



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN**

**Aseguramiento de la Calidad en el Proceso de
Emisión de Resultados en el Centro Nacional de
Servicios de Diagnóstico en Salud Animal
(CENASA) en los años 2003-2004.**

T E S I S

**Que para obtener el Título de
Licenciado en Ciencias Políticas
y Administración Pública**

P R E S E N T A

José Manuel Moncayo Ortiz

A S E S O R D E T E S I S

Mtro. Juan José Sanabria López

MÉXICO D.F.

Marzo 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES

A LUZ MI MADRE POR SU INAGOTABLE AMOR Y APOYO INCONDICIONAL.
A SANTIAGO MI PADRE *IN MEMORIAN*, POR EL IMPULSO Y ENSTUSIASMO Y QUE ME INYECTÓ.
Y A LOS DOS POR SER MIS GUIAS Y COMO HOMENAJE Y A MANERA DE RETRIBUCIÓN A LA GRAN DEUDA DE VIDA Y OPORTUNIDAD QUE ME HAN BRINDADO.

A MIS HERMANOS

SANDRA, GUADALUPE, ROGELIO, ROCIO, CARMEN, JESUS, JOSE LUIS Y MARTIN, Y SUS RESPECTIVOS HIJOS Y SOBRINOS MIOS POR EL ANIMO Y AMOR Y AMOR FRATERO COMO UN LOGRO COMPARTIDO.

A MIS AMIGOS

RAFAEL, ERNESTO, JOSE, MARY, GABINO, OMAR, VICENTE Y LOS QUE ME FALTARON POR QUE SE QUE TAMBIEN SIENTEN ALEGRIA POR ESTE SUCESO.

A MI MAESTRO

JUAN JOSE, BUEN COMPAÑERO, GRAN PROFESIONAL Y AMIGO Y GENEROSA PERSONA, POR SU ESFUERZO Y ACERTADA GUIA, QUE ME AYUDARON A CANALIZAR LOS CONOCIMIENTOS PARA LLEGAR ALA FINAL DEL TRABAJO.

A MIS SINODALES

QUIENES CON SU EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO CONTRIBUYERON AL ENRIQUECIMIENTO Y CULMINACION DE ESTA TESIS.

A MIS JEFES Y COMPAÑEROS

DEL CENASA POR SU APOYO QUE ME PERIMTIO CERRAR ESTE CICLO ACADEMICO Y PROFESIONAL.

A LA UNAM

COMO ENTIDAD CREADORA Y FORMADORA DE PROFESIONALES CALIFICADOS A LA CUAL ME SIENTO ORGULLOSO DE PERTENECER.

¡GRACIAS A DIOS!

ÍNDICE

Introducción.....	i
CAPÍTULO I. Marco Conceptual	
I.1. El Proceso Administrativo.....	1
A) Antecedentes del proceso administrativo.....	1
a) Consolidación de los Estados.....	3
b) Revolución Industrial.....	5
B) Definición de la Administración.....	7
C) El proceso administrativo.....	12
Cuadro No. 1: Factores del proceso administrativo.....	13
I.2 El Control.....	14
A) El Control en el proceso administrativo.....	14
Cuadro No. 2: Visiones jerárquicas de la organización.....	18
Cuadro No. 3: Tipos de Control.....	19
B) Fundamentos legales del Control.....	20
C) Sistema de Control.....	22
D) Proceso básico de Control.....	23
E) Planeación y control de procedimientos.....	25
F) El Control de gestión.....	26
I.3. Calidad.....	27
A) El origen del movimiento o filosofía de la Calidad.....	27
Cuadro No. 4: Patriarcas de la Calidad.....	30

B) Definición de Calidad.....	30
1) Antecedentes históricos de las normas de Calidad ISO 9000.....	31
Cuadro No. 5: Evolución de sistemas y modelos de Calidad.....	32
2) Etapas de los Sistemas de Calidad de acuerdo a las normas ISO 9000.....	33
C) La Calidad en el Sector Público.....	35

CAPÍTULO II. Diagnóstico del Proceso actual de Emisión de Resultados del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).

II.1 Antecedentes del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).....	38
II.2. Normatividad del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).....	40
II.3. Diagnóstico de situación del proceso de emisión de resultados del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).....	43
A) Estructura oficial de los procedimientos vigentes en el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).....	44
B) Actividades que inciden en el proceso de emisión de resultados del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).....	44
C) Muestreo aleatorio en el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).....	55

D)	Diagnóstico de situación en las áreas de la Subdirección de Patología y Diagnóstico.....	56
E)	Percepción del personal de las áreas de la Subdirección de Patología y Diagnóstico sobre su desempeño en los años 2003-2004.....	63
F)	Diagnóstico de situación en las áreas de la Subdirección de Constatación de Productos Biológicos.....	65
G)	Percepción del personal de las Áreas de la Subdirección de Patología y Diagnóstico sobre su desempeño en los años 2003-2004.....	69
H)	Análisis sobre los resultados emitidos en el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal en los años 2003-2004.....	72
I)	Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes en los años 2003-2004 (quejas).....	76

CAPÍTULO III. Propuesta de un Procedimiento de Emisión de Resultados para el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

III.1	Propuesta de un Procedimiento de Emisión de Resultados para el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.....	81
A)	Propuesta de Instructivo para Corrección y/o Adición de Resultados.....	98
B)	Propuesta de Instructivo para la Emisión de Facturas.....	99
C)	Propuesta de Instructivo para el Archivo de Resultados.....	100
D)	Justificación de las propuestas.....	101
E)	Del Control de Calidad al Aseguramiento de Calidad.....	101

Conclusiones	113
Bibliografía básica.....	120
Documentos oficiales consultados.....	123

Anexos.

Anexo 1: Organigrama del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.....	125
Anexo 2: Organigrama de la Dirección General de Salud Animal.....	126
Anexo 3: Diario Oficial de la Federación del 10 de julio del 2001.....	127
Anexo 4: Catálogo de Servicios del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal	130
Anexo 5: Normas Oficiales Mexicanas que regulan las actividades del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.....	135
Anexo 6: Plantilla de personal del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.....	137
Anexo 7: Código de Ética del Gobierno Federal.....	141
Anexo 8: Diagrama de flujo del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.....	142

INTRODUCCIÓN

El Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA), es una Institución dependiente de la Dirección General de Salud Animal de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), que desde sus inicios en 1974, se ha constituido como uno de los laboratorios de referencia nacional, por la diversidad y precisión en las pruebas que practica; así como, por el nivel de especialización de su personal, ya que coordina las actividades de los laboratorios de diagnóstico veterinario en todo el país, a los cuales gracias al reconocimiento de que gozan sus profesionales en el ámbito nacional tiene la facultad de supervisar en su desempeño, infraestructura, capacidad técnica y desarrollo profesional de sus trabajadores, a través de figuras de reconocimiento con validez oficial que otorga la SAGARPA, como son la Aprobación y la Autorización; dos formas de certificación que determinan si los laboratorios están en condición de prestar los servicios que ofrecen con un grado de confiabilidad aceptable en sus pruebas y resultados, sobre todo en las pruebas para las enfermedades consideradas de Campaña Nacional como: Brucelosis, Tuberculosis, Fiebre Porcina Clásica, Enfermedad de Aujeszky, Influenza Aviar y Enfermedad de Newcastle, entre otras, que son de gran importancia sanitaria y hasta económica para el país.

En el CENASA se realizan alrededor de 145 pruebas sobre enfermedades de los animales, de las cuales 43 son para diagnosticar y/o prevenir la difusión de diferentes enfermedades en especies animales como: bovinos, ovinos, equinos, caprinos, aviares, caninos, felinos y porcinos.

Además se realizan 16 pruebas clasificadas como “Otros servicios” que lo mismo pueden ser para la producción de sueros, antígenos y reactivos, como también para la producción de células básicas para la realización de las pruebas, tanto en el Centro como en otros laboratorios del país.

El resto de las pruebas que se realizan, es decir más de 100 de ellas, corresponden a la constatación y control de calidad de los sueros y vacunas, entre otros, productos veterinarios de uso animal que se elaboran, importan y comercializan en el país, para prevenir enfermedades de los animales. El control de calidad de los productos igualmente reviste una gran importancia y al igual que los animales deben estar perfectamente certificados para su comercialización, uso y aplicación de las pruebas.

El CENASA también proporciona estancias de capacitación para el personal de laboratorios regionales de diagnóstico y/o constatación veterinarios. Esta es otra actividad de gran importancia ya que por el tipo de instalaciones con que cuenta el Centro, lo mismo se brindan servicios de capacitación personalizada o específica y grupal, a través de cursos, talleres, seminarios, etc, impartidos por especialistas de las respectivas áreas del Centro, así como por destacados profesionales e investigadores en las diferentes ramas de la medicina veterinaria de instituciones públicas (Institutos, Universidades, etc.) y laboratorios privados.

Cabe destacar en este punto que, a decir de los capacitandos, la calidad de los cursos es de buen nivel y su costo realmente accesible; y más aún en condiciones especiales se imparten de manera gratuita, en ocasiones co-financiados y/o patrocinados por importantes laboratorios veterinarios privados.

Debido a la relación y reconocimiento que goza el Centro, se ha facilitado el intercambio de experiencias y capacitación interinstitucional con organizaciones similares en Estados Unidos, Europa, Asia y Sudamérica.

Por tanto, dada la importancia del CENASA, la Dirección General de Salud Animal, a través del Centro y acorde con los lineamientos establecidos por el Gobierno Federal, en cuanto a la modernización e innovación de la Administración Pública Federal, planteada por el presidente Fox en su Programa de Reforma Gubernamental, propone entre otros principios: Un gobierno que cueste menos y un gobierno de calidad, el presente trabajo se pretende desarrollar tomando en cuenta los elementos básicos del

proceso administrativo, en general, y particularmente el elemento de control, como fundamentos teóricos que sirvan de base para aplicarlos a un sistema de calidad y complementarlos y/o enriquecerlos con la Normas de calidad internacional ISO 9000, con el ánimo de proporcionar una herramienta, al menos humilde, a fin de, en primer lugar, lograr que en la parte que corresponde, la Administración Pública de calidad contribuya a lograr un gobierno que cueste menos, optimizando los recursos disponibles y eficientando los procesos administrativos y operativos, para que a partir de los resultados que se obtengan, se esté en condiciones de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que inciden en la emisión de resultados del CENASA, bajo un nuevo esquema de calidad que podría empatarse con la esencia de la Administración de acuerdo a la definición de la escuela clásica u operacional en la que según Henry Fayol, la Administración es “una sucesión de actividades destinadas a obtener un fin previamente establecido; es decir como un proceso; su enfoque central consiste en la identificación de esas actividades o funciones administrativas”¹; considerando que los modelos de calidad tienen un enfoque basado en procesos.

Por lo que desde el punto de vista de la Administración Pública, proponer una herramienta para la administración del CENASA con base en un Sistema de Calidad, contribuiría a crear una estructura organizacional y un sistema de gestión enfocado a administrar la calidad dentro de una dependencia gubernamental como es el caso del Centro, en una primera instancia y que con aspiraciones modestas, con el tiempo podría permear y extenderse a los demás laboratorios del país, aprovechando la influencia y preponderancia de la institución.

Lo anterior, bajo la consideración que en la economía global actual, los gobiernos de los países industrializados están creando presiones de mercado sobre las empresas grandes y pequeñas, para que se apliquen estándares de calidad en los procesos de producción, en los que reconocen como estándares de calidad internacional las normas

¹ Medina Díaz Eduardo del Diccionario de Ciencias Políticas y Administración Pública, El Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública A. C. México, 1978, Pág. 22.

ISO como culminación en la innovación de los esquemas tradicionales del concepto de calidad.

La innovación no es fácil. Tanto en el sector privado como en el sector público la innovación afecta las relaciones y comportamientos establecidos, por consiguiente la innovación requiere de imaginación y valentía. En el sector privado la innovación muchas veces puede dar como resultado grandes recompensas financieras y beneficios, por eso la gente del sector privado ha tendido a promover y valorar la innovación, así como invertir en ella. Esto es muy distinto en el sector público, donde es probable que las recompensas financieras de una innovación exitosa beneficien al Estado, no a los individuos que participan en ella. Y como tradicionalmente el sector público ha sido un monopolio proveedor de una gran cantidad de bienes y servicios, la gente que lo integra tiene pocos incentivos para participar en la innovación, mucho menos para invertir en ella.

Para algunos países la reforma y la innovación gubernamentales significan reformar una vieja burocracia en el contexto de un Estado recientemente democrático. En otros, esto supone una lucha total contra la corrupción, en tanto que para algunos más el reto consiste en modernizar burocracias grandes y anticuadas y llevarlas a la era de la información. Si bien los países se han acercado a ellas por razones distintas, la reforma y la innovación gubernamentales representan un fenómeno global.

En algunos países, este movimiento se conoce como reinención del gobierno; en otros se le ha llamado desarrollo de la capacidad del Estado o modernización del Estado; y en otros más, nueva Administración Pública.

Sin embargo, a pesar de la frustración ocasionada por el *status quo*, las crisis políticas o financieras, el énfasis en los resultados o las posibilidades de la nueva tecnología ha hecho que los empleados del sector público adopten un concepto innovador, con la cada vez mayor toma de conciencia sobre la necesidad de adoptar nuevos esquemas

de trabajo, a fin de permanecer o competir ante las demandas del sector laboral y productivo.

En nuestro país, al formular su programa de reforma para México, el Presidente Fox propone como principios en su Agenda de Buen Gobierno lograr un gobierno que cueste menos, con calidad, profesional, digital, con reforma regulatoria, así como honesto y transparente.

Actualmente, el Gobierno Federal conciente de la necesidad de detonar el cambio cultural de sus dependencias, orientado a la prestación de servicios de mayor calidad para la sociedad impulsa y motiva la búsqueda e implementación de esquemas innovadores para realizar las cosas, instalando las bases para implementar un sistema de calidad con el afán de satisfacer de manera ágil, oportuna y eficiente a los clientes, que en este caso son los ciudadanos.

En la búsqueda de la optimización de los recursos proporcionados y la generación de mayores ingresos, los servicios públicos no pueden permanecer al margen de estos cambios. Sin embargo, no debemos perder de vista que la realidad muestra que en el auge de una cultura de calidad, el elemento más importante es el trabajador.

Bajo el contexto de lo descrito, desarrollar este trabajo surge del ánimo de proporcionar al Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA), los elementos que coadyuven al establecimiento de un sistema de calidad, identificando las áreas de oportunidad, así como las áreas susceptibles de mejora, para lograr la optimización de los recursos de que se disponen y eficientar los servicios que se otorgan en el Centro que, como parte sector gubernamental, está determinado a realizar un intento por permanecer y crecer en este mundo de la globalización.

Por lo anterior, y considerando que la razón de ser del CENASA es realizar pruebas que implican un diagnóstico o resultado, con el presente trabajo se busca: "Proponer un

procedimiento con estándares de Calidad a fin de eficientar la Emisión de Resultados del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA)”.

Partiendo de la Hipótesis que “La eficiencia en la Emisión de Resultados del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA), permitirá que los usuarios de este servicio puedan mantener la salud de sus animales y ofrecer productos de mayor calidad a través de una administración preventiva y competitiva.

La metodología empleada para desarrollar el trabajo es a través el método deductivo, es decir, que parte de las visiones teóricas y generales sobre el proceso administrativo, Control y Calidad para aplicarlos en el caso específico del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA). Las técnicas de investigación son de carácter hemerográfico y bibliográfico, recurriendo fundamentalmente a la documentación que emite el propio CENASA, así como a la realización de muestreos mediante la aplicación de cuestionarios al personal para obtener información de primera mano.

Las pautas que ha establecido el Gobierno Federal en cuanto a la conveniencia de que las instituciones y entidades públicas trabajen bajo estándares de calidad cada vez más completos, determinan que las diversas instancias públicas desarrollen mejores prácticas de trabajo, para eficientar los recursos disponibles y, en la medida de lo posible, hacer más productivas las empresas. Por esta razón, con el presente trabajo se pretende proporcionar una herramienta que ayude a alcanzar las metas establecidas por el Gobierno Federal.

En primer lugar, en el Capítulo I, se abordan los conceptos del proceso administrativo y se proporciona un breve panorama de las etapas que se consideran más representativas de su historia y desarrollo como bases del presente trabajo, para llegar así a su definición y continuar con los fundamentos de calidad, sus antecedentes históricos; asimismo se hace una reseña de sus principales representantes, sus respectivas filosofías y aportaciones, hasta llegar a las actuales versiones de las

normas de calidad ISO 9000 y las etapas que se han identificado en su evolución. También se hace una descripción del concepto de control, sus elementos, tipos y requisitos como parte fundamental del proceso administrativo para los sistemas de calidad.

En el segundo Capítulo se hace una semblanza de los antecedentes históricos del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA), en donde se señalan sus orígenes y razón de ser, hasta llegar a la estructura organizacional actual, así como la normatividad que rige sus actividades; para posteriormente realizar el análisis de las actividades relacionadas con el proceso de emisión de resultados en el Centro, a través de la consulta de los archivos e información oficial y la aplicación de un muestreo aleatorio para, en base a la información obtenida, establecer un diagnóstico de la situación y detectar las áreas que pudieran presentar fallas o debilidad que repercutan en la eficiencia del servicio que proporciona el Centro.

Con base en la información recopilada con el desarrollo de la investigación, en el tercer Capítulo y a fin de cumplir con el objetivo, se presenta una propuesta alternativa del procedimiento de emisión de resultados para el CENASA, que permita mejorar los servicios que se brindan, de acuerdo a las pautas establecidas por el Gobierno Federal en los nuevos esquemas de servicio a la ciudadanía basados en la normatividad de los sistemas de calidad ISO 9000.

La parte final del estudio, está integrada por las conclusiones que se obtuvieron con el desarrollo del trabajo, en donde se presentan los hallazgos, a fin de ponerlos a consideración de las autoridades del Centro, a efecto de que puedan servir como referencia para tomar y, en su caso implantar las medidas o acciones encaminadas al mejoramiento del proceso de emisión de resultados, en particular, y de la operación del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal, en general.

CAPÍTULO I

I. Marco Conceptual

I.1. El Proceso Administrativo.

Para la construcción e integración del marco conceptual del presente trabajo como primer objetivo particular, se determinó definir los conceptos del proceso administrativo, de control y de calidad, a fin de establecer el contexto necesario para el desarrollo del estudio. A partir de la consideración que el proceso administrativo “es el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administrar y que la Administración es un proceso continuo que involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin, a través del uso óptimo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos”¹, a continuación se tratará de establecer los orígenes del proceso administrativo y en consecuencia de la Administración.

Por lo tanto, para estudiar el proceso administrativo es necesario ubicar los orígenes de la Administración como actividad de la cual se deriva dicho proceso y para tratar de uniformar o universalizar criterios en cuanto a su aparición, a continuación se exponen los hechos más significativos para el desarrollo de la Administración y por tanto del proceso administrativo.

A) Antecedentes del Proceso Administrativo.

Para tratar de ubicar los orígenes de la Administración, es necesario remontarse hasta la antigüedad, dado que desde la época prehistórica se han empleado procesos organizados en la ejecución de tareas específicas para conseguir un fin común, bajo este esquema de organización podemos encontrar evidencias de elementos de Administración también en el antiguo Egipto, en donde según Max Weber², se pueden apreciar actividades propias de la Administración representadas por el acto de concentrar y distribuir racionalmente los tributos e impuestos recaudados por los faraones.

¹ Gutiérrez Gómez, Santos del Diccionario de Ciencias Políticas y Administración Pública, El Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública A. C. México, 1978, Pág. 312.

² Weber, Max. Economía y Sociedad, Oxford University Press, Oxford, 1932, citado por José Antonio Fernández Arena. El Proceso Administrativo, 2ª Edición, Diana, México 2002. Pág.16.

Para Michael Rostovzeff,³ fue en Egipto donde se codifica y se coordina la Administración, de tal suerte que las actividades fueron organizadas.

En la región oriente de China con la Constitución Chow, hacia el año 1000 a.c. se pueden apreciar evidencias de Administración, como lo demuestran los ordenamientos de dicha Constitución que establecen, entre otros postulados, que la Administración:

- Es la forma de organizar al Gobierno-Estado previo a su funcionamiento.
- Define las funciones para evitar duplicidad de actividades.
- Establece sanciones para evitar fallas en la Administración.
- Prevé los ajustes para evaluar los resultados de la organización.

Confucio⁴, pone énfasis en el papel que desempeña el ser humano en la dirección de las actividades y propone que en la Administración Pública:

- Los gobernantes tendrán la obligación de anotar con cuidado el origen de los problemas de manera amplia, diferente y de manera imparcial para adoptar soluciones moderadas y reguladas éticamente.
- Será preocupación del gobierno el mejoramiento económico del pueblo.
- “La conducta correcta de la Administración Pública consiste siempre en mantenerse ocupada porque el arte de gobernar es mantener los asuntos del gobierno en la mente, con energía y poner en práctica los principios sin desviaciones”.

En Grecia, célebres autores como los que a continuación se citan, también abordaron cuestiones administrativas.

Sócrates, por ejemplo, dice que la diferencia entre la Administración de lo público y lo privado, la hace la magnitud de lo administrado y que en ambos casos el factor más importante es el humano.

³ Rostovzeff, Michael. A Large State in Egypt in the Third Century, B.C., citado por Wilburg Jiménez Castro, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Fondo de Cultura Económica, 4ª Ed. México, 1974, Págs. 50-51.

⁴ Fernández Arena, José Antonio. El Proceso... Op. Cit., Pág. 16.

Platón,⁵ en su obra “La República”, hace mención tanto de la especialización como de las aptitudes necesarias para la actividad de la Administración. Pericles, en cambio, establece la necesidad de una adecuada selección de personal.⁶

Con las aportaciones antes mencionadas, así como con la evolución propia de la historia, es en Roma donde se plantean ideales administrativos más definidos organizando o administrando su Estado a través de la delegación funciones en un Estado estructurado por seis magisterios: Ganadería (Pecoris); Trabajo (Operum); Quiebras (Autionaruis); Educación (Ludimagister); Navegación (Navis) e Impuestos (Societatis).

También en América se encuentran evidencias de actividades administrativas, en México particularmente, se dice que Tlacauelel y Nezahualcoyotl fueron hábiles administradores, especialmente este último, quien estableció su forma de gobierno en cuatro Consejos, entre los cuales, uno era el encargado de los asuntos en lo referente a lo económico y otro referente a hacienda, a decir de Miguel León Portilla.⁷

a) Consolidación de los Estados.

A partir de la época de Carlomagno da inicio la integración de algunos Estados que siglos después conformarían las actuales naciones. Es en esta época que diversos autores, considerando la importancia del gobierno, a través de sus obras sugieren directrices a reyes y príncipes para la buena Administración de sus Estados. Como ejemplo se puede citar que en el siglo XVI en Italia “El Príncipe” de Nicolás Maquiavelo, aparece como la base de su teoría central “El fin justifica los medios” enfatizando que para el buen gobierno de un príncipe es mejor ser temido que amado y lo único que hay que evitar es ser odiado.

En el proceso del devenir histórico los Estados se transforman y hacia 1550 surgen los cameralistas quienes pretenden un nuevo orden administrativo, los personajes más

⁵ Fernández Arena, José Antonio, Ibid.

⁶ Fernández Arena, José Antonio, Ibid.

⁷ Fernández Arena, José Antonio, Ibid.

destacados en esta corriente son algunos profesores y administradores públicos germanos y austriacos como Melchoir Von Osse y Goerg Zincke. En 1760 aparece Johan Von Justi, siendo esta la fecha aproximada del verdadero florecimiento cameralista, que coincidió con el estado centralizado de Federico Guillermo de Prusia (1713-1740) y de María Teresa de Austria (1740-1780)⁸.

El principal objetivo de los cameralistas, inicialmente, radicaba en el interés de la riqueza física del Estado, pues pensaban que para su florecimiento y el bienestar de la gente era necesaria una buena Administración.

Los impulsores de este movimiento realizaron los primeros estudios sistemáticos sobre la Administración Pública moderna para preparar funcionarios en Prusia, sus trabajos describieron una maquinaria formal de Gobierno, la contabilidad, la tarea de los servidores públicos, así como el código de conducta de los funcionarios. Lo anterior constituía la Cameralía, que era el conjunto de disciplinas que cubrían todo el reconocimiento considerado necesario para gobernar un Estado absoluto.

En términos comunes Kammera o Cámara, es el salón o apartamento en donde los Consejeros llevan a cabo la Administración de las rentas de una comunidad; el Cameralismo era una tecnología administrativa que enfocaba los problemas civiles desde el punto de vista común que proponía la centralización de las cosas y desarrollaba una teoría cívica y coherente, corresponde al sistema alemán de Administración.

“Ideológicamente el cameralismo comenzó a declinar con el liberalismo y el socialismo, con el paso de un gobierno arbitrario a una Administración burocrática del Derecho Público. Sin embargo el movimiento cameral ejerció influencia en los estudios europeos de la Administración Pública hasta el siglo XX, cuando fue sustituido por los estudios jurídicos y de Derecho Administrativo”.⁹

⁸ Jiménez Castro, Wilburg. *Introducción al Estudio ... Op. Cit.* Págs. 62-63.

⁹ Moheño Peralta, María Teresa. *Diccionario de ... Op. Cit.*, Pág. 208.

Como se dijo anteriormente, Johan Von Justi se destacó entre los cameralistas, entre otras razones, por que en sus escritos de economía política realizó interesantes aportaciones, como que “La gran Administración estatal descansa virtualmente en las mismas reglas que otras administraciones deben observar. En ambas empresas el propósito último es obtener los medios para asegurar lo que se ha logrado, y usar razonablemente esos bienes poseídos”¹⁰. La Administración interna del Estado es de mayor importancia y exclusión que la de una persona privada.

Según Alexis de Tocqueville, aunque la labor de los cameralistas tuvo gran importancia para mejorar los sistemas administrativos, su doctrina sólo tuvo aplicación en Prusia y en Austria.

b) Revolución Industrial.

Hasta este momento, la producción de satisfactores para la sociedad se realizaba a través de grupos principalmente de artesanos organizados o agrupados por especialidades, pero el lógico incremento en la demanda de nuevos satisfactores para el ser humano debilitó a estos gremios y corporaciones, lo que constituyó el preámbulo de la industria.

Para Adam Smith ¹¹ “el mayor avance en la capacidad productiva del trabajo, la mejor habilidad, destreza y juicio con que se puede dirigir o laborar tiene como antecedente la división de trabajo...” apoyado por las capacidades y especialización propia y natural de cada individuo, lo cual detonará en una mayor producción.

Los estudios específicamente con un enfoque administrativo tienen como uno de sus principales expositores al inglés Charles Babbage¹², profesor de matemáticas de la Universidad de Cambridge, Inglaterra, quien en 1832 recomendó el uso de información

¹⁰ Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio ... Op. Cit. Pág. 63.

¹¹ Smith Adam, *An Inquiry into The nature and causes of The Wealth of Nations*, Londres, 1789, citado por José Antonio Fernández Arena. El Proceso...Op. Cit. Pág. 23.

¹² Babbage, Charles. *On The Economy Machinery and Manufacturers*, Charles Knigth, Londres 1832, citado por José Antonio Fernández Arena, El Proceso...Op. Cit. Pág. 24.

precisa que fuera resultado de una investigación rígida y que permitiera una mejor administración de las empresas; también abogó por la implantación de sistemas de costos y el pago de salarios incentivos a los trabajadores en función de su rendimiento.

Con las aportaciones descritas, Inglaterra se pone a la vanguardia en la actividad industrial con la fundación de un importante número de empresas y la generación de una producción sustancial, adoptando la política siguiente:

- El comercio internacional es esencial.
- Se requiere una marina mercante y de guerra poderosa.
- La balanza de pagos es vital.
- Las colonias son áreas agrícolas, puntos de comercio y fuentes de riqueza.
- La fabricación en las colonias se debe evitar y prohibir.
- El comercio se debe de hacer entre los miembros del imperio.
- El gobierno británico es el que dirige el comercio del imperio.

Para 1836, 55 firmas extranjeras se habían establecido en Cantón, China, con el objetivo de aprovechar el potencial de los recursos naturales y humanos del Oriente, casi todos los establecimientos se proveían de matrices en Inglaterra o Estados Unidos.

En resumen, se puede decir que los principios administrativos han estado presentes desde que los humanos empezaron a formar grupos para alcanzar objetivos que como individuos no podían alcanzar desde la antigüedad y aún en la prehistoria, y es a partir de la consolidación de los Estados, cuando se hace más necesaria una maquinaria más formal y acabada para la conducción y organización de los nacientes Estados y futuras naciones, es decir una mejor Administración para el manejo de los cada vez más complejos asuntos públicos, dicha herramienta se instrumentó con el desarrollo de los cameralistas y es a partir de la revolución industrial que como detonador de la demanda de mayores satisfactores y el lógico incremento de las tareas públicas, lo que propicia la participación de personajes de otras disciplinas en el desarrollo de la Administración.

En el siguiente punto se presentan algunas definiciones de la Administración, según la concepción de diferentes autores.

B) Definición de la Administración

Una de las actividades humanas más importantes es la Administración, puesto que desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar los objetivos que como individuos no podían alcanzar, la Administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo de grupo y a medida que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia.

Esta concepción en general ha sido una constante, como puede apreciarse en las siguientes definiciones formuladas por autores representativos de diferentes épocas y corrientes.

La Administración, según Idalberto Chiavenato, “es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas que la división del trabajo presente en una organización”¹³.

Según Harold Koontz, “la Administración no es un fin en sí misma, pero sí un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible con el menor costo y la mayor eficacia y eficiencia”.¹⁴

La considerada escuela clásica o escuela operacional iniciada por Henry Fayol, define a la Administración como “una sucesión de actividades destinadas a obtener un fin previamente establecido; es decir como un proceso; su enfoque central consiste en la

¹³ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill/Interamericana de México S.A. de C.V., Colombia, 1995, Pág. 1.

¹⁴ Koontz, Harold. Weinhrich, Heinz. Administración, Mc Graw Hill/Interamericana de México S.A. de C.V., México, 1990, Pág. 4.

identificación de esas actividades o funciones administrativas”¹⁵. Puede afirmarse que el principal motivo para la aceptación de esta escuela es que provee de un marco básico al estudio sistemático de la Administración y que procura su análisis en función de lo que el administrador efectivamente realiza. Como se demuestra en el cuadro No. 1 (véase página 13), elaborado conforme a los criterios de diversos tratadistas.

A través de la historia se han presentado debates o discrepancias acerca de la categoría en que se debe ubicar a la Administración puesto que algunos autores afirman que es una ciencia, otros dicen que es una técnica y aun algunos la definen como un arte, sin embargo posee elementos de las tres categorías como lo establece Francisco Javier Laris Casillas, para quien “La Administración tiene algo de ciencia porque sigue un razonamiento científico con principios poco inmutables, como la autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división de trabajo; así mismo es una técnica, por cuanto utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas como el estudio de tiempos y movimientos; y es un arte porque el director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución del objetivo común”,¹⁶ o sea “virtud, disposición, precepto conjunto de reglas de procedimientos para hacer bien una cosa según Wilburg Jiménez Castro”.¹⁷

No obstante, puede considerarse que la Administración posee los elementos para ser reconocida como ciencia, con fundamento en la definición de José A. Fernández Arena, para quien “la Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano”¹⁸. Por lo tanto, la Administración puede considerarse como una ciencia social dado que posee los requisitos o características de la ciencia, tales como:

¹⁵ Medina Díaz, Eduardo D. del Diccionario de Ciencias ... Op. Cit., Pág. 22.

¹⁶ Laris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral: Estudio de la Administración en todas sus etapas, Ed. C.E.C.S.A., México 1970, Págs. 41-47.

¹⁷ Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio ... Op. Cit. Pág. 63.

¹⁸ Fernández Arena, José Antonio. El Proceso... Op. Cit. Pág. 111.

- Universalidad;
- Unidad;
- Congruencia sistémica;
- Coherencia metódica; y
- Coordinación orgánica.

Al mismo tiempo, la Administración persigue la satisfacción de objetivos institucionales fundamentales, como son:

Objetivo de servicio: satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas

Objetivo social: protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

Objetivo económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y de sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de riqueza.

