio, ventilación, a vehículos, servicios de impresión de publicaciones institucionales, materiales para trabajo de campo, servicios de arrendamiento de equipo de cómputo, vehículos, espacios para actividades académicas, así como servicios profesionales, a través de proveedores internos y externos al amparo de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) que prestan servicios en el desarrollo de los proyectos de investigación o en los programas académicos. Como parte de la contraprestación por los servicios de los proveedores se debe emitir el pago correspondiente de acuerdo a lo establecido en el anexo técnico del contrato de prestación del servicio. El proceso actual que lleva a cabo el Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento (DSGyM) para el pago a proveedores genera retrasos en los pagos.

La intención de este trabajo es identificar las razones que generan los retrasos, identificar las etapas del proceso con mayor conflicto y los meses de mayor incidencia.

CAPÍTULO I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.

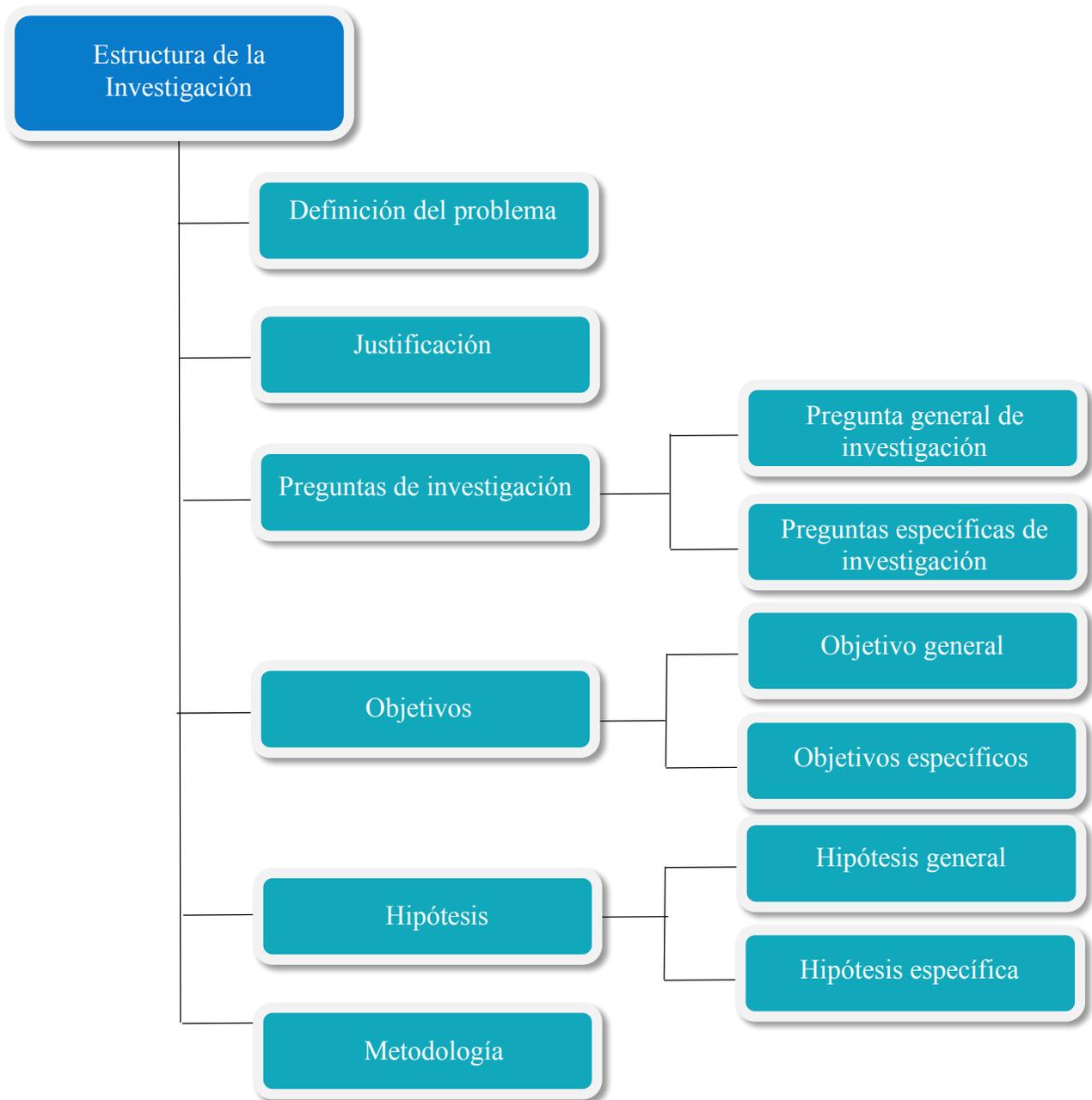


Figura 1.1. Estructura de la investigación

1.1. Definición del problema

El Instituto Nacional de Salud Pública (INSP), se ha planteado como objetivo realizar una renovación institucional para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Salud y el Bienestar Social, por ello tiene la enorme responsabilidad y compromiso de ser un pilar y referente de excelencia científica para la toma de decisiones a través de un fuerte vínculo entre la práctica de la docencia, investigación y labores administrativas que se combinan en una institución de excelencia con altos estándares nacionales e internacionales orientadas a contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

Es por ello que, para el logro de estos objetivos institucionales a través de sus prácticas multidisciplinarias, deben ir acompañadas de estrategias tendientes a la mejora continua en beneficio también del personal y usuarios de los servicios que se brindan en la institución.

El Instituto, como organismo descentralizado de la Secretaría de Salud, cuenta con diferentes tipos de recursos, entre ellos los que son del presupuesto federal, recursos autogenerados a través de los programas académicos que ofrece la Escuela de Salud Pública de México (ESPM) y la vinculación y colaboración interinstitucional entre dependencias denominados recursos propios, además cuenta con recursos de agencias financiadoras para el desarrollo de proyectos de investigación comprendidos como recursos de terceros, por lo que resulta indispensable que los recursos humanos, materiales y financieros relacionados con las funciones sustantivas del instituto cuenten con la capacidad suficiente para hacer un uso eficiente de los recursos disponibles, contar con una capacidad de gestión adecuada en sus procesos administrativos a través de una planeación adecuada y mecanismos de control que respondan a las necesidades actuales del instituto.

Estos recursos tienen diferentes reglas de operación y de uso, que se fundamentan en diferentes normatividades tanto externas como internas y forman parte de recursos susceptibles de auditorías internas y externas, también son sujetos de rendición de cuentas y transparencia, por ello, se reviste de importancia el correcto seguimiento del proceso.

A mayores antecedentes, la creación del Instituto se remonta al año 1987, derivado de la fusión de tres instituciones ya existentes, la Escuela de Salud Pública de México, creada en el año 1922, el Centro de Investigación en Salud Pública que tuvo sus inicios en el año 1954 y finalmente el Centro de Investigación Sobre Enfermedades Infecciosas creado en el año 1986.

Situación que ha propiciado que el actual Instituto Nacional de Salud Pública (INSP), haya tenido un crecimiento constante e híbrido en procesos administrativos, académicos y de investigación que se interrelacionan de manera cotidiana y sistemática, y el resultado de estas interacciones deben tener como objetivo el responder a los problemas de salud poblacional mexicana a través de un enfoque multidisciplinario que genera, entre otros beneficios, resultados de investigación y profesionales de la salud.

Actualmente, desde su ámbito académico el Instituto se compone de la Escuela de Salud Pública de México (ESPM), desde su ámbito científico se conforma por siete (7) centros de investigación e información, el Centro de Investigación en Salud Poblacional (CISP), Centro de Investigación en Nutrición y Salud (CINyS), Centro de Investigación en Evaluación y Encuestas (CIEE), Centro de Información para Decisiones en Salud Pública (CENIDSP), Centro de Investigación en Sistemas de Salud (CISS), Centro de Investigación Sobre Enfermedades Infecciosas (CISEI) y finalmente el Centro Regional de Investigación en Salud Pública (CRISP), de igual forma en el ámbito

administrativo se encuentra compuesto por su Dirección General, la Dirección de Planeación, un Órgano Interno de Control y la Dirección de Administración y Finanzas, por sus siglas DAF.

Dentro de las facultades y atribuciones de la Dirección de Administración y Finanzas se encuentra también la contratación de servicios y trámites de pago a través del Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento (DSGyM), estas atribuciones son instrumentadas y ejecutadas en su nivel operativo por el DSGyM.

Entre los trámites que coordina y controla el DSGyM está la contratación de servicios y el trámite de pagos a los proveedores. En términos cuantificables, en un mes regular se llegan a tramitar y procesar hasta 300 pagos, cuando se desarrollan los proyectos especiales este número puede incrementar hasta 500 por mes, en promedio. Para realizar estos pagos, el DSGyM cuenta con un grupo de 10 personas encargadas de realizar los trámites de pago ante la Subdirección de Recursos Financieros, cuando se trata de recursos federales o propios y la Subdirección de Proyectos cuando se trata de recursos de terceros. Actualmente, los procesos de pago están definidos por ambas subdirecciones, no obstante, se llegan a presentar retrasos de más de 15 días en la ejecución de pagos posterior a lo establecido en el contrato y en la LAASSP, una vez aprobadas las facturas presentadas por los proveedores, por diferentes razones, lo cual pone en riesgo la prestación de los servicios básicos por suspensión temporal por falta de pago; en el caso de los prestadores de servicios profesionales atraso en pago por los servicios prestados, generación de subejercicio de los recursos fiscales y propios, atraso en las actividades de los proyectos de investigación que contratan los servicios y el riesgo de cobro por recargos y actualizaciones por parte del proveedor.

Si bien la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) señala en su artículo 51 que “La fecha de pago al proveedor estipulada en los contratos quedará sujeta a las condiciones que establezcan las mismas; sin embargo, no podrá exceder de veinte días naturales contados a partir de la entrega de la factura respectiva, previa entrega de los bienes o prestación de los servicios en los términos del contrato”. En virtud de lo anterior, los atrasos que se presentan son imputables a los procesos que se llevan a cabo actualmente en el DSGYM, generando “Atraso en el trámite de pago a proveedores prestadores de servicios en el Instituto Nacional de Salud Pública”.

Para dar sustento a lo anterior, conforme al objeto de estudio, se muestran las siguientes gráficas con su comparativo de trámites por mes del año 2021 y su comportamiento en 2022 una vez que dio inicio la intervención al proceso de pago:



Gráfica 1.1. Número de pagos por mes 2021.

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Justificación

La mejora en los procesos de gestión permite alcanzar los objetivos planteados en las organizaciones de una forma eficiente, sin embargo, para poder lograr el objetivo definido se debe conocer cada uno de los elementos que integran el proceso, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo en forma individual y en conjunto, para llevarlo a cabo puntualmente, considerando los “tiempos y movimientos”, como refiere Taylor en sus principios de la administración científica (Taylor 1991).

De igual forma, a través de este análisis del proceso, se pretende encontrar cuales son las actividades que están generando cuellos de botella en el proceso, que limitan el cumplimiento de la normatividad de manera adecuada y provocando que su operación sea deficiente.

También se pretende que, con esta mejora, se aumente la satisfacción de los usuarios del proceso, se ahorren tiempos de operación, se obtengan mejores resultados y se vea beneficiada la capacidad de gestión del mismo para el logro de los objetivos planteados.

Destacando que, la formalización de un contrato de prestación de servicios genera obligaciones y derechos para ambas partes, tanto para el INSP como para los proveedores prestadores de servicios. Entre las obligaciones del Instituto está el pago por los servicios recibidos a satisfacción, en cumplimiento del anexo técnico del contrato, en el que se especifican las características del servicio y la fecha de entrega y del artículo 51 de la LAASSP.

El propósito de este trabajo es identificar los factores que intervienen en el proceso de pago de servicios en el Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento del Instituto Nacional de Salud Pública, con la finalidad de proponer mejoras que permitan eliminar los atrasos al localizar los tramos del proceso y las causas que los generan para lograr de forma puntual el objetivo planeado.

