

PLANEACIÓN EN LA CONAMED
EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA
Y APORTACIONES A LA GESTIÓN



Planeación en la CONAMED

Evolución de la estrategia y aportaciones a la gestión

El diseño e implantación del proceso de planeación en la CONAMED es una obligación señalada en nuestra Constitución y en la Ley de Planeación. Esta labor estratégica ha permitido consolidar y fortalecer la operación de esta Comisión para que pueda hacer frente a las crecientes necesidades de la sociedad y a ciudadanos cada vez más informados y por consiguiente más exigentes.

Desde su creación y hasta nuestros días, existen cuatro grandes temas estratégicos sobre los cuales esta Comisión ha operado y que sustentan su razón de existir.

El primero está relacionado con su contribución a la solución de conflictos entre pacientes y profesionales de la salud a través de mecanismos de solución de controversias, como la conciliación y el arbitraje.

El segundo tema trata del aprovechamiento del conocimiento adquirido durante la atención de las quejas médicas para realizar proyectos de investigación, recomendaciones y artículos que permitan mejorar la calidad de la atención en salud, protegiendo de esta manera el derecho a la salud de la población.

El tercer tema está relacionado con compartir experiencias y mejores prácticas sobre calidad y seguridad del paciente convirtiéndose en un referente en foros nacionales e internacionales.

Por último, el cuarto tema comprende la realización de acciones encaminadas a mejorar la eficiencia operativa, con lo que la Comisión busca incrementar la calidad en la atención de la población.

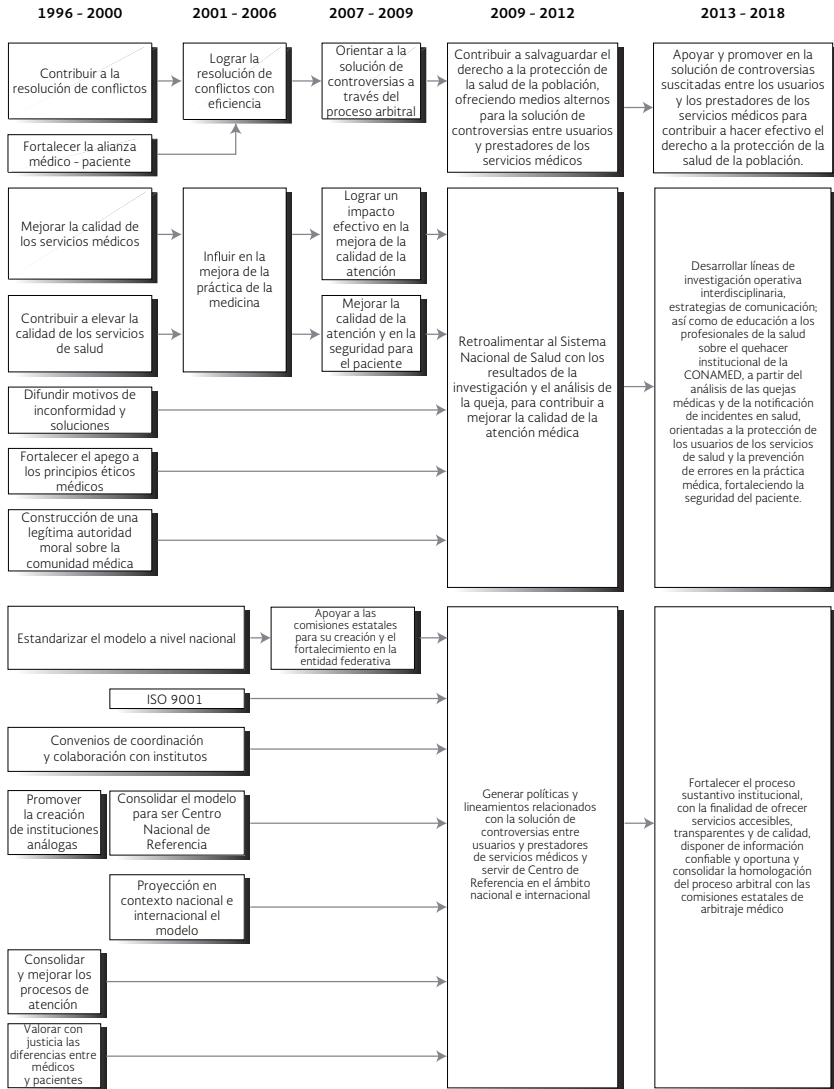
Una de las premisas que dieron sustento a la creación de la CONAMED, fue proporcionar a la población alternativas como la conciliación y el arbitraje para poder atender sus inconformidades en materia de atención médica y evitar en la medida de lo posible el uso de la vía judicial. Por ende, las labores que se llevan a cabo en la Comisión ayudan a desahogar la carga de trabajo de los organismos de procuración e impartición de justicia, además de disminuir el número de demandas penales en materia de atención médica.