De igual manera, por medio de una estructura formal de la organización y a través del esfuerzo humano, la Administración establece las condiciones necesarias para un adecuado proceso administrativo.

- 1) Mediante una estructura formal:** La organización esboza la estructura que persigue: la utilización equilibrada de los recursos humanos (colaboradores), materiales (dinero e instalaciones) y técnicos (sistemas y procedimientos).

Por su parte, la integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización por lo que obtendrá de sus colaboradores, fondos suficientes para su adecuada inversión y utilización de sistemas y procedimientos acordes con la magnitud de la empresa. Como resultado de la

organización, la institución quedará fragmentada en funciones dentro del concepto general administrativo en:

- a) **Dirección**, ejercida por: Consejo de Administración, Patronato o Presidencia, quienes deben revisar los avances de la empresa, basando su análisis en el desarrollo de las políticas; Dirección General cuyo propósito principal será vigilar de cerca las políticas, tomando en cuenta las variables externas que afectan a la institución, situación económica, problemas sociológicos, etcétera. Resulta evidente que en algunas instituciones, sobre todo las pequeñas que no estén constituidas bajo el régimen legal de sociedades anónimas, no tendrán los niveles comentados, pero sí deberá realizarse todo lo relativo a la coordinación, aun cuando sea atendida por un solo hombre (dueño de una empresa familiar).

- b) **Planeación**: nivel jerárquico que considera los estudios, sistemas y procedimientos tendientes a planear, anticipar los hechos y establecer metas.

- c) **Control**: nivel jerárquico orientado a presupuestar y mantener una organización que contenga información completa y actualizada, respecto al cumplimiento de metas y su evaluación.

- d) **Operación**: nivel jerárquico que contiene los departamentos productivos y de servicio que realizan de manera preponderante las acciones tendientes a satisfacer el objeto de la institución.

- e) **Asesoramiento**: nivel jerárquico ocupado por diferentes departamentos que proporcionan apoyo a la Dirección y a la operación, realizando actividades que no son el objeto de la institución, pero que ayudan a lograrlo (el asesoramiento jurídico no es el objeto de una institución pero se necesita para atención de esos asuntos).

2) A través del esfuerzo humano la Administración busca:

- a) **Planear:** primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado y se esbozan planes y programas. Para lograr una planeación adecuada se debe contar con los recursos necesarios y buscar la innovación través de la revisión de la solución planteada, para establecer la posibilidad de un nuevo plan y programa que incluso amerite cambios de la estructura formal de la institución.

- b) **Implementar:** elegir sobre la mejor alternativa de ejecución seleccionando el plan o programa más adecuado para la solución de un problema. Motivar con base en el plan y programa rutinario o de innovación, así como en la decisión adoptada, generar el interés propio de los demás, permitiendo la actuación. Comunicar, lograr la previsión, orientación, guía y advertencia que permita el entendimiento integral de lo que se va a realizar.

- c) **Controlar:** apreciación del resultado de la acción comparándola con el plan y programa, evaluar las causas de las desviaciones y posibles medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa y por tanto el primer paso del proceso administrativo.

No obstante sus diferencias, todas las teorías contemporáneas participan en una concepción general sobre el fenómeno administrativo que pueden ser resumidas en las siguientes proposiciones:

- i) La Administración comprende ciertos subprocesos interrelacionados e interdependientes que integran el proceso administrativo y los cuales son medios para conseguir un fin en el concurso de acciones, generalmente institucionalizados.

- ii) Estos subprocesos o etapas del proceso administrativo son utilizados por grupos, formalmente organizados, que actúan para el logro de un propósito común. Las generalizaciones que se formulen respecto a estos subprocesos son válidas para todas las organizaciones.

- iii) El éxito de la Administración se mide en términos del cumplimiento de sus objetivos, los cuales pueden estar sujetos al cambio.
- iv) La habilidad administrativa puede observarse, estudiarse, enseñarse y transferirse entre organizaciones distintas.
- v) Aunque la Administración es intangible, se refiere al manejo de recursos, sobre todo, humanos.
- vi) La Administración está condicionada por el ámbito cultural en el que opera; la habilidad administrativa está configurada por factores sociales.¹⁹

Sin embargo, ante la falta de un paradigma común, la reflexión de la Administración Pública ha intentado nuevos derroteros: por un lado se ha orientado al estudio de los efectos de la política en un proceso administrativo; por otro lado, al entendimiento de la conducta organizacional.

Un camino más, ha sido el empleo de la tecnología de la información, sistemas, materiales y de la economía para la consolidación de una “Ciencia de la Administración”.

De la misma manera, se ha dedicado a la investigación comparada de la Administración Pública en distintos países, así como a la búsqueda de un sistema administrativo capaz de promover, dirigir y controlar el desarrollo.

C) El Proceso Administrativo.

Como se citó en la página 1, el proceso administrativo “es el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administrar. La Administración es un proceso continuo que involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin, a través del uso óptimo de los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos”.

¹⁹ Para mayor información sobre este apartado se puede consultar el Diccionario de Ciencias... Op. Cit. Págs. 92-94.

A través de la historia el orden de los factores del proceso se han establecido de manera arbitraria en etapas consideradas básicas, pero sin embargo se mantienen como constantes: la planeación, organización, dirección, integración y control como se observa en el cuadro No. 1, en donde diferentes autores precisan las diferentes etapas o factores que se presentan en el denominado proceso administrativo.

CUADRO No. 1

FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	FACTORES				
HENRI FAYOL	1886	previsión	organización		comando coordinación	control
LYNDALL URWICK	1943	Previsión planeación	organización		comando coordinación	control
WILLIAM NEWMAN	1951	planeación	organización	obtención recursos	dirección	control
R. C. DAVIS	1951	planeación	organización			control
KOONTZ O'DONNELL	1955	planeación	organización	Integración	dirección	control
JOHN F.MEE	1956	planeación	organización		motivación	control
GEORGE R. TERREY	1956	planeación	organización		ejecución	control
LOUIS A. ALLEN	1958	planeación	organización		motivación coordinación	control
DALTON Mc. FARLAND	1958	planeación	organización			control
AGUSTÍN REYES PONCE.	1960	previsión planeación	organización	Integración	dirección	control
ISAAC GUZMÁN VALDIVIA.	1961	planeación	organización	Integración	dirección y ejecución	control
J. ANTONIO FERNÁNDEZ A.	1965	planeación	decisión motivación implementación comunicación			control

Fuente: Diccionario de Ciencias Políticas y Administración Pública, El Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, 1ª. Ed., México, 1978. Pág. 23.

Como puede apreciarse, para algunos tiene tres pasos y, para otros, hasta seis acciones secuenciales que hacen posible el quehacer administrativo.

Tanto Davis como Mcfarland sólo consideran a) planeación, b) organización y c) control, en tanto que Urwik considera seis momentos a) previsión, b) planeación, c) organización d) comando, e) coordinación y control.

Para tres autores (Fayol, Urwick y Reyes Ponce) es necesario enfatizar la previsión antes de la planeación. Para Fayol, incluso, se debe hablar de previsión más que de planeación. Sin embargo, el progreso de esta ciencia, le da una importancia vital y de cimiento al paso de la planeación, ya que asegura un proceso más efectivo.

Por otro lado seis autores suponen una organización como paso intermedio; para cinco tratadistas hay que dar énfasis no sólo a la organización, sino también a la integración.

En tanto que siete autores hablan de comando, coordinación, dirección y ejecución como un factor del proceso administrativo. Sólo para Mee y Allen se aísla el concepto de la motivación en esta etapa.

La revolución de la comunicación y el avance evidente de la ciencia administrativa hacen necesario proponer otro enfoque considerando una estructura organizativa ya integrada para permitir una implementación después de haber efectuado una cuidadosa planeación. En la implementación se hace hincapié en sus tres elementos: Decisión; Motivación; Comunicación. Finalmente, todos están de acuerdo en la última etapa, el control y siendo este el elemento del proceso administrativo en el que se apoya el presente trabajo, en el siguiente apartado se desarrolla de manera amplia y se exponen sus principales características y elementos.

I.2 El Control.

Siguiendo la pauta de nuestro primer objetivo particular, a continuación se exponen los elementos necesarios para establecer la definición de control, así como sus elementos, características, etapas, requisitos, etc.

A) El Control en el proceso administrativo

“Al hablar de control invariablemente una de las primeras imágenes que surgen es la de los esclavos increpados o acicateados por un supervisor, en la cual la variable o condición de este control corresponde a la coerción. Esta idea nos permite comprender que el control implica reconocer una vinculación del hombre donde impera la influencia, que puede llevar a los extremos de una sujeción total”²⁰.

El control según Wilburg Jiménez Castro, “Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición”.²¹

Un control adecuado puede dar lugar al establecimiento de metas nuevas, a la formulación de planes distintos, a la modificación de la estructura de la organización, a mejorar la integración y hacer cambios de importancia en las técnicas de dirección y liderazgo, mediante la evaluación del desempeño y uso de los factores humanos, financieros, materiales, etc., que intervienen en el proceso.

En ocasiones el control suele confundirse con la evaluación, sin embargo debemos establecer que la evaluación es un elemento del control que se aplica en el desarrollo del proceso, a fin de detectar las desviaciones, realizar estimaciones, seleccionar alternativas y establecer las posibles medidas de corrección. En general las diferentes formas y modelos de evaluación buscan comparar un patrón deseado con la realidad.

Existen diversas lecturas sobre el control y las formas que ha adoptado en su natural evolución para ser una herramienta o mecanismo para lograr una mayor eficiencia, incorporando estudios sociológicos de las organizaciones, donde el tema del poder aparece casi automáticamente en muchos de ellos.

²⁰ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José, El Control en la Implantación de la Política Pública. Plaza Valdéz. México 1993, Pág. 31.

²¹ Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de... Op. Cit, Pág. 14.

El Sociólogo Clegg ²² afirma que al existir un proceso de valorización del capital (lo que implica abandonar el valor de uso para realizar este cambio) se exige un proceso de control del proceso de extracción del plusvalor que se genera en las relaciones sociales de producción, y esto implica un control sobre insumo del proceso de trabajo, un insumo que es abstracto: el trabajo precisamente.

“Lo cual lleva a reconocer como implicaciones para el control:

- 1) Que el desarrollo de las fuerzas productivas debe tener aparejado el desarrollo de las técnicas de control que garanticen la máxima extracción del plusvalor.
- 2) Que el proceso de trabajo es el “locus” inicial en el control de la esfera de producción.
- 3) Que no existe la coerción, sino un acuerdo y consenso en la venta de la fuerza de trabajo, traducido en un salario.
- 4) Que al ser el trabajador un insumo abstracto, el control es sobre su poseedor, esto es sobre el trabajador.
- 5) Los sistemas administrativos de control deben reflejar la evolución y complejidad del desarrollo organizacional reconociendo en él mismo variables sociológicas como determinantes del éxito o fracaso de los sistemas administrativos.
- 6) Las organizaciones no poseen y no codifican la información de manera espontánea, esta hay que provocarla, tratarla e interpretarla con una orientación definida y con métodos técnicos. La información es el recurso organizacional más importante y por ello existe una gran orientación a desarrollar sistemas de información especializados como mecanismos de control.
- 7) Es por tanto evidente que el uso de variables no monetarias para regular un sistema de control organizacional, surge como necesario”²³.

Otra aportación de orientación sociológica propone que existe un control de tipo burocrático el cual es ejercido mediante procedimientos y reglas, así como un control organizacional basado en técnicas, niveles y conocimientos profesionales.

²² Clegg, S. R. y Dunkerley, David, *Organization Class and Control*, Routledge & Kegan Paul, Londres 1980, Citado por Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José, *Op. Cit* Pág. 32.

²³ Citado por Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. *Ibib*

“Por otra parte, la gran exigencia que actualmente se le plantea a cualquier mecanismo de control es que, además de generar eficiencia y eficacia se efectivo”²⁴. En donde la **eficacia** se concibe como el “logro de los objetivos de la organización o la creación de efectos”, en tanto que la **eficiencia** se refiere a “el logro de los objetivos con un manejo óptimo de los recursos de la organización”²⁵.

Por lo que “la principal exigencia del control es encontrar el medio a través del cual cada uno de los involucrados en una tarea, desde los distintos niveles que se les contemple (operación, decisión, planeación, etc.) sientan que el control es útil, no para una mayor vigilancia o evaluación sino fundamentalmente para la consecución de los objetivos de la unidad o instancia en la que se encuentran circunscritos”²⁶. De esta forma el control se convierte en un insumo del proceso y no un fin en sí mismo.

De tal forma, un proceso de control puede tipificarse de tres vertientes: “los objetivos que persigue la organización; los medios utilizados para su logro; y los recursos. El primer elemento es fundamental; los otros dos íntimamente ligados deben ser evaluados y controlados, de lo contrario será muy difícil alcanzar el objetivo organizacional”²⁷.

Para llevar a cabo sus actividades, toda organización pública debe basarse en las actividades sustantivas derivadas de las necesidades y demandas de la comunidad a la cual sirve. Entendiendo que el cuerpo burocrático y los recursos con que se cuenta son sólo un instrumento mediante el cual se busca generar respuestas adecuadas a la situación de la sociedad.

“La orientación que se deberá asumir entonces en la actuación de una organización deberá basarse en las actividades sustantivas derivadas de las necesidades y

²⁴ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. El Control... Op. Cit., Pág. 40.

²⁵ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. El Control... Op. Cit., Pág. 62.

²⁶ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. El Control... Op. Cit., Pág. 40.

²⁷ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. El Control... Op. Cit., Pág. 41.

demandas de los usuarios y ciudadanos, constituyéndose estas necesidades y demandas en la base para la construcción de objetivos”²⁸.

En el cuadro No. 2 se aprecia la visión tradicional de la estructura jerárquica de la organización que establecía los objetivos en base a la orientación de la alta dirección, en contraste con la nueva visión en donde los objetivos se orientan en las demandas o necesidades del cliente o ciudadano y de igual manera se le concede un mayor peso a los proveedores, en concordancia con los requerimientos de los sistemas de calidad.

CUADRO No. 2. VISIONES JERÁRQUICAS DE LA ORGANIZACIÓN



VISIÓN ORTODOXA DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ESTRUCTURA JERÁRQUICA



NUEVA VISIÓN JERÁRQUICA DE LA ORGANIZACIÓN

Fuente: Medina Giopp, Alejandro, Mejía Lira, José. El Control en la Implantación de la Política Pública, Plaza Valdez, México, 1993. Pág. 42.

²⁸ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. Ibid.

“Aunque esta visión no excluye la relación jerárquica y funcional dentro de una organización, si implica definitivamente un cambio de orientación”²⁹.

“En este contexto, es también importante considerar la separación entre decisores y ejecutores de políticas, donde estos últimos se asimilan a una burocracia maquina, que realizan trámites y mecanizan operaciones en donde la normatividad y el formalismo inhiben las iniciativas”³⁰. Para realizar un análisis del control en el ámbito público se puede establecer una tipificación, que reconoce:

- 1) Los fines y objetivos.
- 2) Los medios; y
- 3) Los recursos.

En el cuadro No. 3 se muestran los “principales controles que pueden presentarse en base a estos elementos, donde se observa la preponderancia hacia el control respecto de los recursos, en menor grado referido a los medios, y muy poco orientado a los objetivos”³¹.

CUADRO No. 3

TIPOS DE CONTROL

TIPO DE CONTROL	REFERIDO A:	PREGUNTA FUNDAMENTAL	EJEMPLOS
Fines u objetivos	resultados	¿Se llegó a lo deseado?	-control de resultados. -control por objetivos.
Medios	-Normatividad -Procesos -Estructuras -Sistema decisorio -Instituciones	¿Han servido a los fines?	-control de plan. -control organizacional. -control por metas. -control de procesos. -auditoría administrativa. -evaluación institucional.
Recursos	-humanos -financieros -materiales -técnicos	¿Adecuado a los fines o uso adecuado?	-control de personal. -control presupuestal. -control de inventarios. -control técnico. -auditoría financiera.

Fuente: Medina Giopp, Alejandro, Mejía Lira, José. El Control en la Implantación de la Política Pública, Plaza Valdez, México, 1993, Pág. 44.

²⁹ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. El Control... Op. Cit., Pág. 42.

³⁰ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. El Control... Op. Cit., Pág. 43.

³¹ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. El Control... Op. Cit., Pág. 44.

Según William. G. Ouchi ³², el sistema de control depende de dos factores:

- 1) el conocimiento del proceso de transformación por un lado y
- 2) de la disponibilidad de la medida de resultados.

Un problema que presenta el control, es “en cuanto al manejo que deberá darse hacia el cuerpo administrativo público, así como su relación con la sociedad. Como puede deducirse, hacia dentro puede manejarse como un sistema de aprendizaje, pero también puede dársele un sentido punitivo. Hacia afuera puede buscarse el dar información, donde se difunden casi siempre solo los éxitos y no los fracasos, pero también puede tener una connotación evaluadora de la sociedad civil, incluso exigiendo más explicaciones”³³. Por lo tanto los tipos de control pueden ser usados bajo orientaciones diversas.

La importancia de tipificar las situaciones de control radica en que subraya los diversos elementos a considerar, siendo su base la búsqueda por alcanzar los objetivos planteados. “En México particularmente se da una mayor preocupación por aplicar sistemas de seguimiento basados en el control de los recursos y algunas veces en los medios, pero rara vez se encuentra algún estudio sobre la manera de cómo se obtuvieron los objetivos”.³⁴

B) Fundamentos legales del Control.

La función de control y evaluación gubernamental se encuentran sustentadas por diversos ordenamientos jurídicos, comenzando por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

“Las funciones de control y evaluación se ubican básicamente en los poderes Legislativo y Ejecutivo. Las facultades que la Constitución confiere al Legislativo se encuentran en su Título III, Capítulo II, Sección III y las relaciones con las tareas de

³² Ouchi. William G., *The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control* Administrative Science Quarterly, 1977, Vol 22, No. 1. Citado por Medina Giopp. Alejandro y Mejía Lira, José. *El Control...Op. Cit.* Págs. 44-45.

³³ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. *El Control... Op. Cit.*, Pág. 46.

³⁴ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. *Ibid.*

control y evaluación se encuentran en el Artículo 73 fracción XXIV y en Artículo 74 fracciones II, III y IV. Allí se otorgan facultades exclusivas a la Cámara de Diputados, tales como: Vigilar por medio de la Comisión de su seno, el exacto desempeño de la funciones de la Contaduría Mayor; Examinar, discutir y aprobar anualmente el Presupuesto de Egresos de la Federación y del Gobierno del Distrito Federal, así como revisar la Cuenta Pública del año anterior”.³⁵

Según Miguel Angel Dávila, “dentro del Poder Ejecutivo la Constitución también define en su Artículo 90 la existencia de una Administración Pública Federal que será Centralizada y Paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, siendo esta la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal vigente. Así como también en las tareas de control y evaluación en la Ley Orgánica destaca por su importancia el artículo 32 bis donde se atribuyen las funciones y facultades a la Secretaría de la Función Pública”.³⁶

De igual manera, el control y evaluación gubernamentales se encuentran sustentados, entre otras, por las siguientes disposiciones jurídicas: La Ley de Planeación, La Ley Federal de las Entidades Paraestatales, La Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, La Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública. La gran mayoría de los controles de ahí derivados se refieren a la vigilancia.

Sin embargo, al margen de los controles formales, existen otros tipos de mecanismos que podrían llamarse informales en los que podemos encontrar a los grupos políticos y sociales (grupos de comerciantes, de trabajadores de agricultores, etc.) y ONG's. Dichos grupos adquieren coyunturalmente una posición importante en la conducta administrativa de funcionarios, según Miguel Duhault.³⁷

³⁵ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. El Control... Op. Cit., Págs. 47.

³⁶ Dávila Guzmán, Miguel. Auditoría Comprehensiva: un moderno concepto de auditoría gubernamental, ITAM-IMCP-CICP, México, 1991. citado por Medina Giopp Alejandro y Mejía Lira José, El Control...Op. Cit. Pág. 48.

³⁷ Duhault, Miguel. citado por Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira, José. El Control... Op. Cit., Pág., 48.

C) Sistema de control.

“Algunos funcionarios sobre todo en niveles jerárquicamente bajos, en ocasiones olvidan que la responsabilidad básica en el ejercicio del control descansa en la persona encargada de la ejecución de los planes”³⁸, pues aunque el control varía entre los administradores cualquiera que sea su nivel, tienen su responsabilidad en la ejecución de los planes y por tanto en la consecución de los objetivos.

En suma, la planeación estratégica, los cuadros de mando, el medio ambiente organizacional y los criterios de evaluación son los elementos clave que conformarán un sistema de control de gestión.

En ocasiones las personas se centran únicamente en las técnicas y sistemas de control y no toman en cuenta que deben existir dos prerequisites importantes previos a la planeación y mantenimiento de un control, como son el establecimiento de planes, así como la necesidad de contar con una estructura organizacional.

Prerequisites del sistema de control

- a) En primer lugar, los controles requieren planes dado que los administradores primero planean; después los planes se convierten en normas frente a las cuales se miden las acciones deseadas, puesto que sería inútil tratar de disponer un control sin tener en cuenta primero los planes y su nivel de calidad.

- b) Los controles requieren de estructura organizacional, ya que el propósito del control es evaluar las actividades y tomar decisiones para cerciorarse que los planes se están llevando a cabo, “se debe también saber en que parte de la empresa recae la responsabilidad por las desviaciones respecto de los planes y por la ejecución de las acciones para tomar medidas correctivas, dado que el control de las actividades opera a través de las personas”³⁹. Por lo tanto, la estructura organizacional es un prerequisite básico del control y como en el caso

³⁸ Koontz, Harold, O'Donnell, Caryl. Elementos de Administración Moderna, Mc Graw Hill, México, 1982, Pág. 715.

³⁹ Koontz, Harold, O'Donnell, Caryl. Elementos ...Op. Cit. Pág. 716.

de los planes, cuanto más clara, más completa y más integrada sea ésta estructura, más efectiva puede ser la acción de control.

D) Proceso básico de control:

En el proceso básico de control se incluyen tres pasos:

1) Establecimiento de estándares.

A partir de la elaboración de los planes como el primer paso para establecer el control, donde también puede existir una gran variación en el detalle de éstos y por tanto en la complejidad para apreciarlos todos, entonces se establecen normas especiales, las cuales son por definición criterios sencillos de evaluación, que pueden orientar a los administradores sobre la marcha de las cosas sin tener que observar cada paso en la ejecución de los planes.

2) Medición del desempeño contra estos estándares.

La medida de desempeño contra la norma debiera ser, idealmente, una base futura en tal forma que las desviaciones puedan ser detectadas antes de su ocurrencia real y ser evitadas mediante los remedios apropiados.

“Si la norma se obtiene apropiadamente y si existen medios disponibles para determinar con exactitud los acontecimientos, la evaluación del desempeño real o esperado es bastante más fácil”⁴⁰.

3) Corrección de las desviaciones.

La corrección de las desviaciones en el desempeño, es el punto en el cual el control es visto como una parte del sistema total de la Administración y se integra a otras funciones administrativas; el administrador puede corregir replanteando sus planes o modificando su meta.

⁴⁰ Koontz, Harold, O'Donnell, Caryl. Ibid.

a) Requisitos para un control adecuado.

“Algunas veces se ignora que los controles usados por los administradores deben establecerse tanto para la persona como para las tareas específicas a las cuales se pretenden que sirvan”.⁴¹ Los requisitos para un control adecuado podrían ser que:

- Los controles deben establecerse de acuerdo a los planes y a los puestos.
- Deben planearse según cada administrador individual y su persona.
- Deben señalar las excepciones y los puntos críticos.
- Deben ser objetivos.
- Deben ser flexibles.
- Deben ser económicos.
- Deben conducir a la acción correctiva.

1) Puntos y normas críticas de control.

Como se dijo anteriormente, “el establecimiento de normas es proporcional a la base sobre la cual se mide tanto el desempeño real como el esperado”⁴². En una operación simple el administrador puede controlar a través de la observación personal el trabajo realizado, pero a mayor número de operaciones realizadas se incrementa el grado de complejidad y el administrador debe escoger puntos de atención especial y vigilarlos para asegurarse que la operación total se está realizando según lo planeado.

“Los puntos seleccionados para control deben ser críticos, en el sentido de que sean factores limitantes o muestren mejor que otros los planes que están dando resultado”⁴³.

2) Clases de normas críticas.⁴⁴

- Normas físicas: Estas se tratan de medidas no monetarias y son comunes al nivel operativo, pueden reflejar desempeño cualitativo y también pueden reflejar cantidad. Como decía Goetz estas normas “son los ladrillos de la planeación”, también son las normas fundamentales para el control.

⁴¹ Koontz, Harold, O’Donnell, Ciry. Elementos ...Op. Cit. Pág. 729

⁴² Koontz, Harold, O’Donnell, Ciry. Elementos ...Op. Cit. Pág. 733

⁴³ Koontz, Harold, O’Donnell, Ciry. Elementos ...Op. Cit. Pág. 734

⁴⁴ Koontz, Harold, O’Donnell, Ciry. Ibid.

- Normas de costos: Estas son las que ligan los valores con los costos de las operaciones.
- Normas de capital: Son una variedad de las normas de costos. Quizá la norma más generalizada para evaluar una nueva inversión, así como para el control general, en el rendimiento sobre la inversión.
- Normas intangibles: Estas son las más difíciles de establecer puesto que son las normas no expresas, bien sea en medidas físicas o monetarias, por ejemplo las relaciones humanas en la labor, tal como lo hacen sobre los niveles operativos básicos, es muy difícil medir que es “bueno”, “efectivo”, o “eficiente”.

b) Mecanismos tradicionales de control no presupuestal.

- Datos estadísticos
- Información y análisis especiales
- Auditoría operacional: “los auditores operacionales, además de asegurarse por sí mismos de que las cuentas reflejan los hechos, también podrían apreciar las políticas, los procedimientos, el uso de la autoridad, la calidad de la Administración, la efectividad de los métodos y los problemas especiales en otras fases de operaciones.”⁴⁵

E) Planeación y control de procedimientos.

Los procedimientos representan un área de planeación y control a la que puede aplicarse el enfoque de sistemas. La planeación efectiva y el control de procedimientos dependen del reconocimiento de que ellos son sistemas inseparables. Los procedimientos suelen abarcar distintos departamentos, y es raro el que no se relacionen por sí mismos con más de dos, es de esta forma que se da la interacción de las diferentes acciones que se interrelacionan en el proceso de emisión de resultados del CENASA que es el tema que se pretende estudiar a través de este trabajo.

⁴⁵ Koontz, Harold, O’Donnell, Ciry. Elementos ...Op. Cit. Pág. 749.

F) El Control de Gestión.

1) Necesidad y naturaleza del Control de Gestión.

Como se ha explicado, dentro de las organizaciones los sistemas de control e información surgen de la necesidad de asegurar que los fines establecidos se lleven a cabo de manera eficiente y dada su alta complejidad en todas las interacciones que se presentan, se hacen necesarios sistemas de seguimiento los cuales son conocidos como sistemas de gestión.

“La naturaleza del control de gestión es la del control entendido como un insumo y no como un fin de proceso administrativo, es decir control desde el proceso administrativo y no para el proceso, o sea un proceso continuo que considere fundamental la participación del recurso humano, un control para mejorar procesos antes de que estos lleguen a su realización total”⁴⁶.

“Se pueden señalar dos grandes enfoques de control:

a) Sentido Latino.- Aquí el control es sinónimo de verificación (examen; crítica; etc) posee un sentido penal a posteriori. Refleja la relación entre lo previsto y lo planeado. **Es concebido como un fin del proceso administrativo.** Ejemplos: El control del ejercicio presupuestal, las auditorías, las razones financieras, el reloj checador, etc.)

b) Sentido anglosajón.- En este caso, el control es entendido como una guía como una orientación, como un impulso correctivo inmediato y concomitante. De aquí surge la idea de control de calidad, círculos de calidad, procesos bajo control, sistemas de seguimiento, etc. **En este sentido se ve al control como un insumo del proceso administrativo.** ⁴⁷

En este ámbito se encuentran las filosofías de calidad total de expertos como Deming, Crosby, Ishikawa y Juran, basadas en normas ISO (International Standards Organization), así como el control de gestión del cual pueden derivarse técnicas

⁴⁶ Medina Giopp, Alejandro y Mejia Lira, José. El Control... Op. Cit., Págs.50-51.

⁴⁷ Medina Giopp, Alejandro y Mejia Lira, José. Ibid.

compatibles con círculos de calidad, primordialmente, para un mejor manejo de los sistemas de seguimiento.

2) Características del Control de Gestión:

- El control es concomitante; porque se pueden realizar controles de tipo *ex ante* con respecto a la planeación por lo que va generando un flujo de información constante y permanente que provoca decisiones y encamina acciones hacia la orientación deseada.
- Es periódico y continuo, para su actualización en forma permanente.
- Es participativo, descentraliza la información en todos los niveles.
- Es total, que abarca todas las gestiones que se vinculan a la gestión.
- Es cuantitativo, verifica el cumplimiento de metas y/o estándares y la aplicación de recursos en programas, proyectos y actividades, sin minimizar o descuidar los aspectos cualitativos.
- Da una visión clara de objetivos en subobjetivos, de donde se deducirán los centros de responsabilidad.⁴⁸

I.3 Calidad.

Finalmente, para completar el marco conceptual, en el siguiente apartado, a partir de los sistemas de calidad, se aborda el concepto de calidad, como se señaló en el objetivo particular número 1 y se hace una semblanza de sus orígenes, sus principales expositores y sus respectivas filosofías; asimismo se señalan las etapas de desarrollo de los sistemas de calidad, hasta llegar a los modelos actuales establecidos en las normas ISO-9000.

A) El origen del movimiento o filosofía de calidad.

El concepto de sistemas de calidad, se inicia en la década de los años cuarenta al término de la segunda guerra mundial en Japón, con la finalidad de reconstruir aquella

⁴⁸ Para ampliar la información respecto a este apartado se puede consultar Koontz, Harold, O'Donnell, Ciry. Elementos de... Op. Cit.q Caps. 27 y 28.

nación y su economía, bajo un esquema de mayor orden y control en el desarrollo de sus actividades, a fin de optimizar sus entonces escasos recursos, eficientar sus acciones y obtener en consecuencia los mayores beneficios posibles. A continuación se hace una breve semblanza sobre los orígenes de los sistemas de calidad y de sus creadores e impulsores, a quienes se les reconoce como los personajes más representativos en sistemas de calidad.

Un personaje destacado en el ámbito de la calidad y reconocido como el impulsor del movimiento internacional de calidad es el Dr. Kaoru Ishikawa, quien nació en 1915, graduado en Química Aplicada por la Universidad de Tokio, es quien aplica o establece los primeros conceptos de calidad, al término de la segunda guerra mundial con miras a la reconstrucción de su País.

Su incursión en sistemas de calidad es anterior a Deming, pues Ishikawa fue el organizador del ciclo de conferencias que impartió Deming en 1950, dado que afirmaba que “Nadie es profeta en su tierra” y como a él ya nadie le creía, pensó que un extranjero podría convencerlos.

En junio de 1950, cuando el Dr. Edwards Deming impartió su célebre seminario, poco se pensaba en la revolución industrial a que daría lugar, pues solo él creía en el impacto futuro de esta nueva tecnología y en 1960, el Emperador Hirohito lo condecoró con la Segunda Orden del Sagrado Tesoro, pues los japoneses reconocieron rápidamente sus aportes, así que en su discurso lo homenajeó diciéndole: “...El pueblo japonés atribuye a su trabajo en el Japón el renacimiento de la industria japonesa y su éxito en llevar a los mercados de todo el mundo sus radios y partes, sus transistores, cámaras, binoculares y máquinas de coser”⁴⁹. En esa fecha, los occidentales todavía no advertían el cambio japonés.

⁴⁹ Centro Nacional de Capacitación y Desarrollo Empresarial (CENCADE), México, 2004.

El Dr. Deming nació en octubre de 1900, Ingeniero especializado en Estadística, cuya formación clave fue recibida del Dr. Walter J. Shewhart con quien creó enfoques y herramientas estadísticas aplicadas a la industria.

Cuatro años después de iniciar Deming sus trabajos en Japón, llegó el Dr. Joseph M. Juran, para compartir dichos enfoques, sobre los que hicieron el libro “Manual de Control de Calidad”.