1.3 Preguntas de Investigación

1.3.1 Pregunta general de la Investigación

¿La identificación de los factores que intervienen en el proceso de pago y su análisis, permitirá la mejora del proceso de pago?

1.3.2 Preguntas específicas de la Investigación

¿Cuál será el impacto de la identificación de dichos factores?

¿Es posible mejorar el proceso de pago?

¿El análisis y mejora generará el impacto deseado en el proceso?

1.4. Objetivos

Lograr que los pagos a proveedores se realicen de forma oportuna, mediante la mejora del proceso que se lleva a cabo actualmente.

1.4.1. Objetivo general

Identificar los factores que intervienen en el proceso de pago a proveedores que provocan atrasos en el pago para proponer un plan de mejora para abatir el retraso.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Se obtendrá del sistema Navision la base de datos de los trámites de pago realizados durante el 2021 para cuantificar el número de trámites que tienen atraso. Con la base de datos se agruparán los pagos por Centro de Costo (área que solicitó el pago) para identificar, de inicio, en qué centro hubo mayor incidencia.
2. Analizar el proceso para identificar las causas y los puntos críticos donde se generan los atrasos en el pago.
3. Definir los pasos que deberá cumplir el proceso para identificar oportunamente algún factor que pudiera generar algún retraso.
4. Capacitar al personal involucrado en el proceso de pago a proveedores.
5. Definir guías de operación que permitan entender los requerimientos que se deberán cumplir para iniciar el proceso de pago.

1.5. Hipótesis

Hipótesis general

Hi. Si se cuantifica el número de trámites que tienen atraso en pago durante el 2021, entonces, se identificarán las áreas de oportunidad para mejorar el proceso.

Ho. Si no cuantificamos el número de trámites que tienen atraso en pago durante el 2021, entonces, no podemos identificar las áreas de oportunidad para mejorar el proceso.

Hipótesis específica

Hi. Si se analiza el proceso para identificar las causas y los puntos críticos donde se generan los atrasos en el pago, se puede proponer un modelo de gestión que elimine el atraso en el pago.

Ho. Si no se analiza el proceso para identificar las causas y los puntos críticos donde se generan los atrasos en el pago, no se podrán identificar las fallas en el proceso.

1.6. Metodología

Se propone de inicio una investigación de tipo cuantitativa, mediante la recopilación y análisis de datos y se complementará con una investigación cualitativa, enfocada en estudios de caso mediante la aplicación de una encuesta con base en el criterio Likert a los involucrados y beneficiarios del proceso.

1. Cuantificar el número de trámites que tienen atraso en pago durante el 2021.
2. Se identificarán, en el sistema Navision (sistema informático en el que se registran todos los trámites de pago) en el módulo de presupuesto ejercido, los pagos a proveedores por servicios prestados al INSP, tramitados durante el 2021, se clasificarán de acuerdo al área que recibió el servicio y solicitó el trámite de pago.
3. Se compararán las fechas de pago con la fecha programada para el entregable, estipulada en el anexo técnico del contrato.

El criterio para clasificar los pagos que se encuentran en el supuesto de retraso, serán los que rebasen los 20 días posteriores a la aprobación de la factura correspondiente.

4. Analizar el proceso para identificar las causas y los puntos críticos que generan el atraso en el pago.

- 5 Revisar cada una de las etapas del proceso que se realizó en cada uno de los grupos conformados de acuerdo con los días de atraso para identificar las coincidencias.

Con el propósito de identificar los factores que generan estos retrasos se revisará el proceso del trámite de pago en cada una de sus etapas a cada uno de los grupos conformados por días de atraso para buscar las coincidencias entre ellos. Para identificar si existe algún periodo en particular que influya en el retraso, se tomará una muestra aleatoria mensual del año 2021.

Se desarrollará un instrumento para aplicar al personal involucrado en el proceso, tanto el área requirente del pago, como los encargados del proceso y a los proveedores prestadores de servicios para conocer su percepción sobre el proceso de pago y las posibles razones que generan el atraso.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

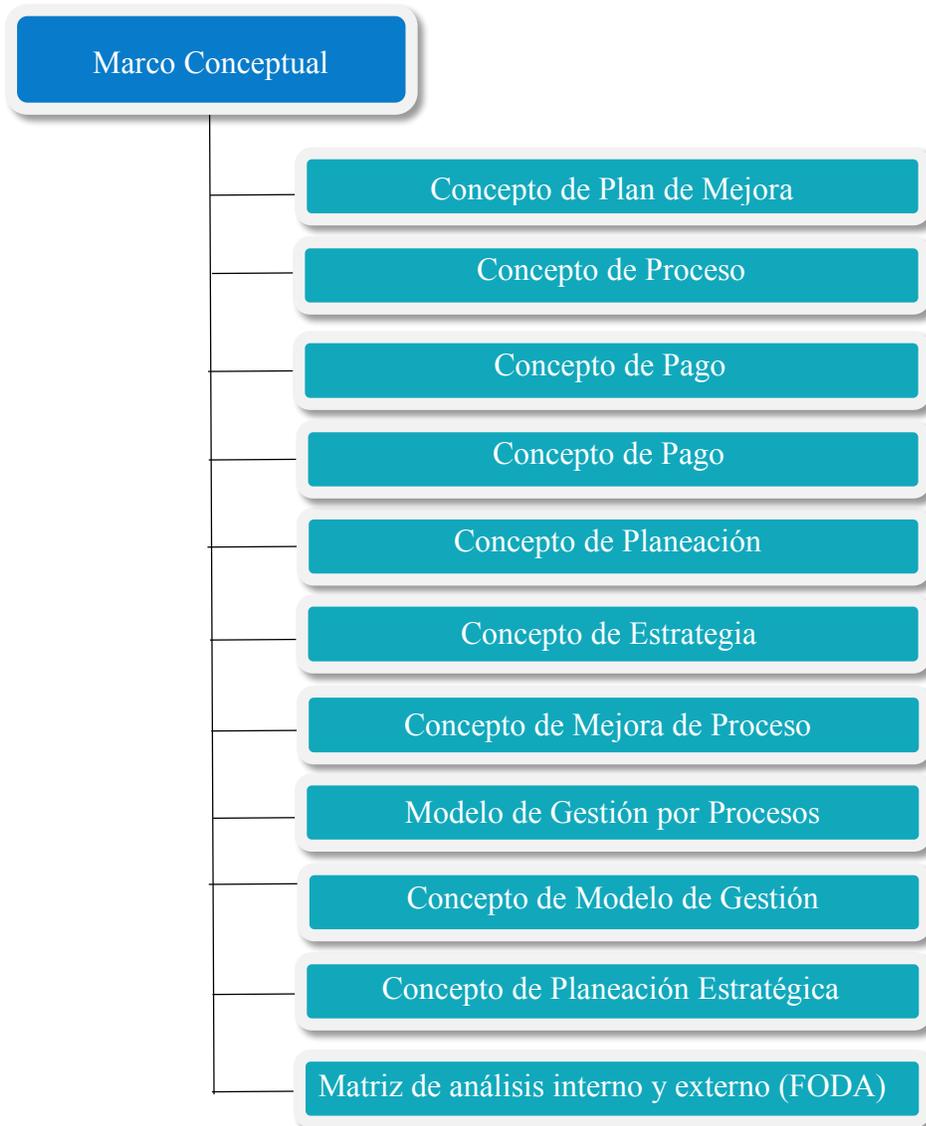


Figura 2. Marco Conceptual.

Partiendo de los experimentos de fatiga y aburrimiento de Elton Mayo (1934), en los que se destaca que mientras la eficiencia material aumentó en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo. Como se desprende de la experiencia de Hawthorne, el trabajo es una actividad típicamente grupal, el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción. Según el autor, la actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad. El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.

Con base en lo anterior, se propone una intervención para identificar la actitud del personal involucrado en el proceso de trámite de pagos y plantear programas de capacitación inclusiva para fomentar la asertividad en el personal para integrarse a los grupos de trabajo con un objetivo definido.

Desde una perspectiva del control de gestión, en una definición de control, se trata de señalar las faltas y los errores para que sea posible corregirlos y evitar su repetición, Fayol (1949). El control puede entenderse como un proceso que facilita que los responsables de la operación alcancen los objetivos establecidos (Anthony, 1965). El “proceso de control” supervisa el comportamiento de los trabajadores, mide la cantidad de output pero no siempre la calidad y evalúa y corrige las desviaciones en las actuaciones de los miembros de la organización (Ouchi, 1977). Amat (1992, p. 28) considera los aspectos ligados al comportamiento individual, a la cultura organizativa y al control. Considera conveniente no solo centrarse en el resultado, sino realizar acciones de manera flexible, considerando el proceso de control, como un mecanismo de motivación.

En este sentido, se pretende proponer la implementación de mecanismos de control que permitan vigilar y corregir las desviaciones en el proceso, implementando el control de gestión.

2.1. Concepto de Plan de Mejora.

La Real Academia de la Lengua Española define el concepto de **mejora** como “Adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor”.

De acuerdo con **DeConceptos.com**, **mejora** es la acción y efecto de mejorar, verbo que procede etimológicamente del latín “meliorare”, a su vez derivado del adjetivo “melior” que significa “mejor”.

Una **mejora** se aplica a una situación previa que no está generando los resultados que esperamos, frente a la cual se perciben condiciones más favorables. Las **mejoras** se pueden clasificar en leves o relevantes en función del impacto que generan para el logro de los objetivos, graduales o repentinas dependiendo del medio en el que se desarrollan los procesos o las situaciones, y pasajeras o permanentes, dependiendo de la complejidad que implique el generar un cambio a través del tiempo en acciones que impacten el aspecto físico, psíquico, intelectual, económico, social o moral sobre objetos, sujetos individuales o grupos sociales o hechos naturales o sociales. Como resultado de este análisis, se pretende generar cambios sustantivos en el proceso de pago a través de mejoras en cada una de sus etapas, una vez identificados los factores que provocan retrasos, involucrando a los operadores de estos procesos para eficientar los tiempos, por lo que se procurará generar un cambio psíquico que promueva un compromiso para lograr el objetivo.

Filosofía Kaizen (1986), partiendo de los constantes cambios en el entorno de las organizaciones, es importante que estas se adapten a través de mejores prácticas y la actualización de sus conocimientos y el uso de tecnologías y herramientas innovadoras para un adecuado desarrollo. Esta filosofía está orientada a mejorar la calidad mediante la implementación de cambios continuos en la organización buscando oportunidades de mejora. Con base en lo anterior, la **mejora continua** es un proceso basado en el trabajo en equipo y orientado a la acción, que promulga que el camino de **mejora** hacia la perfección debe ser promovido por todos los individuos de la organización.

La propuesta sugiere que la mejora debe ser parte de los objetivos de las organizaciones para orientar sus esfuerzos al éxito de estos en todos los niveles.

De acuerdo con James Harrington (1993), quien propone que: La mejora continua se trata de mejorar un proceso, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del tipo de asignación que se le otorgue y del proceso.

En este sentido, la identificación de las causas que provocan retraso en el proceso de pago podrán analizarse a partir de la revisión de los insumos requeridos, nos permitirá implementar las mejoras para hacer un proceso más eficiente que permita evitar tiempos muertos en el proceso y realizar los pagos oportunamente.

2.2. Concepto de proceso.

La Real Academia Española, define un **proceso** como un “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.

Con base en lo anterior, se revisará cada una de las etapas del proceso de pago para identificar en cuál de ellas se genera retraso, con el propósito de implementar las mejoras necesarias.

El proceso motivo de este trabajo está integrado por diferentes pasos, por lo que se verificará que el orden del proceso sea el correcto y, en caso de ser necesario, revisarlo para corregir las posibles desviaciones.