Adicionalmente, la Comisión se propuso ser uno de los organismos que contribuyera a fortalecer la relación entre personal de salud y pacientes; así como fomentar el apego a los principios médicos dentro

de la práctica y convertirse en una autoridad moral para la comunidad médica. Para cumplir estas premisas, a través de los años se han desarrollado diversos proyectos de investigación y de difusión. A continuación se analizará la evolución de dichos objetivos, cómo han transformado a la Comisión y cómo su actuar está siempre encaminado a satisfacer las necesidades sociales de México.

En el siguiente cuadro se puede observar una aproximación gráfica a la evolución de los distintos objetivos que ha tenido la CONAMED a través de estas dos décadas de operación. Cada una de estas metas será explicada en las siguientes líneas, pero es importante contemplar que, desde sus inicios y hasta la actualidad, la Comisión ha operado con el fiel objeto de contribuir a mejorar la calidad de los servicios de salud para la población mexicana.

Evolución de los objetivos de la CONAMED 1996 – 2018



Contribuir a la solución de conflictos

Como se ha mencionado, desde su creación se dispuso que la CONAMED brindaría a los usuarios de servicios de salud un espacio para poder resolver sus conflictos dentro de un ambiente amigable, confiable y respetuoso, sin hacer uso de la vía jurisdiccional, sino fomentando acuerdos voluntarios entre las partes (pacientes y prestadores de servicios de salud) o mediante el arbitraje. En este sentido, este organismo ha sido muy enérgico en actuar desde la justicia, la transparencia y la imparcialidad, valores que rigen el actuar de cada una de las áreas desde aquel entonces hasta nuestros días.

El enfoque desde el que se analizan las aportaciones de la Comisión para fomentar la resolución de controversias se ha ido modificando a lo largo del tiempo, ya que inicialmente el objetivo era únicamente fomentar el proceso arbitral pues se trataba de una propuesta distinta a los servicios que se ofrecían para desahogar estos conflictos dentro de México. Cuando se plantean los objetivos de la administración en el año 2000, se habla ya de ejecutar esta meta desde la transparencia, al ser un requisito tanto para la buena operación de las instituciones gubernamentales, como para satisfacer las necesidades específicas de los usuarios de los servicios que se ofrecen.

Cuando se planteó como objetivo obtener la certificación del sistema de gestión de calidad, se realizaron acciones encaminadas a conocer las características que los usuarios contemplaban al calificar que un servicio es de alta calidad. Entre estas se encontró, desde el inicio y hasta el último análisis realizado, que la imparcialidad es uno de los valores más importantes que se espera por parte de los que conforman la Comisión, ya que los usuarios, tanto promoventes como prestadores de servicios médicos, piden que el trato que se les dé sea justo y objetivo.

En la planeación de metas de 2001 a 2006 se define alcanzar la resolución de conflictos con eficiencia y satisfacción de los usuarios. Para sumar en este rubro, fue necesario operar lo que desde el Sistema de Gestión de Calidad se plantea, ya que se realizó la detección de necesidades de satisfacción y posteriormente se implementaron las modificaciones necesarias en los procedimientos para garantizar que dichas necesidades fueran satisfechas.