El Dr. Juran, nació en Rumania en 1908, Ingeniero y Abogado, con fuerte formación estadística también aplicada a la industria. En 1954, Juran revitalizó el movimiento hacia la calidad del Japón, pero el verdadero iniciador del movimiento internacional de calidad fue justamente Ishikawa. Pues es a él a quien se le reconoce como el impulsor de los Círculos de Calidad, a partir de 1962.

Phillip Crosby no fue pionero de este movimiento, pero desarrolló un sistema de prevención para cumplir con los requisitos del cliente, y su medición se basa en los costos del incumplimiento y la norma de ejecución de todo el personal es, cero defectos. En el cuadro No. 4 (véase página 30) se presentan de manera esquemática los fundamentos filosóficos, la metodología y los recursos en que se basan las propuestas de estos destacados autores.

CUADRO No. 4

PATRIARCAS DE LA CALIDAD

DEMING	JURAN	ISHIKAWA	CROSBY
<p>Filosofía</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constancia de propósito para el mejoramiento de la calidad. 2. Adoptar la nueva filosofía. 3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva. 4. Fin de la práctica de negocios sobre precios de marca 5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio. 6. Métodos modernos de capacitación. 7. Métodos modernos de supervisión. 8. Erradicar el miedo. 9. Romper barreras entre departamentos. 10. Eliminar metas numéricas. 11. Eliminar estándares y cuotas. 12. Remover barreras entre el trabajador y su orgullo por el trabajo bien hecho. 13. Un vigoroso programa de educación y entretenimiento. 14. Involucrar a todos. 	<p>Filosofía</p> <ul style="list-style-type: none"> -Medir el costo de tener calidad pobre. -Adecuar el producto para el uso. -Lograr conformidad con especificaciones. -Mejorar proyecto por proyecto. -La calidad es el mejor negocio <p>Metodología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar el área de oportunidad. 2. Establecer metas de mejora. 3. Planear el logro de las metas. 4. Brindar capacitación. 5. Empezar proyectos. 6. Registrar cualquier avance. 7. Brindar reconocimientos. 8. Comunicar resultados. 9. Evaluar. 10. Mantener el mejoramiento en procesos y sistemas. 	<p>Filosofía</p> <ul style="list-style-type: none"> -Primero la calidad, no las utilidades de corto plazo. -Orientación hacia el consumidor. -El proceso siguiente es su cliente. -Respeto a la humanidad (Participación) -Administración ínter funcional. <p>Herramientas estadísticas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuadro de Pareto. 2. Diagrama Causa-Efecto. 3. Estratificación. 4. Hoja de Verificación 5. Histograma. 6. Diagrama de dispersión. 7. Gráfica y Cuadro de Control. 	<p>Filosofía</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cumplir con requisitos. -Prevención. -Cero defectos. -Precio de incumplimiento <p>Metodología.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de la Dirección. 2. Equipo de mejoramiento de calidad. 3. Medición de Calidad. 4. Evaluación del costo de calidad. 5. Concientización de la calidad. 6. Acciones Correctivas. 7. Comité para el Programa de Cero defectos. 8. Entrenamiento a supervisores. 9. Día "Cero defectos". 10. Establecimiento de metas. 11. Establecimiento de las causas de error. 12. Reconocimiento. 13. Consejos de Calidad. 14. Repetir ciclo.

Fuente: Centro Nacional de Capacitación y Desarrollo Empresarial (CENCADE), México, 2004.

B) Definición de Calidad.

Se han formulado casi tantas definiciones de calidad como autores que han abordado este tema, en donde, de acuerdo a su formación se pueden encontrar similitudes en cuanto al concepto, pero también se pueden encontrar diferencias en cuanto a la concepción de los elementos más importantes a considerar, para el presente trabajo se toma la de quien es considerado el principal gurú de la calidad, el Dr. Kaoru Ishikawa, para quien "Practicar un control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y

mantener un producto de calidad, que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.⁵⁰

1) Antecedentes históricos de las normas ISO 9000.

La ISO (Organización Internacional de Normalización) es una Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización. La denominación ISO proviene del vocablo latín “IΣO” que significa igualdad. El concepto fue reorganizado a partir de las siglas en inglés de la Organización Internacional de Estandarización (International Organization for Standardization). Se fundó en 1946 y su sede está ubicada en Ginebra, Suiza e integra a organismos nacionales de normas de la comunidad europea y países de todo el mundo incluyendo a México.

ISO-9000 es una serie de normas internacionales sobre sistemas de la calidad emitidas en 1987 por la ISO, son revisadas cada 5 años para mantenerlas actualizadas de acuerdo al desarrollo y evolución de los sistemas de calidad mundiales, (la actualización más reciente se realizó en el año 2000) cuyo cumplimiento demuestra que una empresa u organización aplica los principios de la norma como base de Administración de su sistema de calidad. Las normas que integran la serie son las siguientes:

ISO 9000 – Guías para la selección y uso de la serie, Conceptos y Terminología.

ISO 9001 – Modelo para organizaciones involucradas en diseño producción y servicio. Requerimientos para la gestión de la calidad.

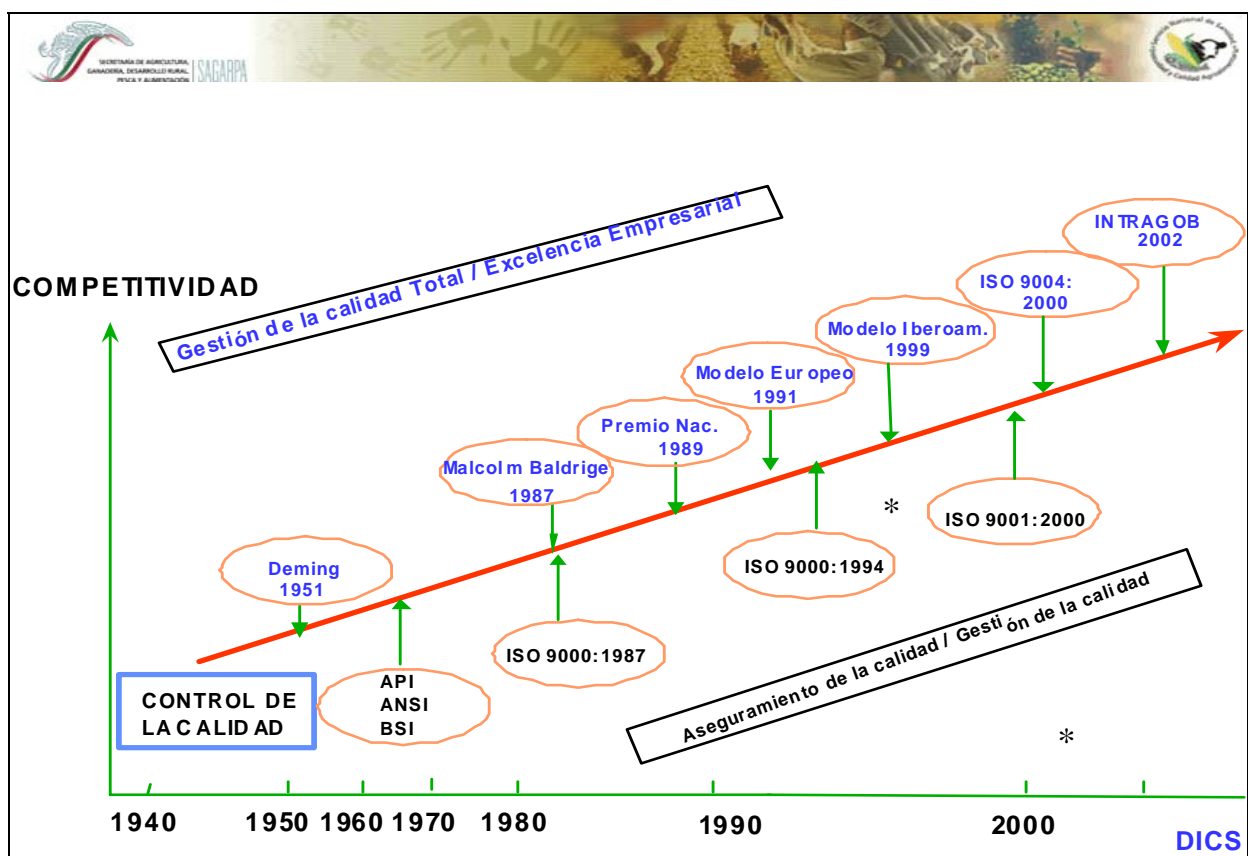
ISO 9004 –Guías para la Administración de la calidad, elementos del sistema de calidad y organizaciones prestadoras de servicios. Guías para la gestión de la calidad de las organizaciones. De esta serie de normas, sólo el modelo 9001 es certificable

⁵⁰ Ishikawa, kaouru. ¿Que es el Control Total de Calidad?: La modalidad japonesa, Editorial Norma, Colombia, 1985. Pág. 40.

En el cuadro No. 5 se muestra el origen y desarrollo que han tenido los sistemas de calidad, desde que hacen su aparición en Japón, así como los premios que otorgan distintos países a las organizaciones que han adoptado un modelo de calidad.

CUADRO No. 5

Evolución de Sistemas y Modelos de Calidad



Fuente: Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA)-SAGARPA, 2004.

*Desde 1951, Japón instituyó el Premio Deming en La Calidad. En 1989 se entregó por primera vez en Estados Unidos el Premio Malcolm Baldrige. En México se instituyó el premio Nacional de Calidad por decreto Presidencial del 29 de noviembre de 1989 y se entrega anualmente a partir de diciembre de 1990. Estas tres creaciones son evidencias de la importancia que se otorga a la calidad.

2) Etapas de los sistemas de calidad de acuerdo a las normas ISO 9000.

En los sistemas de calidad, se han establecido 4 etapas de desarrollo:

Inspección de la Calidad, Se caracteriza por tener un enfoque, es un producto departamental. Se evidencia sí un producto cumple con las especificaciones establecidas previamente con los requisitos. El propósito de la inspección es encontrar los productos de baja calidad y separarlos, antes de su colocación en el mercado.

Control de la Calidad, Se basa en el control estadístico de los procesos. Esta etapa adquirió su mayor auge tras la Segunda Guerra Mundial. Define el conjunto de actividades de carácter operativo utilizadas para cumplir los requisitos para la calidad. Es decir, comprende las técnicas y actividades operativas que tienen por objeto tanto el seguimiento de un proceso como la eliminación de las causas de prestaciones no satisfactorias en donde el enfoque sigue siendo el producto, se amplía a otras áreas de la organización y se agregan herramientas, estadísticas, procedimientos, etc. Es interdepartamental.

Aseguramiento de la Calidad, Es un paso más completo en la gestión de la calidad y tiene como finalidad el garantizar que la empresa cumple los requisitos de la calidad y de este modo poder demostrarlo con pruebas objetivas a sus clientes o a una tercera parte independiente. El aseguramiento o garantía de la calidad surge como consecuencia de la competitividad de los mercados. Los clientes no buscan tanto la cantidad sino unos niveles adecuados de calidad. En esta etapa se toman los elementos de las dos anteriores y se agregan elementos como: Satisfacción al cliente; liderazgo; recursos humanos. El enfoque deja de ser el producto y se centra en el cliente y se extiende hacia la organización.

Sistema de Calidad Total⁵¹, define un sistema evolutivo para mejorar continuamente los productos, servicios, organización y aumentar la satisfacción de los clientes en un mundo cambiante. Es el modelo más acabado en donde se incorporan o conjuntan las etapas anteriores y que particularmente, en las organizaciones gubernamentales de nuestro país pretende incorporarse a través del Modelo de Calidad INTRAGOB.

3) Los principios de los Sistemas de Gestión de la Calidad son 8, a saber:⁵²

1. Organización en enfocada al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
8. Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor.

4) Los Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, derivados de los 8 principios arriba mencionados son:

- Sistemas de gestión.
- Responsabilidad de la Dirección.
- Gestión de los recursos.
- Realización del producto.
- Medición, análisis y mejora.

⁵¹ El concepto de "Control total de calidad" fue originado por el Dr. Armad V. Feigenbaum, quien sirvió en los años 50 como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric en Nueva York. Su artículo sobre control total de calidad se publicó en la *Revista Industrial Quality Control* en mayo de 1957. Luego siguió un libro publicado en 1962 con el título de *Total Quality Control: Engineering and Management*. Ishikawa kaouru, ¿Qué es ... Op. Cit. Pág. 83.

⁵² Norma Mexicana INMC, ISO 9001:2000. COPANT/ISO 9001:2000., NMX-CC-9001-INMC-2000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos, Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL), Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., México 2001.

D) La Calidad en el Sector Público.

El Gobierno Federal con el Modelo de Calidad denominado INTRAGOB, “el ejecutivo federal sensible a las demandas de la sociedad se compromete a implantar, desarrollar, mantener y mejorar en todas sus dependencias y entidades un modelo de calidad que le permita transformar a la Administración Pública Federal en un gobierno de clase mundial, con una imagen confiable, transparente, innovadora y una sólida cultura de calidad. Lo que implica reemplazar los esquemas tradicionales de la gestión pública, con los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos. Evaluar la gestión de estándares de competitividad, promover la dignificación y eficacia del servicio público, rediseñar los procesos y servicios, y dirigir su quehacer hacia el cumplimiento de las expectativas y necesidades en su conjunto”⁵³.

Para atender estos compromisos, el Gobierno Federal establece su política de calidad dirigida hacia la atención de tres aspectos prioritarios:

1. La calidad de los servicios.
2. La integridad de los servidores públicos; y
3. La percepción de la sociedad respecto a la confiabilidad y eficacia de la Administración Pública Federal.

El Modelo de Calidad INTRAGOB es el resultado del aprovechamiento racional de todos los recursos, de la reducción de costos, de ahorro, de valorar la importancia del cliente y ciudadano, del trabajo en equipo, de la pertinencia de las iniciativas individuales y de la gestión íntegra y transparente. El Gobierno Federal incorpora lo anterior a sus procesos de conformidad a lo establecido por las Normas Mexicanas y las Normas Internacionales, vigentes en esta materia: ISO-9001:2000/NMXCC-9001, IMNC-2000, ISO-14001/NMX-SAA-001:2002 Y NMX-SAST-001-IMNC-2000.

⁵³ Modelo de Calidad INTRAGOB, Red de Calidad del Gobierno Federal, Presidencia de la República, México, 2003.

Las normas antes señaladas se refieren a los aspectos de Gestión de Calidad, Administración Ambiental, y de Seguridad y Salud en el Trabajo, respectivamente, y son compromiso y responsabilidad de todo el personal del Gobierno Federal, involucran un conjunto de medidas, acciones, programas y procedimientos tendientes a mejorar los procesos productivos y administrativos de cada Institución, para incrementar la productividad de la Dependencia o Entidad.

Dada la importancia de estos sistemas, se requiere que todas las instituciones lleven a cabo la implantación de sistemas confiables, procesos rentables, la obtención de resultados satisfactorios y la mejora continua de sus procesos, a través de la certificación de sus Sistemas de Gestión de la Calidad, Administración Ambiental, y Seguridad y Salud en el Trabajo, por medio de organizaciones acreditadas en México. Para dar cumplimiento a las directrices del Ejecutivo Federal, se cuenta con el talento, la responsabilidad y el compromiso de todos los servidores públicos, que constituyen la fortaleza de la Administración Pública Federal y que a través de la Red de Calidad del Gobierno Federal permite aceptar el reto de alcanzar en el año 2006 el cumplimiento de las metas de calidad.

Entre las acciones realizadas por el gobierno en su búsqueda por lograr sus objetivos, se puede destacar que en noviembre de 2003, a raíz del *5° Foro Global sobre Reinversión del Gobierno* celebrado en México, en la cual el Gobierno Federal establece su intención de impulsar en su funcionamiento prácticas de calidad con base en las normas ISO en la Administración Pública Federal de México.⁵⁴

En concordancia con estas acciones, las metas que se ha planteado alcanzar el Gobierno Federal para el año 2006 son:

⁵⁴Para mayor información respecto a este apartado se sugiere consultar la documentación generada durante el 5° Foro Global sobre reinversión de Gobierno, México 2003. Innovación y Calidad en el gobierno del siglo XXI, particularmente: Estudio I "Innovación global del Gobierno", Dra. Elaine C. Kamark, Centro para la Innovación Global, Facultad del Gobierno John F. Kennedy, Universidad de Harvard, 2003

- Un gobierno confiable en sus políticas, procesos y servicios, a través de alcanzar en el año 2006 la certificación de sus sistemas de gestión de la calidad en todas sus unidades administrativas con capacidad de autogestión.
- Un gobierno eficiente y efectivo con un modelo de calidad que en el año 2006 tenga la capacidad de evidenciar 550 puntos en la escala del Modelo de Calidad INTRAGOB y lograr un proceso de alto impacto para llegar a la certificación

Tales metas se pretenden alcanzar utilizando como herramienta el modelo de calidad INTRAGOB, el cual contempla los principios o conceptos básicos de las normas ISO-9000 y que incluye los siguientes criterios:

- Satisfacción al cliente y ciudadano.
- Liderazgo.
- Desarrollo personal y capital intelectual.
- Administración de la información y la tecnología.
- Planeación.
- Gestión y mejora de procesos.
- Impacto en la sociedad.
- Resultados.⁵⁵

Toda vez que se estableció el marco conceptual de referencia con los elementos y conceptos tanto del proceso administrativo, en general y de manera amplia el concepto de control y de calidad, a continuación en el segundo Capítulo, se desarrolla el diagnóstico de situación del proceso de emisión de resultados en el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

⁵⁵ Modelo de Calidad INTRAGOB, Red de Calidad del Gobierno Federal, Presidencia de la República, México, 2003.

CAPÍTULO II

Diagnóstico de situación del proceso de emisión de resultados en el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).

II.1. Antecedentes del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA)

En 1933, la Secretaría de Agricultura y Fomento, crea una Oficina de Sanidad Animal que constituye el antecedente estructural de la Dirección General de Salud Animal. En el año de 1948¹, cuando ya se había declarado el estado de “Emergencia Nacional”, por un brote de fiebre aftosa, la Comisión Nacional de Lucha Contra la Fiebre Aftosa, adquirió un predio conocido como “El Potrero”, el cual formaba parte de la Hacienda de Santa Ana, ubicada en Tecámac, Estado de México, en donde se instaló una Estación Cuarentenaria para el ganado que iba a reponer los animales sacrificados en la Campaña Nacional Contra la Fiebre Aftosa.

En 1967, se crea la Red Nacional de Laboratorios de Diagnóstico en Salud Animal (RENALDI) para dar soporte técnico-científico al diagnóstico de las enfermedades de los animales domésticos.

En 1970, dicho predio fue designado para la construcción del Laboratorio Central Nacional, poniéndose la primera piedra en 1971.

El Laboratorio Central Nacional formaba parte de dicha Red y se ubicaba en el Laboratorio 3, dentro de las instalaciones del Instituto Nacional de Investigaciones Pecuarias (INIP), en el Km. 15.5 de la carretera federal México-Toluca, Palo Alto, D.F., dicho laboratorio más que realizar el diagnóstico de las enfermedades de los animales domésticos servía de apoyo a los laboratorios de la RENALDI, funcionando como referencia, ya que contaba con profesionales calificados realizando técnicas

¹ Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Subsecretaría de Desarrollo y Fomento Agropecuario y Forestal, Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias, Antecedentes Históricos del Instituto Nacional de Investigaciones Pecuarias, México, Noviembre, 1985, Pág. 5.

diagnósticas que los demás laboratorios no tenían instaladas y capacitando al personal técnico de la DGSA.

El 11 de marzo de 1974, inicia sus funciones con un solo edificio. En este mismo año se amplió el proyecto de construcción y cambia su nombre a Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).

Actualmente, el CENASA es un conjunto de laboratorios independientes físicamente, en una superficie de 23 hectáreas, donde 17,174 metros cuadrados están edificados, está ubicado en el Km. 37.5 de la carretera Federal México-Pachuca, en Tecámac, Estado de México y su principal actividad es el diagnóstico de enfermedades de los animales y la constatación y control de calidad de productos biológicos veterinarios. En el Centro se realizan alrededor de 145 pruebas para el diagnóstico de enfermedades y la constatación y control de calidad de productos biológicos de uso veterinario.

La estructura organizacional del Centro está integrada de la siguiente manera: Existe una Dirección de Área y dos Subdirecciones de Área, cuatro Departamentos y 21 áreas especializadas por enfermedades, dirigidas por Responsables, siendo éstos los que ejecutan las pruebas y supervisan el trabajo del personal técnico en los laboratorios como se puede apreciar en el Organigrama del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal como se observa en el Anexo 1 (véase página 125).

La Subdirección de Patología y Diagnóstico de la cual dependen 2 Departamentos, uno es el de Análisis Clínicos y el otro el de Microbiología, éstos a su vez están integrados por 14 diferentes áreas de especialización en las que se realizan pruebas para diagnosticar y/o prevenir la difusión enfermedades en especies como: bovinos, ovinos, equinos, caprinos, aviares, caninos, felinos y porcinos, etc.

La otra Subdirección es la de Constatación de Productos Biológicos, integrada por el Departamento de Vacunas y Reactivos y el de Desarrollo de Productos Biológicos, que comprenden 7 áreas de especialización, en las cuales se realizan las pruebas mediante

las cuales se hace la constatación, certificación y control de calidad tanto de los productos de uso veterinario que se elaboran, importan y comercializan en el país que son empleados en las pruebas, entre los que se incluyen animales de las especies arriba mencionadas.

II.2. Normatividad del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).

El Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA), es una Institución que administrativamente es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), y dependiente del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) y forma parte de la Dirección General de Salud Animal, como se muestra en el organigrama; Anexo 2 (véase página 126) y desde sus inicios en 1974 se ha constituido como laboratorio de referencia nacional en materia de diagnóstico, por el nivel de especialización de su personal; así como, por la diversidad y precisión en las pruebas que practica.

Las funciones y atribuciones del Servicio Nacional de Sanidad Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) del cual depende orgánica y administrativamente el CENASA, se establecen mediante el Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación del 10 de julio de 2001,² Anexo 3 (véase página 127).

Las relaciones laborales entre la Secretaría y los empleados se rigen de acuerdo a las Condiciones Generales de Trabajo 1998-2001, suscritas por el Titular de la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural y el Sindicato de Trabajadores de la misma Secretaría en la Ciudad de México el 27 de marzo de 1998.³

² Diario Oficial de la Federación, Tomo DLXXIV No. 7, México D.F. martes 10 de julio de 2001, Pág. 47-48,

El CENASA cuenta con un Catálogo de Servicios en Sanidad Agropecuaria, Anexo 4 (véase página 130), en el que se establecen las pruebas de diagnóstico y de constatación que se realizan y su costo. Dichas pruebas están reguladas por 24 Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) en Salud Animal, emitidas por el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Protección Zoonosanitaria (CONAPROZ),⁴ Anexo 5 (véase página 135).

El Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal, cuenta con un presupuesto asignado conforme a la normativa del Gobierno Federal en el uso y administración de recursos. Recibe anualmente un presupuesto económico que le permite respaldar la adquisición de insumos de laboratorio y de oficina, trabajos de reparación y programas de mantenimiento de equipos e instalaciones, así como pago de viáticos y capacitación de personal, por lo que se debe ejercer una adecuada gestión, uso y comprobación de los recursos financieros, a fin de cubrir los aspectos prioritarios de los procesos.

Los Subdirectores, Jefes de Departamento y Responsables de Área, son responsables del total de las operaciones técnicas de las áreas y se encargan de elaborar y coordinar los programas de adquisición de insumos, para asegurar que su calidad es la requerida para las operaciones del laboratorio. El sistema administrativo y operativo está diseñado para cubrir únicamente sus actividades de manera permanente dentro de las instalaciones del CENASA.

El CENASA cuenta con personal administrativo y técnico al que la Dirección del Centro le ha conferido la autoridad, responsabilidad y recursos para cumplir con sus actividades; así mismo posee la formación y experiencia para efectuar los ensayos y/o diagnósticos.

³ Condiciones Generales de Trabajo 1998-2001, suscritas por el Titular de la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural y el Sindicato de Trabajadores de la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural en la Ciudad de México el 27 de marzo de 1998.

⁴ Secretaría de Agricultura, Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación, Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, Comité Consultivo Nacional de Normalización de Protección Zoonosanitaria (CONAPROZ), México, 2005

Su plantilla de personal está integrada por 130 personas, de las cuales 90 son personal de base y el resto son personal de confianza, entre las que se encuentran Médicos Veterinarios Zootecnistas, Químicos, Biólogos e Ingenieros especializados en diferentes áreas⁵ de la rama veterinaria o afines, Anexo 6 (véase página 137).

Para evitar que el personal del laboratorio se involucre en actividades que estén fuera de su ámbito de competencia y mantener la imparcialidad, deberá signar y cumplir los lineamientos del Código de Ética ⁶ Anexo 7 (véase página 141), elaborado por el Gobierno Federal, que entre otras disposiciones para el personal establece:

- No alterar los resultados de las pruebas o ensayos realizados.
- Realizar las pruebas o ensayos de acuerdo a los métodos documentados.
- No emitir juicios personales que causen conflictos y pérdida de confianza.

Siendo una institución gubernamental, el CENASA no puede permanecer al margen de los cambios que se generan tanto a nivel nacional, como en el mundo y consciente de la necesidad de mejorar la calidad en la Administración y lograr la optimización de los recursos proporcionados por el Gobierno Federal y eficientar sus actividades para generar mayores ingresos, basa su operaciones en los requisitos generales de la Norma Mexicana NMX-EC-17025-INMC-2000 “Requisitos Generales para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración”⁷, y con el ánimo de aplicar el espíritu de los sistemas de calidad que es la mejora continua, para satisfacer de manera ágil, oportuna y eficiente a los clientes, se propone establecer como cultura de trabajo el control de la calidad con la norma ISO 9001-2000, como meta para alcanzar el reconocimiento oficial a través de organismos de certificación oficiales.

⁵ Plantilla de personal del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).

⁶ Los compromisos asumidos por los empleados y servidores públicos se especifican en el Código de Ética elaborado por Gobierno Federal proporcionado a través de las respectivas Secretarías de Estado.

II.3. Diagnóstico de situación del proceso de emisión de resultados en el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).

La emisión de resultados de las pruebas o ensayos que se realizan en el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA), se podría decir que, es la parte medular de las actividades del Centro, puesto que durante su desarrollo ocurren acciones mediante las cuales se interrelacionan las diferentes áreas que lo integran. Actualmente las actividades de emisión de resultados se establecen en diferentes procedimientos elaborados por los responsables del Área de Recepción, dado que es en esta Área donde se reciben las muestras, se distribuyen a las diferentes áreas para su procesamiento y se entregan los resultados a los clientes.

El esquema para el seguimiento de las actividades relacionadas con la emisión de resultados se establece en el “Diagrama de Flujo de Recepción de Muestras” también elaborado por el Área de Recepción de Muestras, Anexo 8 (véase página 142).

Para elaborar la propuesta alternativa del *Procedimiento de Emisión de Resultados del CENASA*, que es el objetivo fundamental del presente trabajo, se realizó un muestreo aleatorio entre los responsables de las áreas técnicas, en donde ocurren las actividades relacionadas con el proceso, a fin de conocer su opinión sobre el servicio que se brinda, las condiciones en que se proporciona y cual es su percepción acerca del actual proceso. De igual forma se recurrió a los archivos del Centro para recabar la información relacionada con la cantidad de resultados emitidos y pruebas realizadas en los años 2003 y 2004, así como el monto de los ingresos generados por este concepto. También se consultaron los archivos del Centro para analizar las encuestas aplicadas a los clientes en los años de estudio.

⁷ Norma Mexicana INMC NMX-EC-17025-INMC-2000 ISO/IEC 17025: 1999, Requisitos Generales para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración, México, 2000.

A) Estructura oficial de los procedimientos vigentes en el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).

La estructura de los procedimientos en el CENASA, contiene los siguientes elementos:

1. **OBJETIVO.** Establece el fin para el que se elabora el procedimiento.
2. **ALCANCE.** Establece el grado o rango de aplicabilidad del procedimiento.
3. **REFERENCIAS.** Documentos y/o bibliografía de apoyo o sustento.
4. **DEFINICIONES.** Se establece el concepto o interpretación de los términos o conceptos que pudieran inducir a confusión.
5. **RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.** Establece la operación y ejecución de actividades, la aplicabilidad y jerarquías en las acciones descritas.
6. **PROCEDIMIENTO.** Descripción de la secuencia de las actividades desarrolladas en el procedimiento.
7. **ANEXOS Y REGISTROS.** Formatos o documentos necesarios para la aplicabilidad del procedimiento la generación de registros.

B) Actividades que inciden en el proceso de emisión de resultados del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).

Las actividades que inciden en el proceso para la emisión de resultados se establecen mediante una combinación de cuatro procedimientos elaborados por personal del CENASA, supervisados por los inmediatos superiores y/o el área de sistema de calidad y aprobados por el Director, como establecen los estándares de calidad de la norma NMX-EC-17025-INMC-2000 "Requisitos Generales para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración"⁸, que es la norma de calidad ad-hoc para este tipo de organizaciones y que a su vez en su punto 4 se fundamenta en la norma ISO 9001:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos.

Los procedimientos relacionados con la emisión de resultados son:

- Procedimiento para la emisión de facturas por el pago de servicios (CNSAACP01).
- Procedimiento para la emisión y corrección de resultados (CNSAACP03).
- Procedimiento para comunicación, envío y archivo de resultados (CNSAACP04).
- Procedimiento para el control de registro de muestras en recepción y su envío al laboratorio (CNSAACP05).

Para efectos del presente trabajo, se revisaron de manera íntegra dichos procedimientos, sin embargo por la extensión de los mismos, en este capítulo como referencia, se transcribe tal y como aparece en los originales sólo el punto **6.- PROCEDIMIENTO**, de los procedimientos, incluyendo los párrafos con sus numerales, pues así aparecen en los originales y bajo la consideración que dicho punto es en sí, la descripción de la secuencia de las actividades que en su conjunto conforman el proceso motivo del estudio.

1) Procedimiento para la emisión de facturas por el pago de servicios (CNSAACP01)⁹.

6. PROCEDIMIENTO.

6.1 El cliente puede consultar el precio de los servicios en la relación de Cuotas de Servicios en Sanidad Agropecuaria del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), Centros de Salud Animal, Jefaturas de Inspectoría Fitozoosanitaria, Delegaciones Estatales de la SAGARPA o bien en cualquier medio de información disponible.

6.2 El cliente debe presentar o enviar al Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal, en el Área de Recepción la siguiente documentación: Copia original del comprobante de pago requisitado de acuerdo al instructivo (anexo 7.1) impresa y sellada por el banco, en caso de que los servicios los solicite un cliente del interior de la

⁸ Norma Mexicana INMC NMX-EC-17025-INMC-2000 ISO/IEC 17025: 1999, Requisitos Generales para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración, México, 2000.

República, se aceptará la remisión vía fax del comprobante de pago; Así como, formato requisitado de la “Solicitud de servicio” F018 (anexo 7.2), conforme a las claves y cuotas indicadas en la relación de Cuotas de Servicios en Sanidad Agropecuaria del (SENASICA).

6.3 Los Médicos Veterinarios Zootecnistas, Responsables de Área en la Recepción del CENASA y/o técnicos capacitados, reciben de lunes a viernes de 9:00 a 14:30 y de 15:30 a 16:45 hrs. y verifican que la (s) muestra (s), comprobante de pago y solicitud (es) de servicio y cumplan con los requisitos para su atención, en caso de que la muestra llegue en fin de semana o fuera del horario de trabajo el servicio de vigilancia del Centro se encargará de poner dicha muestra en el refrigerador de muestras retenidas, anotando en la bitácora de “paquetes recibidos en fin de semana” la fecha, hora, procedencia y número de paquetes.

6.4 Los Responsables de Área en la Recepción del CENASA asignan a la solicitud de servicio, el No. de caso/folio que le corresponda e informan al usuario la fecha en la cual se le entregará (n) su (s) resultado (s), registrando en la libreta de control el (los) caso (s) recibido (s).

6.5 Con el comprobante de pago de servicio se procede a la elaboración de la (s) factura (s) correspondientes, sí el cliente así lo solicita.