Con un punto de vista de producción de bienes, H. James Harrington (1993) define un **proceso** como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los **procesos** utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

A partir de lo anterior, se pretende agregar valor al objetivo final al corregir las posibles fallas que se puedan identificar en las etapas del proceso de pago para que el resultado definitivo sea el esperado, de forma oportuna.

Caterina Chen (2019) define al **proceso** administrativo como “una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización”.

Con base en lo anterior, la correcta integración del **proceso** administrativo permitirá prever los fenómenos futuros e implementar las medidas de control de manera sistemática y ordenada.

Para lo anterior, será necesario aplicar las políticas y reglas de cada proceso de forma efectiva y alineada a los objetivos de la organización.

La publicación electrónica Economía.org define: “Un **proceso** es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico”.

2.3. Conceptos de pago.

El diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española define el **pago** como la “Entrega de un dinero o especie que se debe”.

Para el caso que nos ocupa, corresponde a la entrega del pago económico acordado por la prestación de un servicio con las características contratadas.

Además de ser una obligación del contratante retribuir, con el pago acordado, al contratado por el servicio prestado en los términos establecidos, este deberá ser de forma oportuna, una vez recibido a satisfacción el servicio contratado.

2.4. Concepto de planeación.

La planeación se define como el proceso que busca establecer y elegir objetivos y medios adecuados previos a realizar la acción (Russell L., 1988). Gulick citado por Ballesteros (2007),

afirma que la planeación tiene la función de establecer el curso, principios, secuencias y tiempos para realizar la acción.

Para poder realizar esa función se deberán atender las siguientes preguntas: ¿qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿en qué orden se hace? y ¿en qué tiempo se hace?

La finalidad de la planeación es entender y proyectar la realidad presente a través del diseño de escenarios futuros para obtener el máximo beneficio.

2.5. Concepto de estrategia.

Conjunto de acciones definidas en la alta dirección para dirigir a un grupo de elementos de forma efectiva que determinarán el desarrollo de la organización frente a eventos o circunstancias específicas.

Para Chiavenato (2008), una estrategia se refiere al comportamiento global de la organización en función de su entorno, frecuentemente resulta en un cambio organizado.

Carlos Ernesto Custodio (2020) Cadena define la estrategia como la definición de los principales objetivos de una empresa a largo plazo y la adopción de líneas de acción para alcanzar las metas a través de la asignación de los recursos necesarios para su consecución

2.6. Concepto de mejora de proceso.

Dairo Rodríguez Maya (2023) define la **mejora de procesos** como una práctica organizacional que consiste en identificar, analizar y mejorar los procesos existentes para optimizar el rendimiento, cumplir con los estándares de mejores prácticas o simplemente mejorar la calidad y la experiencia del uso para los clientes y usuarios finales de los productos o servicios que se ofrecen.

En este sentido, se pretende que el desarrollo del proceso de pago se lleve a cabo de manera eficiente y oportuna, analizando cada una de sus etapas para mejorar el proceso en su conjunto y cumplir con el objetivo planteado de forma oportuna.

2.7. Concepto de modelo de gestión.

Los modelos de gestión sirven como referencia para que las organizaciones desarrollen su propio sistema de organización considerando los aspectos más relevantes para adaptarse al mercado y para identificar sus debilidades y fortalezas, mediante un buen modelo de gestión administrativa y ejecutiva.

Para el caso que nos ocupa, se revisará el proceso en todas sus partes para diseñar el modelo de gestión que permita potenciar la gestión administrativa y ejecutiva, involucrando a los operadores del proceso, como parte importante en su desarrollo, para orientar los esfuerzos al logro del objetivo planeado.

Tomando como base la planeación estratégica que tiene una visión del futuro, orientada por la determinación de los objetivos de forma clara que permitan desarrollar un plan de acción tomando decisiones anticipadas y, que además es medible para poder ser controlada y mejorada, que a través

de sus procesos busque obtener mejores resultados, un Modelo de gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona personas, tecnología y procesos como pilares de toda organización, permitiendo a esta, en primer lugar, realizar un diagnóstico, en segundo lugar determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar, en tercer lugar evaluar y, finalmente, plantear los posibles cambios a adoptar (Luz Fátima Álvarez 2017).

Partiendo de lo anterior, una vez identificadas las áreas de oportunidad del proceso de pago, mediante un diagnóstico, se definirán las propuestas de mejora que sean susceptibles de implementarse como mejoras para lograr el resultado deseado.

2.8. Modelo de gestión por procesos

Rosa Castellnou (2021) define a la gestión por procesos como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para alcanzar mayores índices de calidad, productividad y excelencia. Debido a sus buenos resultados, este enfoque ha sido considerado en organizaciones de todo tipo, sin importar su tamaño o actividad.

La gestión por procesos es considerada necesaria no solo para el éxito de las organizaciones, sino para subsistir en un contexto empresarial globalizado y competitivo.

La implementación de la gestión por procesos puede ser complicada debido a la renuencia de directivos y empleados acostumbrados a la operación tradicional de las organizaciones, en forma vertical y funcional en lugar de forma horizontal o por procesos, como lo propone la gestión por procesos que está orientada a la satisfacción del cliente y no al jefe como en la administración

tradicional, en la que los diferentes departamentos operan de forma independiente, provocando una falta de coordinación y duplicidad de tareas. Además, por su complejidad organizativa y al ser utilizada como marco de mejora continua, promoviendo el uso correcto de metodologías concretas y herramientas específicas.

2.9. Concepto de planeación estratégica.

La Planeación Estratégica es un proceso que se inicia con la definición de metas organizacionales, identificación de estrategias y políticas para alcanzarlas, y los planes detallados para garantizar la implantación de las estrategias para lograr los fines. Es un proceso para seleccionar, anticipadamente, el tipo de esfuerzo de planeación que deberá llevarse a cabo, el momento oportuno y cómo hacerlo, definir quienes lo realizarán y qué se hará con los resultados. Se considera que la Planificación Estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad esperada (González, 2008).

2.10. Matriz de análisis interno y externo (FODA)

Sánchez y Velasco (2007), definen la Matriz FODA como una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades de una organización para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias con el propósito de formular las estrategias más convenientes. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y atenuarlas.

El análisis FODA provee los elementos necesarios al proceso de planeación estratégica, para la

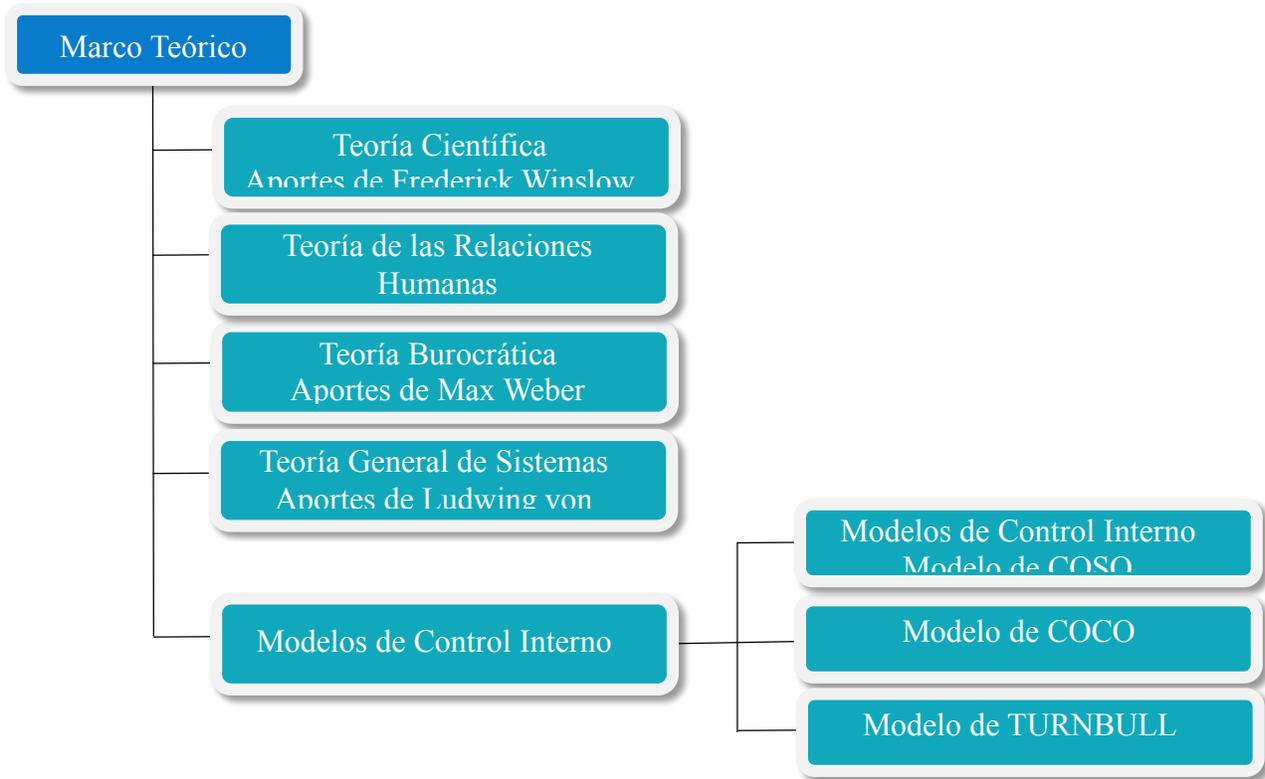
implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora.

En análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización contempla factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que influyen sobre su quehacer interno y pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional.

El considerar anticipadamente esas oportunidades y amenazas permite la construcción de escenarios que permitan reorientar el rumbo de la organización.

Las fortalezas y debilidades se refieren al ámbito interno de la organización, dentro del proceso de planeación estratégica se deben identificar las fortalezas y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO III. MARCO TEORICO



3.1 Teoría Científica

Aportes de Frederick Winslow Taylor

José Francisco López (2020) plantea que, con el nacimiento de la administración científica de Frederick Taylor a principios del siglo XX, se definieron los fundamentos que dieron lugar a las organizaciones modernas, manteniendo las estructuras organizacionales de tipo jerárquico y conservando un mecanicismo como coadyuvante para la producción.

Si bien es cierto que las teorías de Taylor están enfocadas en el incremento de la producción en las organizaciones, los elementos que la integran son aplicables a los procesos de servicios, por lo que, partiendo de su teoría de la administración científica, que promovió el origen del modelo de eficiencia y la productividad, al igual que la estandarización para garantizar el éxito de las organizaciones, una vez identificadas las posibles causas del atraso en el proceso de pago a proveedores se definirán las estrategias que garanticen el mejor resultado.

El aporte fundamental de la teoría de Taylor se orienta a la división del trabajo, aplicable para esta investigación y la eliminación de la autonomía del trabajador, para que los operadores del proceso se alineen a los lineamientos que lo regulan.

Como otra aportación se propone la división del proceso en tareas para aumentar la posibilidad de éxito.

Como aplicación práctica de la organización científica de Taylor, se buscará identificar qué tareas son más rápidas, cuales más eficientes y el tiempo que se emplea en cada una de ellas para proponer las mejoras al proceso. Una vez realizado este análisis, se puede considerar un cambio de personal, adecuado a cada tarea.

Será importante la comunicación entre las partes, además de mejorar la planeación para lograr una mayor eficiencia en el proceso.

Con base en lo anterior, la correcta planeación y supervisión del proceso de pago a proveedores permitirá obtener mejores resultados en este proceso, adicionalmente, la motivación y capacitación del personal involucrado en este proceso abonará al cumplimiento en tiempo y forma.

3.2. Teoría de las Relaciones Humanas

Aportes de Elton Mayo

Entre las aportaciones de Elton Mayo, están los resultados de los experimentos de Hawthorne, con los que se evidenció que el trabajo es una actividad grupal y que la productividad está más influenciada por las normas de grupo que por los incentivos que se puedan ofrecer a los trabajadores. Esta última parte es la que se considerará en este trabajo, el reconocimiento de las personas involucradas en el proceso. Como refiere Mayo, la actitud de los empleados ante el trabajo y el grupo en el que participa, son factores que determinan su productividad, de donde se deduce que el obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social (Elton Mayo, 1934).