Después de realizar esta autoevaluación y de haber tenido la certificación por la norma ISO 9001:2000, el objetivo de la resolución de conflictos adquirió una visión externa, pues el propósito fue dar perspectiva sobre el actuar de la CONAMED a través de acciones de difusión, celebrar convenios de colaboración con otros organismos,

además de sumarse a las acciones de mejora de procesos y mecanismos de evaluación.

Para la administración actual, la línea de acción se enfocó en apoyar y promover en la solución de controversias suscitadas entre los usuarios y los prestadores de los servicios médicos y de esta manera sumar esfuerzos que alimentaran también el objetivo de proteger el derecho a la salud de la población.

Contribuir a mejorar la calidad de la atención en salud y protección del derecho a la salud de la población

Una de las principales acciones que ha llevado a cabo la CONAMED, desde el inicio de su operación hasta la actualidad, para proteger el derecho a la salud de la población, es orientarles con información oportuna y veraz tanto de los derechos y obligaciones en materia de salud, como de las instancias con las que cuentan para poder atender las inconformidades que les aquejan. Además, la Comisión ha desarrollado estrategias que impulsan el desarrollo de proyectos de investigación y su difusión. Estos proyectos, en su mayoría, señalan los riesgos en la prestación de servicios de salud, así como las oportunidades para mejorarlos.

Adicionalmente se han realizado contribuciones para mejorar los servicios de salud a partir de recomendaciones e investigaciones para determinar cuáles son los temas en donde se debe poner mayor énfasis, así como las normas y prácticas específicas que deben cumplirse.

Orientar a la población

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 contempló como uno de sus propósitos principales mejorar la calidad de los servicios médicos a través de la reestructuración de las instituciones. Al establecerse los lineamientos para la creación de este organismo, las metas planteadas incluyeron que la CONAMED velara por proteger el derecho a la salud. Para ello, la Comisión ha enfocado sus acciones a orientar a la población sobre los derechos y obligaciones en materia de atención médica.

Además del servicio de orientación, también se han realizado acciones que conllevan a mantener a la sociedad informada y actualizada en materia médica. En conjunto con la Subsecretaría de Innovación y Calidad, la Comisión Nacional de Bioética, la Comisión Nacional de Derechos Humanos, la Federación Nacional de Colegios de la Profesión Médica, la Dirección de Prestaciones Médicas del IMSS, la Subdirección General Médica del ISSSTE, la Comisión Interinstitucional de Enfermería

y la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Salud, en 2001 y después de una exhaustiva investigación con organismos y publicaciones internacionales, la Comisión presenta la Carta de los Derechos Generales de los Pacientes, contribuyendo así a brindar la información que la sociedad requiere para el cuidado adecuado de su salud. De igual manera, con la colaboración de distintos organismos, se publicó posteriormente la Carta de los Derechos Generales de los Médicos, completando entonces la información sobre cuáles son las características que deberán de existir para que ambos se desarrollen en un ambiente óptimo para la atención de la salud y para el ejercicio profesional.

De igual manera, un gran avance se dio durante 2014, cuando se realizó la traducción de los derechos de los pacientes al sistema Braille, con lo que miles de personas invidentes y débiles visuales tuvieron acceso a dicha información que se distribuyó a nivel nacional a través de las comisiones estatales y diversos organismos de salud. En este mismo año y gracias al convenio realizado con el Instituto Nacional de Lenguas Indígenas, se hizo la traducción a 11 lenguas indígenas, se generaron folletos para cada una de las traducciones distribuyéndose a través de las comisiones estatales. Gracias a la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, se realizaron también transmisiones a través de sus radiodifusoras a lo largo del territorio nacional de los derechos de los pacientes en 36 lenguas indígenas.

Mejorar la calidad de los servicios de salud

Este tema ha sido un pilar en el actuar de la CONAMED, ya que desde sus inicios se planteó como una de las razones de creación y ha sido una actividad constante en su operación. A través de distintos medios, la Comisión ha informado a la comunidad médica sobre el panorama que percibe en materia de salud a partir de la postura de conciliador y árbitro que ocupa.