6.6 Se entrega “Factura” (anexo 7.3) al usuario, firmando éste en la copia de acuse de recibido.

6.6 Se elabora el registro y control de facturas.

⁹ Saúl Gómez Navarrete, Orduña Sumarán Alberto, *Procedimiento para emisión de facturas por el pago de servicios*, CENASA, 2004, Págs. 3-4.

6.7 Si es el caso, se procede a elaborar el reporte de facturas canceladas elaborando el oficio y la hoja de control correspondiente dentro de los primeros 5 días hábiles del mes.

6.8 Se procede enviar a la Dirección de Finanzas del SENASICA, los informes o reportes mensuales de captación de ingresos, máximo 10 días hábiles posteriores al mes que finalizó, anexando esta información en archivo electrónico.

6.9 Se archivan en consecutivo por No. de caso/folio los documentos del servicio solicitado (solicitud de servicio, copia u original de la factura así como una copia del comprobante de pago). Estos documentos se mantendrán dentro de las instalaciones de la recepción de muestras durante el periodo de un año, terminado este tiempo se mandarían al archivo general de la recepción de muestras donde permanecerán durante 5 años para posteriormente ser enviadas al archivo muerto del Centro Nacional de Servicios de Diagnostico en Salud Animal.

Nota.

La fecha de emisión de la factura deberá ser la misma en que el cliente solicite su factura, dentro del mes donde realizó su solicitud de servicio.

Si el comprobante de pago presenta incompleto o carece del RFC y/o Razón Social, el usuario deberá corregir dichas anomalías en un lapso de no mayor a 48 horas y posterior a la recepción de sus documentos.

Si la ficha de depósito presenta pago incompleto, el usuario deberá hacer el pago complementario dentro de los siguientes 2 días (anexo 7.4).

Cualquier tipo de reembolso, el usuario podrá gestionarlo en el CENASA por medio de un oficio para su trámite ante el SENASICA, la cual notificará que el pago fue efectuado, con dicha información el usuario podrá presentarse en la Tesorería de la Federación para tramitar su reembolso.

2) Procedimiento para la emisión y corrección de resultados (CNSAACP03).¹⁰

6. PROCEDIMIENTO

6.1 Emisión de resultados

6.1.1 Las áreas de laboratorio emiten el resultado interno F076 obtenido en el análisis de las muestras.

6.1.2 El Área de Recepción de Muestras recibe el resultado interno.

6.1.3 El resultado oficial es mecanografiado en programa Word, de Microsoft Office, en el formato F080 “Resultado de diagnóstico” y F081 “Resultado de constatación y/o control de calidad”, según corresponda. En la parte superior del lado izquierdo, deberá tener el logotipo de la Secretaría y del derecho datos de la dependencia a la que pertenece y el nombre del resultado.

6.1.4 En la parte superior tendrá los datos del solicitante, en la parte central del resultado indicará el análisis realizado así como la referencia técnica y las firmas del Director del Centro y la Subdirección correspondiente.

6.1.5 Como pie de página: Dirección del laboratorio y datos complementarios.

6.1.6 Elaborado el resultado se prosigue conforme a “Procedimiento para la comunicación, envío y archivo de resultados” (CNSAACP04).

6.2 Corrección de resultados

6.2.1 El CENASA hará correcciones a los resultados oficiales emitidos, en aquellos donde se notifique un error en su elaboración.

¹⁰ Orduña Sumarán Alberto, Procedimiento para emisión y corrección de resultados, CENASA, 2004, Págs. 2-3.

6.2.2 La corrección a los resultados se llevará a cabo, cuando dicho error sea atribuible al laboratorio. Si se requiere alguna adición, solo se efectuará si la información por agregar es como apoyo al resultado emitido y debe ser solicitado por escrito.

6.2.3 En caso de una corrección el Jefe de Departamento debe asegurarse que efectivamente el error fue del personal del laboratorio, verificando los datos iniciales ingresados por el cliente.

6.2.4 Para realizar la corrección o adición al resultado oficial, se localiza dicho archivo y se corrige la información, manteniendo una copia del resultado anterior en el expediente a la cual se le pondrá diagonalmente la palabra “cancelado”, con la leyenda del motivo de la modificación y se le agregará el nuevo documento con la corrección y/o adición, manteniendo el número de caso original.

6.2.5 Elaborado el resultado se prosigue conforme a “Procedimiento para la comunicación, envío y archivo de resultados” (CNSAACP04).

6.2.6 Realizada la corrección del resultado se le entrega al usuario y se archiva.

3) Procedimiento para comunicación, envío y archivo de resultados (CNSAACP04).¹¹

6 PROCEDIMIENTO

6.1 El Responsable del Área de recepción de muestras (RM), vigilancia epidemiológica (VE), facturación (RF) y/o jefe del Departamento de Análisis Clínicos recibe de los laboratorios de diagnóstico y constatación el resultado de la prueba realizada, integra los resultados al expediente correspondiente.

¹¹ Lima Borja Luis Manuel, Aguilar Romero E. Fabiola, Procedimiento para emisión para la comunicación, envío y archivo de resultados, CENASA, 2004, Págs. 2-4.

6.2 El responsable del Área de (VE) pasa el resultado a la base de datos del sistema de cómputo para su inclusión en el informe diario del Sistema Nacional de Vigilancia Epidemiológica (SIVE).

6.3 El responsable de RM y/o VE comunica por teléfono al usuario y otras instancias los casos de reporte obligatorio diario (SIVE, Comisión México-Estados Unidos para la prevención de la fiebre aftosa y otras enfermedades de exóticas de los animales, campañas nacionales, etc.) y lo anota en la historia clínica quien recibe y la fecha de comunicado y personal técnico comunica los casos bajo supervisión de RM y/o VE que no representan ninguna emergencia zoonositaria.

6.4 La secretaria mecanografía los resultados.

6.5 El Jefe de Departamento de Análisis Clínicos revisa, analiza y rubrica el resultado.

6.6 El resultado es enviado a la Subdirección correspondiente para su revisión y firma.

6.7 El Director revisa y firma los resultados.

6.8 El resultado es devuelto al área de recepción donde el responsable de Área RM y/o VE imprime el sello oficial las hojas de resultados y revisa que estén completas las firmas.

6.9 El responsable de Área RM y/o VE supervisa el envío de los resultados por fax (si es requerido), anotando en la "Bitácora de registros de resultados pasados por fax", la fecha, el número de caso/folio y teléfono.

6.10 El responsable de Área RM y/o VE supervisa que se tomen copias de los resultados y se anexen para su archivo. Registra el resultado y la fecha de conclusión en la bitácora de registro de casos.

6.11 El resultado original cuando es local, se pone en un sobre identificando con el número de caso/folio asignado y para ser entregado directamente al cliente, el cual anota la fecha y firma de recibido.

6.12 En los casos donde el usuario solicite que se envíe su resultado será necesario contar con una guía prepagada.

6.13 El expediente ya integrado se le entrega al técnico archivista el cual revisa y verifica que este completo, en caso de que falte algún documento lo notifica al responsable de Área de RM, VE o Jefe de Departamento de Análisis Clínicos.

6.14 El técnico archivista identifica el número de caso/folio y lo integra a su expediente por su número progresivo, de tal manera que cada expediente contiene 50 casos/folio ordenados de menor a mayor.

6.15 El técnico archivista identifica cada expediente según el número progresivo que le corresponda y los caso/folio que contiene.

6.17 Solo se mantendrá el archivo del año en curso en el área de recepción, los expedientes de los años anteriores se guardarán durante 5 años en un anexo específico para este fin.

6.18 Después de 5 años estos expedientes se enviarán al archivo muerto.

6.19 En el área de recepción se mantendrán únicamente las libretas de control interno como antecedente histórico.

4) Procedimiento para el control de registro de muestras en Recepción y su envío al laboratorio (CNSAACP05).¹²

6 PROCEDIMIENTO

6.1 Referirse a los párrafos 6.1 al 6.5 del “Procedimiento para la emisión de facturas por el pago de servicios” (CNSAACP01).

6.2 El Responsable de Área de RM, VE, RF y y/o Jefe del Departamento de Análisis Clínicos revisa que las muestras estén en condiciones adecuadas para su análisis en el laboratorio, así como el llenado adecuado de la historia clínica, en caso de que la historia clínica no esté completa o le falten detalles importantes para el procesamiento de las muestras se le hace firmar al usuario el “Formato de compromiso” (F065) anexo 7.2, para entregar una historia clínica completa

6.3 El Responsable de Área RM, VE, RF y/o Jefe de Departamento asigna el número de caso (que le corresponde a la muestra registrando en la bitácora de “Control de registro diario” con un código alfa numérico, cada caso debe presentar un pago con su solicitud de servicios, se utiliza primero la letra “T” (Tecámac), después los dos últimos dígitos del año en curso, un guión y por último el número de caso el cual presenta 4 dígitos, empezando con el número 0001 (ejemplo T02-0001), dándole al cliente para identificación de su caso el formato de “ficha de registro de caso” (F090).

Si son muestras que no presentan pago (registro internos del SENASICA) o de importancia zoonosanitaria se ingresan en la bitácora de “Registros de casos DINESA”, estas muestras deben presentar historia clínica, asignándose el número, primero se pone la letra “D”, 2 dígitos que corresponden al año, luego un guión y por último se le asignan otros cuatro dígitos que corresponden al número caso/folio, (ejemplo D02-

¹² Lima Borja Luis Manuel, Aguilar Romero E. Fabiola, Procedimiento para emisión para la comunicación, envío y archivo de resultados, CENASA, 2004, Págs. 3-4.

0001) en los casos recibidos en la CPA, se ingresan con la historia clínica con la que viene la muestra.

6.4 El Responsable de Área RM, VE o RF indica al técnico auxiliar la cantidad de copias que se van a sacar de la historia clínica, solicitud de servicio, comprobante de pago (referirse a los anexos del procedimiento para la emisión de facturas por el pago de servicios).

6.5 El Responsable de Área RM, VE o RF o el técnico auxiliar registra un servicio por cada caso en la bitácora de recepción de muestras de los laboratorios, Central, Virología o Constatación, dependiendo el análisis que se le vaya a realizar y saca una copia de la historia clínica.

6.6 El técnico auxiliar (personal de recepción) entrega las muestras con su historia clínica al laboratorio firma de recibido en la bitácora de recepción de muestras.

6.7 El caso ya bien requisitado, se captura en la base de datos del sistema de cómputo para su procesamiento epidemiológico y emisión del informe correspondiente.

6.8 Cuando el análisis en los laboratorios haya concluido el resultado será llevado al área de recepción por personal de las áreas o recogido por personal de recepción en dos horarios a las 10:30 a.m. y 1:00 p.m. si el resultado sale en una hora posterior a la señalada será responsabilidad del que realiza la prueba, hacer llegar el resultado a la recepción antes de las 4:30 p.m. para seguir el trámite correspondiente, de lo contrario el resultado se tomara como si hubiera salido al día siguiente.

6.9 Si algún caso identificado como "D" posteriormente presenta su pago, se transfiere el caso de la libreta de Registro de casos DINESA y se ingresa a la bitácora de Control de Registro Diario, con la fecha en que se recibió el pago haciendo las observaciones correspondientes.

Como se puede apreciar, en primera instancia, esta combinación de procedimientos resulta confusa, las actividades pueden duplicarse, no se establecen de forma clara las responsabilidades y los canales de comunicación pueden resultar lentos, lo que sin duda ocasiona retrasos en los resultados y termina siendo un trámite burocrático para el personal, debido a las constantes referencias cruzadas entre los distintos procedimientos, que por otra parte dificultan la identificación de la actividad y tramo de responsabilidad correspondiente, amén de los recursos que implica la reproducción física de los cuatro procedimientos para sus distribución a todo el Centro (fotocopiar, sellar, foliar y entregar 11 tantos de cada procedimiento).

Por lo tanto, se hace necesario simplificar el procedimiento y establecer instrucciones sencillas y claras que proporcionen al personal la oportunidad de hacer un seguimiento más puntual de las actividades evitando su duplicidad, el desperdicio de tiempo y recursos y, en consecuencia, lograr una mayor agilidad administrativa.

Para este fin, se aplicó un sondeo o muestreo de manera aleatoria en al menos el 50% de las diferentes Áreas de los cuatro departamentos que integran las dos subdirecciones del CENASA, mediante una encuesta diseñada específicamente para tal fin, en la que se incluyeron los conceptos mínimos necesarios para obtener información que permita identificar los puntos sensibles o críticos en el proceso de la emisión de resultados.

De igual manera, se consultaron los archivos de la institución para obtener la información sobre el número de pruebas realizadas en el Centro, así como el monto de los ingresos generados durante los años de estudio, el carácter de las quejas, etc., a fin de contar con los elementos necesarios para rediseñar y mejorar el procedimiento en cuestión y presentar una alternativa simplificada, ágil y fácil de utilizar.

C) Muestreo aleatorio en el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).

A continuación se presenta el formato del cuestionario que se aplicó al personal del Centro, diseñado ex-profeso, mediante el cual se recopiló la información para integrar el diagnóstico.

Nombre y cargo:	
Subdirección:	
Departamento:	
Área:	

1. ¿Se realiza una emisión de resultados en esta Área?
2. ¿Es usted la persona encargada de emitir el resultado?
3. ¿Cuánto tiempo lleva realizando esta actividad?
4. ¿Cómo realiza el proceso?
5. ¿Cómo considera el tiempo de entrega del resultado?, ¿Por qué?
6. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan para emitir el resultado?
7. ¿Se reciben quejas de los clientes sobre los tiempos de entrega de resultados? ¿Con qué frecuencia?
8. ¿Sabe cuantos resultados se emiten a la semana y/o mes en su área? (número estimado)
9. ¿Con respecto al año pasado, la cantidad de resultados emitidos aumentó o disminuyó?
¿Por qué?
10. ¿Considera que se podría mejorar el proceso para emitir un resultado? ¿cómo?

Comentarios: _____

La información obtenida mediante el muestreo directo y los datos derivados de la consulta de archivos y documentación oficiales, se exponen en el siguiente apartado.

D) Diagnóstico de situación las áreas de la Subdirección de Patología y Diagnóstico.

Para proceder al análisis de la situación actual, a continuación se presenta la información obtenida de manera individual y directa de los Responsables de Área por Subdirección, a través de la aplicación del cuestionario, en donde se exponen las consideraciones y opiniones del personal, así como la cantidad de resultados emitidos durante los años de estudio y el número pruebas o análisis que realizaron en sus respectivas áreas.

Para efectos del estudio es conveniente señalar que un caso o resultado, que es la situación que nos ocupa, puede incluir "X" número de análisis o pruebas, dado que un solo cliente puede enviar una o mas muestras y a su vez estas pueden ser sometidas a una o más pruebas para diagnóstico.

Posteriormente se presentan de manera gráfica los totales de los casos y pruebas realizadas, el monto de los ingresos generados, así como la percepción del personal respecto a su desempeño y la calidad del servicio que brindan.

Área de Aves.

La Bióloga responsable, quien cuenta con un experiencia de 10 años, señala que su forma básica de trabajo se realiza con embriones de pollo (huevos), los cuales son suministrados semanalmente cada día miércoles, con una dotación estricta por sólo ese período, pero la problemática principal radica en que, para que la prueba pueda desarrollarse, es necesario recibir las muestras de los clientes, antes del mediodía del miércoles, pues de lo contrario la emisión del resultado tardaría 8 días hábiles o sea jueves, viernes y toda la semana siguiente, lo cual significa un considerable retraso en la entrega de resultados, lo que se traduce en la pérdida de clientes potenciales y los respectivos ingresos, así como la confianza de los clientes.

La alternativa propuesta por la responsable, es que a través del Área de Recepción se informe de esta situación a los clientes, o bien se establezca información adicional en el catálogo de servicios de la institución a fin de efficientar y optimizar el servicio. La cantidad de resultados emitidos y el número de pruebas realizadas en 2003 y 2004 en ésta Área se presentan en la siguiente tabla:

2003		2004	
No. de casos o resultados	No. diagnósticos o análisis	No. de casos o resultados	No. diagnósticos o análisis
199	15,104	91	6,681

Fuente: Elaborado por el autor con base en los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal

Área de Bacteriología

La Responsable de esta Área con especialidad como Química Bacterióloga Patóloga, quien tiene una experiencia de 13 años califica como regular el tiempo de entrega de resultados, dado que en ocasiones la carga de trabajo es excesiva, y manifiesta que los principales problemas que enfrenta en su área son; que la distribución de trabajo no es equitativa, que hace falta supervisión, la preparación de material biológico para realizar las pruebas más complicadas es insuficiente, la planeación por parte de las autoridades de actividades como cursos, licitaciones, verificaciones, etc., es deficiente e interfiere directamente en sus actividades, el equipo es insuficiente y al que existe le falta mantenimiento, no cuenta con el personal técnico de apoyo suficiente y finalmente las muestras no siempre cumplen con los requisitos para su procesamiento.

Mencionó que ha recibido quejas esporádicamente. No sabe cuantos resultados se emiten en su área, pero considera que se incrementó el número de resultados en algunas pruebas con respecto al año pasado, pero que en otras disminuyó debido a que se empezó a cobrar el servicio.

Por otro lado, considera que el servicio se puede mejorar si se contara con más personal capacitado y se hiciera mayor difusión y promoción de los servicios que otorga en Centro. Señala que sería muy importante que personal capacitado del Centro brindara asesoría a los clientes para la toma de muestras, a fin de optimizar la cantidad y calidad de éstas, para ser analizadas, evitando así los frecuentes rechazos de

muestras y así generar mayores ingresos. La cantidad de resultados emitidos y el número de pruebas realizadas en 2003 y 2004 en ésta Área se presentan en la siguiente tabla:

2003		2004	
No. de casos o resultados	No. diagnósticos o análisis	No. de casos o resultados	No. diagnósticos o análisis
316	11,863	385	6,354

Fuente: Elaborado por el autor con base en los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

Área de Bovinos:

La MVZ Responsable del Área, señala que los suministros de biológicos necesarios llegan con bastante retraso (con algunos definitivamente no se cuenta) y que actualmente se realizan unas pruebas en donde la relación costo-beneficio resulta onerosa para el Centro, dado que el costo del kit (equipo biológico necesario para la prueba) es muy alto y el número de pruebas que se realizan es bajo. Es decir, que llegan pocas muestras para análisis y el Kit empleado se utiliza lo mismo para analizar una muestra que para 49, que es el número ideal para hacer su uso óptimo y esto a su vez implica que se tenga que esperar unos días a que lleguen más muestras para que su procesamiento no resulte tan elevado, lo que implica que la emisión del resultado se retrase de manera considerable (de 1 al 7 días hábiles) y la consecuente pérdida clientes potenciales y de competitividad en el mercado con los laboratorios privados, quienes por esta misma situación están subcontratando los servicios del Centro.

Por otro lado, indica que se han descuidado otras pruebas en donde se podría tener un mercado potencial importante puesto que éstas sólo se realizan en el CENASA, cabe destacar que la encargada señala que aunque dicha prueba tiene un costo mayor para los clientes, aún así, es una prueba con más calidad que brinda mayor certidumbre e información oportuna al cliente, y desafortunadamente es en los suministros para esta prueba en donde se presentan los mayores retrasos y hasta falta de los mismos. Al mismo tiempo, la Responsable señala que no se cuenta con la difusión o extensión necesaria para aprovechar esta gran oportunidad que representa el desarrollo exclusivo de la prueba. La cantidad de resultados emitidos y el número de pruebas realizadas en 2003 y 2004 en ésta Área se presentan en la siguiente tabla:

2003		2004	
No. de casos o resultados	No. diagnósticos o análisis	No. de casos o resultados	No. diagnósticos o análisis
153	1,043	119	753

Fuente: Elaborado por el autor con base en los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

Área de Micobacterias.

En este caso, la MVZ. Responsable del Área cuenta con una experiencia de 7 años y señala que el tiempo de entrega de resultados es regular, debido a que no se tiene control sobre los tiempos de entrega y los principales problemas son propiciados por la falta de mantenimiento y/o reparación del equipo.

Menciona que las quejas que recibe son esporádicas, no sabe la cantidad de resultados que se emiten en su Área y considera que se mantiene igual con respecto al 2003.

Propone como alternativas para mejorar el servicio, agilizar la entrega de resultados en el Área de Recepción haciendo más rápida o fácil la recolección de firmas para la integración del resultado, así como implementar un control estadístico de tiempos. La cantidad de resultados emitidos y el número de pruebas realizadas en 2003 y 2004 en ésta Área se presentan en la siguiente tabla:

2003		2004	
No. de casos o resultados	No. diagnósticos o análisis	No. de casos o resultados	No. diagnósticos o análisis
191	1,209	160	864

Fuente: Elaborado por el autor con base en los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

Área de Porcinos.

Es necesario señalar que en ésta Área, dada la cantidad de pruebas y tipos de análisis que se realizan, son 2 MVZ los encargados de emitir resultados por especialidad, por lo que para efectos de identificación en el muestreo se determinó llamarlas, como Porcinos 1 y Porcinos 2.

Área de Porcinos 1.

La MVZ. Responsable, cuenta con una experiencia de 14 años y en su apreciación el tiempo de entrega del resultado es regular, puesto que se pueden tardar en emitirlo por

causas imputables al manejo administrativo, al suministro de insumos o material de trabajo, la falta de mantenimiento al equipo, así como falta de previsión para implementar medidas de emergencia, como cuando falta la luz y que aun existiendo una planta de energía no se revisa y cuando se requiere no funciona, lo cual ocasiona la variación de temperatura que altera las condiciones de los materiales biológicos, que se traduce en pérdidas de los insumos y el retraso en el desarrollo del trabajo. Por lo que las quejas que se reciben son determinadas frecuentemente por éstas causas.

Señala que no sabe la cantidad de resultados emitidos por mes o aun por semana, pero que es una cantidad variable, y con respecto al año 2003 considera que disminuyó el número de pruebas, por cuestiones de que se implementaron campañas y se mantuvo un monitoreo a nivel nacional con el fin de lograr la erradicación de las enfermedades que se analizan en su Área. Es de la idea de que el servicio se puede mejorar, si el personal del Área de Recepción agiliza la entrega de resultados.

Área de Porcinos 2.

En esta Área el MVZ. Responsable de ejecutar las pruebas y emitir resultados cuenta con una experiencia de 11 años y señala que los principales problemas que enfrenta son: la falta de suministros de materia prima, esto es que los Kits (paquetes especializados para la realización de pruebas) que se compran son insuficientes al igual que los instrumentos de laboratorio necesarios.

Señala que aunque no se reciben quejas de los clientes, pero supone que por las causas antes mencionadas si se producen. No sabe cuantos resultados se emiten en su Área puesto que es variable, pero que con respecto al año anterior considera que se incrementó la cantidad de éstos. Considera que el servicio podría mejorarse mediante la capacitación del personal en todos los niveles, a fin de concientizarlos para trabajar con calidad. De igual forma considera elemental tener los suministros a tiempo y en cantidad suficiente.

Para efectos estadísticos, en la tabla se presenta como Área única la información recopilada en las áreas de porcinos 1 y 2, en donde se muestra la cantidad de resultados emitidos y el número de pruebas realizadas en 2003 y 2004:

2003		2004	
No. de casos o resultados	No. diagnósticos o análisis	No. de casos o resultados	No. diagnósticos o análisis
135	25,541	193	23,913

Fuente: Elaborado por el autor con base en los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

Área de Serología.

La Encargada del Área, cursa en el octavo semestre de la carrera de Biología y tiene un año y medio realizando esta actividad, considera que el tiempo de entrega de resultados es regular, debido a que el horario de entrega de las muestras por parte del Área de Recepción no es el más adecuado, esto es que el servicio podría mejorar si en su Área se recibieran las muestras a analizar, antes de las 10:00 A.M. por el horario de trabajo del Centro (9:00 a 14:00 hrs.).

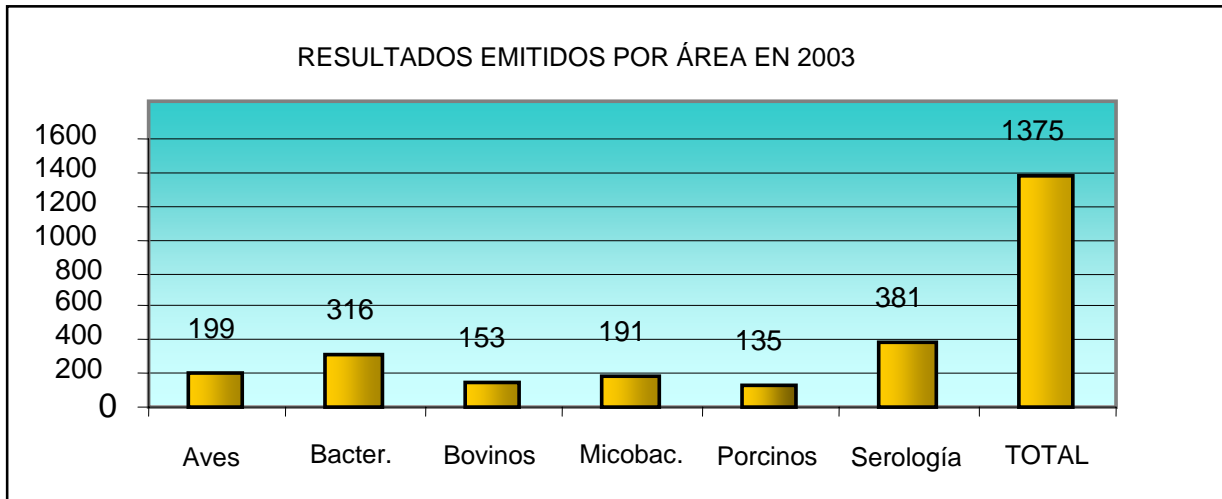
Señala que no sabe si se reciben quejas por el tiempo de entrega a los clientes, pero supone que si, desconoce la cantidad de resultados que se emiten y considera que el número de éstos, con respecto al año pasado se mantiene igual. Considera que el servicio se podría mejorar, si se hiciera la difusión de los servicios y la agilización de los trámites administrativos para la entrega, así como en la captura de datos por las secretarías y en la recopilación de firmas de los jefes. Comenta que la comunicación interna es deficiente y señala que sería muy adecuado mejorar los equipos de trabajo.

Además, señala que el costo de una de sus pruebas principales (prueba de Brucella) es elevado y se encuentra aproximadamente por arriba del 50%, respecto a otros laboratorios, lo que deriva en pérdida de competitividad del Centro. La cantidad de resultados emitidos y el número de pruebas realizadas en 2003 y 2004 en ésta Área se presentan en la siguiente tabla:

2003		2004	
No. de casos o resultados	No. diagnósticos o análisis	No. de casos o resultados	No. diagnósticos o análisis
381	4,279	356	4,792

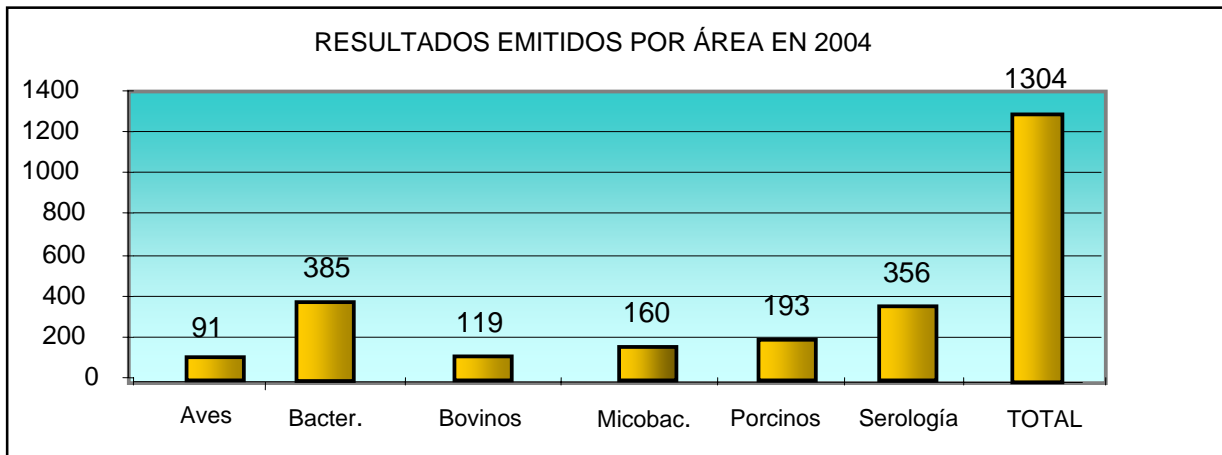
Fuente: Elaborado por el autor con base en los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

A continuación se presenta de manera gráfica el resumen de los totales del número de resultados emitidos por las Áreas encuestadas de la Subdirección de Patología y Diagnóstico durante los años 2003 y 2004.



Fuente: Elaborado por el autor con base en los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

En la gráfica anterior se puede apreciar que las áreas de Bacteriología y Serología fueron las que emitieron una mayor cantidad de resultados durante el periodo.



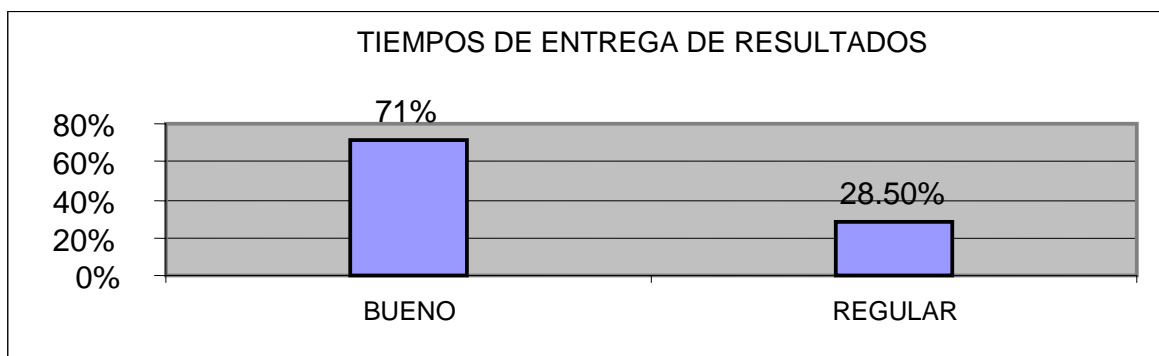
Fuente: Elaborado por el autor con base en los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

En el comparativo se puede apreciar que en general para el año 2004, la cantidad de resultados emitidos disminuyó, conservando la preponderancia las áreas de Bacteriología y Serología.

E) Percepción del personal de las áreas de la Subdirección de Patología y Diagnóstico sobre su desempeño en los años 2003-2004.

Según el muestreo realizado al 54% de las áreas de los 2 departamentos que integran la Subdirección de Patología y Diagnóstico, mediante la aplicación de la encuesta, arrojaron los siguientes resultados; en general en las muestras a analizarse pueden ser: suero, sangre, encéfalos u otros órganos y la entrega de resultados puede ir desde 1 día hasta 3 meses; la característica principal es que, de cada prueba que se realiza generalmente se produce un resultado y la entrega se puede hacer en tiempos razonables, es decir, no dependen de los resultados o análisis de otras áreas para emitir un resultado, pero sin embargo no existe un control ni conocimiento adecuado sobre los tiempos y ni aun sobre la cantidad de trabajo realizada, como se puede apreciar en los siguientes datos:

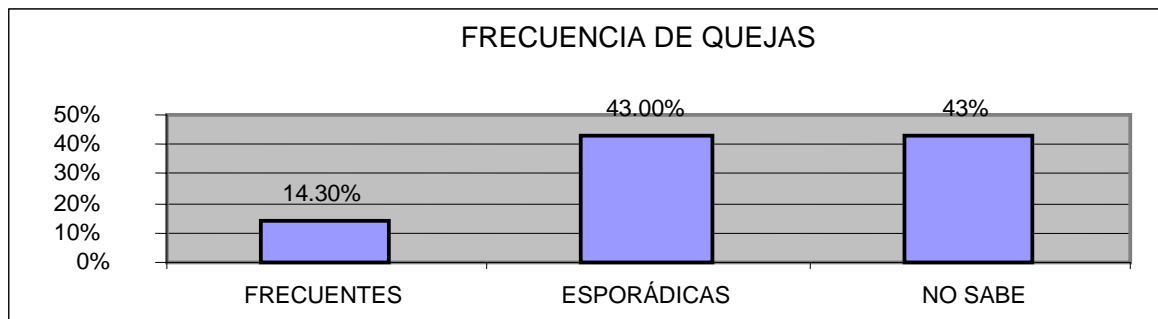
En esta Subdirección, se encontró que los Responsables de las Áreas encuestadas tienen una experiencia de 10.1 años en promedio y el 71% de ellos considera que el servicio es regular principalmente porque no cuentan con los suministros de insumos y el mantenimiento de equipos necesario, en tanto el 28.5% considera que el servicio es bueno porque se ajusta a los tiempos establecidos para las pruebas, como se muestra en la gráfica.