El análisis de las etapas del proceso que se trabaja en este documento, se desarrollará de acuerdo a lo desarrollado por Elton Mayo (1934), sabiendo que las modificaciones en las diferentes variantes al grupo de prueba no fueron los que provocaron los cambios en la productividad; sino la consideración hacia los empleados, al generar un sentido de pertenencia a grupos de trabajo y a la propia organización, así como formar parte de una administración capaz de comprender el comportamiento humano y grupal. La conclusión principal de este autor es modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que considerara los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

3.3 Teoría Burocrática

Aportes de Max Weber

La Teoría Burocrática de la administración, de Max Weber (2002), señala que la eficiencia se logra con el diseño científico y racional de la organización para funcionar con la exactitud y precisión de una maquina creada con un fin único y específico. Con esta teoría, centrada en la división de las organizaciones en jerarquías y el establecimiento de líneas de autoridad y control, las organizaciones deben desarrollar procedimientos completos con altos estándares de operación y con un alto nivel de detalle de todas las tareas rutinarias.

Dentro de las aportaciones de Max Weber al objeto de este trabajo de tesis se encuentra la burocracia, considerada por Weber como la forma más eficiente de organización mediante la definición de una línea de autoridad, estableciendo reglas y reglamentos claros, las cuales deben cumplirse puntualmente. La formalización de la autoridad, las funciones, responsabilidad y

autoridad de los individuos involucrados en el proceso deben prevalecer sobre sus propios intereses personales.

Según Weber, las burocracias son organizaciones orientadas a metas diseñadas de acuerdo con los principios racionales, con el fin de alcanzar eficientemente sus objetivos. Las oficinas están clasificadas en un orden jerárquico, con la información que fluye por la cadena de mando hacia abajo. Lo anterior permite definir claramente el proceso que se debe seguir para el logro del objetivo planteado, asignando puntualmente las tareas específicas en cada etapa del proceso y las acciones que debe desarrollar cada uno de los involucrados.

La designación del personal para cada etapa del proceso, deberá hacerse con base en su especialización, generada por el tiempo de práctica en cada etapa, y no en criterios personales, con el propósito de contribuir al logro eficiente de los objetivos del proceso.

3.4. Teoría General de Sistemas

Aportes de Ludwing von Bertalanffy

Desde el punto de vista de la Teoría General de Sistemas (Ludwig von Bertalanffy, 1989), en un enfoque de sistemas, se pueden indentificar diferentes medios para alcanzar el objetivo establecido al elegir el que prometa la optimización del proceso.

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas deben considerarse de forma global involucrando todas las interdependencias entre sus partes y subsistemas.

Para Bertalanffy la existencia de los procesos en las organizaciones se debe a sus múltiples interrelaciones e interconexiones que les permite retroalimentarse y crecer. Con base en estos términos se pretende identificar y ordenar las interrelaciones del proceso objeto de investigación para generar la retroalimentación necesaria para mejorar el proceso.

Desde el enfoque sistémico de Bertalanffy, donde se entiende a una organización como un conjunto de subsistemas interactuantes e interdependientes que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Todas las actividades y las personas que intervienen en el proceso como un sistema abierto que procesa los insumos que ingresan para generar el resultado esperado, tomando en cuenta la retroalimentación necesaria para la mejora continua, para este caso de estudio, forman un todo orientado al logro de un objetivo común.

El proceso que se realiza para el pago a proveedores se debe considerar como un sistema abierto por el intercambio de información en cada una de las etapas de este proceso, toda la información recibida genera una acción orientada al logro del objetivo.

3.5. Modelos de Control Interno

3.5.1 Modelo de Coso

Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO)

Rafael González Martínez

En 1992 fue presentada la primera versión del Marco Integrado de Control Interno por el Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO), cuyo objetivo era identificar los factores que daban lugar a la información financiera falsa o fraudulenta y emitir recomendaciones

para garantizar la transparencia informativa. Este Marco Integrado de Control Interno ha sido aceptado mundialmente como un marco líder en diseño, implementación y conducción de control interno y evaluación de su efectividad.

En 2013, derivado de los cambios en la industria y los avances tecnológicos, el Comité actualizó su Marco Integrado de Control Interno que permitiera que las empresas desarrollaran y mantuvieran sistemas de control interno eficientes que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, al cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de riesgos y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno.

El modelo COSO se enfoca en el mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo en respuesta a la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier organización, como consecuencia de las crisis financieras o fraudes.

El sistema de control interno está diseñado para proporcionar una seguridad razonable para la consecución de los objetivos con eficiencia y eficacia de las operaciones, la contabilidad de la información financiera y el cumplimiento de normas.

3.5.2. Modelo de COCO

Según Rivas Márquez, Glenda (2011), el modelo COCO es el resultado de una revisión al Modelo COSO realizado por el Comité de Criterios de Control de Canadá, con el propósito de crear un modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que enfrentaron algunas organizaciones en la aplicación del modelo COSO.

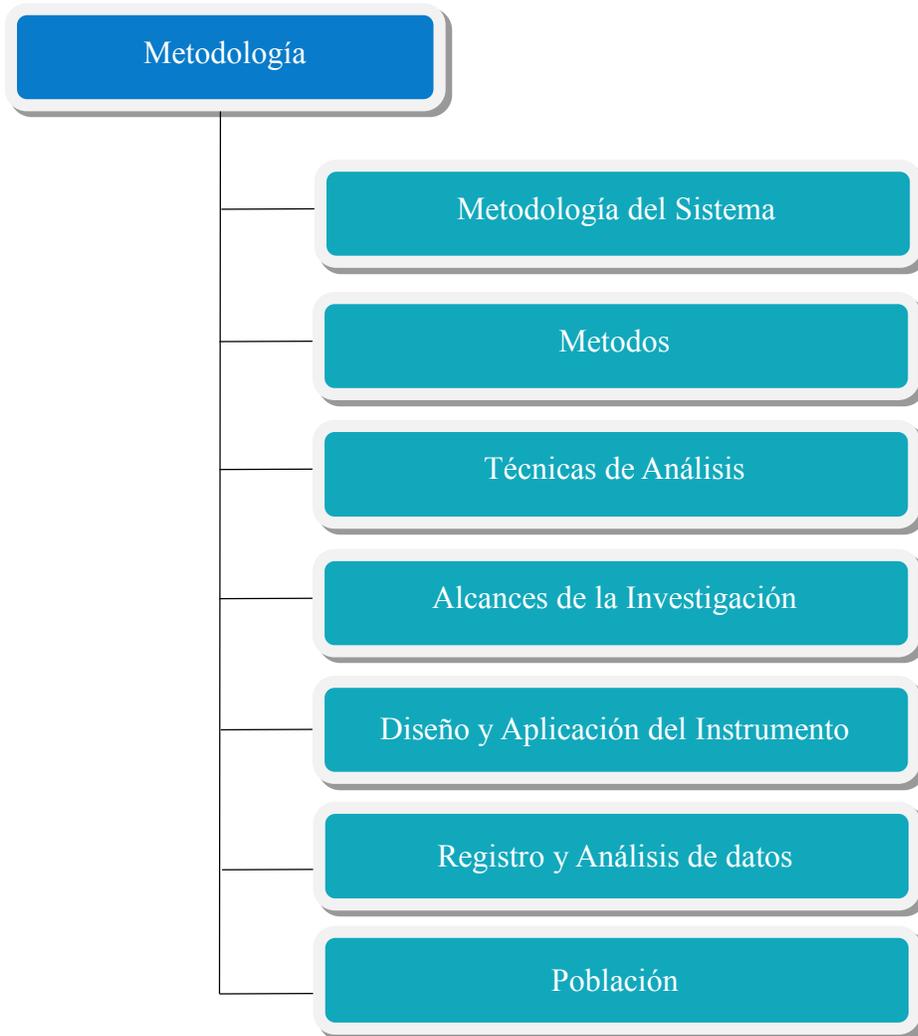
El objetivo del modelo COCO es desarrollar lineamientos para el diseño, implementación y evaluación de reportes sobre estructuras de control en las organizaciones, ya sean públicas o privadas. El ciclo de entendimiento básico del Control, consta de cuatro etapas que contienen 20 criterios generales que conforman un ciclo lógico de acciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización, los cuales deben incluir metas, parámetros e indicadores que permitan medir el desempeño.

3.5.3. Modelo de Turnbull

Fernando Vera Smith (2007)

La Guía Turnbull, su enfoque está basado en riesgos para establecer un sistema de control interno y revisar su efectividad. Dentro de sus contribuciones de auditoría interna, garantiza el aseguramiento de la adecuación y efectividad de la Administración de Riesgos y del sistema de control, coadyuva en la identificación y administración de riesgos, promueve la concientización de riesgos y controles, así como los programas de autoevaluación. Dentro de sus potenciales beneficios, incrementa la probabilidad de lograr los objetivos y los cambios en la organización, su enfoque interno se orienta a hacer bien las cosas, proporciona las bases para el establecimiento de las estrategias, permite atender oportunamente diferentes áreas de negocios.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA



4.1. Metodología del Sistema

La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP), en su artículo 51, primer párrafo, señala que el pago a proveedores no podrá exceder de veinte días naturales contados a partir de la entrega de la factura respectiva, previa entrega de los bienes o prestación de los servicios en los términos del contrato.

Con el propósito de identificar las causas que generan atraso en el pago a proveedores del INSP, se obtuvo una base de datos con los trámites realizados durante el 2021 por los servicios prestados en los términos contratados y entregados a satisfacción del supervisor del servicio. Esta base de datos se generó con los registros del sistema Navision, sistema informático contable en el que inicia el proceso de pago con el registro que realizan los CI, la ESPM y la DAF, una vez identificados, se agruparon por centro para facilitar su análisis. Después de agruparlos, se seleccionaron aquellos pagos que tuvieron algún retraso, más de 20 días, posterior a la fecha en que se aceptó la factura para iniciar el trámite de pago.



Figura 4.1. Pagos que presentaron atraso por CI, 2021

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Métodos.

Esta investigación inició de forma cuantitativa, con la selección de una muestra de 2,484 casos de los 4,121 pagos que integran el universo de pagos realizados a proveedores prestadores de servicios durante 2021.

Posteriormente, se aplicó un cuestionario a los involucrados en el proceso: proveedores prestadores de servicios, personal operativo que tramita los pagos, supervisores del servicio quienes solicitan el trámite de pago, para identificar los puntos vulnerables del proceso y proponer las mejoras pertinentes.

4.3 Técnicas de análisis

Las técnicas utilizadas para la obtención y el análisis de datos fueron las siguientes:

- **Técnica de investigación cuantitativa.** Recolección y análisis de datos expresados en forma numérica. Selección de una muestra de una base de datos con el total de trámites de pago realizados durante el 2021, con la que se identificarán los casos que rebasaron el número de días definidos para realizar el pago, con estos se revisarán los expedientes para encontrar la razón que generó el atraso.

- **Cuestionario:** Aplicado a los involucrados en el proceso de pago, desde el área solicitante del pago, el personal que opera el proceso y los proveedores, quienes son la parte final del proceso, integrado por preguntas para identificar las debilidades en el proceso de pago a proveedores para implementar la estrategia que permita fortalecer el proceso y evitar los atrasos.

- **Procesamiento de datos.** A través de la clasificación, en la muestra obtenida de la base de datos 2021, de trámites realizados por los CI, ESPM, DAF mediante el ordenamiento y clasificación en hoja de cálculo de Excel, con la tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes, así como gráficos.

- **Documental.** Mediante la recopilación de literatura relacionada con las teorías que sustentan la investigación, a través de la búsqueda y revisión de libros, tesis, revistas, artículos, nacionales e internacionales, páginas de internet, para identificar los conceptos relacionados con este trabajo y las principales ideas expuestas por diferentes autores y sus aportaciones a la administración en general.