La Comisión se valió al inicio de las múltiples quejas a las que dio atención para empezar a conocer las especialidades en las que mayor número de conflictos se generaban, además de las razones principales que motivaron las inconformidades, así como realizar propuestas de solución para éstas. Conforme se inició el análisis de esta información se descubrió que no todas las inconformidades se relacionaban con la mala práctica de la medicina, sino que muchas tenían que ver con la falta de comunicación, mal trato hacia los pacientes, diagnóstico erróneo, mala relación médico-paciente, entre otras.

Ser un referente a nivel nacional e internacional

Para la CONAMED ha sido importante desde el inicio de sus operaciones ser reconocida por la sociedad mexicana y por sus instituciones como un referente para la resolución de controversias en materia de salud, así como para mejorar la calidad en la atención; de igual manera, en el ámbito internacional, es importante que se conozca el trabajo de esta Comisión en materia de derechos generales de los pacientes, capacitación, elaboración de peritajes, prevención de conflictos generados entre los pacientes y los profesionales de la salud, así como la aplicación de los mecanismos alternativos de solución de controversias. Para lograr ambos tipos de reconocimientos, se han planteado distintas estrategias tanto de difusión como de colaboración con institutos y organismos que promueven las acciones de la CONAMED y facilitan su actuar y, por ende, sus beneficios.

Centro Nacional de Referencia

Además de los beneficios proyectados para la sociedad al convertirse en una alternativa novedosa para la solución de problemas en materia de salud, la Comisión contó al inicio con objetivos de carácter social, ya que pretendía colaborar de manera integral e influir en la población para realizar las demandas de los servicios de salud. Adicionalmente, con la operación de estos organismos de solución alterna de conflictos, el Estado buscó propiciar la interacción responsable de los individuos en un orden social que garantizara la armonía en la convivencia y el actuar dentro del marco de libertades sociales. (Comisión Nacional de Arbitraje Médico, 1996).

Convertirse en el centro nacional de referencia ha sido una meta constante a lo largo de la historia de la Comisión, ya que desde sus inicios se proyectó que la organización sería la principal opción para la ciudadanía donde acudirían para lograr resolver los conflictos que tuvieran en materia de salud. Para contribuir a esta meta, se realizan conferencias y pláticas en distintas unidades hospitalarias y en centros de formación de profesionales de la salud para que tanto los usuarios de los servicios como los profesionales de la salud conozcan los beneficios de los mecanismos alternativos de solución de controversias en materia de salud que ofrece la CONAMED, además de dar a conocer las recomendaciones que emite para mejorar la calidad de los servicios de salud.

Convenios de coordinación y colaboración

Para facilitar las labores del organismo, desde su creación se estableció como meta la formalización de convenios de colaboración con diversas instituciones. Este eje rector se ha mantenido a lo largo de las labores de la Comisión, ya que actualmente se trabaja respetando dichos convenios para la ejecución de las gestiones inmediatas, así como el intercambio de información y la colaboración para el desarrollo de proyectos de investigación.

Durante 1997 la CONAMED firmó el Convenio de Colaboración con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, donde se sentaron las bases de coordinación necesarias para la atención, investigación y resolución de las quejas derivadas del ISSSTE. Conforme el actuar de la Comisión fue evolucionando y expandiéndose a través del territorio nacional, en 2002 se actualizaron dichas bases, con el objetivo de establecer reglas generales para la atención de quejas con la intervención de comisiones estatales así como las delegaciones del ISSSTE en las entidades federativas.

Igualmente, en 1998 la Comisión realiza el acuerdo de colaboración con el Instituto Mexicano del Seguro Social, donde se sientan las bases para la atención, investigación y resolución de quejas, así como la posibilidad de conocer las causas que generan la inconformidad y sus medios de solución para entonces, impulsar el mejoramiento de los servicios médicos. En este sentido, en el año 2000 se firmó un segundo instrumento donde se agregaron las bases para la participación de las comisiones estatales en dicho convenio.