Fuente: Elaborado por el autor en base a la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

En cuanto a las quejas derivadas por el retraso en la entrega de resultados el 14.3% manifiesta que recibe quejas frecuentemente, el 43% esporádica u ocasionalmente pero

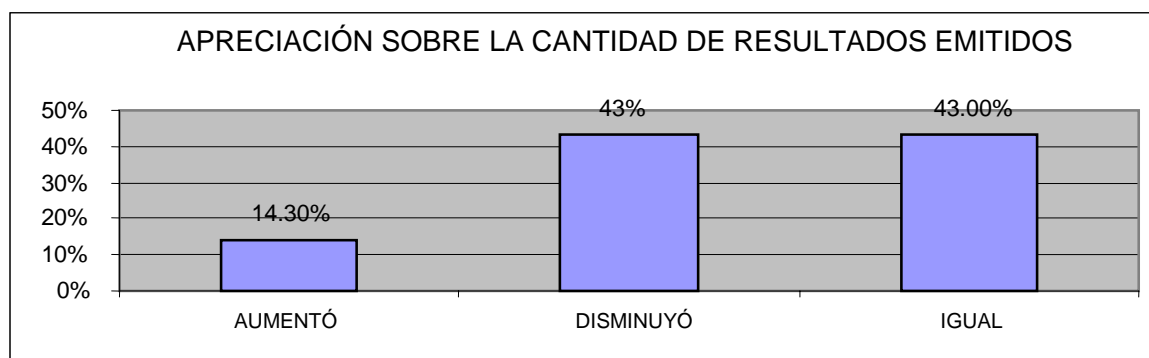
sin embargo las reciben de manera indirecta, o sea a través de la Recepción del Centro y el 43% dice que no saben si se presentan quejas o no, como se deduce en la gráfica.



Fuente: Elaborado por el autor en base a la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

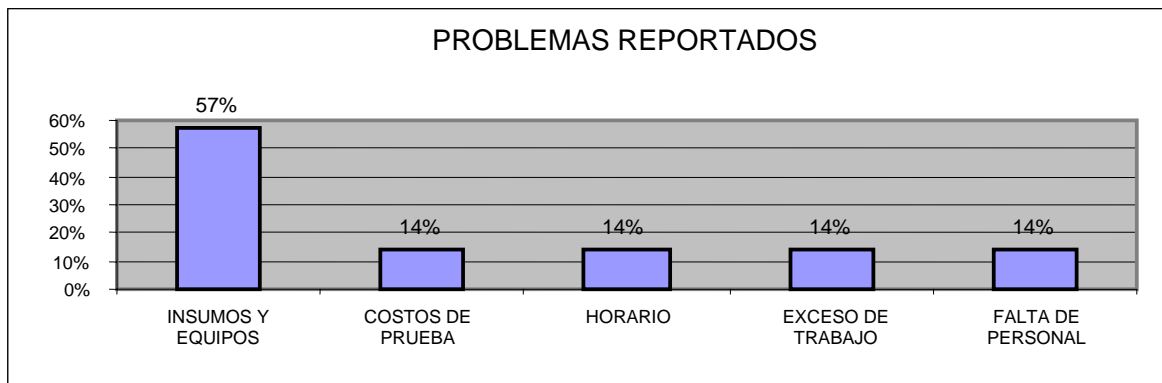
El 100% de los encuestados señala que no saben cuantos resultados se emiten al mes y ni aun por semana en sus áreas, porque el trabajo puede ser muy variable, lo que nos indica que no hay un seguimiento estadístico de este importante indicador.

Lo anterior, se ve reflejado en el desconocimiento que tiene la mayoría en cuanto a la cantidad de resultados que emiten en su propia Área. Sin embargo el 43% considera que con respecto al año 2003 la cantidad de resultados emitidos disminuyó por falta de insumos, lo que ocasionó la pérdida de captación de clientes, el 43% considera que se mantiene igual el número, aún cuando se dio mayor difusión y se mejoró la administración y 14.3% considera que aumentó, como resultado de las campañas y monitoreos. Los datos se presentan en la gráfica siguiente.



Fuente: Elaborado por el autor en base a la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

En resumen, la opinión de los encuestados sobre los principales problemas que enfrentan son: Según el 57% por la falta de insumos, mantenimiento y/o reparación de equipos, el 14.3% considera elevados los costos de algunas pruebas, así también el 14.3% señala que los horarios de entrega de muestras a los laboratorios es inadecuada, otro 14.3% piensa que el trabajo es excesivo rebasando su capacidad de respuesta y finalmente el 14.3% considera que es necesario capacitar al personal.



Fuente: Elaborado por el autor en base a la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

F) Diagnóstico de situación en las áreas de la Subdirección de Constatación de Productos Biológicos.

En esta Subdirección, las pruebas de constatación y/o control de calidad se aplican a las vacunas, sueros y otros productos de uso veterinario que se pretenden importar y/o comercializar en el país, así como a los animales que pretendan salir o ingresar al territorio nacional, por lo que en general se requiere tener el animal vivo, presente para realizar los estudios correspondientes, tanto al animal como a los productos, por lo que el tiempo de realización y aun de operación resulta más prolongado, ocasionando que la emisión de un resultado pueda tardar hasta 6 meses y a pesar de que, por el tipo de pruebas, algunas son casi inmediatas en sus resultados, sin embargo requieren funcionar como equipo y enviar ese resultado a otras áreas de especialización, en donde se desarrollan otras pruebas más y así sucesivamente, hasta integrar un resultado final, lo que puede variar el tiempo, desde que se practica el primer análisis

hasta lograr el integrado que se tomará como resultado previo al oficial. A continuación se presenta la información obtenida en las áreas de ésta Subdirección:

Área de pruebas Fisicoquímicas.

La Ingeniera Química Industrial Responsable del Área tiene un experiencia de 4 años y considera que el tiempo de entrega de resultados es rápido por el tipo de pruebas que se realizan (desde 1 hora hasta 1 día).

Señala que no existen problemas ni recibe quejas y que se emiten alrededor de 10 resultados por semana y que el número de resultados se mantiene igual con respecto al año pasado. También señala que manteniendo el esquema de trabajo se puede mejorar el funcionamiento.

Área de Esterilidad.

La MVZ. Responsable de esta Área tiene 14 años de experiencia en la materia y considera bueno el tiempo de entrega de resultados porque se ajusta al procedimiento de la prueba, también señala que no existen problemas de tipo técnico o recursos, salvo en el aspecto administrativo en la recolección de firmas para integrar el resultado.

Comenta que no se reciben quejas y que en promedio se emiten alrededor de 40 resultados al mes; asimismo señala que la cantidad de éstos se ha mantenido estable con respecto al año pasado.

En su apreciación, aplicando y manteniendo el sistema de calidad del Centro se pueden lograr mejoras. Señala que las solicitudes de constatación empezaron a disminuir desde que se empezó a cobrar el servicio (hace 5 años).

Área de Producción de Biológicos.

La MVZ. Responsable cuenta con una experiencia de 2 años, señala que particularmente en esta Área, sólo ocasionalmente se emiten resultados por el tipo de actividades que es la producción de sueros y antígenos, o sea sólo cuando se realiza

una venta de estos productos se emite un resultado como tal y por tanto el tiempo de entrega de resultado lo considera adecuado. Si embargo manifiesta que enfrenta problemas en cuanto al suministro de materiales (biológicos, animales, células, embriones).

Señala que son muy escasas las quejas y no sabe cuantos resultados se emiten al mes en su Área, en tanto que según su apreciación la cantidad de éstos aumentó con respecto al año 2003, debido a que se ha hecho mayor difusión y se han establecido convenios con otras instituciones. Para ella, la calidad en el servicio podría mejorarse en el grado que se haga más eficiente la Administración.

Área de Brucelosis.

El MVZ Responsable cuenta con una experiencia de 9 años y dice que el tiempo de entrega de resultados es adecuado porque normalmente se cumple con los estándares establecidos. Señala que el principal problema lo representa el hecho que depende de otras personas en la integración del resultado final, así como la falta de planeación administrativa para actividades como licitaciones, comisiones y verificaciones, etc.

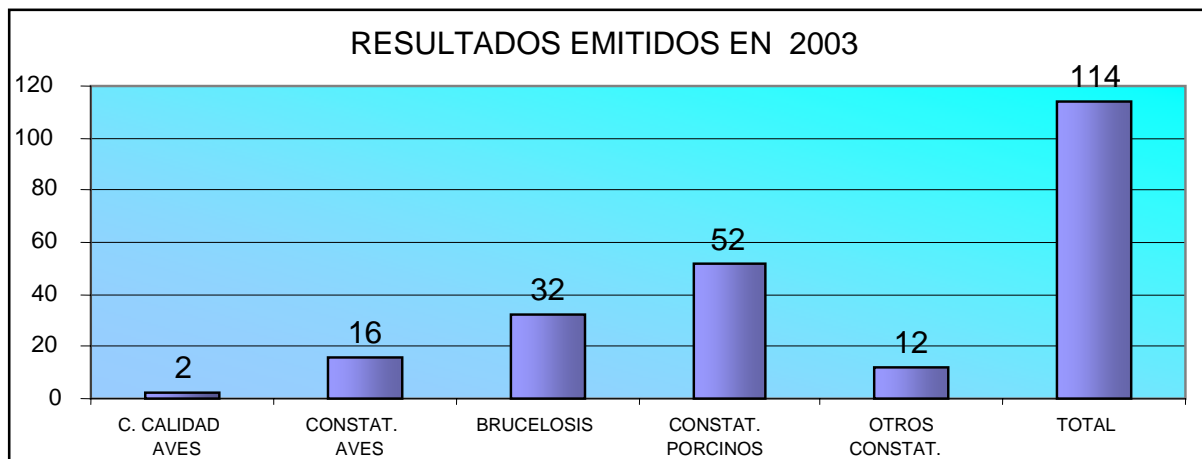
Según él, la cantidad de resultados que se emiten puede ser muy variable por lo que no sabe cuantos se producen al mes en su Área y considera que aumentó la cantidad con respecto al año 2003, aun cuando no puede determinar porque.

Menciona que para mejorar el servicio hace falta mayor compromiso del personal, que el Área de Recepción agilice la entrega de muestras a las Áreas y que los datos sean correctos.

Área de Cuarentena.

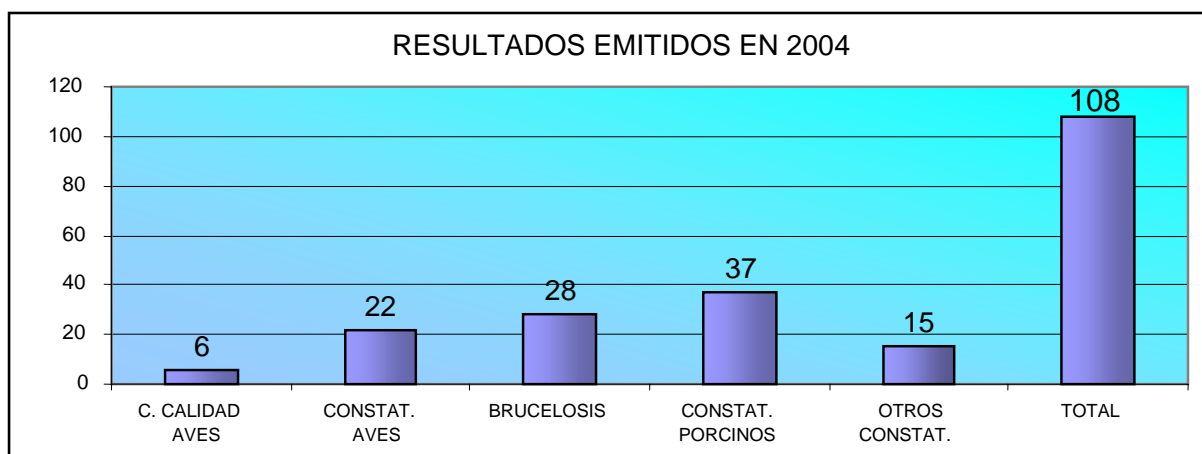
La MVZ Responsable del Área tiene una experiencia de 2 años, y a decir de ella, el tiempo de entrega es bueno porque es prácticamente inmediato por lo que no tiene problemas, no recibe quejas ni sabe cuantos resultados se emiten en su área y que la cantidad de resultados emitidos se mantiene estable con respecto al año pasado.

Los resultados en la Subdirección de Constatación de Productos Biológicos se presentan como un total por Área, debido a la particularidad que se mencionó, de que por el tipo de pruebas que se realizan, los tiempos de entrega son más largos y por tanto el número de resultados es menor, ocasionando que en el acumulado de éstas, no se encuentren cifras significativas, puesto que existen muchas que totalizan menos de 5 casos o resultados por año y por lo tanto dificultaría el análisis.



Fuente: Elaborado por el autor con base en los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

Sin embargo, para establecer alguna referencia, en las gráficas se presenta la cantidad de resultados emitidos por las Áreas que integran esta Subdirección, que se consideran más representativas durante los años de estudio.

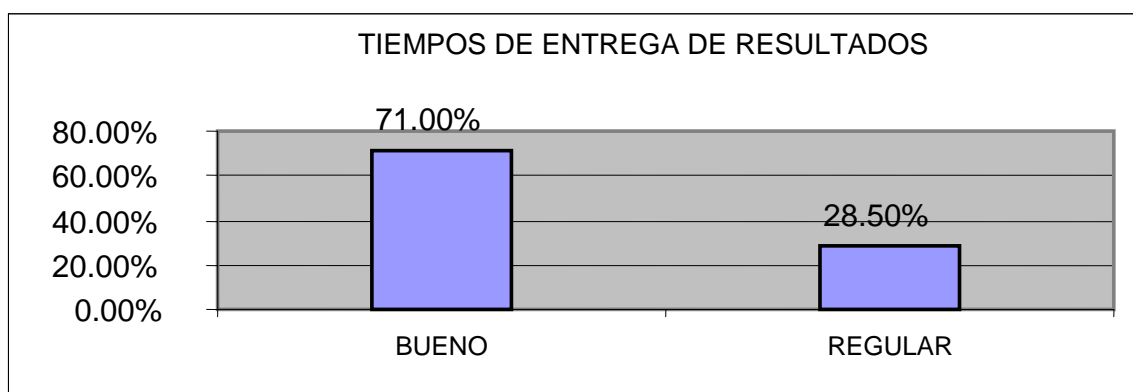


Fuente: Elaborado por el autor con base en los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

G) Percepción del personal de las áreas de la Subdirección de Constatación de Productos Biológicos sobre su desempeño en los años 2003-2004.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del muestreo realizado al 62.5% de las áreas que integran los departamentos de ésta Subdirección. La información recabada indica que los Responsables de Área cuentan con una experiencia de 6.2 años en promedio.

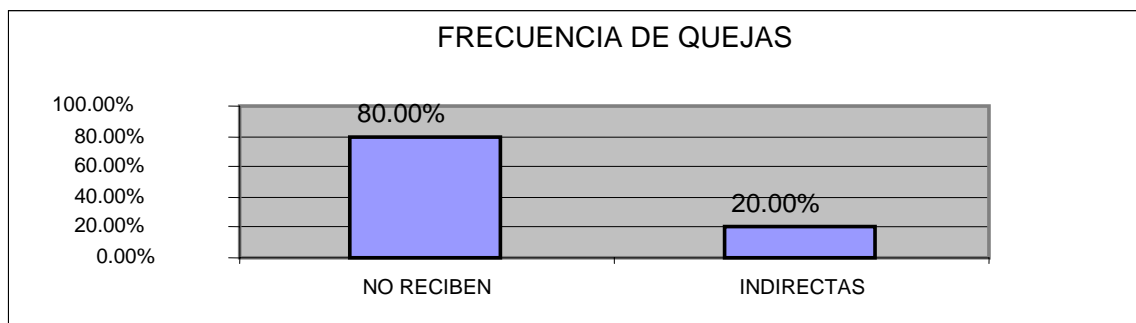
El 100% de la muestra seleccionada considera que el tiempo de entrega de resultados es bueno porque se ajustan a los tiempos establecidos. Como se observa en la siguiente tabla.



Fuente: Elaborado por el autor en base a la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

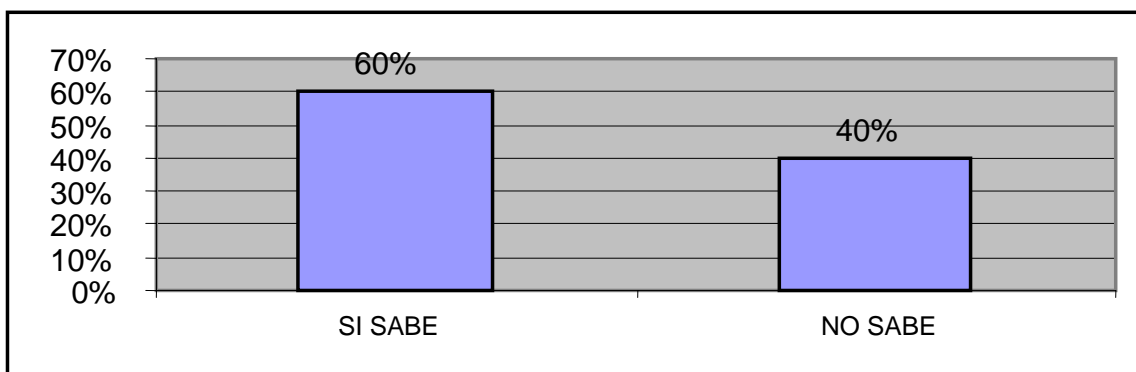
Al igual que en la otra Subdirección, uno de los problemas recurrentes es la falta de insumos, ya que el 20% así lo aprecia y otro 20% cree que los problemas son más de carácter administrativo y se presentan principalmente en la recolección de firmas para la integración del resultado interno, que es una de las causas que provocan mayores retrasos en la entrega, en tanto que el 60% dice no tener problema alguno.

En lo que respecta a quejas recibidas por concepto de retrasos el 80% dice no recibir y solo el 20% dice que sí, pero de manera ocasional y de forma indirecta, a través del Área de Recepción.



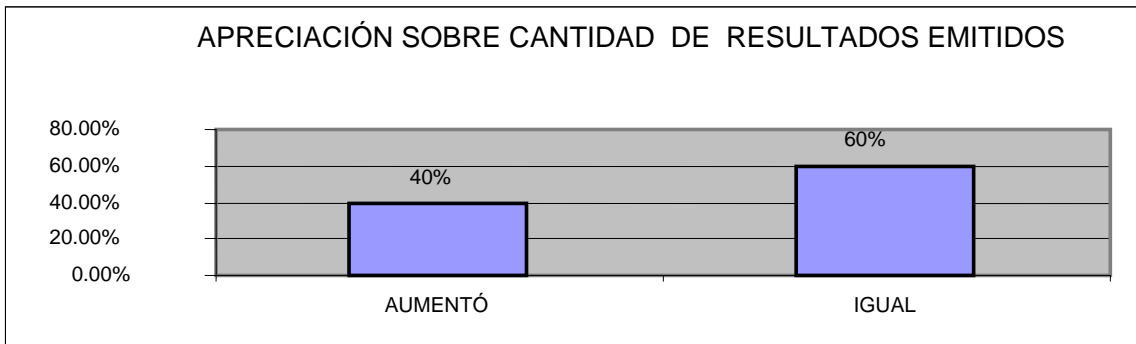
Fuente: Elaborado por el autor en base a la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

En esta Subdirección se aprecia un mayor conocimiento sobre su volumen de trabajo puesto que el 60% si sabe cuantos resultados se emiten al mes en su área, el restante 40% no sabe, como se muestra en la siguiente gráfica.



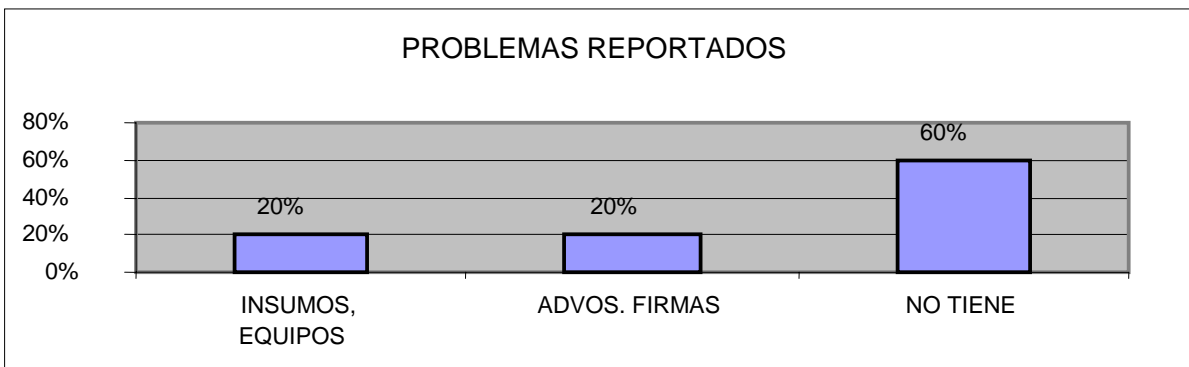
Fuente: Elaborado por el autor en base a la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

En cuanto al volumen de trabajo en sus áreas, el 60% considera que la cantidad de trabajo se mantiene igual con respecto al año pasado, y según la apreciación del 40% aumentó debido a que se establecieron convenios con otras instituciones y se hizo mayor difusión de los servicios, entre otros factores.



Fuente: Elaborado por el autor en base a la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

En general, en esta Subdirección no se aprecian una gran diversidad de problemas de tipo técnico o de personal, como lo demuestran los siguientes datos que señalan que: para el 20% la falta de insumos y la reparación y mantenimiento de equipos es uno de los principales problemas, según el 20% los problemas son más de tipo administrativo, empezando por el Área de Recepción en donde, a decir de ellos, la entrega de resultados es lenta y es constante el envío de muestras con datos equivocados, lo cual incide en los tiempos de operación y entrega de resultados y sorprendentemente el 60% manifiesta no tener ningún tipo de problemas.



Fuente: Elaborado por el autor en base a la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

H) Análisis sobre los resultados emitidos en el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal en los años 2003-2004.

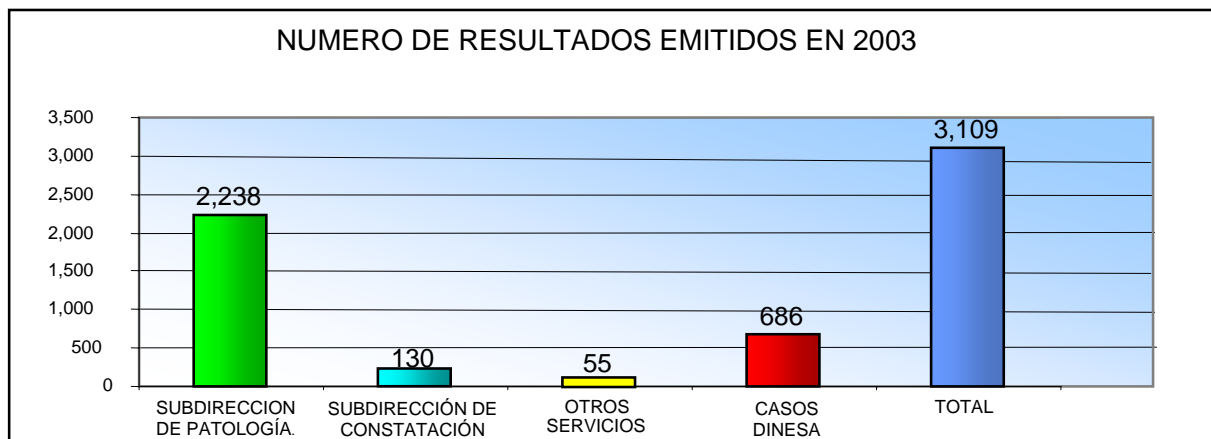
A continuación se presentan las consideraciones sobre el número de resultados emitidos, en el CENASA durante los años de estudio, en donde es pertinente realizar las siguientes precisiones.

En primer lugar, se debe aclarar que el número de resultados es equivalente al total de casos registrados por el Centro, de acuerdo a la información recopilada y que a continuación se explican. Resulta que, un caso puede contener “X” cantidad de muestras y “X” número de pruebas, esto es que, en cada Estado existe un Comité Estatal de Fomento y Protección Pecuaria, integrado por Gobierno Federal, Gobierno local y asociaciones de ganaderos, entonces cuando un Estado o Región solicita un análisis, en el caso que registra el Centro puede incluir una cantidad muy variable, tanto de muestras como de pruebas, determinando así que un caso pueda incluir uno o más análisis o pruebas, por lo tanto se emite un resultado por caso.

También existe otro rubro de pruebas e ingresos a destacar, catalogado por el Centro bajo el concepto de “otros servicios”, entre los que se incluyen las actividades eventuales para el Centro, como la venta de sueros, antígenos, sangre, y los cursos de capacitación, entre otros.

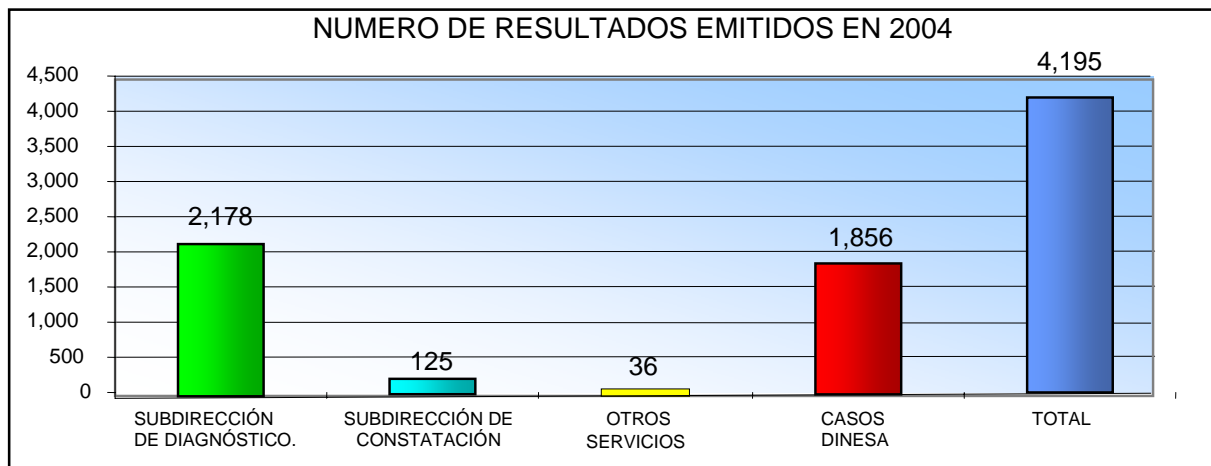
Otra situación a considerar en la cantidad de pruebas e ingresos, se presenta con los casos DINESA (Dispositivo Nacional de Emergencia en Salud Animal), que se refieren a enfermedades de importancia zoonosológica o de Campaña Nacional y son servicios que no representan un ingreso para CENASA pero que la Dirección de Finanzas del SENASICA contabiliza, esto es, que los servicios se proporcionan a instancias pertenecientes a la SAGARPA y por lo tanto no pagan, pero que sin embargo significan un consumo de los suministros e insumos (biológicos, antígenos, reactivos, materiales de laboratorio, entre otros) y la inversión de horas-hombre de trabajo que no son contemplados en los totales de los consumos del Centro, dando la apariencia de que el CENASA gasta mucho y genera pocos ingresos.

En relación al número de resultados o casos, una vez incluidos los casos DINESA, en el 2003 se registraron 3,109 casos, de estos; 2,238 fueron de diagnóstico, 130 de constatación, 55 por concepto de “otros servicios” y 686 de casos DINESA.



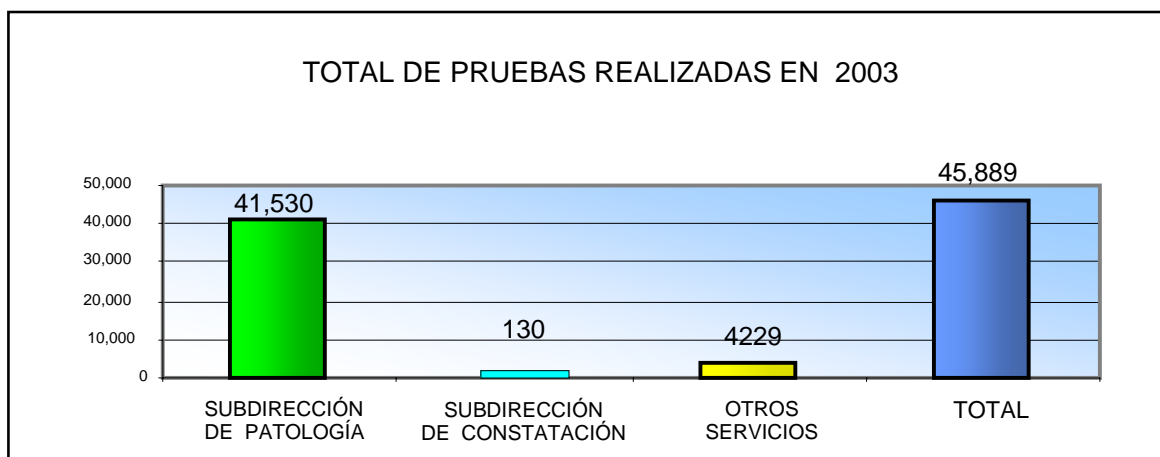
Fuente: Elaborado por el autor con base en la información obtenida de los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

En 2004, se registraron 4,195 casos con igual número de resultados, de estos 2,178 fueron de diagnóstico, 125 de constatación, 36 por concepto de “otros servicios” y 1,856 de casos DINESA, como se muestra en la siguiente gráfica.



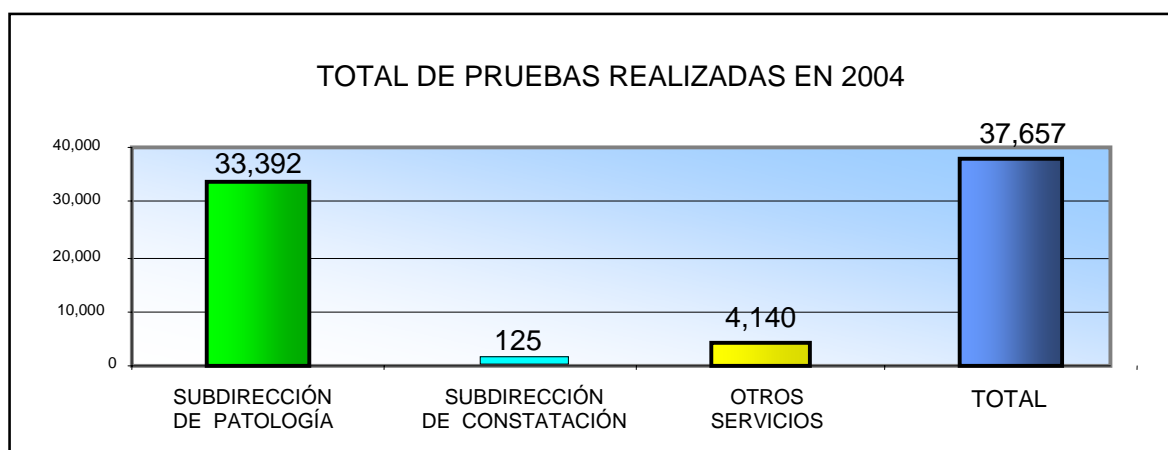
Fuente: Elaborado por el autor con base en la información obtenida de los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

Las gráficas muestran que en términos reales el número de resultados emitidos aumentó en 2004 con respecto al 2003, determinado por el incremento de los casos DINESA.