4.4. Alcances de la investigación

En la bibliografía revisada para referenciar el presente trabajo se encontró muy poca información relacionada con el proceso de pago a proveedores, los trabajos que se ubicaron corresponden a trabajos de tesis en el extranjero, principalmente Latinoamérica, Ecuador y Perú, y España, en Europa.

Por lo anterior, se propone un estudio exploratorio descriptivo que permita identificar conceptos o variables que puedan ser utilizadas en investigaciones futuras o proponer mejoras, con el caso que nos ocupa.

4.5. Diseño y Aplicación del Instrumento.

En primer lugar, se llevó a cabo una revisión de todos los trámites que se realizaron durante el 2021 para identificar, de la base de datos obtenida del sistema Navision, los casos que presentaron atraso con el propósito de determinar las causas que generaron los atrasos en casos particulares.

Se seleccionó una muestra representativa del universo para poder manejar la información. En forma inductiva se fueron clasificando los datos: por el número de pagos tramitados por CI, ESPM, DAF, posteriormente se comparó la fecha de registro en el sistema (inicio del trámite) contra la fecha de pago para determinar el número de días transcurridos desde el inicio del proceso hasta el pago al proveedor. Una vez identificados los trámites que tuvieron atraso se revisó el expediente para buscar el motivo del atraso.

Adicionalmente se diseñó un instrumento para identificar las acciones de mejora que pueden ser

propuestas, desde el punto de vista del personal involucrado en el proceso, para mejorar el proceso de pago a proveedores. Este instrumento se aplicó a las personas que forman parte del proceso, desde la parte técnica, quien se encarga de supervisar y validar el servicio, la parte administrativa, quienes inician el proceso de pago al solicitar al DSGYM se realicen los trámites correspondientes para gestionar el pago ante las áreas encargadas de ejecutarlo.

4.6. Registro y Análisis de Datos.

Del análisis realizado a la muestra obtenida de la base de datos generada por el sistema Navision, se identificó que durante el año 2021 se realizaron 2,484 trámites de pago a proveedores por la prestación de servicios a los diferentes Centros de Investigación, Escuela de Salud Pública de México y a la Dirección de Administración y Finanzas (DAF), con cargo a recursos fiscales, propios y de terceros, como se indica en la tabla 1:

Tipo de recurso	Pagos realizados
Fiscales	609
Propios	1,153
Terceros	722
Total	2,484

Tabla 4.1. Pagos tramitados de acuerdo al origen del recurso

Fuente: Elaboración propia.

Del total de los 2,484 trámites realizados durante el 2021, se obtuvo una subpoblación con los casos que presentaron retraso en el pago. Se identificaron aquellos cuyo pago se realizó después de los

20 días, posteriores a la presentación de la factura y a la entrega del servicio contratado. Esta subpoblación se integró por 1,024 trámites. Los retrasos se clasificaron de acuerdo al centro que solicitó el pago (tabla 4.2).

Centro que solicitó el pago	Total de trámites por centro	Presentaron retraso
CENIDSP	38	12
CIEE	443	194
CINYS	170	76
CISEI	38	8
CISP	392	98
CISS	48	18
CRISP	57	24
DAF	615	241
PUBLICACIONES	28	12
ESPM	655	340
Totales	2,484	1,023

Tabla 4.2. Trámites que presentaron atraso en pago, clasificados por centro.

Fuente: Elaboración propia

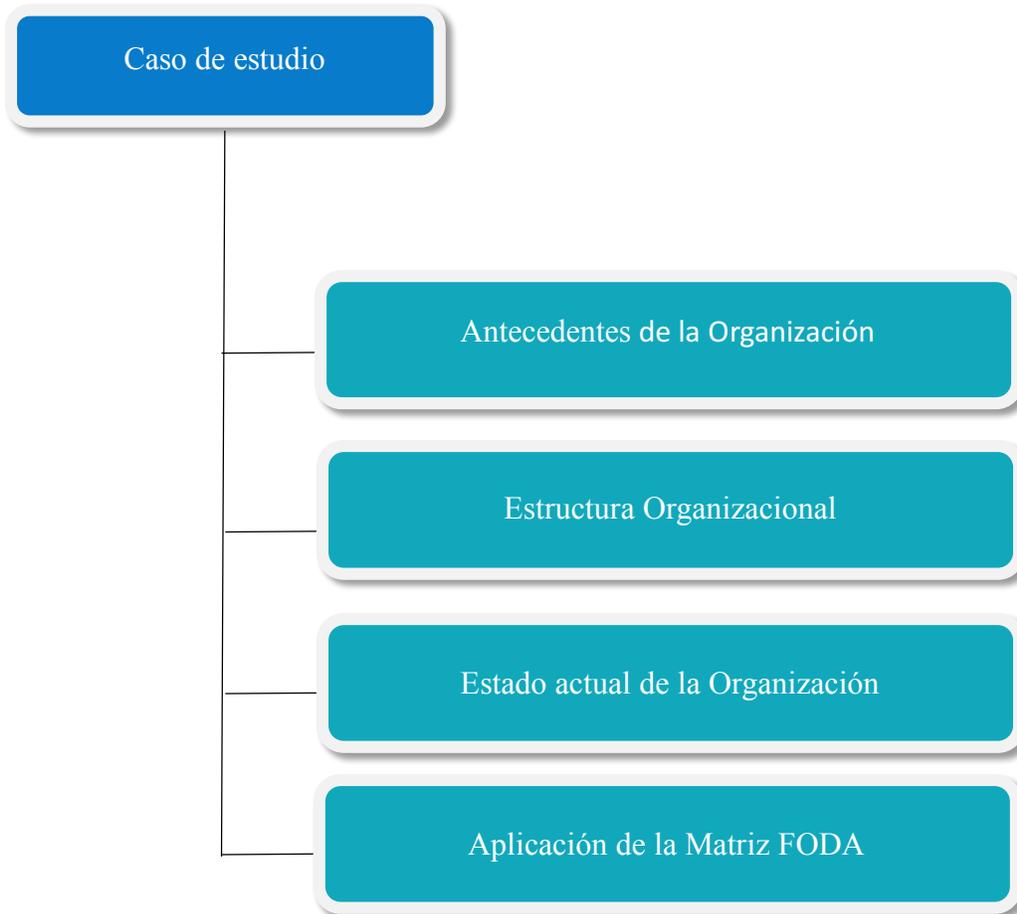
Los resultados obtenidos después de contabilizar el número de trámites de pago realizados por cada área permiten identificar una mayor incidencia de atraso en aquellas áreas que realizaron más trámites.

4.7. Población.

Con base en la afirmación de Hernández et. al. “la muestra es un subgrupo de la población, de la

cual se recolectan los datos y debe ser representativa de ésta” (2010: 173). De la base de datos generada en el sistema Navision se obtuvo una muestra representativa de 2,484 casos que presentaron atraso en el pago.

CAPÍTULO V. CASO DE ESTUDIO



5.1. Antecedentes de la Organización

El Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) es un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios cuyo compromiso central con la sociedad mexicana es ofrecer resultados de investigación a problemas relevantes de la salud pública para prevenir y controlar enfermedades, y formar a profesionales de la salud que coadyuven a promover condiciones de vida saludable en los diversos grupos de la población.

En apoyo a las actividades sustantivas del INSP, la Dirección de Administración y Finanzas (DAF), a través del Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento (DSGYM), contrata los servicios básicos (luz, agua, telefonía, vigilancia, mantenimiento a equipos de laboratorio y de cómputo, entre otros) para el funcionamiento de la infraestructura institucional, además de contratar a los prestadores de servicios profesionales que coadyuvan en los procesos administrativos, de investigación y docencia en las diferentes áreas del instituto.

5.2. Estructura organizacional

El Instituto Nacional de Salud Pública fue creado por Decreto Presidencial el 26 de enero de 1987, dentro de su estructura cuenta con una Junta de Gobierno, como órgano rector, la cual tiene entre sus facultades designar al Director General.

En segundo nivel, después de la Dirección General, se encuentran las direcciones de los centros de investigación (CI) y la Escuela de Salud Pública de México (ESPM), en tercer nivel se encuentran las direcciones de área de los CI y la ESPM, la Dirección de Planeación (DP) y la Dirección de Administración y Finanzas (DAF), de la cual depende el Departamento de Servicios Generales y

Mantenimiento.

5.3. Estado actual de la organización

Además de los servicios básicos, vigilancia, aseguramiento de bienes, limpieza, jardinería, el DSGYM se encarga de la contratación de los servicios que requieren los CI y la ESPM para el desarrollo de sus actividades sustantivas, apoyo a la investigación, servicios de mantenimiento a equipos de laboratorio, de cómputo, arrendamiento de vehículos para los operativos de trabajo de campo para proyectos específicos como la Encuesta Nacional de Salud (ENSANUT), entre otros, y docentes para los programas académicos. Los pagos a proveedores por servicios prestados se realizan de forma quincenal, mensual o por entregables. De los pagos realizados durante el 2021 un gran porcentaje presentan retrasos significativos que ponen en riesgo la continuidad de los servicios, con la posibilidad de recibir inconformidades por parte de los proveedores, además del incumplimiento por parte del INSP.

5.4. Aplicación de la Matriz FODA

Con base en lo que refiere Sánchez y Velasco (2007), “el análisis FODA provee los elementos necesarios al proceso de planeación estratégica, para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora”.

Es una estructura para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Se identificaron los elementos que debieron proveerse al proceso de pago a proveedores para planear estratégicamente que nos permita implementar un proyecto de mejora.

Después de revisar las causas que generan retraso en el trámite de pago a proveedores, se identificaron las debilidades del proceso, para lo cual puede aplicarse “la estrategia DA de la matriz FODA, la cual tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de la implementación de acciones defensivas. Aunque este tipo de estrategia se utiliza cuando la organización se encuentra en una posición amenazada y con muchas debilidades, se puede proponer una estrategia correctiva al proceso materia de esta investigación para el logro del objetivo.

Mediante la implementación de “la estrategia DO: se propone mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, mediante la inversión de recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