Por lo que se refiere a la colaboración con otros organismos para realizar labores de forma conjunta, la CONAMED realizó convenios de colaboración con los órganos internos de control de diversos organismos públicos para hacer de su conocimiento aquellas razones que influyeran en la generación de controversias médicas, a través de la emisión de dictámenes médicos periciales.

De igual manera, la Comisión colabora con universidades que forman las nuevas generaciones del personal de salud para crear conciencia del conflicto médico y de aquellas acciones que pueden contribuir a prevenirlo y evitarlo. La Universidad Nacional Autónoma de México, a través de la Facultad de Medicina y la Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia, han sido los principales colaboradores para la generación de esta nueva conciencia social.

Actualmente es uno de los objetivos, el fortalecer la vinculación de la CONAMED con instituciones de educación superior, de investigación y de provisión de servicios dedicadas a las ciencias de la salud, además

de diseñar una oferta educativa dirigida a los profesionales de salud que responda a necesidades reales, sentidas y no sentidas, para prevenir el conflicto médico y los eventos adversos, así como mejorar la seguridad de los pacientes.

Difusión

Las estrategias de difusión han sido la clave para lograr tanto el reconocimiento nacional como internacional de las actividades y contribuciones de la CONAMED. A lo largo de las diversas administraciones se han tenido diferentes estrategias para la consecución de esta meta, las cuales han abarcado igualmente distintos foros.

Desde que la Comisión inicia con su operación, surgen con ella dos medios con los cuales se integra a la comunidad médica y a la ciudadanía, además de fortalecer la presencia de la institución. El primero es el Simposio, un foro donde se realiza el intercambio de información relevante en materia de salud y que anualmente va orientando su temática hacia aquellos tópicos que son de relevancia según el contexto social y de salud que se esté viviendo durante el año en cuestión. El segundo medio que se genera es la Revista CONAMED, publicación trimestral cuya temática contribuye a la mejor comprensión de temas relacionados con el acto médico y el derecho a la salud.

Actualmente, para contribuir a la difusión de las acciones y de los resultados de investigaciones y proyectos realizados por esta Comisión, se ha planteado como una de sus principales estrategias “promover, desarrollar y utilizar las tecnologías de la información y las telecomunicaciones” (Comisión Nacional de Arbitraje Médico, 2013), con lo cual se pretende tener un mayor alcance social a través de medios de comunicación más adecuados para la era de la información digital actual.

Eficiencia operativa

Con el paso del tiempo y conforme se fue adquiriendo experiencia, la CONAMED comenzó a plantear nuevas metas tanto para dar un mejor servicio como para tener una operación más eficiente. De igual manera, se suma a esta iniciativa la importancia de mantener un sistema interno de operación que esté en constante evaluación, con la consciencia de revisar sus procesos y procedimientos con frecuencia para poder implementar las acciones necesarias para elevar el nivel de calidad del servicio que brinda.

La eficiencia operativa es una estrategia enfocada a lograr también el objetivo analizado previamente sobre contribuir a la resolución de controversias, ya que a medida en que el personal de la Comisión esté mejor capacitado y preparado para desempeñar sus labores, los servicios que se brinden dentro de la institución serán de mejor calidad. Para el cumplimiento de esta meta se han trabajado distintas estrategias que han contribuido desde diferentes enfoques.

Certificación del Sistema de Gestión de Calidad

La administración del periodo 2000-2006 encaminó sus esfuerzos a elevar la satisfacción de los usuarios con la sistematización del proceso arbitral a fin de certificarlo internacionalmente. En 2001 un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo los requerimientos de la norma ISO 9001:2000, con la meta de medir de manera fidedigna la satisfacción de los usuarios de los servicios de la Comisión, además de buscar la mejora continua a través de un enfoque de procesos, contemplando las modificaciones necesarias para efficientar la atención.