Fuente: Dirección de Finanzas del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA).

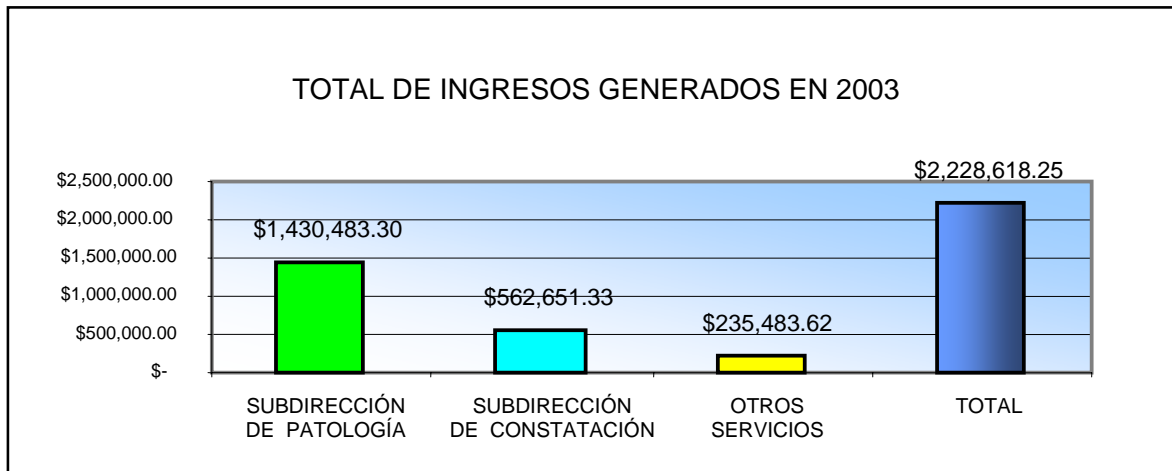
En resumen, en lo que respecta a la cantidad de casos registrados se presentó un incremento, puesto que en 2003 se emitieron 3,109 resultados y en 2004 4,195 ocasionado por el aumento de casos DINESA, o sea que la variación fue de aproximadamente el 25%, sin embargo paradójicamente la cantidad de pruebas realizadas disminuyó dado que, en 2003 fue de 45,889 y en 2004 de 37,657¹³ es decir bajó en un 17.9%, como se puede apreciar en las gráficas.



Fuente: Dirección de Finanzas del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA).

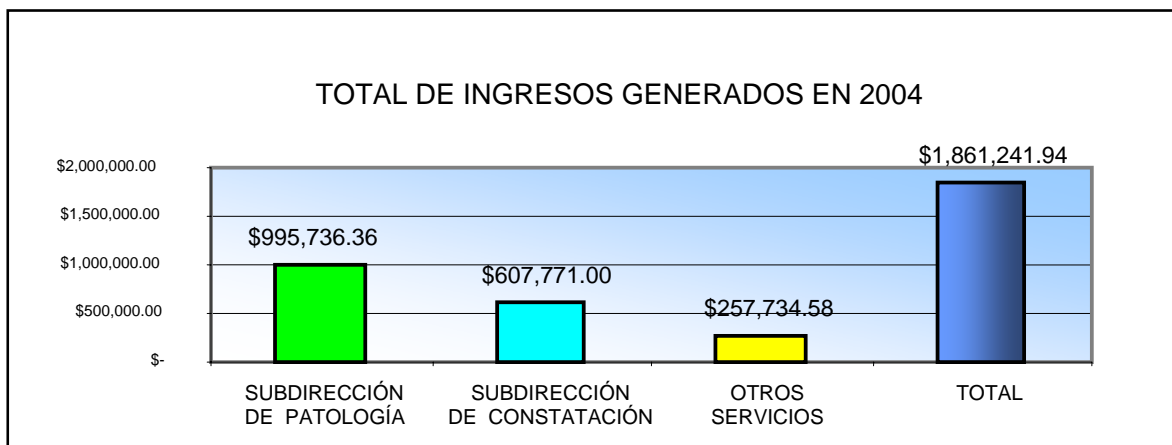
En las gráficas anteriores no se incluyen el número de pruebas realizadas por los casos DINESA, debido a que la información proporcionada por SENASICA no los especifica.

¹³ Dirección de Finanzas del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA).



Fuente: Dirección de Finanzas del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA).

En lo que respecta a los ingresos en 2003 se logró una captación de \$2'228,618.25 y en 2004 \$1'861,241.94, por lo tanto disminuyó en 16.4%.



Fuente: Dirección de Finanzas del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA).

Cabe aclarar, que la causa de la disminución al número de pruebas, según la información recopilada mediante el muestreo, no es totalmente atribuible a la problemática manifestada por el personal, sino que más bien, que el incremento o disminución obedece principalmente al estatus o alertas sanitarias de las diversas especies animales en el país, esto es que, cuando aparece una sospecha o brote de alguna enfermedad, dependiendo de su tipo e importancia, se realizan monitoreos más intensos en el lugar de ocurrencia y en consecuencia, a mayor importancia de la enfermedad y dependiendo del lugar, Estado o Región en que se ubique, así como el

número de animales en riesgo, es en esa proporción que aumenta o disminuye el trabajo, por lo que los responsables de la realización de las pruebas manifiestan que estas variaciones en las cifras quedan fuera de su control.

I) Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes en los años 2003-2004 (quejas).

En relación al número y carácter de las quejas aplicadas por el Área de Recepción de Muestras del CENASA durante los años de estudio según los archivos del Área de Recepción de Muestras del Centro, sólo se registraron 16 quejas de las cuales 7 fueron por razones de entrega tardía de resultados, 3 por falta de insumos (Kits) para el desarrollo de pruebas y la restantes por diversos conceptos ¹⁴

Pero si el porcentaje de quejas recibidas en 2003 se puede considerar mínimo, para el año 2004, sólo se presentaron 5 quejas de las cuales 3, fueron por tardanza en la entrega de resultados. Lo anterior nos da la idea de un porcentaje altísimo de efectividad y eficiencia, o bien de que no se desarrolla el trabajo de muestreo requerido, siendo este último, el factor real según comentarios recogidos entre el personal cercano al Área en cuestión.

Derivado de la consulta y análisis de los archivos y como aportación del estudio se elaboraron las tablas que a continuación se presentan, en donde se señalan los análisis o pruebas más solicitadas y aquellas que generaron los mayores ingresos en los años 2003 y 2004, tanto en la Subdirección de Patología y Diagnóstico como en la Subdirección de Constatación de Productos Biológicos.

En la siguiente tabla se presentan las pruebas más solicitadas con un número mayor de 100 y las que generaron mayores ingresos con un monto superior a los \$10,000 en la Subdirección de Patología y Diagnóstico durante los años de estudio.

¹⁴ Fuente: Área de Recepción de Muestras del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).

Pruebas más solicitadas en la Subdirección de Patología y Diagnóstico en el año 2003:

PRUEBAS DE DIAGNÓSTICO MÁS SOLICITADAS EN 2003			
CLAVE	ANÁLISIS PARA ENFERMEDAD	No. PRUEBAS	INGRESOS
31	Prueba de Inmunoperoxidasa Hemoaglutinación	22,142	\$ 354,216.31
12	Prueba de Inhibición de la Hemoaglutinación	4,146	\$ 51,670.14
20	Prueba de Inmunofluorescencia Directa	2,419	\$ 133,751.70
1	Análisis de Brucelosis por Tarjeta o rosa de bengala	1,756	\$ 10,541
65	Prueba de Inmunodifusión Gel de Agar	1,467	\$ 143,684.00
7	Fijación de Complemento Análisis de Brucelosis	1,466	\$ 51,258.24
70	Prueba de Cultivo por Aislamiento Bacteriológico	1,366	\$ 140,681.60
11	Aislamiento Viral en Embrión de Pollo Análisis ENC	1,190	\$ 152,305.15
67	Prueba de Microaglutinación Análisis para Leptospirosis	932	\$ 32,009.60
45	Prueba de ELISA	911	\$ 64,559.50
71	Análisis de campilobacteria SP. TA	895	\$ 74,490.68
68	Análisis de Micobacterias (Tuberculosis)	564	\$ 27,435.85
10	Fijación de Complemento Análisis de Piroplasmosis Equina	513	\$ 50,237.80
35	Sueroneutralización Virus- Neutralización	435	\$ 36,098.00
73	Análisis Tipificación Bacteriana Micobacterias (Tuberculosis)	299	\$ 14,352.00
8	Fijación de Complemento Análisis de Durina	278	\$ 27,225.50
9	Fijación de Complemento Análisis de Muermo	252	\$ 24,673.80
50	Aislamiento viral en Cultivo Celular	100	\$ 10,366.15

Fuente: Elaborado por el autor con base en la información obtenida de los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal. Las cifras en pesos son estimados.

Las pruebas que generaron mayores ingresos con una cantidad mínima de \$10,000, en 2003 son:

PRUEBAS DE DIAGNÓSTICO QUE GENERARON MAYORES INGRESOS EN 2003			
CLAVE	PRUEBA	No. PRUEBAS	INGRESOS
31	Prueba de Inmunoperoxidasa Hemoaglutinación	22,142	\$ 354,216.31
11	Aislamiento Viral en Embrión de Pollo Análisis ENC	1,190	\$ 152,305.15
65	Prueba de Inmunodifusión en Gel de Agar	1,467	\$ 143,684.00
70	Bacteriología General	1,366	\$ 140,681.60
20	Prueba de Inmunofluorescencia Directa	2,419	\$ 133,751.70
71	Análisis de campilobacter SP. TA	895	\$ 74,490.68
45	Prueba de Elisa	911	\$ 64,559.50
12	Prueba de Inhibición de la Hemoaglutinación	4,146	\$ 51,670.14
7	Fijación de Complemento Análisis de Brucelosis	1,466	\$ 51,258.24
10	Fijación de Complemento Análisis de Piroplasmosis Equina	513	\$ 50,237.80
67	Prueba de Microaglutinación Análisis para Leptospirosis	932	\$ 32,009.60
68	Análisis de Micobacterias (Tuberculosis)	564	\$ 27,435.85
8	Fijación de Complemento Análisis de Durina	278	\$ 27,225.50
81	Estudio de Histopatología mas de 5 cortes	82	\$ 25,083.80
9	Fijación de Complemento Análisis de Muermo	252	\$ 24,673.80
79	Estudio de Necropsia por cada 100Kg de peso	89	\$ 16,110.65
73	Análisis Tipificación Bacteriana Micobacterias (Tuberculosis)	299	\$ 14,352.00
1	Análisis de Brucelosis por Tarjeta o rosa de bengala	1,756	\$ 10,541.00
50	Aislamiento viral en Cultivo Celular	100	\$ 10,366.15

Fuente: Elaborado por el autor con base en la información obtenida de los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal. Las cifras en pesos son estimados.

Las pruebas o análisis más solicitados en la Subdirección de Patología y Diagnóstico con un número mínimo de 100, en el año 2004 son:

PRUEBAS DE DIAGNÓSTICO MÁS SOLICITADAS EN 2004			
CLAVE	PRUEBA	No. PRUEBAS	INGRESOS
31	Prueba de Inmunoperoxidasa Hemoaglutinación	19,317	\$ 328,015 .00
45	Prueba de ELISA	2,055	\$ 149,985.25
1	Análisis de Brucelosis por Tarjeta o rosa de bengala	1,835	\$ 11,010.00
65	Prueba de Inmunodifusión Gel de Agar	1,810	\$ 182,506.00
7	Fijación de Complemento Análisis de Brucelosis	1,426	\$ 51,449.65
12	Prueba de Inhibición de la Hemoaglutinación	1,386	\$ 17,463.00
71	Análisis de Campilobacter SP. TA	937	\$ 80,990.00
67	Prueba de Microaglutinación Análisis para Leptospirosis	800	\$ 28,023.00
70	Bacteriología General	652	\$ 69,752.00
11	Aislamiento Viral en Embrión de Pollo Análisis ENC	616	\$ 81,312.00
20	Prueba de Inmunofluorescencia Directa	521	\$ 29,870.81
10	Fijación de Complemento Análisis de Piroplasmosis Equina	506	\$ 50,771.00
68	Análisis de Micobacterias (Tuberculosis)	290	\$ 14,484.00
8	Fijación de Complemento Análisis de Durina	236	\$ 23,575.00
9	Fijación de Complemento Análisis de Muermo	234	\$ 23,367.00
35	Sueroneutralización Virus- Neutralización	229	\$ 19,604.65
2	Análisis de Brucelosis por Prueba de Rivanol	179	\$ 1,966.00

Fuente: Elaborado por el autor con base en la información obtenida de los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal. Las cifras en pesos son estimados.

En la siguiente tabla aparecen las pruebas que generaron los mayores ingresos en la Subdirección de Patología y Diagnóstico, con una cantidad mínima de \$10,000 en 2004.

PRUEBAS DE DIAGNÓSTICO QUE GENERARON MAYORES INGRESOS EN 2004			
CLAVE	PRUEBA	No. PRUEBAS	INGRESOS
31	Prueba Inmunoperoxidasa por Hemoaglutinación	19,317	\$ 328,015 .00
65	Prueba inmunodifusión Gel de Agar.	1,810	\$ 182,506.00
45	Prueba de Elisa	2,055	\$ 149,985.25
11	Aislamiento Viral en Embrión de Pollo Análisis ENC	616	\$ 81,312.00
71	Análisis de campilobacteria SP. TA	937	\$ 80,990.00
70	Bacteriología General	652	\$ 69,752.00
7	Fijación de Complemento Análisis de Brucelosis	1,426	\$ 51,449.65
10	Fijación de Complemento Análisis de Piroplasmosis Equina	506	\$ 50,771.00
20	Prueba de Inmunofluorescencia Directa	521	\$ 29,870.81
67	Prueba de Microaglutinación Análisis para Leptospirosis	800	\$ 28,023.00
8	Fijación de Complemento Análisis de Durina	236	\$ 23,575.00
9	Fijación de Complemento Análisis de Muermo	234	\$ 23,367.00
35	Sueroneutralización Virus- Neutralización	229	\$ 19,604.65
12	Prueba de Inhibición de la Hemoaglutinación	1,386	\$ 17,463.00
79	Estudio de Necropsia por cada 100Kg de peso	84	\$ 15,690.00
68	Análisis de Micobacterias (Tuberculosis)	290	\$ 14,484.00
1	Análisis de Brucelosis por tarjeta o rosa de bengala	1,835	\$ 11,010.00

Fuente: Elaborado por el autor con base en la información obtenida de los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal. Las cifras en pesos son estimados.

En las siguientes tablas se muestran las pruebas o análisis más solicitados en la Subdirección de Constatación de Productos Biológicos con un número mínimo de 5, por la situación descrita anteriormente sobre el reducido número de pruebas realizadas, determinado por tiempo de realización. También se presentarán aquellas que generaron los mayores ingresos con una cantidad mínima de \$5,000 en los años 2003-2004.

PRUEBAS DE CONSTATACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD MÁS SOLICITADAS EN 2003			
CLAVE	PRUEBA	No. PRUEBAS	INGRESOS
157	Constatación Porcinos - Estudio Fiebre Porcina Clásica	38	\$ 368,686.00
124	Control calidad rumiantes - Estudio de Brucella	18	\$ 10,044.00
134	Constatación. rumiantes - Estudio de Brucella SPP	18	\$ 9,684.00
192	Constatación. No específicos otros	12	\$ 40,260.00
158	Constatación Porcinos Estudio Enfermedad de Aujeszky	7	\$ 23,569.00
133	Constatación Estudio de Fiebre Carbonosa	6	\$ 6,870.55
137	Estudio de Leptospirosis por serotipo	5	\$ 15,617.00

Fuente: Elaborado por el autor con base en la información obtenida de los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal. Las cifras en pesos son estimados.

En la siguiente tabla se presentan las pruebas o análisis que generaron mayores ingresos en la Subdirección de Constatación de Productos Biológicos con una cantidad mínima de \$5,000.00 en el año 2003.

PRUEBAS DE CONSTATACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD QUE GENERARON MAYORES INGRESOS EN 2003			
CLAVE	PRUEBA	No. PRUEBAS	INGRESOS
157	Constatación Porcinos Estudio Fiebre Porcina Clásica	38	\$ 368,686.00
192	Constatación. No específicos otros	12	\$ 40,260.00
158	Constatación Porcinos Estudio Enfermedad de Aujeszky	7	\$ 23,569.00
137	Constatación rumiantes- Estudio de Leptospirosis por serotipo	5	\$ 15,617.00
139	Constatación Rumiantes - Estudio de Diarrea Viral	3	\$ 12,123.00
113	Constatación Aves estudio de Salmonella Aviar	4	\$ 10,772.00
120	Constatación Aves estudio de Influenza	3	\$ 10,101.00
159	Constatación Porcinos - Estudio Parvovirus	3	\$ 10,101.00
134	Constatación Rumiantes Estudio de Brucella SPP	18	\$ 9,684.00
154	Constatación Porcinos - Estudio Bordetella brochiseptica	3	\$ 9,495.00
156	Constatación Porcinos - Estudio Ericipela	3	\$ 9,495.00
133	Constatación Rumiantes - Estudio de Fiebre Carbonosa	6	\$ 6,870.55
105	Constatación Aves Estudio Enfermedad de Newcastle	2	\$ 6,734.00
106	Constatación aves -Estudios Bronquitis Infecciosa	2	\$ 6,734.00
135	Constatación Rumiantes - Estudio de Pasteurelosis Neumónica	1	\$ 5,387.00

Fuente: Elaborado por el autor con base en la información obtenida de los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal. Las cifras en pesos son estimados.

En la siguiente tabla se presentan las pruebas que más solicitadas en la Subdirección de Constatación de Productos Biológicos con un número mínimo de 5 en el año 2004.

PRUEBAS DE CONSTATACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD MÁS SOLICITADAS EN 2004			
CLAVE	PRUEBA	No. PRUEBAS	INGRESOS
134	Constatación Rumiantes Estudio de Brucella SPP	28	\$ 15,596.00
157	Constatación Porcinos Estudio Fiebre Porcina Clásica	27	\$ 270,891.00
192	Constatación. No específicos otros	15	\$ 52,065.00
124	Control calidad Rumiantes - Estudio de Brucella	8	\$ 4,456.00
155	Constatación Porcinos Estudio Leptospirosis por Serotipo	7	\$ 19,502.00
104	Constatación Aves Estudio Laringotraqueitis	5	\$ 17,420.00
156	Constatación Porcinos Estudio Ericipela	5	\$ 16,375.00
89	Control Calidad Aves Estudio de Viruela	5	\$ 13,930.00

Fuente: Elaborado por el autor con base en la información obtenida de los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal. Las cifras en pesos son estimados.

Las pruebas que generaron mayores ingresos en la Subdirección de Constatación de Productos Biológicos con una cantidad mínima de \$5,000.00 en 2004 son:

PRUEBAS DE CONSTATACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD QUE GENERARON MAYORES INGRESOS EN 2004			
CLAVE	PRUEBA	No. PRUEBAS	INGRESOS
157	Constatación Porcinos - Estudio Fiebre Porcina Clásica	27	\$ 270,891.00
192	Constatación. No específicos otros	15	\$ 52,065.00
155	Constatación Porcinos - Estudio Leptospirosis por serotipo	7	\$ 19,502.00
104	Constatación Aves- Estudio Laringotraqueitis	5	\$ 17,420.00
156	Constatación Porcinos - Estudio ericipela	5	\$ 16,375.00
134	Constatación Rumiantes Estudio de Brucella SPP	28	\$ 15,596.00
105	Constatación Aves estudio ENC	4	\$ 13,936.00
120	Constatación Aves estudio de Influenza	4	\$ 13,936.00
89	Control Calidad Aves Estudio de Viruela	5	\$ 13,930.00
158	Constatación Porcinos Estudio enfermedad de Aujeszky	4	\$ 13,936.00
135	Constatación Rumiantes Estudio de Pasteurelisis neumónica	2	\$ 11,146.00
107	Constatación Aves estudio viruela	2	\$ 6,968.00
141	Constatación Rumiantes Estudio de Derrienge	1	\$ 6,689.00
153	Constatación Porcinos Estudio Pasteurelisis	1	\$ 5,573.00

Fuente: Elaborado por el autor con base en la información obtenida de los archivos oficiales del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal. Las cifras en pesos son estimados.

El segundo objetivo particular, que establece como meta “Elaborar un diagnóstico de situación del proceso de emisión de resultados en el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal”, finalmente se puede considerar cumplido, dado que con la información y datos obtenidos mediante el muestreo, la consulta de los archivos y documentación oficial del Centro para integrar las estadísticas, se ha expuesto la situación actual del proceso de emisión de resultados, cuyas consideraciones se presentan de manera más puntual en las conclusiones del trabajo.

CAPÍTULO III

III.1 Propuesta de un Procedimiento de Emisión de Resultados para el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA).

De acuerdo con en el esquema establecido en el planteamiento y objetivos de este trabajo, finalmente, en este Capítulo se presenta la propuesta alternativa del “Procedimiento de Emisión de Resultados del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA)” y se puntualizan los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la investigación,

Cabe señalar que la propuesta, por cuestiones obvias de susceptibilidad de los involucrados, se realizó respetando su esencia y se analizó, consultó y consenso con los responsables del sistema de calidad, sustentada en los archivos de la institución, tomando en cuenta las aportaciones del personal en general, quienes finalmente se enfrentan a las inconsistencias y confusiones originadas por el planteamiento de los procedimientos involucrados en el proceso en cuestión.

Se trató así de eliminar, los conceptos repetitivos que implican duplicidad de funciones y/o confusiones para los usuarios, mediante la implantación de instructivos para acciones específicas, que son complementarias más no fundamentales, y además se ajustó al formato que maneja el Centro.

La propuesta se presenta de manera muy sencilla, puesto que por lineamientos de la organización no se autoriza la reproducción de documentos oficiales. De tal forma que el documento completo de manera normal incluye:

a) Como encabezado: del lado izquierdo el escudo nacional con el nombre de la Secretaría de Agricultura Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), del lado derecho el nombre del Centro, la leyenda Sistema de Calidad y el nombre del procedimiento.

b) En la parte central: la portada que incluye el nombre de las personas que elaboran, revisan y aprueban el procedimiento, y

c) Como pie de página: la fecha de edición, fecha de próxima revisión, el código alfanumérico de identificación del procedimiento, así como el número de revisión o actualización y finalmente el número de páginas que integran el procedimiento, como se establece en los requisitos de la norma ISO 9001:2000 COPANT/ISO, Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos. Finalmente, la propuesta para el procedimiento motivo del estudio es la siguiente:

ELABORÓ:	ÁREA	FIRMA
	SISTEMA DE CALIDAD	_____
REVISÓ:		
JOAQUÍN B. DELGADILLO ÁLVAREZ	SUBDIRECCIÓN DE CONSTATAción DE PRODUCTOS BIOLÓGICOS	_____
MARCELA MERCADO PEZZAT	SUBDIRECCIÓN DE PATOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO	_____
RAUL RAMIREZ LOPEZ	SISTEMA DE CALIDAD	_____
APROBÓ:		
DIODORO BATALLA CAMPERO	DIRECCIÓN DEL CENASA	_____

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA EMISION DE RESULTADOS DEL CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNÓSTICO EN SALUD ANIMAL

1 OBJETIVO.

Establecer los lineamientos para la realización de las actividades relacionadas con la emisión de resultados en el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal (CENASA), así como para las personas que las ejecutan.

2 ALCANCE.

El presente procedimiento es aplicable al desarrollo de todas actividades que inciden en la emisión de resultados del CENASA, desde el ingreso de las muestras en el Área de Recepción, su procesamiento y hasta la entrega del resultado al cliente.

3 REFERENCIAS.

Manual de Calidad del CENASA CNSADIM00.
Manual de Gestión de la Calidad CNSADIM001.

4 DEFINICIONES.

RM: Área de Recepción de Muestras del Departamento de Análisis Clínicos del CENASA.

VE: Área de Vigilancia Epidemiológica del Departamento de Análisis Clínicos del CENASA.

RF: Persona encargada del Área del control de los archivos y realizar los trámites de facturación del CENASA.

Caso/folio: Número consecutivo asignado en el Área de Recepción de Muestras por el Responsable de Facturación, para asignar un código de identificación a las muestras recibidas en el CENASA.

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

5.1 Es responsabilidad de todo el personal que desarrolle actividades relacionadas con la emisión resultados en el CENASA observar las disposiciones de este procedimiento.

5.2 El registro de los casos recibidos, es responsabilidad de las Áreas de: Recepción de Muestras (RM), Facturación (RF), Vigilancia Epidemiológica (VE), y/o Jefe del Departamento de Análisis Clínicos (en adelante “El personal Autorizado del Área de Recepción”).

5.3 Es responsabilidad del cliente, presentar y requisitar debidamente la documentación necesaria para el registro de un caso/folio, que la muestra esté en buenas condiciones, bien identificada y sea adecuada para su procesamiento.

5.4 Es responsabilidad del cliente solicitar por escrito cualquier modificación que se quiera realizar en los documentos oficiales.

5.5 Es responsabilidad del CENASA emitir un resultado en el tiempo establecido.

6. PROCEDIMIENTO.

6.1 Horario y prestación de servicios.

6.1.1 “El personal Autorizado del Área de Recepción de Muestras” (en adelante “ARM”) del CENASA y/o técnicos capacitados, reciben la muestras de lunes a viernes de 9:00 a 14:30 y de 15:30 a 16:45 hrs.

6.1.2 El cliente puede consultar los servicios que ofrece el CENASA, su costo y clave en la relación de Cuotas de Servicios en Sanidad Agropecuaria del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, Centros de Salud Animal, Jefaturas de Inspectoría Fitozoosanitaria, Delegaciones Estatales de la SAGARPA, vía telefónica o bien en cualquier medio de información disponible.

6.1.3 Para poder proporcionarle el servicio a un cliente, éste deberá presentar o enviar al “ARM” del CENASA la siguiente documentación:

a) Copia u original del comprobante bancario de pago (anexo 7.1) debidamente requisitado, impreso y sellado por el banco. En caso de que el servicio lo solicite un cliente del interior de la República, se aceptará la remisión del comprobante de pago vía fax.

b) Formato requisitado de la “Solicitud de servicio” F018 (anexo 7.2), conforme a las claves y cuotas indicadas en la relación de Cuotas de Servicios en Sanidad Agropecuaria del (SENASICA).

c) Requisar debidamente la “Historia Clínica “F023 (anexo 7.3)

6.1.4 Los Responsables de Área en la Recepción del CENASA, asignan a la solicitud de servicio el No. de caso/folio que le corresponda e informan al usuario la fecha en la cual se le entregará (n) su (s) resultado (s).

6.1.5 Si la ficha de depósito presenta pago incompleto, el usuario deberá realizar el pago complementario en el banco dentro de los siguientes 2 días hábiles.

6.1.6 En caso de que el cliente requiera factura por el servicio, su emisión se hará conforme al instructivo correspondiente.

6.2 Recepción / rechazo de las muestras.

6.2.1 El personal Autorizado del Área de Recepción, revisa y evalúa que las muestras estén en condiciones adecuadas para su análisis en el laboratorio y que la Historia Clínica esté requisitada adecuadamente y en caso de que le falten detalles importantes para el procesamiento de las muestras, el usuario deberá firmar el “Formato de compromiso” F065 (anexo 7.4) para garantizar una Historia Clínica completa

6.2.2 En caso de que la muestra llegue en fin de semana o fuera del horario de trabajo, el Servicio de Vigilancia del Centro la colocará en el “refrigerador de muestras retenidas”, anotando en la bitácora de “paquetes recibidos en fin de semana” la fecha, hora, procedencia y número de paquetes.

6.3 Registro de muestras y envío al laboratorio.

6.3.1 Una vez revisadas, evaluadas y aceptadas las muestras, “El personal Autorizado del Área de Recepción”, siguiendo las disposiciones establecidas por la Dirección de Finanzas del SENASICA, asigna el número de caso/folio que le corresponde a la muestra, registrando en la bitácora de “Control de registro diario” con un código alfa numérico e informa al usuario la fecha de entrega del resultado

6.3.2 Para los casos que por disposición del SENASICA deban presentar comprobante de pago, se utiliza primero la letra “T” (Tecámac), después los dos últimos dígitos del año en curso, un guión y por último el número de caso el cual presenta 4 dígitos, empezando con el número 0001 (ejemplo T02-0001), dándole al cliente para identificación de su caso el formato de “ficha de registro de caso” F090 (anexo 7.5). Cada caso debe presentar un pago con su solicitud de servicios.

6.3.3 Si son muestras que no requieran presentar comprobante de pago (registros internos del SENASICA) o de importancia zoonosanitaria, se anotan en la bitácora de “Registros de casos Dispositivo nacional de Emergencia en Salud Animal DINESA”, estas muestras deben presentar historia clínica, asignándose el número, primero se pone la letra “D”, 2 dígitos que corresponden al año, luego un guión y por último se le asignan otros cuatro dígitos que corresponden al número caso/folio, (ejemplo D02-0001) en los casos recibidos en la Comisión México-Americana para la Prevención de la Fiebre Aftosa y Otras Enfermedades Exóticas (CPA), se ingresan con la Historia Clínica con la que viene la muestra.

6.3.4 Si algún caso identificado como “D” posteriormente presenta comprobante de pago, se transfiere el caso de la “libreta de Registro de casos DINESA” y se ingresa a la “bitácora de Control de Registro Diario”, con la fecha en que se recibió el pago haciendo las observaciones correspondientes.

6.3.5 “El personal Autorizado del Área de Recepción” o un técnico auxiliar, registra un servicio por cada caso en la “Bitácora de recepción de muestras de los laboratorios: Central, Virología o Constatación”, dependiendo el análisis que se le vaya a realizar y saca una copia de la Historia Clínica.

6.3.6 Una vez registrado (s) en la libreta de control el (los) caso (s) recibido (s). En el Área de Recepción se mantendrán únicamente las libretas de control interno como antecedente histórico.

6.3.7 El Responsable de Área RM, VE o RF, deberá indicar al técnico auxiliar la cantidad de copias que se van a sacar de: la historia clínica; solicitud de servicio y comprobante de pago.

6.4 Procesamiento o análisis de la muestra.

6.4.1 El técnico o personal auxiliar de Recepción, entrega las muestras con su Historia Clínica al laboratorio correspondiente, en donde la persona que las recibe firma de recibido en la “Bitácora de Recepción de Muestras” del Área de Recepción.

6.4.2 Una vez canalizada la muestra al laboratorio o área técnica correspondiente, se realizará el análisis respectivo de acuerdo al procedimiento técnico específico de “Manejo de Muestras y Emisión de Resultados de cada Área”

6.5 Emisión del resultado interno.

6.5.1 Con los resultados obtenidos en el análisis de las muestras, las áreas de los laboratorios emitirán el resultado interno en el formato F076.

6.5.2 El resultado interno será entregado al “ARM” por personal de las áreas o recogido por personal de Recepción en dos horarios, a las 10:30 a.m. y 1:00 p.m. Si el resultado se emite en una hora posterior a la señalada, será responsabilidad del Área que realizó la prueba, hacer llegar el resultado a la Recepción, antes de las 4:30 p.m. para seguir el trámite correspondiente.

6.5.3 De no cumplir con los horarios establecidos, la entrega del resultado será considerada como realizada al día hábil siguiente.

6.5.4 En caso que el cliente solicite una corrección de resultado o el técnico tenga dudas sobre el mismo, se deberán seguir los lineamientos establecidos en el instructivo correspondiente.

6.6 Emisión de resultado oficial y su comunicación al cliente.

6.6.1 “El personal Autorizado del Área de Recepción”, recibe de los laboratorios de diagnóstico o constatación el resultado interno de la prueba realizada.

6.6.2 Cuando “el personal Autorizado del Área de Recepción”, verifica que estén completas las firmas correspondientes, imprime el resultado en hojas con el sello oficial e integra los resultados al expediente correspondiente.

6.6.3 El Responsable del Área de (VE) ingresa el resultado a la base de datos del sistema de cómputo para su inclusión en el informe diario del Sistema Nacional de Vigilancia Epidemiológica (SIVE).