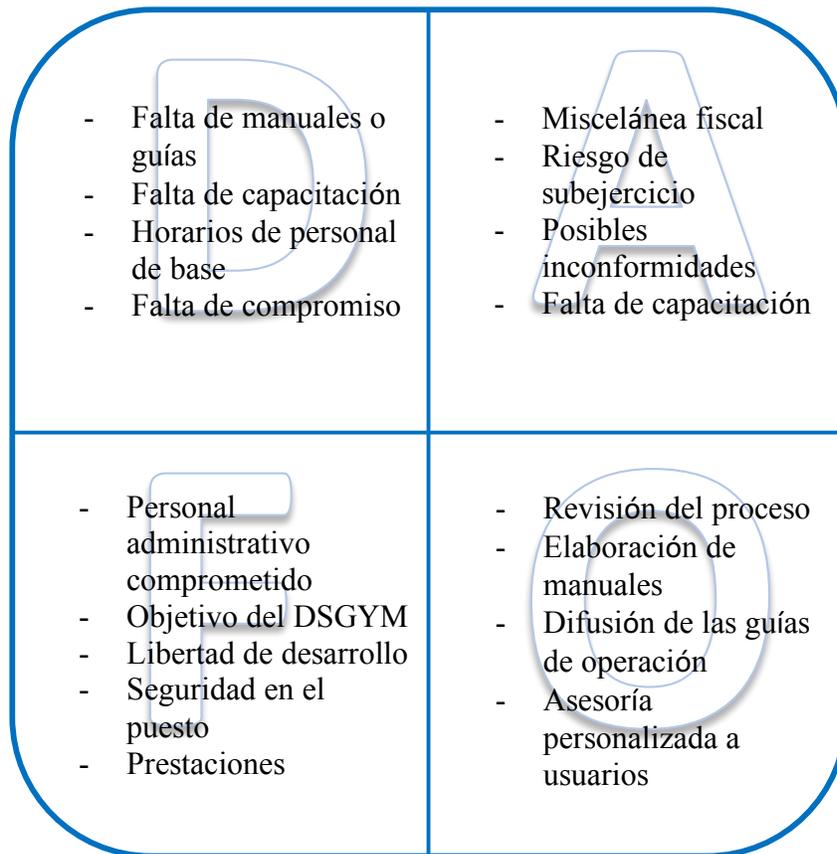
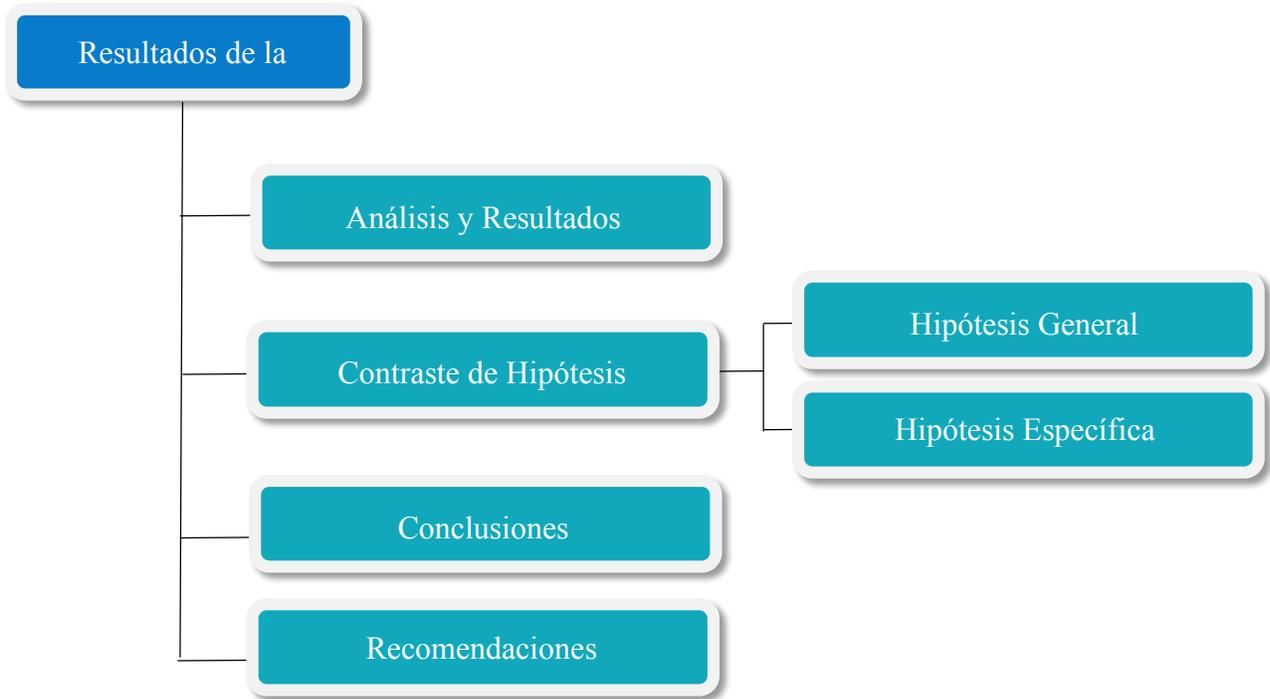


Figura 5.1. DAFO. Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN



6.1. Análisis y resultados.

Clasificación, por centro, de la muestra de trámites realizados durante 2021 (Figura 6.1), para cuantificar los casos que presentaron algún atraso (Figura 6.2) se clasificaron de acuerdo a la incidencia mensual (Figura 6.3) para saber si el volumen de trámites podría ser una de las razones que generaron el atraso en el pago, como se puede observar en la gráfica la mayor incidencia corresponde al periodo en el que se desarrollaron proyectos grandes que involucraron la contratación de un gran número de proveedores prestadores de servicios, como la ENSANUT-Continua.



Figura 6.1. Número de trámites realizados por centro, 2021.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 6.2. Trámites que presentaron atraso, por centro, 2021.

Fuente: Elaboración propia.

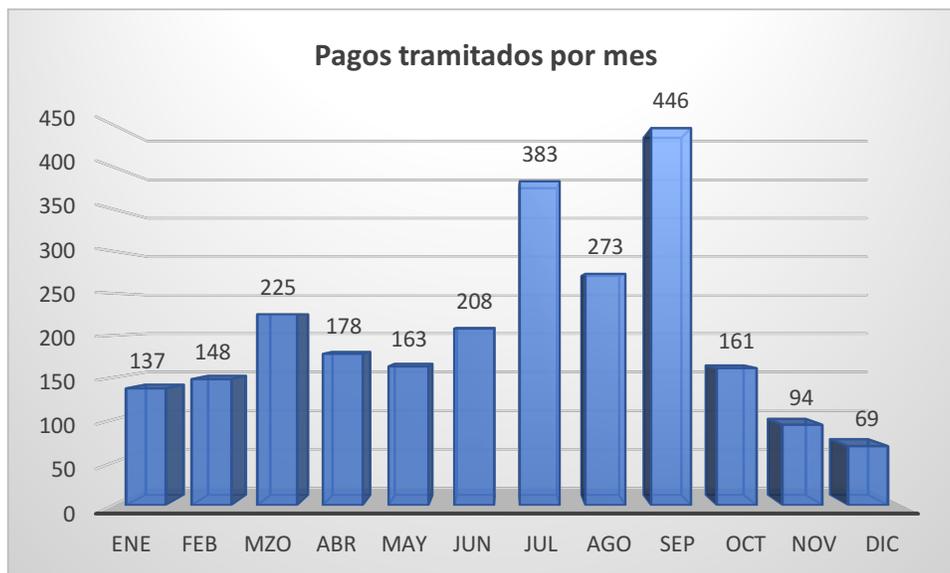


Figura 6.3. Número de trámites realizados por mes, 2021.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura anterior, el mayor número de trámites se realizó en los meses de julio y septiembre, meses en los que se desarrollaron proyectos especiales como la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición-Continua 2021.

Se revisó el expediente de cada uno de los trámites que presentaron atraso para identificar la causa, derivado de esto, se identificaron, de manera general, causas atribuibles al DSGYM y otras al solicitante del pago, entre ellas falta de documentos, error en facturas, revisión del expediente para continuar con el trámite, atraso en la liberación del trámite de pago por parte del DSGYM (Figura 6.4).

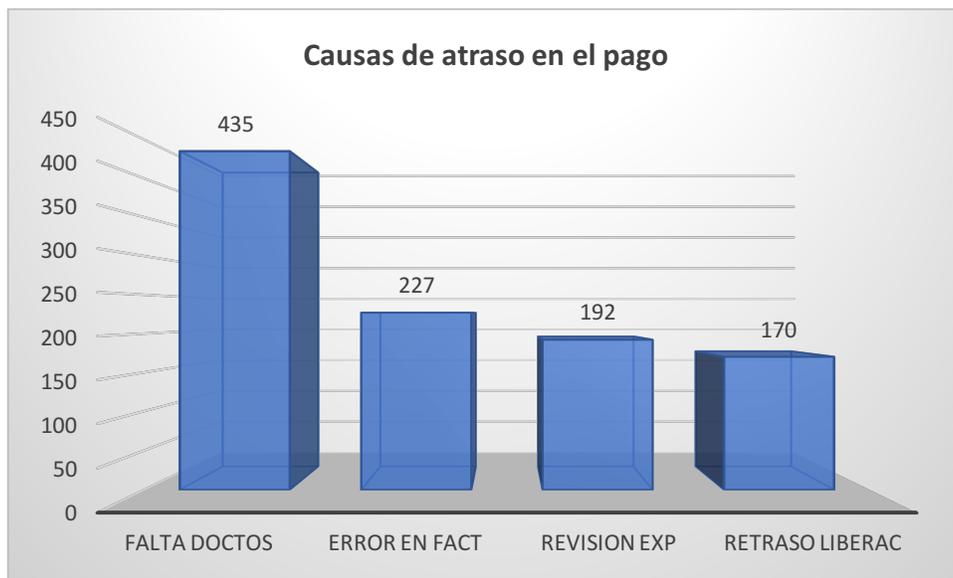


Figura 6.4. Causas de atraso en el pago.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificadas las causas del atraso, se contabilizaron los días que tardó en realizarse el pago una vez que se aprobó el entregable por parte del responsable de la supervisión del servicio y autorizada la factura para pago, se definieron rangos de atraso de 1 a 15 días (Figura 6.5).



Figura 6.5. Días de atraso en el pago.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, los resultados de la aplicación del instrumento para conocer las áreas de oportunidad en el proceso de pago a proveedores muestran, entre otras, la necesidad de promover mejoras en el proceso mediante la eliminación de trámites, aplicación de la regulación correspondiente, así como la simplificación del proceso, entre otras.

Cuando no se realizan los trámites y servicios en el departamento es porque NO tienen sustento normativo, no cumplen su objetivo o tienen objetivo común a otro trámite o servicio.

La regulación del proceso parte de la LAASSP que establece que el pago a proveedores deberá

realizarse dentro de los 20 días posteriores a la recepción del bien o servicio a satisfacción y una vez aprobada la factura correspondiente. La normatividad que influye en el proceso no depende completamente del DSGYM, existe regulación del Sistema de Administración Tributaria (SAT) que tiene que ver con las claves que tienen que anotarse de acuerdo al objeto del servicio facturado, el método de pago, así como el desglose de los montos a pagar y sus retenciones.

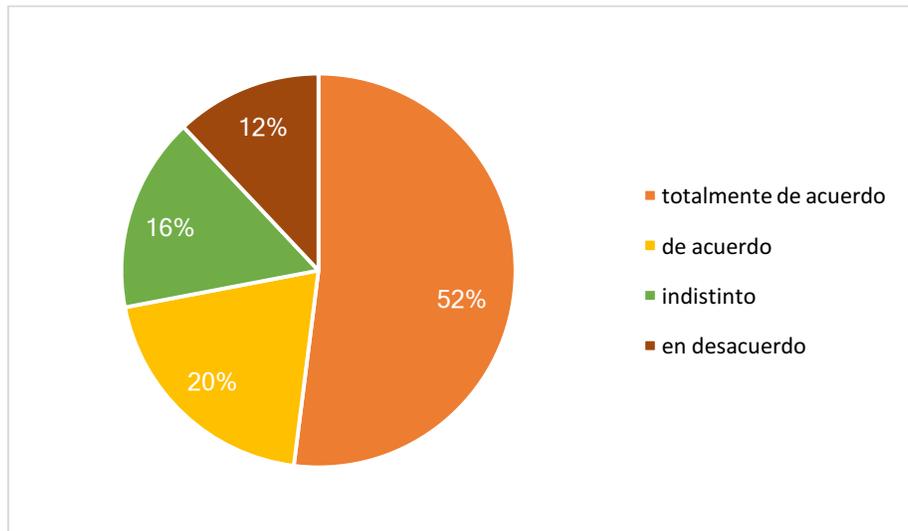


Figura 6.6. Falta de sustento normativo en el proceso de pago.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso actual de pago a proveedores cuenta con trámites que se pueden identificar como inútiles.

La identificación de los tramites considerados inútiles se pondrán a consideración para su posible eliminación en caso de ser necesario para agilizar el proceso.

Una de los posibles trámites son las firmas autógrafas que en ocasiones no se consiguen fácilmente por las actividades de los supervisores del servicio que muchas veces se encuentran fuera de las instalaciones supervisando los servicios en los lugares donde se desarrollan los trabajos de investigación o docentes que colaboran de forma virtual desde otras entidades del país.