Para implantar el SGC fue necesario realizar un ejercicio que permitiera:

- Documentar los procedimientos y diseñar los procesos.
- Generar las interacciones de los procedimientos y su relación con los requerimientos de la norma ISO 9001.
- Generar el Manual de Calidad, documento obligatorio para sustentar y evidenciar la funcionalidad y eficacia del Sistema.
- Identificar expectativas y necesidades de los clientes de la CONAMED.
- Trazar la forma en la cual se brindan los servicios, los requerimientos administrativos, legales y requisitos propios de la Comisión.
- Conocer el impacto de las acciones en los usuarios y su satisfacción.
- Identificar a los proveedores y la relación con ellos.
- Identificar necesidades de capacitación del personal y las relacionadas con las actividades de implantación, control y seguimiento al SGC.





A partir de este análisis se definieron como usuarios de la CONAMED pacientes y familiares, médicos, instituciones y demás prestadores de los servicios médicos, autoridad judicial, contralorías estatales, instituciones de procuración de justicia, Secretaría de Salud, proveedores, personal de la CONAMED, Secretaría de la Función Pública y Comisiones Estatales de Arbitraje Médico.

Mediante el Procedimiento Operativo de Proceso (POP-07) denominado Procedimiento de Detección de Necesidades y Evaluación de la Satisfacción del Usuario se conformaron dos objetivos fundamentales: el primero fue identificar los requisitos de calidad, claves del servicio y productos para los clientes y usuarios finales, mientras que el segundo consistió en identificar oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas a través de la medición de los objetivos de calidad. Para ello se diseñó un instrumento (encuesta) que permitiría contar con datos para reorientar el quehacer de la CONAMED.

En 2001 se llevó a cabo la auditoría de certificación en el proceso sustantivo de la Comisión, el proceso arbitral, auditando las Direcciones de Orientación y Gestión, de Conciliación y de Arbitraje, concluyendo con la certificación de dicho proceso bajo los requerimientos de la norma ISO 9001:2000.

Con la implantación del SGC se fortalecieron las acciones encaminadas al desarrollo de la planeación estratégica, logrando sensibilizar al personal y promover su involucramiento a través de capacitación en las competencias que darían continuidad a dichas acciones; durante esta etapa se da a conocer el concepto y proceso de auditoría interna.

Para el año 2002 se llevó a cabo la detección de necesidades de los usuarios, obteniendo los siguientes resultados:

			
Promovente	Prestador de servicios médicos		Solicitantes de dictámenes
	Particular	Institucional	
Trato amable	Trato amable		
Rapidez en la atención	Rapidez en la atención		Rapidez
Interés por su asunto	Interés por su asunto	Información sobre avance de su asunto	
Imparcialidad	Imparcialidad		Imparcialidad
Cumplimiento de compromisos		Formalidad en los compromisos	Evaluación confiable
Explicación amplia	Resoluciones apegadas <i>lex artis</i> médica		Claridad y precisión
Atención por personal competente	Atención por personal competente		Atención por personal con experiencia
	Puntualidad		

Durante el periodo 2002-2003 la empresa certificadora *The British Standards Institution* (BSI) llevó a cabo cuatro auditorías de seguimiento para asegurar que las actividades de la Comisión se apegaran a los estándares de la norma del SGC y a los lineamientos del Modelo de Calidad INTRAGOB, generado por el gobierno federal como una herramienta para garantizar la satisfacción de las expectativas y necesidades de los usuarios, mejorando la calidad y competitividad. Después de la evaluación de las auditorías, en marzo de 2002 la CONAMED recibió el premio INTRAGOB, consolidando a nuestra institución como un órgano con cultura de calidad y equilibrio organizacional. De igual manera, se obtuvo el Reconocimiento Único a la Calidad (RUCA), al ser un organismo gubernamental que contaba con la implantación y certificación del SGC, teniendo como resultado la implementación de mejoras, como la publicación de los resultados de los indicadores para cada área en tableros especiales.

En 2007 se convocó a la empresa certificadora Asociación Española de Normalización, México (AENOR), para acondicionar el Sistema de Gestión al nuevo enfoque. Se realizaron auditorías internas, se modificó el Manual de Inducción, con el fin de que personal de nuevo ingreso fuera capacitado en este rubro. Una vez concluido el proceso de auditoría externa, se otorgó el reconocimiento de certificación. Posteriormente, los procesos del SGC fueron validados satisfactoriamente por la empresa certificadora reconocida por la Red Internacional de Certificación IQNET (AENOR, México), con lo que se obtuvieron las bases para programar las actividades para el mantenimiento de los procesos para el año 2009.