6.6.4 Los resultados oficiales deberán contener: En la parte superior los datos del solicitante; en la parte central del resultado se indicará el análisis realizado, así como la referencia técnica y las firmas del Director del Centro y la Subdirección correspondiente. Como pie de página: Dirección del laboratorio y datos complementarios.

6.6.6 La (s) secretaria (s) mecanografía (n) los resultados en programa Word de Microsoft Office, en el formato F080 para “Resultado de diagnóstico” (anexo 7.6) y F081 (anexo 7.7) para “Resultado de constatación y/o control de calidad”, según corresponda. En la parte superior del lado izquierdo, deberá tener el logotipo de la Secretaría y del derecho datos de la dependencia a la que pertenece y el nombre del resultado.

6.6.7 El Jefe de Departamento de Análisis Clínicos: revisa, analiza y rubrica el resultado y lo envía a la Subdirección correspondiente para su revisión y firma.

6.6.8 El Subdirector revisa, analiza y firma el resultado y lo envía a la Dirección para revisión y firma del Director.

6.6.9 El Director revisa y firma los resultados.

6.6.10 El Responsable de Área RM y/o VE supervisa que se saquen copias de los resultados y se anexen para su archivo, registra el resultado y la fecha de conclusión en la bitácora de registro de casos.

6.6.11 La entrega de resultados que se realiza directamente al cliente y/o el que se transmite vía fax, se hace exclusivamente por el personal autorizado del Área de Recepción.

6.6.12 El Responsable del “ARM”y/o VE supervisa el envío de los resultados por fax (si es requerido por el cliente), anotando en la “Bitácora de registros de resultados pasados por fax”, la fecha, el número de caso/folio y teléfono.

6.6.13 El resultado original, cuando es local, se pone en un sobre identificando con el número de caso/folio asignado para ser entregado directamente al cliente, quien anota la fecha y firma de recibido.

6.6.14 En los casos donde el usuario solicite que se envíe su resultado original, será necesario contar con una guía prepagada por él mismo.

7. ANEXOS Y REGISTROS.

7.1 Comprobante bancario de pago.

7.2 Solicitud de servicio” F018.

7.3 Historia Clínica” F023.

7.4 Formato de compromiso” F065.

7.5 Ficha de Registro de Caso F090.

7.6 Resultado de diagnóstico F080.

7.7 Resultado de Constatación F081.

Anexo 7.1.- Comprobante Bancario de Pago.

 SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD INOCUIDAD Y CALIDAD AGROPECUARIA Avda. No. 321 Col. del Valle, 03100 México, D.F. TEL.: 5687 8199 Y FAX: 5523 0094		Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal Km. 27.5 Carretera Federal México - Puebla, Santa Ana Huasteca Edo. Méx. C.P. 55740 No. 2024 México - Santa Ana Huasteca 5524 8993	
CLIENTE		FACTURA No. A- 03067	
R.F.C.: SNS 960412-AH4		FECHA:	
CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	IMPORTE M.N.
			
IMPORTE CON LETRA		SUBTOTAL	
		IVA	
		TOTAL	

Instructivo de Llenado

Cliente.- Corresponde al nombre de la persona ó Razón Social que presenta su identificación fiscal.

Fecha.- Corresponde a la fecha en que se elaboró la factura.

Cantidad.- Corresponde al número de estudios que se realizaron.

Descripción.- Es el tipo de estudio con la clave que aparece en la relación de Cuotas de Servicios en Sanidad Agropecuaria del (SENASICA).

Costo Unitario.- Es el precio por unidad de estudio.

Importe.- Corresponde al costo unitario por la cantidad de estudios, expresado en Moneda Nacional.

Importe con letra.- Es el importe total descrito con letra.

Subtotal.- Corresponde a la suma del importe, sin ningún cargo.

IVA.- Corresponde al porcentaje del Impuesto al Valor Agregado.

Total.- Es la suma del subtotal más el IVA.

Anexo 7.2.- Solicitud de Servicio.

CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNOSTICO EN SALUD ANIMAL

SOLICITUD DE SERVICIO

No. Operación Bancaria _____
Monto de pago _____
Fecha _____

DATOS DEL SOLICITANTE

R. F. C.

Nombre o razón social			
Dirección			
C .P.	Calle	No.	Colonia
Teléfono/ Fax		Delegación ó Municipio	Estado
		Dirección Electrónica	

DESCRIPCIÓN DE LAS MUESTRAS	No. DE MUESTRAS	CLAVE DEL SERVICIO	COSTO DEL SERVICIO
TOTAL			

Notificación de Resultado:
Personal () Teléfono () Fax () Correo Electrónico () Mensajería Anexar guía prepagada

Nombre y Firma del Solicitante

Nombre y Firma del Receptor

Para ser llenado por la Unidad de Servicios

No Caso/Folio: -
FECHA: / /
Clave de la Unidad de Servicios: 01

F018

Anexo 7.3.- Formato de Historia Clínica.



**SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD, INOCUIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA
DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD ANIMAL
CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNÓSTICO EN SALUD ANIMAL**

HISTORIA CLINICA

FECHA: _____ HORA: _____ CENASA: _____
PROPIETARIO: _____ ESPECIE: _____
DOMICILIO: _____ SEXO: _____
MUNICIPIO: _____ ESTADO: _____ RAZA: _____
TELEFONO: _____ EDAD: _____

MVZ DE LA EXPLOTACIÓN: _____
TIPO DE MUESTRA: _____
EXAMEN SOLICITADO: _____
FINALIDAD ZOOTECNICA: _____
TOTAL DE ANIMALES: ___ No. DE ENFERMOS: ___ No. DE MUERTOS ___

Signos, tratamiento, vacunación, desparasitación, instalaciones.

DIAGNOSTICO CLINICO: _____
FECHA Y HORA DE TOMA DE MUESTRA: _____
CONSERVADOR UTILIZADO: _____
ESTUDIO (S) SOLICITADO (S): _____
NE ___ HP ___ BAC ___ VIR ___ SER ___ AC ___ PARA ___ OTROS ___
MVZ. QUE RECIBE EL CASO: _____
ELABORO: _____

FO23

Anexo 7.4.- Formato de Compromiso.



**SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD, INOCUIDAD Y
CALIDAD AGROALIMENTARIA
DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD ANIMAL
CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNÓSTICO EN
SALUD ANIMAL**

Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal

Presente.

Por medio de este documento me comprometo a presentar o en su defecto enviar una historia clínica bien requisitada, en un lapso no mayor a 3 días después de ser registrada en la recepción de este Centro, a fin de evitar contratiempos con los resultados derivado a la falta de información en los datos de la explotación, animal o el tipo de muestra.


Sin más por el momento

Nombre y firma _____

Fecha _____

F065

Anexo 7.5.- Formato de Ficha de Registro de Caso.

	CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNÓSTICO EN SALUD ANIMAL
FECHA _____	
Km. 37.5 CARRETERA FEDERAL MÉXICO-PACHUCA TECAMAC, EDO. DE MÉXICO 55740	
TELEFONOS:	01 (55) 593 465 24 01 (55) 593 465 33 01 (55) 593 465 30 FAX
NO. DE CASO	_____
ESTUDIO (S) SOLICITADO (S):	_____
MVZ. QUE RECIBE EL CASO:	_____
FO90	

Anexo 7.6.- Resultado de Diagnóstico.



**SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD, INOCUIDAD Y
CALIDAD AGROALIMENTARIA**

**DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD ANIMAL
CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNOSTICO
EN SALUD ANIMAL**

RESULTADO DE DIAGNOSTICO

CENASA: **FECHA DE RESULTADO:**
No. REGIONAL:
PROPIETARIO:
DOMICILIO:
MUNICIPIO: **ESTADO:**
ESPECIE: **RAZA:** **SEXO:** **EDAD:**
FECHA DE RECEPCIÓN: **MUESTRA:**
ESTUDIO SOLICITADO:

RESULTADO:

DIRECTOR DEL CENASA

**SUBDIRECTOR DE
PATOLOGÍA Y DIAGNOSTICO**

Km. 37.5 Carretera Federal México-Pachuca, Tecamac, Estado de México.

Tels. 59 34 65 24, 59 34 65 33 y 59 34 65 30 (FAX); Correo electrónico cenasa@prodigy.net.mx

Este resultado ampara únicamente las muestras remitidas.

Prohibida la reproducción parcial o total de este resultado, sin aprobación por escrito de la Dirección de este Centro.

FECHA Y HORA DE IMPRESIÓN

F080

Anexo 7.7.- Resultado de Constatación.



**SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD, INOCUIDAD Y CALIDAD
AGROALIMENTARIA**

**DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD ANIMAL
CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNOSTICO EN
SALUD ANIMAL**

RESULTADO DE CONSTATAACION

SOLICITANTE:
DOMICILIO:
TIPO DE MUESTRA: **LOTE**
LABORATORIO:
CANTIDAD DE MUESTRAS: **FECHA DE RECEPCIÓN:**

REGISTRO:
FECHA DE EMISIÓN DE RESULTADOS:

RESULTADO
PRUEBA Y/O ANALISIS: **RESULTADOS:** **ESPECIFICACIONES:**

REFERENCIAS

CLAVE ANALISTAS

DIRECTOR DEL CENASA

**SUBDIRECTOR DE CONSTATACIÓN
DE PRODUCTOS BIOLÓGICOS**

Km. 37.5 Carretera Federal México-Pachuca, Tecamac, Estado de México.
Tels. 59 34 65 24, 59 34 65 33 y 59 34 65 30 (FAX); Correo electrónico cenasa@prodigy.net.mx
Prohibida la reproducción parcial o total de este resultado, sin aprobación por escrito de la Dirección de este Centro.

F081

A) Propuesta de Instructivo para Corrección y/o Adición de Resultados.

CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNÓSTICO EN SALUD ANIMAL INSTRUCTIVO PARA CORRECCIÓN Y/O ADICIÓN DE RESULTADOS

CORRECCIÓN DE RESULTADOS

En los casos que el usuario y/o el personal capacitado del CENASA notifiquen un error en la elaboración del diagnóstico, se podrán hacer correcciones y/o adiciones a los resultados oficiales emitidos, sólo bajo los siguientes lineamientos:

- 1)** Para realizar la corrección y/o adición al algún resultado, esta deberá ser solicitada por el usuario por escrito:
- 2)** Si el Jefe del Departamento de Análisis Clínicos verifica que efectivamente el error es atribuible al laboratorio.
 - a)** Debe verificar que los datos iniciales ingresados por el cliente sean correctos.
 - b)** Debe localizar el archivo correspondiente y corregir la información.
- 3)** En el expediente del caso se conservará una copia del resultado anterior y se pone diagonalmente la palabra “cancelado”, así como el motivo de la modificación.
- 4)** Al expediente deberá agregarse el nuevo documento con la corrección y/o adición, manteniendo el número de caso original.
- 5)** Realizada la corrección del resultado, se le entrega al usuario y se archiva.

EN CASO DE ADICIÓN:

- a)** Si se requiere alguna adición al resultado, ésta solo se efectuará sí la información por agregar es como apoyo al resultado emitido y **debe ser solicitada por escrito.**

Nota: Para cualquier tipo de reembolso, el usuario podrá gestionarlo en el CENASA por medio de un oficio para su trámite ante el SENASICA, quien notificará que el pago fue efectuado. Con dicha información el usuario podrá presentarse en la Tesorería de la Federación para tramitar su reembolso.

B) Propuesta de Instructivo para la Emisión de Facturas.

CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNÓSTICO EN SALUD ANIMAL INSTRUCTIVO PARA LA EMISIÓN DE FACTURAS

Cuando el cliente solicite una factura, para su emisión se observan los siguientes lineamientos:

- a)** El cliente deberá presentar: el comprobante de pago debidamente requisitado, a más tardar los 3 primeros días del siguiente mes en que realizó su pago, así como el formato F018 "solicitud de servicio".

- b)** Si el comprobante de pago no se presenta completo o carece del RFC y/o Razón Social, el usuario debe corregir dichas anomalías en un lapso de no mayor a 48 horas posteriores a la recepción de sus documentos.

- c)** El Responsable de Facturación del Área de Recepción, elabora el registro y control de facturas en orden consecutivo por No. de folio.

- d)** El Responsable de Facturación del Área de Recepción, entrega la Factura al usuario, quien deberá firmar en la copia de acuse de recibido.

- e)** El Responsable de Facturación deberá enviar a la Dirección de Finanzas del SENASICA, los informes o reportes mensuales de captación de ingresos en documento y archivo electrónico, máximo 10 días hábiles posteriores al mes que finalizó.

En caso de cancelación de facturas:

- a)** Elaborar oficio del reporte de facturas, para la Dirección de Finanzas del SENASICA.

- b)** Elaborar la hoja de control correspondiente dentro de los primeros 5 días hábiles del mes.

Nota. La fecha de emisión de la factura deberá ser la misma en la que el cliente la solicitó y en el mes que realizó su solicitud de servicio.

C) Propuesta de Instructivo para el Archivo de Resultados.

**CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNÓSTICO EN SALUD ANIMAL
INSTRUCTIVO PARA EL ARCHIVO DE RESULTADOS**

El archivo de resultados se realizará de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- 1) Revisar que los documentos del servicio solicitado incluyan: *solicitud de servicio, copia u original de la factura, así como una copia del comprobante de pago.
- 2) Identificar el número de caso/folio de acuerdo a los registros del CENASA.
- 3) Integrar el resultado a su expediente
- 4) Archivar por No. de caso/folio en orden consecutivo. Cada expediente deberá contener 50 casos/folio
- 5) El técnico archivista revisa y verifica que el expediente ya integrado esté completo, en caso de que falte algún documento lo notifica al responsable de Área de RM, VE o Jefe de Departamento de Análisis Clínicos, para completar el expediente.
- 6) En el Área de Recepción, sólo se mantendrán en archivo los registros del año en curso, los expedientes de los años anteriores se conservarán durante 5 años en el anexo específico para este fin.
- 7) Después de 5 años estos expedientes se enviarán al archivo muerto.

D) Justificación de las propuestas.

En la propuesta de procedimiento presentada, la intención básica es incluir los elementos estrictamente necesarios para hacerlo más comprensible y manejable, a fin de evitar la duplicidad de funciones y actividades, con acciones concretas como el establecimiento de los instructivos para: la Corrección y/o Adición de Resultados, Emisión de Facturas y para Archivo de Resultados, con los cuales se puede mantener y mejorar la eficacia de las operaciones, simplificando acciones para agilizar los resultados, así como para identificar las responsabilidades de los actores. De esta manera, el contenido de los 4 procedimientos antes presentados se concentran en uno solo, lo cual, de entrada, produce un ahorro de tiempos y dinero en cuanto a la reproducción de dichos procedimientos y su distribución a la totalidad del Centro.

Cabe señalar que en los instructivos también se incluiría un encabezado con los elementos de forma que se mencionaron al principio de la propuesta, y como pie de página los espacios de: ELABORÓ:, REVISÓ y APROBÓ, puesto que aparte de ser requisito de calidad para los autores, también les significan puntos para acceder a mejores calificaciones para los premios que otorga la Secretaría y como se dijo en la introducción de la propuesta, podría resultar un factor que lastimara la susceptibilidad de los autores, y generar un ambiente negativo o de animadversión.

E) Del Control de Calidad al Aseguramiento de Calidad.

Si bien el trabajo se tituló “Aseguramiento de calidad en el proceso de emisión de resultados en el CENASA”, inspirado en la idea de ser propositivo y acceder a un nivel mayor de calidad en los servicios del Centro, a partir del hecho que el Centro ya tenía implantado un sistema de calidad basado en la Norma NMX-17025-IMNC-2000 “Requisitos Generales para los Laboratorios de Ensayo y Calibración”, y que entre sus metas se considera lograr también la certificación bajo los criterios de la norma ISO 9001, en el curso de la investigación se detectó que el grado de desarrollo del sistema de calidad en el CENASA, aun es incipiente y no está maduro, a pesar de contar con pruebas acreditadas bajo la norma NMX-17025 y que en realidad apenas se ubica en la etapa de control de calidad, puesto que de acuerdo a las normas de calidad se

considera que: **Control de la calidad:** es parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad y su cumplimiento se establece en la norma mexicana NMX-CC-9001-IMNC y el **Aseguramiento de la calidad:** es la parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza de que se cumplen los requisitos de la calidad, aplicando indicadores y la mejora continua, entre otros conceptos, por lo tanto es una etapa más completa en el desarrollo de los sistemas de calidad y cuyo requisitos se documentan en la norma mexicana NMX-CC-9004-IMNC “Recomendaciones para la mejora del desempeño”

La principal diferencia entre un control de calidad y un aseguramiento de calidad radica en que esta última, establece los medios o acciones para brindar certidumbre de la calidad del trabajo y proporciona un rango más amplio de objetivos en los sistemas de calidad, especialmente para mejora continua del desempeño y la eficiencia globales de la organización y se recomienda para aquellas organizaciones cuya alta dirección pretende ir más allá de los requisitos de la norma 9001, sin embargo no es certificable.

En este sentido, si bien, el trabajo cumple de manera parcial con el título, primero, porque no se puede hablar de un aseguramiento de la calidad en el proceso de emisión de resultados del CENASA debido a que, para empezar aun no se tienen identificados los procesos y se trabaja en base a procedimientos, menos se puede hablar de aseguramiento. Además, en base a la consideración de que alcanzar el aseguramiento de calidad implicaría un considerable esfuerzo y no es acreditable, no obstante en este apartado se hacen algunas recomendaciones que pueden ayudar a fortalecer el control de calidad en base a las recomendaciones de la norma 9004.

Por lo tanto, se realizó una propuesta alternativa para el procedimiento de emisión de resultados, la cual observa una mejora al estándar de Control de calidad y cumplir así con el concepto de la hipótesis planteada que establece como fin disminuir el manejo burocrático y lento en los resultados de los análisis que solicitan los clientes, para estar en oportunidad de brindarles un servicio ágil y eficiente que les ayude a prevenir enfermedades y mantener la salud de sus animales.

No hay que soslayar el hecho de que, en base a la implantación de un Sistema de Calidad en el CENASA, se han generado acciones acordes a las normas de calidad, pero que indudablemente son susceptibles de mejora, y que en la medida que se desarrollen, podrían ayudar a brindar mayor certeza en la calidad de los resultados emitidos.

En primer lugar, se deben de considerar como medios para alcanzar el objetivo, tres factores que intervienen en el proceso de emisión de resultados y que determinan el logro del objetivo, es decir, los factores; humanos, materiales y financieros.

Al respecto, se puede afirmar que, de alguna manera se ha demostrado la calidad en estos factores, dado que en el CENASA se han acreditado alrededor del 70% de las pruebas que se realizan, lo cual indica que los estándares de calidad mínimos se cumplen.

Como una de las medidas encaminadas a brindar mayor certidumbre en la calidad de los resultados que emite el Centro, en primer término, se hará énfasis en el factor humano, en el cual es importante demostrar que se trabaja con la calidad necesaria y así establecer acciones para mantener los niveles que establecen las normas de calidad. El CENASA, al igual que toda organización, depende de que el factor humano como el recurso más valioso, posea la capacidad, habilidad, experiencia y educación, entre otras condiciones, que garanticen la calidad del trabajo.

Si se considera que la realidad del CENASA es que, en general la parte crítica de las pruebas la realizan los médicos veterinarios responsables de las diferentes áreas especializadas por enfermedades, quienes reciben una capacitación y actualización constante y periódica, brindan esa confianza en su capacidad de trabajo, pero que también tienen un apoyo importante del personal auxiliar de base; y es la capacidad de estos últimos, la variable que se debe validar de acuerdo con los requisitos de los sistemas de calidad.

Los hechos demuestran que, aun cuando este personal tiene un nivel de estudios y formación de apenas secundaria en promedio, también cuenta con una antigüedad de 15 a 20 años en promedio, lo cual les ha ayudado a especializarse en sus respectivas tareas, a través del desempeño de sus actividades durante esos años, por tanto esta situación debe de capitalizarse para validar y asegurar que también poseen los elementos para realizar un trabajo de calidad.

La forma de validar la capacidad del personal de base y también de los responsables de área, en la práctica puede demostrarse de dos maneras: 1) Aplicando una evaluación interna y 2) una evaluación de naturaleza externa, por parte de personal calificado. Para alcanzar la primera etapa, sería conveniente hacer un inventario sobre las pruebas que tienen un desarrollo similar en otras áreas o laboratorios del Centro y del personal con actividades similares y a partir de ello, realizar intercambios para evaluar su capacidad y demostrar en la práctica, ante otras condiciones y la supervisión de diferentes personas, bajo criterios estrictos e imparciales y establecerla como una actividad programada y periódica.

En la segunda acción, es decir, en la evaluación de carácter externo se puede seguir el mismo esquema hacia otros laboratorios de la propia Secretaría y establecer convenios con laboratorios privados, de ser posible, a fin de colocarlos bajo criterios y exámenes más diversos que brinden certidumbre en la calidad del trabajo de los encargados de realizar las pruebas y generar las evidencias tendientes a asegurar que realizan bien su trabajo.

En cuanto a los recursos materiales (equipos, instrumentos e instalaciones, etc.) las acciones deben enfocarse a asegurar que están en óptimas condiciones de funcionamiento y a partir del inventario de con que cuenta el Centro, se debe observar el riguroso cumplimiento de los programas de mantenimiento respectivos, con base al establecimiento de un control estadístico de horas-uso, antigüedad, servicios, etc. que den oportunidad de realizar análisis comparativos de estos factores e instrumentar las acciones tendientes a su conservación, operación y uso de la mejor manera, situación

que a decir del personal, de acuerdo con la información presentada en el diagnóstico, no se realiza con la acuciosidad necesaria, para garantizar que se mantienen en óptimas condiciones, de tal forma que no incidan de manera negativa en el resultado de las pruebas. La viabilidad de estas acciones, determinada por los recursos financieros, es amplia puesto que no implicarían un gasto extra, dado que es un rubro que se tiene contemplado de manera permanente para el mantenimiento de estos equipos.

El factor financiero, que quizá es el factor real más determinante y/o limitante para llevar a cabo estas acciones, es una consideración que se manejó hasta donde las limitaciones de acceso a la información y la susceptibilidad que pudiera implicar se trató de evitar en el desarrollo del trabajo, sin embargo dichas propuestas son viables, puesto que, de inicio las acciones para la evaluación, tanto interna como la externa para la validación de la calidad de los resultados, a partir de la calidad del personal, no implicarían un gasto excesivo ya que se utilizarían los recursos del propio Centro, en cuanto a la evaluación interna y en lo que respecta a la evaluación de carácter externo, se deben seleccionar laboratorios cercanos a los cuales se podría trasladar al personal en los vehículos oficiales del Centro que finalmente sería una inversión más que un gasto.

Otro elemento importante es la recolección constante de datos, sin embargo es necesario que los esfuerzos del CENASA se centren en ordenarla y orientarla hacia los objetivos de la organización, a fin de establecer indicadores, metas y planes para realizar comparaciones contra los hechos y contar con los elementos para realizar una mejor planeación, establecer acciones correctivas y su metodología y que de esta manera puedan ser analizados y evaluados de forma programada.

Con la identificación de aquellas pruebas que tuvieron mayor demanda durante los años de estudio, así como las que aportaron mayores ingresos, mediante el desarrollo del trabajo, se establecen las bases para el acopio de información oportuna, útil y orientada para analizar y evaluar la situación, definir prioridades y objetivos tanto por laboratorios, por áreas y aun individuales, lo que dará oportunidad de establecer indicadores para potenciar las fortalezas del Centro y desarrollar las áreas de mejora,

mediante la implantación de acciones preventivas y correctivas que eviten la ocurrencia de errores y en todo caso que ayuden a replantear los objetivos para corregir y mejorar continuamente el desempeño del personal y mantener en condiciones óptimas tanto las instalaciones como los equipos.

Siendo la actividad y razón de ser del CENASA realizar análisis, certificar y constatar la calidad de productos, para cuidar y mantener la salud de los animales de los productores del país, como se establece en la introducción, y aun cuando se da por hecho que las áreas que ejecutan las pruebas para las enfermedades, que por su importancia son consideradas de Campaña Nacional, cumplen con los estándares de calidad requeridos por las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) reguladas por: "NOM-013, Enfermedad de Newcastle; NOM-044, Influenza Aviar y NOM-005, Salmonelosis, para las aves; b) NOM-037, Fiebre Porcina Clásica y NOM-007, Enfermedad de Aujeszky, para porcinos; y c) NOM-031, Tuberculosis y NOM-041, Brucelosis para bovinos y otras especies"¹

Es pertinente, señalar que actualmente, las pruebas que se realizan para el diagnóstico de dichas enfermedades están acreditadas por la Entidad Mexicana de Acreditación (ema), sujetas a evaluación bajo los criterios de la norma 17025 "Criterios para la evaluación de los laboratorios de ensayo o calibración", que es norma ad-hoc para este tipo de instituciones,

Sin embargo, también es recomendable establecer acciones sistemáticas de evaluación, se elaboren planes de acción para eventos extraordinarios y se consideren los eventuales recursos de apoyo tanto: humanos, capacitando a otras personas en pruebas determinadas; materiales, considerar el suministro de insumos de laboratorio y

¹ Para mayor información sobre la materia, objetivo y campo de aplicación de las Normas citadas se puede consultar el "[Boletín Informativo: La Norma Oficial Mexicana en el Subsector Pecuario](#)", elaborado por el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Protección Zoonositaria (CONAPROZ) y editado por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, Págs. 12-17. También se presentan de forma esquemática en el Anexo No. 5, Normas Oficiales Mexicanas que regulan las actividades de Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

la disponibilidad de equipos en otros laboratorio tanto del Centro como fuera del mismo; y las posibles fuentes de recursos alternas.

Las actividades de evaluación serán fundamentales, pues a decir de los enterados en el tema, son la base del mejoramiento continuo, por ejemplo utilizando el ciclo de Deming que se basa en Planificar, Hacer, Verificar, y actuar, permitiría clarificar como un sistema de aseguramiento de la calidad tiende al mejoramiento continuo, lo cual puede empatarse con las etapas consideradas básicas en el proceso administrativo como son la Planeación, Organización, Dirección y Control y que además concuerdan con la definición utilizada en nuestro marco conceptual derivada de la considerada escuela clásica que define a la Administración como “una sucesión de actividades destinadas a obtener un fin previamente establecido; es decir como un proceso; su enfoque central consiste en la identificación de esas actividades o funciones administrativas”, como lo citamos en el Capítulo I.

Bajo esta perspectiva, cuando se establezca como cultura de trabajo que el control de calidad en los factores que inciden en la emisión de resultados del CENASA, se aplique permanentemente, se evalúen, se saquen conclusiones válidas y se compruebe que sea efectivo, se estará en camino para acceder a un mayor nivel de calidad y por tanto en ruta hacia el aseguramiento de la calidad.

Esto es precisamente la función que tiene un programa de Aseguramiento de la Calidad, garantizar que los controles de calidad sean efectivos, se mantengan y mejoren en el tiempo; por ejemplo de nada sirve tener el prestigio como laboratorio de referencia, si no se puede asegurar que la calidad del servicio que se brinda en cuanto a la eficiencia y confiabilidad, o que el personal que labora el Centro mantiene un nivel suficiente de aptitud o capacitación, o que los procedimientos utilizados se evalúan y revisan periódicamente y que cuando exista un error se cuente con la metodología definida para realizar una acción correctiva que evite la repetición del problema.

Es bueno ubicar al laboratorio en el nivel de exigencia que le corresponde por la importancia que sus actividades tienen en plano nacional, esto es que desde los diagnósticos mal realizados hasta la lentitud en su proceso, pueden afectar la seguridad de la sanidad animal del país y ocasionar pérdidas económicas, contagios o mermas de los hatos en las regiones.

Pero quizá una de las condiciones más importantes para enfrentar el desafío planteado, sea el compromiso y la decisión de la Alta Dirección, sí la Dirección de la organización no está convencida plenamente de la necesidad de implementar, mantener y mejorar un sistema de calidad acreditable, cualquier esfuerzo emprendido por la organización sin el necesario apoyo en recursos y autoridad inevitablemente tendrá pobres resultados.

En la siguiente tabla se presentan los requisitos de la norma mexicana IMNC ISO 9001-2000 como guía para el control de calidad y la condición de estos requisitos en el CENASA; asimismo se presentan algunas de las condiciones en las que el Centro deberá hacer énfasis para estar en ruta de un nivel aseguramiento de la calidad de acuerdo a los estándares de la norma IMNC ISO 9004-2000, que es la guía a seguir para lograr el aseguramiento.

Cabe señalar que la tabla sólo hace referencia los requisitos establecidos para dos de los factores analizados en este apartado, es decir, para los recursos humanos y materiales, como ejemplo de la diferencia que existe entre el control y el aseguramiento de calidad, y como fundamento de porque se determinó proponer un procedimiento de emisión de resultados para el CENASA con estándares de control de calidad.

REQUISITOS PARA CONTROL DE CALIDAD DE ACUERDO A LA NORMA ISO-9001-2000	ESTATUS EN CENASA	ACCIONES A IMPLEMENTAR PARA LOGRAR EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE ACUERDO A LA NORMA ISO-9004-2000
<p>6.2 RECURSOS HUMANOS 6.2.1 Generalidades.</p> <p>El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.</p> <p>6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación la organización debe:</p> <p>a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.</p> <p>b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer las necesidades.</p> <p>c) Asegurarse que sus personal es conciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y</p> <p>d) Mantener registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias</p>	<p>si cumple</p> <p>a) si cumple</p> <p>b) Si cumple, a través del programa de capacitación</p> <p>c) Si cumple, a través de reuniones</p> <p>d) Si se cumple, a través de la integración de expedientes del personal</p>	<p>6.2 RECURSOS HUMANOS. 6.2 Personal. 6.2.1 Participación del personal. La Dirección debe mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización, incluyendo el sistema de gestión de calidad, mediante la participación y apoyo de las personas, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación continua; - Definir sus responsabilidades y autoridades; - Establecer objetivos individuales y de equipo; y evaluando los resultados; - Participación activa del personal en el establecimiento de objetivos - Reconocimientos y recompensas; - Comunicación de información abierta y en ambos sentidos; - Revisión continua de las necesidades de su personal; - Crear las condiciones para promover la innovación; - Asegurar el trabajo en equipo eficaz; - Generar sugerencias y opiniones; - Mediciones de satisfacción del personal. <p>6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación 6.2.2.1. Competencia La Dirección debe asegurarse de que se dispone de la competencia necesaria para la operación eficaz y eficiente de la organización. La dirección debe considerar un análisis tanto de las necesidades de competencia presentes como de las esperadas en comparación con la competencia ya existente en la organización. La consideración de necesidades de competencia debe incluir fuentes tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demandas futuras relacionadas con los planes y objetivos estratégicos y operacionales; - Anticipación de las necesidades de sucesión de la dirección y de la fuerza laboral; - Cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización; - Evaluación de la competencia individual y del personal para desempeñar actividades definidas, y

		<p>- Requisitos legales y reglamentarios y normas que afecten a la organización y a sus partes interesadas.</p> <p>6.2.2.2. Toma de conciencia y formación.</p> <p>- Planificar las necesidades de educación y formación considerando cambios provocados por la naturaleza de los procesos de la organización, las etapas de desarrollo del personal y la cultura de la organización.</p> <p>El objetivo es proporcionar al personal los conocimientos y habilidades que, junto con la experiencia, mejoren su competencia.</p> <p>Debe también incluir la toma de conciencia de las consecuencias sobre la organización y el desarrollo de su personal, debido al incumplimiento de los requisitos.</p> <p>-Para apoyar el logro de los objetivos de la organización y el desarrollo de su personal, la planificación de la educación y la formación debería considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La experiencia del personal, los conocimientos tácitos explícitos; - Las habilidades de liderazgo y gestión; - Las herramientas de planificación y mejora; - La creación de equipos; - La resolución de problemas; - Las habilidades de comunicación. <p>-Los programas para actualización periódica del personal ya conformado.</p> <p>Los planes de formación deben incluir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos; - Programas y metodologías; - Recursos necesarios; - Evaluación en términos de aumento de la competencia del personal; y medición de la eficacia y eficiencia de la organización. <p>La educación y formación proporcionadas deben evaluarse en términos de expectativas e impacto en la eficacia y eficiencia de la organización como medio para la mejora de futuros planes de formación.</p>
<p>6.3 INFRAESTRUCTURA La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La</p>		<p>6.3 INFRAESTRUCTURA La Dirección debe definir la infraestructura necesaria para la realización de los productos considerando las necesidades y expectativas, incluyendo los recursos tales como: la planta, espacios de trabajo,</p>

<p>infraestructura incluye, cuando sea aplicable:</p> <p>a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados</p> <p>b) equipo para los procesos</p> <p>c) servicios de apoyo tales como transporte o comunicación)</p>	<p>a) si se cumple</p> <p>b) si se cumple</p> <p>c) si se cumple</p>	<p>herramientas y equipos, servicios de apoyo, tecnología, comunicación e instalaciones para el transporte.</p> <p>El proceso en el que se define la infraestructura necesaria para lograr la realización eficaz y eficiente del producto debe incluir lo siguiente.</p> <p>a) proporcionar una infraestructura en términos tales como objetivos, función desempeño, disponibilidad, costos, seguridad, protección y renovación;</p> <p>b) desarrollar e implementar los métodos de mantenimiento, para asegurarse de que la infraestructura continúe cumpliendo las necesidades de la organización; estos métodos deberían considerar el tipo y frecuencia, basado en su criticidad y en su aplicación.</p> <p>c) Evaluar la infraestructura frente a las necesidades y expectativas; y</p> <p>d) Considerar aspectos ambientales asociados con la infraestructura tales como la conservación, contaminación, desechos y reciclado.</p>
<p>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</p> <p>7.1 Planificación del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de calidad - Requisitos del producto. - Procesos documentados sus recursos específicos.- - Actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección. - registros de evidencia de cumplimiento de requisitos <p>7.5 producción y prestación del servicio</p> <p>7.5.1 Control de la producción prestación del servicio.</p> <p>La organización debe de planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) información que describa las características del producto. b) instrucciones de trabajo. c) uso de equipo apropiado. d) dispositivos de seguimiento y medición. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cumple parcialmente - Si se cumple - Por desarrollar - Si se cumple. -Si se cumple <p>a) Si se cumple parcialmente</p> <p>b) Si se cumple</p> <p>c) Si se cumple</p> <p>d) Por desarrollar</p>	<p>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</p> <p>La alta dirección debe asegurar la operación eficaz y eficiente de los procesos de sustantivos y de apoyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar la interrelación de procesos - Definir de entradas del proceso, - determinación de las actividades del proceso - Determinar las acciones y recursos necesarios para lograr el resultado deseado - Fomentar la mejora continua y la promoción la excelencia a través de toda la organización - Documentar los procesos - Formar al personal en la operación de procesos definidos. - Intercambios de conocimientos y experiencia en equipo y grupos de trabajo. - Medir y auditar los procesos - Analizar, revisar y mejorar los procesos. - Evaluar el papel del personal en los procesos - Asegurar la salud y seguridad del personal - Asegurar que la habilidad del personal es la necesaria. - Estimular la participación del personal en el análisis de los procesos. - Promover la innovación en el personal.