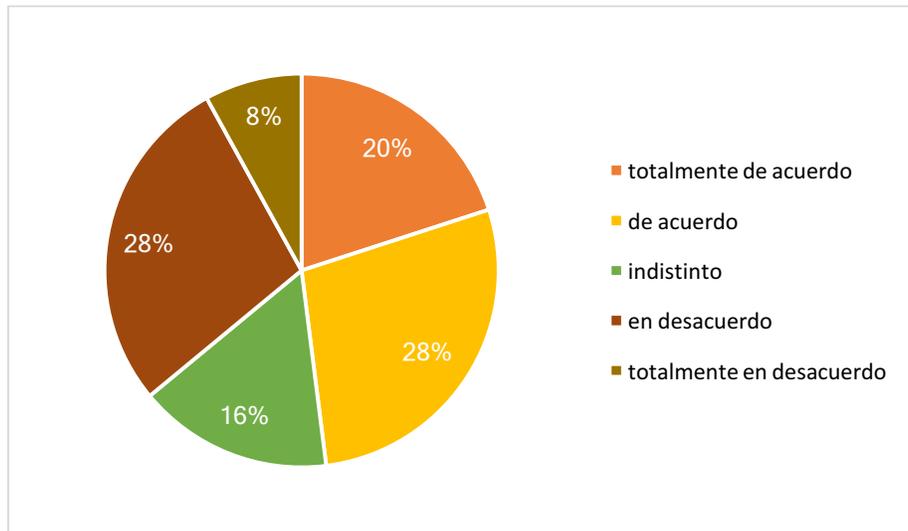


Figura 6.7. Trámites inútiles en el proceso de pago.

Fuente: Elaboración propia.

El marco normativo interno del departamento se puede simplificar.

Se revisará la normatividad interna que aplica al proceso de pago para determinar si es factible la simplificación, siempre y cuando se cumpla con los requerimientos mínimos que revisan las entidades fiscalizadoras, como la evidencia de la prestación del servicio o devengo en cumplimiento del anexo técnico del contrato.

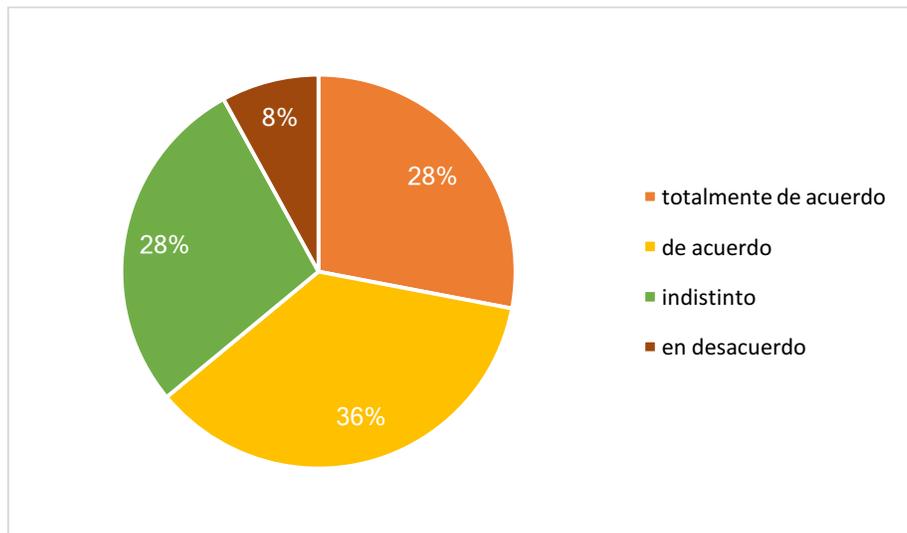


Figura 6.7. Simplificación del marco normativo en el proceso de pago.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de pago a proveedores cuenta con trámites o procesos que pueden ser eliminados.

(regulación cero)

Con base en el acuerdo publicado en Diario Oficial de la Federación en 2010, cuyo propósito fue eliminar la sobre regulación, la duplicidad normativa o aquellas normas o manuales que no tuvieran un sentido claro sobre los procesos de las dependencias, se propuso la derogación de la normatividad que dificultara los procesos de servicios a la población. Para el caso del proceso de pago a proveedores del INSP, se revisará la normatividad para identificar las normas, manuales o lineamientos que no abonen a la mejora y que, por el contrario, dificulten el proceso para el logro del objetivo planeado (Figura 6.7).

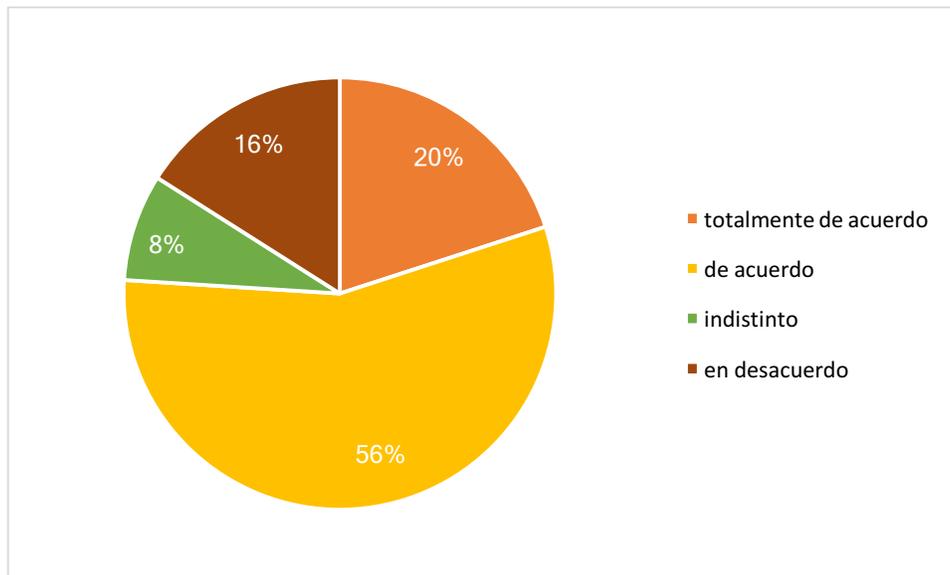


Figura 6.7. Eliminación de trámites en el proceso de pago.

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Contraste de hipótesis

Con la información recabada durante el desarrollo de este trabajo para someter a prueba las hipótesis en contraste con la argumentación planteada, se llega a las siguientes conclusiones:

Hipótesis general

Hi. Si se cuantifica el número de trámites que tienen atraso en pago durante el 2021, entonces, se identificarán las áreas de oportunidad para mejorar el proceso.

Ho. Si no cuantificamos el número de trámites que tienen atraso en pago durante el 2021, entonces, no podemos identificar las áreas de oportunidad para mejorar el proceso.

La cuantificación de los trámites que presentaron algún atraso en el pago a proveedores nos permitió, entre otras cosas, conocer el número de trámites que tuvieron atraso en el pago, se identificó también que en función del volumen de trámites por centro o por mes fue una causal del atraso, así como la integración de expedientes y la elaboración de la factura por parte del proveedor. Lo que confirma la hipótesis afirmativa y se rechaza la hipótesis nula.

Los resultados del cuestionario que se aplicó evidenciaron la falta de regulación y la necesidad de promover mejoras en el proceso, incluso, dar a conocer cada etapa del proceso a los involucrados para atender oportunamente los requerimientos del DSGYM.

Hipótesis específica

Hi. Si se analiza el proceso para identificar las causas y los puntos críticos donde se generan los atrasos en el pago, se puede proponer un modelo de gestión que elimine el atraso en el pago.

Ho. Si no se analiza el proceso para identificar las causas y los puntos críticos donde se generan los atrasos en el pago, no se podrán identificar las fallas en el proceso.

La cuantificación de los casos que presentaron atraso en el pago a proveedores y la posterior clasificación en función de la fecha de trámite y el área que requirió el pago dieron origen a una revisión del expediente para identificar en que parte del proceso se generó el atraso, así como la razón que lo originó. Por lo que la hipótesis afirmativa se confirma y se rechaza la hipótesis nula.

6.3. Conclusiones

La cuantificación de los trámites de pago a proveedores y la identificación de aquellos que

presentaron algún atraso permitieron clasificarlos de acuerdo con el área que inició el trámite, conocer el número de trámites por mes, así como la revisión de expedientes de los casos identificados. Se concluye que el volumen de trámites genera atrasos por la revisión que se tiene que hacer de cada expediente, en esta etapa se identificó que las facturas no se elaboran correctamente por parte de los proveedores por lo que tienen que ser devueltas para corrección y reiniciar el trámite. Se detectó la falta de documentos importantes para continuar con el trámite cuya espera para completar el expediente atrasó el trámite o fue devuelto para su correcta integración por parte del área solicitante. El volumen de trámites provocó que no se liberaran en el tiempo programado, algunos tardaron dos días para ser liberados por el DSGYM y turnados a pago.

6.4. Recomendaciones

- Elaborar un manual con guías de operación tanto para las áreas solicitantes como para el personal que desarrolla el proceso en el DSGYM.
- Implementar controles en cada etapa que permitan identificar cualquier atraso de forma oportuna y definir la estrategia de operación y evaluar el resultado semanalmente para identificar los problemas que pongan en riesgo el proceso.
- Difundir a los involucrados las actualizaciones en materia de miscelánea fiscal para el caso de la elaboración de facturas, así como los cambios que implemente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia de contrataciones.
- Coordinar sesiones de capacitación para el personal operativo en los centros para la integración de los expedientes.
- Involucrar a los supervisores de los servicios, quienes delegan las actividades administrativas a las administradoras de centro, con el propósito de que conozcan el proceso y la importancia de su

intervención cuando se requiere.

- Fortalecer la infraestructura tecnológica que utiliza el personal operativo como herramienta que agilice el proceso.