Del total de hallazgos encontrados en los procesos de auditoría, el órgano certificador consideró llevar a cabo los siguientes cambios: alineación de los procesos institucionales con el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial de Salud, ajustes en la planeación estratégica institucional y definición de Programas Operativos acordes con la Misión y Visión institucionales y definición de indicadores y metas de acuerdo a la estructura programática institucional.

En 2010, después de la primera fase de recertificación (revisión de documentación), la empresa certificadora inició la segunda y tercera etapas para la certificación del SGC de la CONAMED. Durante el proceso de auditoría fue posible identificar la disminución en la carga administrativa documental de cada área y en el mapa de alto nivel, la vinculación entre todos los procedimientos y procesos. Finalmente el alcance de la certificación se extendió a las áreas operativas de la organización, logrando el objetivo de certificar el total del proceso administrativo de la Comisión.

Actualmente la Comisión ya no se certifica ante la norma ISO 9001, pero a través del Sistema de Gestión de Calidad se implementan las medidas necesarias para mantener los procesos de operación y registros actualizados y documentados. El objetivo planteado para la administración actual tiene el enfoque de fortalecer el proceso sustantivo institucional, con la finalidad de ofrecer servicios accesibles, transparentes y de calidad, disponer de información confiable y oportuna y consolidar la homologación del proceso arbitral con las comisiones estatales de arbitraje médico. La principal estrategia para su consecución está orientada a modernizar la gestión institucional a través de la optimización de los procesos y de la reingeniería tecnológica, así como del análisis del marco jurídico. De igual manera, se busca realizar la reingeniería tecnológica de los sistemas informáticos que soportan su funcionamiento y con ello contribuir a crear una mejor infraestructura que de soporte a las actividades sustanciales de la Comisión.

Estandarizar el modelo de arbitraje médico en las comisiones estatales

La CONAMED busca ser un agente de cambio en la perspectiva social que se tenía sobre la queja y las maneras de resolver inconformidades alrededor del país, ya que pretende también la multiplicación de estos beneficios a través de los diferentes estados de la república por medio de instituciones análogas. El crecimiento de dichas comisiones fue paulatino, ya que al inicio se plateaba únicamente fomentar que se crearan instituciones análogas a la CONAMED en las distintas entidades de la república. Con el paso del tiempo esta meta se fue transformando hasta buscar la estandarización del modelo arbitral dentro de todas las comisiones.

En el año 2000, 17 estados ya contaban con comisiones propias y se realizó el Primer Taller Nacional de Homologación de Procesos, con lo que se buscaba que todas las comisiones estatales tuvieran apoyo de la CONAMED “con el fin de analizar y discutir los principales criterios operativos que se utilizan en la atención y resolución de las inconformidades para lograr la estandarización del modelo único de arbitraje médico” (Comisión Nacional de Arbitraje Médico, 2002). Para 2016, 27 entidades federativas cuentan ya con comisiones estatales de arbitraje médico, de las cuales, 17 de ellas realizaron la homologación al proceso arbitral.

Actualmente, alineado con el objetivo de fortalecer el proceso sustantivo institucional, la CONAMED se ha planteado como estrategia

continuar con la labor de homologación de las comisiones restantes, además de colaborar a difundir sus beneficios en las instituciones prestadoras de servicios de salud.

En conclusión, se puede señalar que con el transcurso de los años, para la Comisión Nacional de Arbitraje Médico estos cuatro temas estratégicos (contribuir a la solución de conflictos, contribuir a mejorar la calidad de la atención en salud y protección del derecho a la salud de la población, ser referente a nivel nacional e internacional y la eficiencia operativa) han sido los ejes rectores que han impulsado su gestión y lo siguen haciendo, para mantener la motivación de servir a la sociedad y contribuir a crear una mejora en la calidad de vida de la población mexicana.