ANEXOS

ID	PTDA	FF	PROY	PP	PI	CAP	Tipo	No. Documento	No. Doc. Esp	Importe	Descripción	Beneficiario
2	33056	33104	5 CIEE/1408	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-02198	SV21-02198	6,936.80	PAGO DE ARRENDAMIEH cars & CARS ROMAN SA DE CV	
3	64305	33601	5 CISP/1822	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-01260	SV21-01260	5,568	Traducción del idioma es LIZ BONNET FRIDA VELASCO ALIN	
4	64319	32502	5 CISP/1822	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00121	SV21-00121	7,102.68	PAGO DE ARRENDAMIEH LUMO FINANCIERA DEL CENTRO S.A. DE C.V. SOFO	
5	64319	32502	5 CISP/1822	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00362	SV21-00362	7,102.68	PAGO DE ARRENDAMIEH LUMO FINANCIERA DEL CENTRO S.A. DE C.V. SOFO	
6	64319	32502	5 CISP/1822	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00554	SV21-00554	7,102.68	PAGO DE ARRENDAMIEH LUMO FINANCIERA DEL CENTRO S.A. DE C.V. SOFO	
7	64319	32502	5 CISP/1822	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-01032	SV21-01032	6,243.12	Servicio de arrendamien CARS & CARS ROMAN SA DE CV	
8	64319	32502	5 CISP/1822	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-01272	SV21-01272	6,936.80	Servicio de arrendamien CARS & CARS ROMAN SA DE CV	
9	64319	32502	5 CISP/1822	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-01661	SV21-01661	6,936.80	Servicio de arrendamien CARS & CARS ROMAN SA DE CV	
10	64319	32502	5 CISP/1822	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-01871	SV21-01871	6,936.80	Servicio de arrendamien CARS & CARS ROMAN SA DE CV	
11	64319	32502	5 CISP/1822	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-02368	SV21-02368	6,936.80	Servicio de arrendamien CARS & CARS ROMAN SA DE CV	
12	64319	32502	5 CISP/1822	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-02661	SV21-02661	6,936.80	Servicio de arrendamien CARS & CARS ROMAN SA DE CV	
13	64319	32502	5 CISP/1822	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-02746	SV21-02746	6,936.80	Servicio de arrendamien CARS & CARS ROMAN SA DE CV	
14	64319	32502	5 CISP/1822	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-02809	SV21-02809	6,936.80	Servicio de arrendamien CARS & CARS ROMAN SA DE CV	
20	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV20-01943	SV20-01943	40,922.55	Realizar la recolección de Diana Gabriela Montes Andres	
21	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV20-01942	SV20-01942	72,307.16	Realizar la atención de p Julio Cesar Hern ndez Trejo	
22	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV20-01940	SV20-01940	46,240.64	Dar seguimiento de ager Iv n Ezequiel Labastida Martinez	
23	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV20-01941	SV20-01941	72,307.16	Realizar la atención de p MIGUEL JUNGEL Mata Islas	
24	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV20-01939	SV20-01939	40,922.55	Realizar la recolección de IRVIN MIRANDA REBOLLAR	
25	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00147	SV21-00147	21,902.86	Realizar la atención de p MARIANA MARES FIGUEROA	
26	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00145	SV21-00145	20,461.28	Realizar la recolección de Ana Lilia Mata Islas	
27	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00140	SV21-00140	16,000	Servicio de Mantenimien IRMA OLVERA SALGADO	
28	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00137	SV21-00137	22,000	Realizar traslados de suji ARTURO VILLAVEDE VEGA	
29	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00148	SV21-00148	19,500	Realizar mantenimiento Yicelia Garcia Castillo	
30	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00338	SV21-00338	13,000	Realizar traslados de suji Francisco Garcia Arelio	
31	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00128	SV21-00128	26,000	Servicio de registro de in Cassandra Cristerna Guadarrama	
32	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00587	SV21-00587	22,000	Realizar envios y entrega ARTURO VILLAVEDE VEGA	
33	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00588	SV21-00588	16,000	Realizar captura de even IRMA OLVERA SALGADO	
34	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00589	SV21-00589	18,076.79	Realizar reclutamiento d Miguel Jungel Mata Islas	
35	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00590	SV21-00590	20,461.28	Realizar revisión de plat Ana Lilia Mata Islas	
36	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00592	SV21-00592	18,076.79	Realizar reclutamiento d Julio Cesar Hern ndez Trejo	
37	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00597	SV21-00597	20,240.52	Dar seguimiento de ager Cassandra Cristerna Guadarrama	
38	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00616	SV21-00616	19,140	Elaboración de Procedim CARLOS OMAR BARRERA FLORES	
39	67961	33104	5 CISP/1909	E022	IV02		3000 Pagado	SV21-00591	SV21-00591	21,902.86	Realizar reclutamiento d MARIANA MARES FIGUEROA	

Base de datos obtenida del sistema Navision en la cual se registran todos los pagos a proveedores.

Esta imagen es una muestra de la base de datos en hoja de Excel con un total de 66 páginas.

Instrumento aplicado

Se diseñó un cuestionario diagnóstico en Google Forms el cual fue enviado tanto al personal que requiere el pago, a proveedores prestadores de servicios y al personal encargado de realizar el trámite. El cuestionario contó con 15 preguntas.

Cuestionario Diagnóstico para la mejora del proceso de pago a proveedores del Instituto Nacional de Salud Pública (INSP)

El presente instrumento de medición, se encuentra alineado a la metodología tipo Likert, y tiene como finalidad determinar e identificar actitudes tanto positivas como negativas de los usuarios y personal involucrado en el proceso de pago a proveedores del Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento (DSGyM) del Instituto Nacional de Salud Pública.

Estas preguntas deberán ser respondidas desde una perspectiva institucional y de procesos, con la finalidad de poder obtener un resultado objetivo que permita lograr la toma de decisiones de manera adecuada para generar una propuesta de valor al proceso mencionado a través de los presentes parámetros de medición.

jaimalvarez@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

*** Indica que la pregunta es obligatoria**

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

Cuestionario aplicado

FUENTES CONSULTADAS

Da Silva, R. O. (2002). Teorías de la Administración (1a. ed., 1a. reimp.). México: International Thomson.

Dairo Rodríguez Maya (2023). ¿Qué es la mejora de procesos? 5 metodologías para lograrla. En: <https://gestion.pensemos.com/que-es-mejora-de-procesos-metodologias-para-lograrla>

Elton Mayo. (1934). The Human Problems of an Industrial Civilization. Nature 134, 201.

F.J. Roethlisberger, William J. Dickson. (1961). Management and the worker. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press

Frederick Winslow Taylor. (2002). Shop Management. 2002, de Project Gutenberg, recuperado del sitio web: <https://www.sapili.org/subir-depois/en/gu006464.pdf>

H. James Harrington. (1992). Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá, McGraw-Hill, 309 Págs.

Luz Fátima Alvarez. (2017). Modelos de Gestión. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá D.C.

Ludwig von Bertalanffy. (1989). Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo,

aplicaciones. México: Fondo de Cultura Económica

Pérez Mayo, A. R.; Vázquez García, Á. W.; & Levín Kosberg, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: Conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13-33.

Ramos, Alejandra, & Chiappe, Carlos María. (2020). El concepto de estrategia y la Nueva Etnohistoria. *Estudios atacameños*, (65), 125-141. <https://dx.doi.org/10.22199/issn.0718-1043-2020-0022>.

Zamudio Mata Ramón Michael. (2021). Teoría de sistemas. Qué es, características, clasificación, elementos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas>.

Cuernavaca, Morelos a 10 de noviembre del 2023.

DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ
COORDINADOR DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE ORGANIZACIONES DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Jaime Álvarez Ortiz**, con matrícula **10053367**, con el título **Mejora del proceso de pago en el departamento de servicios generales y mantenimiento a proveedores prestadores de servicios del Instituto Nacional de Salud Pública**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Felipe de Jesús Bonilla Sánchez
Profesor de Tiempo Completo de la FCAel.





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ | Fecha:2023-11-10 12:49:53 | Firmante

e2Nw+hiPTzmoYmsX/IpTGzYrNhQGWFWPwxMT1AppaPY9foUfH62+vje+HtRBBPcH9v0L7nCcQEyEZO0jZeiprshEdFitkkyuJ9UAGXzHhZM7xmgmWSW65yJw9u+cwcyRur/Dx20BmEvOHUdVHynoZN/8rlna0/KWljHPGtHJ1Ubtst/4GE3A8by0Cz2JnsqsS/BPKSsMUfZKmq6bUknebcbwrlVaSQJmfceldTmpsDKP/wLjfeMI3n1UPbU+wFjh9kKymKQuCJ73AD3cl81KZBY9lsq6wSpW1SCQsY0Nkip7kMSoj3+1A0O5myE2Af+B68Y64syV5oP++lh9cmzQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



tNUdfLdiY

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/ayAb1EclSltxo3ckoZva5aZblQg6nwSM>



Cuernavaca, Morelos a 14 de noviembre de 2023.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Jaime Álvarez Ortiz**, con matrícula **10053367**, con el título **Mejora del proceso de pago en el departamento de servicios generales y mantenimiento a proveedores prestadores de servicios del Instituto Nacional de Salud Pública**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dra. Eloísa Rodríguez Vázquez
Profesora- investigadora
Facultad de Contaduría, Administración e Informática





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

ELOISA RODRIGUEZ VAZQUEZ | Fecha:2023-11-14 18:15:38 | Firmante

yk4d4dEJOZuRpiA/ftzHHyS3NWfAIPsxfDqip7Z545zIWVjBI3F1eu/cUVP0SeOGIDzTFi/To0l6MI5usacwIw+SZTDvEcYnycvpw95Mky+mahTGdYGSAcqcU+1ArpY8TxVad+IgzYr8r
zguLS22cHkQZmrtXTj1YiNzn/LSP/TiilLasPjyNqmUA+u8UIO0IHogc/iEDzChHllgDy+VAfy6RWq8nUNxEZp/od8u78KFkJf7kkHK+p1K3nUzf/gJuHGQ/hwrijvy2uLTluFQFurKHuVJQ
edeak3uRb6IKIRkW+DEHZtPVROhJeyEpNA+N7wvrVtHmgKb4mk0vHFaeig==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



B2xLQ0IRA

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/PsemxveqInzq5Vp1vl8Ra3Mo59iXluif>



Cuernavaca, Morelos a 8 de noviembre del 2023.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Jaime Álvarez Ortiz**, con matrícula **10053367**, con el título **Mejora del proceso de pago en el departamento de servicios generales y mantenimiento a proveedores prestadores de servicios del Instituto Nacional de Salud Pública**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes 
Profesora- investigadora
Facultad de Contaduría, Administración e Informática





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2023-11-08 13:23:20 | Firmante

I83d+Hkbrga9eL8pTyfxbgulfzOLmfnfqKwQiBOTxQ3h2A4avGc5wJMQXUZO67Qe/tlOoLpnYUjTRLjnwGv9qytTRczUkAfsEknPI44GX3n4oz+SLCBQC7g8mNJimVLGhhwOp775e
UASoT6G7otkD9o9P8vxo40oWDxgYvDfAqGvxIL/obNsqOfPhwYCCc5HsBk4976TROaZQohLrcXR9OOAq3XIKNvQVM0U2VQOuSk9vHwTqenuIrZlvfIHTLviaYEWp1M2F2Gnvy2
h/vgKqUszNWKtLEUtOi9ZFsiaTDJ2p6L07HfV1wtVeXPIDuN9IRwn1URbZYDydyf180TJQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[3Mfx4T5J2](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/b0QugWmktDwuzq2xUm1Dfw1QMjfe56Sk>



Cuernavaca, Morelos a 10 de noviembre del 2023.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Jaime Álvarez Ortiz**, con matrícula **10053367**, con el título **Mejora del proceso de pago en el departamento de servicios generales y mantenimiento a proveedores prestadores de servicios del Instituto Nacional de Salud Pública**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Pablo Guerrero Sánchez 
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

PABLO GUERRERO SANCHEZ | Fecha:2023-11-10 12:20:57 | Firmante

GgEY+gkGIHmhHC9zcou3Xk7jck6tlLukKc1cqYVuG5wyPiYx43p1bcGZecdd0MDsDp/+AvC5Wqx7l4j9cTnF156C/p0uz9kCpbxYbei//LUjX+WfOFxvLOymndvpuYsEs5uTy7JprBH MxHudfj6PKWPE9tEqbhSdeycJCRtur3RYxPvaX4Q3ktYgY40DcJsbjXnxCpGhyVq2vBVDMKNvQtseT0/ATW0Rm3+4lzoJhZjScjl3s5QV1oq54d6QUhboMpw60Vrlx/LbPuExFJ2FP 0tRaPwlp5yKZHqQBH+UWxi+NaAMPiyFCdzTZZOfqsC4i6TmDbWeu5JyAnBKHcu+g==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[U1FxumgO9](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/1vL7Vu08vCHrLQto9TKiAOjwcz6KHwAr>



Cuernavaca, Morelos a 10 de noviembre del 2023.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Jaime Álvarez Ortiz**, con matrícula **10053367**, con el título **Mejora del proceso de pago en el departamento de servicios generales y mantenimiento a proveedores prestadores de servicios del Instituto Nacional de Salud Pública**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2023-11-15 19:49:36 | Firmante

kznNVm647xa6Pq+y8aF/KwHIKIBX+1kHyOS4zU3gBNhwkCKMehsPWkMn1qCEMGF6GKrhacM8TupqWW2DBep28XvgRSH+eQBflmyHwslPwLkXn7jFctcr8eN1ZR0WlrYCzE6pUH32lGaCYT+FjhfGLs5m1O+yLOHbvYFJHqoVP4GSu3CksE7bmQn+A9zev5Frnez/4zUuwladafdNGTfZeMWJXrr0COUoiO7QvWGDlArW91TkVi9QeV2dOjTp+PV7QNECF SFUS6USdWb4dlxx5TMUwWSAjlNII/Uv8r4YseUf9FcBG+p5m44RxSlbyZHcSMsv3qyGV51E73tx8XSXBw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[EQtCjsLrd](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/yUMq2Gap2ztWXSvIltGfCr4aBthQXDnY>