		<p>para lograr el aseguramiento de la calidad en los resultados la organización debe:</p> <p>Establecer procedimientos de control de calidad para supervisar la validez de los ensayos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registrar lo datos resultantes para detectar tendencias. - Aplicar técnicas estadísticas par revisar los resultados. - Supervisión planeada y revisada considerando , entre otros: - Uso regular de materiales de referencia certificados y/o control de calidad interno. - Comparación de resultados con otros laboratorios - Duplicar los ensayos, utilizando el mismo o diferentes métodos, cuando sea aplicable. - Repetición de los ensayos y comparación de resultados.
--	--	--

Fuente: Elaborado por el autor con base en la consulta de la documentación del sistema de calidad del CENASA y de las normas ISO 9001:2000 COPANT/ISO 9001 NMX-CC-IMNC-2000: Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos; e ISO 9004:2000 COPANT/ISO 9004 NMX-CC-IMNC-2000: Sistemas de gestión de la calidad-Recomendaciones para la mejora del desempeño.

CONCLUSIONES.

Finalmente, de acuerdo al esquema establecido en la introducción del trabajo y en concordancia con la justificación y planteamiento del problema, en donde se establece como objetivo, eficientar y agilizar las actividades que inciden en el proceso de emisión de resultados, razón de ser del CENASA, a través de acciones que ayuden a evitar pérdidas o desperdicios y, en la medida de lo posible, optimizar los recursos de que se disponen, para estar en ruta de cumplir con los objetivos de mejora que, como dependencia gubernamental el Centro pretende alcanzar.

En el Capítulo I, se estableció el marco conceptual mediante la descripción de los elementos del proceso administrativo, las definiciones, antecedentes, principales elementos y requisitos de los conceptos del proceso administrativo, del control y calidad.

En el segundo Capítulo, se presentó el diagnóstico de situación sobre las actividades que inciden en el proceso de emisión de resultados, utilizando los recursos disponibles, tanto escritos con la revisión y consulta de archivos oficiales, como directos recopilados en forma oral, a través de las entrevistas realizadas a los responsables de Área, de quienes se obtuvo información muy valiosa.

Así, en el tercer Capítulo, con base en la información obtenida, se elaboró la propuesta del procedimiento de emisión de resultados para el Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal CENASA, como se estableció en el objetivo general.

Es oportuno establecer en primer lugar que, como se expone al final del tercer capítulo, si bien es cierto que, el nombre del proyecto es: “Aseguramiento de la calidad en el proceso de emisión de resultados del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal en los años 2003-2004”, en cuanto al título, se cumplió parcialmente, básicamente por no tener los elementos reales para elaborar la propuesta con

estándares de aseguramiento de calidad, dado que los hechos demuestran que el nivel de desarrollo del sistema de calidad del Centro, es apenas adecuado para un esquema de control de calidad, o sea en su etapa primaria, y entonces a partir de esta realidad, se consideró que es más oportuno y propositivo empezar con una de las condiciones de los sistemas de calidad, es decir, aplicar el rediseño y mejora de los procesos existentes. En este caso particularmente se aplicó el rediseño en la propuesta del procedimiento para la emisión de resultados para el CENASA.

Sin embargo, como pudo establecerse con el desarrollo del trabajo, la organización aun ni siquiera tiene identificados sus procesos como tales y trabaja en base a procedimientos, por lo que, utilizando éstos como recursos, se presentó una propuesta que concentra los cuatro procedimientos que se utilizan para emitir un resultado, en base a la revisión y análisis realizados; asimismo apoyado en la opinión del personal que la consideran como una acción oportuna y necesaria, puesto que finalmente son ellos quienes ejecutan las actividades y soportan la parte operativa y constituyen el recurso más valioso de toda organización.

A continuación, se señalan las áreas de oportunidad que debido a su incidencia e importancia, en la medida que sean atendidas, contribuirían a mejorar el proceso de emisión de resultados y establecer las bases para mejorar la gestión y operación del Centro. También se exponen aquellos factores intangibles que no puedan cuantificarse, pero que igualmente afectan al proceso, y que en su conjunto pretenden ser una aportación, aunque sea modesta, para ayudar a mejorar la administración y operación del CENASA

En primer lugar, se propone como necesario establecer acciones orientadas a mejorar el aspecto administrativo en el Área de Recepción de Muestras del Centro, dado que es en esta Área donde se inicia y termina el proceso, puesto que ahí se reciben las muestras, se distribuyen a los laboratorios y se entrega un resultado al cliente. Determinado esto, porque de acuerdo a las opiniones recogidas mediante el muestreo, la percepción del personal entrevistado en general es, que en dicha Área:

- Se presentan constantes equivocaciones en el registro e identificación de muestras, lo cual ocasiona retrasos, en su procesamiento y errores en el control de registros de las otras áreas y por consiguiente una pérdida de tiempo en horas-trabajo y la merma de insumos.

- La comunicación con el resto del Centro es muy escasa y más aun se podría decir que prácticamente no existe, lo cual ocasiona, entre otras cosas que:

- a)** El personal de las áreas no sepa con certeza cuando se entrega al cliente un resultado.

- b)** El personal de las áreas no se enteran si existe alguna queja o inconformidad y de que tipo o cuando menos sobre la opinión de los clientes sobre la calidad de los servicios y por lo tanto de su trabajo.

- c)** Lo anterior, evidentemente limita la percepción los trabajadores sobre su propio desempeño y de la organización en general, por lo tanto la motivación es mínima al no existir puntos de referencia.

- d)** No existe retroalimentación Recepción-Áreas para establecer de objetivos comunes de mejora del desempeño.

- e)** Por lo tanto, no se propicia un sentimiento de integración o pertenencia a la organización, situación que puede distorsionar la relación empresa-trabajador lo cual puede interpretarse como falta de interés de la institución hacia el personal y sus necesidades y que de igual manera limita de manera importante la posibilidad de establecer indicadores comparativos que estimulen los objetivos de mejora e inhibe las iniciativas personales.

- La difusión sobre los servicios que brinda el Centro es escasa o casi nula y la información al cliente o usuario es limitada, como se señaló en el Capítulo II, particularmente, sobre los tiempos de prueba para algunos análisis, por lo que sería muy recomendable informar al cliente de manera específica sobre los días o más oportunos para recibir las muestras, a fin de evitar retrasos, y reducir los tiempos de entrega.

En lo que respecta al número y carácter de las quejas registradas mediante las encuestas aplicadas por el Área de Recepción de Muestras del CENASA, según los archivos oficiales, en el 2003 se registraron 3,109 casos para un total de 45,889¹ pruebas o análisis y sólo se registraron 16 quejas².

En 2004, se registraron 4,195 casos y se realizaron un total de 37,657³ pruebas, pero sólo se registraron 5 quejas.⁴

Sin embargo, lo que llama aún más la atención, no es tanto la naturaleza de las quejas, sino más bien el número de encuestas aplicadas en los dos años (21 en total), lo cual nos indica el prácticamente nulo trabajo que se realiza en este sentido, pero que sin embargo es motivo de enorme satisfacción observar que a raíz de esta revisión las autoridades del Centro implementaron oficialmente el “Área de Atención a Clientes del CENASA”, como medida para subsanar esta deficiencia.

Otro beneficio derivado de esta acción, es que se podrán establecer mejores canales de comunicación, tanto en el ámbito externo propiciando una mejor comunicación con el cliente, como en el ámbito interno hacia el resto de la organización. Lo cual sin duda motivaría a la gente para innovar y mejorar en su trabajo.

- La constante que presenta en ambas subdirecciones, es la relacionada con la falta en el suministro de insumos, así como el mantenimiento y/o reparación de equipos de laboratorio necesarios para realizar las pruebas, lo cual no se evidencia cuantitativamente, pero que sin embargo incide definitivamente de manera importante en los tiempos de entrega, por lo que será importante poner especial atención en este

¹ Fuente: Dirección de Finanzas del Servicio Nacional Sanidad, Inocuidad y calidad Agroalimentaria (SENASICA)

² Archivo de quejas del Área de Recepción de Muestras 2003 del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal

³ Fuente: Dirección de Finanzas del Servicio Nacional Sanidad, Inocuidad y calidad Agroalimentaria (SENASICA)

⁴ Archivo de quejas del Área de Recepción de Muestras 2004 del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal

punto, a partir de una adecuada evaluación de prioridades y definición de objetivos, considerando los recursos mediante una adecuada planeación.

- También sería conveniente elaborar trípticos señalando las particularidades de al menos, las pruebas más importantes o de mayor demanda para el Centro, mismas que expusimos al final del Capítulo II; asimismo, se debe considerar el suministro de los insumos necesarios para las mismas, de acuerdo a las prioridades que determinen las autoridades correspondientes.
- De igual manera, sería recomendable incluir la información en la página WEB de la Secretaría o del SENASICA y tratar desde ese momento de estar en coordinación con el usuario, lo cual redundará una en mayor captación de clientes y ampliar las oportunidades de satisfacer sus necesidades.

Se detectó que los trámites administrativos se constituyen como un factor importante en los retrasos que se presentan en la entrega de resultados, como se muestra en la siguiente tabla:

Actividad	Cantidad de muestras			Observaciones / recomendaciones
	1-10	11-100	+ de 100.	
Registro en Recepción	1 hora	3 horas	5 horas	Factible de mejorar
Envío a laboratorios y registro	30 min.	30 min.	1 hora	Nivel aceptable
Tiempo de la prueba	variable por prueba	variable por prueba	variable por prueba	Nivel aceptable
Integración del resultado	1 hora	3 horas	5 horas	Factible de mejorar
Regreso a Recepción	5 horas	5 horas	5 horas	Nivel aceptable
Mecanografiado	1 día	2 días	3 días	Mas personal
Firmas Jefes	5 horas	1 día	2 días	Delegar autoridad
Archivo	1 día	1 día	1 día	Nivel aceptable
Total de tiempo acumulado	2 días con 12 horas y 30 minutos	4 días con 6 horas y 30 minutos	6 días con 16 horas	Factible de mejorar

*Los datos son un estimado elaborado con la información obtenida tanto de los archivos del Centro como de los Responsables de Área de los laboratorios y del Área de Recepción de Muestras.

En la tabla anterior se muestra que, a mayor número de pruebas, se requiere más personal (secretarías) que apoyen, lo cual puede resolverse integrando un Staff de secretarías de apoyo, a fin de optimizar los recursos humanos con que se cuenta, puesto que de las últimas 15 incorporaciones de personal, por cambio de adscripción, 6 son secretarías con las aptitudes necesarias para solucionar esta carencia.

- Y para dar mayor celeridad por parte de los mandos medios y superiores desde la firma del resultado interno, hasta la emisión del oficial, sería adecuado establecer formalmente mecanismos alternos de delegación de autoridad, por ejemplo, otorgando esta facultad a Jefes de Departamento.

- Uno de los factores importantes y tal vez más limitante en este proceso de innovación y cambio se presenta en la plantilla de personal con que se cuenta, esto es que, si bien es cierto, la integran 130 personas, sólo 36 de éstas cuentan con un nivel de estudios de licenciatura, la mayoría en medicina veterinaria y áreas afines, en tanto que 22 tienen un nivel de preparatoria o técnico, 35 con nivel de secundaria y 27 con nivel de primaria.

Además, encontramos que el personal, en general, cuenta con una edad superior a los 40 o más años en promedio y con una antigüedad de trabajo cercana a los 20 años de servicio en promedio. Lo anterior definitivamente dificulta la aceptación de nuevos esquemas o cultura de trabajo y si le agregamos que según las disposiciones gubernamentales no existe la posibilidad de realizar contrataciones de nuevo personal, ciertamente se complica aun más la situación. La parte positiva de esta situación, como se establece en el tercer capítulo, es que se cuenta con personal de amplia experiencia en el desempeño de sus actividades.

No obstante lo arriba mencionado, la labor constante de orientación por parte del Área de Calidad del Centro, ha logrado permear poco a poco entre los trabajadores, logrando una aceptación gradual de nuevas o diferentes formas de trabajo. En este punto en particular, se detectó que el impacto o influencia se potencia cuando este trabajo se

realiza a través de la capacitación externa, o sea que podría mejorar si se utilizan los recursos con que cuenta toda la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), de la cual depende el Centro, es decir, elaborar un programa que sea desarrollado principalmente con capacitadores externos.

En el rediseño del procedimiento propuesto que motivó el trabajo en el que se incorporan los términos y conceptos de los cuatro procedimientos que inciden en el proceso de emisión de resultados, a primera impresión puede parecer un documento sencillo y no ser tan impactante, sin embargo con su realización se obtuvieron algunos beneficios adicionales como establecer las sugerencias expuestas en este apartado, orientadas a lograr un mayor control de calidad en las acciones que tienen que ver con el proceso motivo del estudio y que señalan la ruta para brindar mayor certidumbre en la calidad de los resultados y en consecuencia hacia un aseguramiento de la calidad, a partir de la vigilancia y evaluación constante de los factores humanos, materiales y financieros como los más importantes para alcanzar el objetivo, bajo consideraciones de viabilidad y factibilidad reales, apoyadas la generación de información útil y orientada, así como el establecimiento y uso de indicadores, que faciliten a la Dirección planear, organizar y controlar la operación y gestión de una entidad pública, como es el caso del CENASA.

Estas consideraciones, como acciones factibles de llevarse a los hechos con un decidida actitud de desarrollo serán puestas a consideración tanto del personal operativo, que como especialistas y encargados de la realización de las pruebas y operaciones que inciden en el proceso, así como de los mandos directivos quienes con su jerarquía y capacidad de implementar o instrumentar las acciones pertinentes, cuenten con elementos para hacer un análisis conjunto y más completo de las causas y sobre todo de las posibles soluciones que proyecten al Centro hacia una mejor operación que le permita mantener su categoría de laboratorio de referencia en el ámbito del diagnóstico como institución del Gobierno Federal y, por tanto, parte integrante de la Administración Pública.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Acuerdo Nacional para el Campo: Por el Desarrollo de la Sociedad Rural y la Soberanía y Seguridad Alimentarias**, 28 de abril, 2003
2. Ayala Espino José, **Economía del Sector Público Mexicano**, Ed. Esfinge, Facultad de Economía UNAM, México 2001.
3. **Boletín Informativo: La Norma Oficial Mexicana en Salud Animal**, Comité Consultivo Nacional de Normalización de Protección Zoonosanitaria, (CONAPROZ), Ed. SENASICA, México, abril 2004, Pág. 46-49.
4. Cantú Delgado Humberto, **Desarrollo de una Cultura de Calidad**, Mc Graw Hill, México, 2001.
5. **Condiciones Generales de Trabajo 1998-2001**, Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural-Sindicato de Trabajadores de la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural, México, 1998.
6. Chiavenato Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Mc Graw Hill/Interamericana de México S.A. de C.V., Colombia, 1995.
7. Delacerda Gastélum José, Morales García Leticia, **Calidad ISO-9000 En la Administración Pública de México: Una investigación sobre los avances y perspectivas de los sistemas de calidad en los Gobiernos**, Editorial Iberoamericana, México.
8. **Diario Oficial de la Federación**, Tomo DLXXIV No. 7, México D.F., martes 10 de julio de 2001.

9. Fernández Arenas José A., **El Proceso Administrativo**, Ed. Diana, México, 2002.
10. **INNOVA**, **Guía practica para la implantación de sistemas de calidad en dependencias gubernamentales.**
11. Guajardo Garza Edmundo, **Administración de Calidad Total: Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad**, Ed. Pax, 5ª Reimpresión México, 2003.
12. Gutiérrez pulido Humberto, **Calidad Total y Productividad**, Mc Graw Hill, México, 1997.
13. Ishikawa kaouru, **¿Que el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa**, Editorial Norma, Colombia, 1986.
14. Jiménez Castro Wilburg, **Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa**, 4ª Ed., México 1974.
15. Koehler Jerry W, Pankowsky Joseph M., **Calidad e Innovación en el Sector Público**, Ed. Panorama, México, 2004.
16. Koontz Harold, O'Donnell Ciry, **Elementos de Administración Moderna**, Mc Graw Hill, México, 1982.
17. Laris Casillas Francisco Javier, **Administración Integral: Estudio de la Administración en todas sus etapas**, Editorial C.E.C.S.A, México, 1977.

18. Medina Giopp Alejandro, Mejía Lira José, **El Control en la Implantación de la Política Pública**, Plaza Valdéz, México, 1993.
19. **Norma Mexicana INMC, ISO 9001:2000. COPANT/ISO 9001:2000., NMX-CC-9001-INMC-2000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos, Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL)**, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., México, 2001.
20. ISO/TR 10013:2001, **Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad**, México, 2003.
21. ISO 9000:2000 COPANT/ISO 9000-2000 NMX-CC-9000-IMNC-2000, **Sistemas De Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario**, México, enero 2001.
22. Reyes Ortiz Gabriel, **El control y la Disciplina en la Administración Pública Federal**, Fondo de Cultura Económica, México, 1982.
23. **5° Foro Global sobre reinvención de Gobierno**, México 2003. Innovación y Calidad en el gobierno del siglo XXI, **Estudio I “Innovación Global del Gobierno”**, Dra. Elaine C. Kamark, Centro para la Innovación Global, Facultad del Gobierno John F. Kennedy, Universidad de Harvard,

DOCUMENTOS OFICIALES CONSULTADOS

1. Procedimiento para la emisión de facturas por el pago de servicios (CNSAACP01).
2. Procedimiento para la Emisión y corrección de Resultados (CNSAACP03).
3. Procedimiento para Comunicación, envío y archivo de resultados (CNSAACP04).
4. Procedimiento para el Control de registro de muestras en recepción y su envío al laboratorio (CNSAACP05).

5. **Bitácora de casos concluidos del Área Aves** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
6. **Bitácora de casos concluidos del Área Bacteriología** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
7. **Bitácora de casos concluidos del Área Bovinos** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
8. **Bitácora de casos concluidos del Área Micobacterias** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
9. **Bitácora de casos concluidos del Área Porcinos** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
10. **Bitácora de casos concluidos del Área Serología** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
11. **Bitácora de casos concluidos del Área Pruebas Fisicoquímicas** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
12. **Bitácora de casos concluidos del Área Esterilidad** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
13. **Bitácora de casos concluidos del Área Producción de Biológicos** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
14. **Bitácora de casos concluidos del Área Brucelosis** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
15. **Bitácora de casos concluidos del Área Cuarentena** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
16. **Bitácora de resultados oficiales entregados, 2003**, Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
17. **Bitácora de resultados oficiales entregados, 2004**, Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
18. **Archivo de quejas del Área de Recepción de Muestras 2003** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.
19. **Archivo de quejas del Área de Recepción de Muestras 2004** del Centro Nacional del Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.



CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNOSTICO EN SALUD ANIMAL
SISTEMA DE CALIDAD
ORGANIGRAMA GENERAL

DIRECTOR DEL CENASA

Enlace Administrativo

Sistema de Calidad

Subdirección de Patología y Diagnóstico

Subdirección de Constatación de Productos Biológicos

Departamento de Análisis Clínicos

Departamento de Microbiología

Departamento de Desarrollo de Biológicos

Departamento de Vacunas y Reactivos

Responsables de Área

Responsables de Área

Responsables de Área

Responsables de Área

Personal de Base

Personal de Base

Personal de Base

Personal de Base

Anexo 1: Organigrama del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

125

ELABORÓ: _____
REVISÓ: _____
APROBÓ: _____

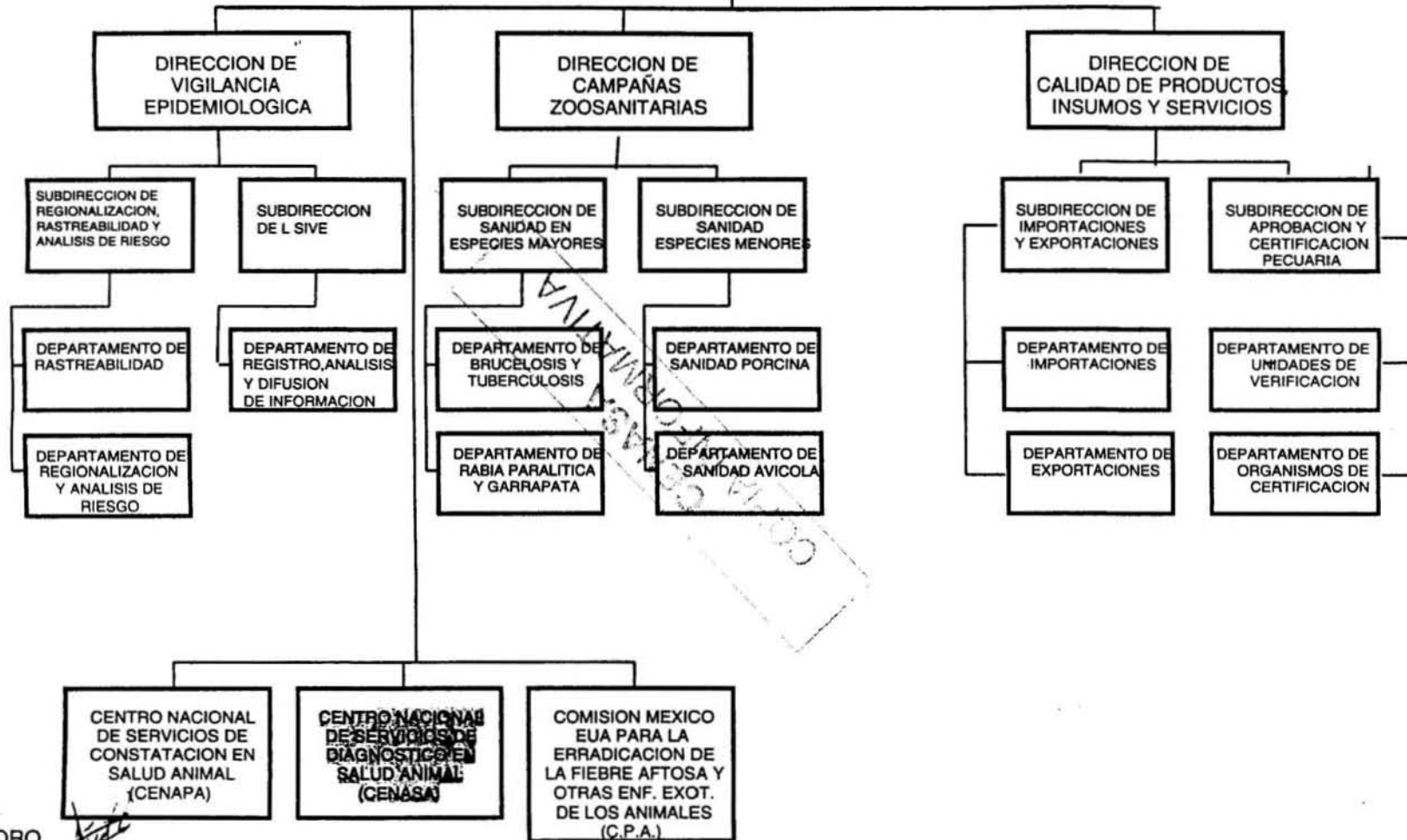
1 de enero de 2004

0001

SENASICA

CENTRO NACIONAL DE
SERVICIO DE DIAGNOSTICO EN
SALUD ANIMAL

DIRECCION GENERAL DE SALUD ANIMAL



Anexo 2: Organigrama de la Dirección General de Salud Animal.

ELABORO

REVISÓ

APROBO



DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION

ORGANO DEL GOBIERNO CONSTITUCIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Tomo DLXXIV No. 7

México, D.F., martes 10 de julio de 2001

CONTENIDO

Secretaría de Gobernación

Secretaría de Economía

Secretaría de Agricultura, Ganadería,
Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Procuraduría General de la República

Banco de México

Convocatorias para Concursos de Adquisiciones,
Arrendamientos, Obras y Servicios del Sector Público

Avisos

Indice en página 95

Director: Lic. Carlos Justo Sierra

\$12.00 EJEMPLAR

SECCIÓN III

SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD, INOCUIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA

Artículo 49. El Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Aplicar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones en materia de sanidad e imponer las sanciones respectivas;
- II. Establecer políticas, lineamientos, criterios, sistemas, estrategias, programas, proyectos, procedimientos y servicios que coadyuven a mejorar la condición sanitaria de los vegetales, animales, y la fauna acuática, sus productos y subproductos así como la inocuidad de los alimentos de origen animal, vegetal, acuícola y pesquero;
- III. Proponer, con la participación que corresponda a otras unidades administrativas de la Secretaría, disposiciones generales a través de reglamentos y normas oficiales mexicanas, que tengan por objeto prevenir, controlar y combatir plagas y enfermedades que afectan a la agricultura, ganadería, especies vegetales, acuícolas y pesqueras, así como garantizar la inocuidad de los alimentos y sus procesos de producción, procesamiento, almacén, empaque, transporte y distribución;
- IV. Determinar, en conjunto con las unidades administrativas competentes de la Secretaría los requisitos y disposiciones cuarentenarias, así como medidas de seguridad sanitaria que garanticen que las especies, productos, insumos y equipos agrícolas, pecuarios y pesqueros que se pretenda ingresar al país o se movilicen por el territorio nacional, no constituyan un riesgo para los recursos agropecuarios, acuícolas y pesqueros ni para la salud humana;
- V. Promover programas fito y zoonosológicos con el objeto de que por medio de la prevención, control, combate de plagas y enfermedades se protejan los recursos productivos y se generen excedentes económicos a los productores para promover un mayor bienestar social;
- VI. Verificar que las especies, productos, insumos, y equipos agrícolas, vegetales, pecuarios, acuícolas y pesqueros que se pretendan introducir al país o se movilicen por el territorio nacional, cumplan con la normatividad correspondiente y en su caso, se constate su condición sanitaria o su inocuidad;
- VII. Normar y evaluar los programas operativos de sanidad agropecuaria, vegetal, acuícola, pesquera y de inocuidad alimentaria que se lleven a cabo en coordinación con los gobiernos estatales y organismos auxiliares, así como emitir un dictamen sobre su cumplimiento y recomendar las medidas correctivas que procedan;
- VIII. Participar en el establecimiento de lineamientos y programas de capacitación dirigidos a productores, comerciantes y público en general, así como al personal técnico del Servicio Nacional, que faciliten el entendimiento para la aplicación de disposiciones regulatorias y programas en materia de sanidad agropecuaria, vegetal, acuícola, pesquera y de inocuidad de alimentos;
- IX. Promover la participación del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria en foros nacionales e internacionales;
- X. Evaluar el impacto económico y social de los programas en materia de sanidad agropecuaria, acuícola, pesquera y de inocuidad de los alimentos y los beneficios que los productores obtengan de estos programas;
- XI. Promover sistemas de calidad en la prestación de servicios fito y zoonosológicos y sanitarios en concordancia con las normas nacionales e internacionales;
- XII. Realizar, con la participación que corresponda a otras unidades administrativas de la Secretaría, los análisis de riesgo sobre la introducción, establecimiento y diseminación de plagas y enfermedades agropecuarias, vegetales, acuícolas y pesqueras; determinar niveles de incidencia y en su caso proponer el reconocimiento de zonas libres y de baja prevalencia de enfermedades y plagas agropecuarias y forestales;
- XIII. Realizar los análisis de riesgo de contaminantes físicos, químicos y biológicos en alimentos;
- XIV. Realizar inspecciones en materia de sanidad agropecuaria, acuícola, pesquera y de inocuidad de los alimentos en puertos, aeropuertos, fronteras y puntos de verificación interna que se determinen en las disposiciones correspondientes;
- XV. Realizar inspecciones y certificar, conforme a las leyes aplicables, los establecimientos, unidades de producción, procesos, sistemas, transportes, almacenes y expendios donde se manejen alimentos sin procesar;
- XVI. Aprobar los lugares, instalaciones y áreas de propiedad privada para operar sistemas de verificación e inspección que sean necesarios para garantizar la condición sanitaria, y la inocuidad alimentaria de productos agropecuarios, acuícolas y pesqueros que se pretendan importar al país o exportar a otros países; además podrá ofrecer el servicio de inspección oficial en esas instalaciones;

XXXV. Operar los centros nacionales de referencia fito y zoonosanitaria y de inocuidad de los alimentos y administrar las normas y el funcionamiento de laboratorios fito y zoonosanitarios y de inocuidad de los alimentos, oficiales y privados;

XXXVI. Coordinar la elaboración, instrumentación y ejecución del Programa Nacional de Normalización Fitozoonosanitaria e inocuidad agroalimentaria, así como dar seguimiento a su operación y evaluar sus resultados;

XXXVII. Constituir y participar en el Consejo Nacional Consultivo Fitosanitario, el Consejo Técnico Consultivo Nacional de Sanidad Animal, el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Protección Fitosanitaria, y el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Protección Zoonosanitaria, los consejos consultivos estatales y apoyar su funcionamiento; así como la constitución de grupos expertos en materias específicas y atender las recomendaciones de dichos Consejos. En caso de no atender dichas recomendaciones, presentar ante el cuerpo consultivo los argumentos correspondientes;

XXXVIII. Integrar un sistema de información sobre seguimiento de certificaciones, de desarrollo de programas y campañas, de evaluación de impacto social y económico, de proyectos, de requerimientos de insumos y servicios y demás apoyos relacionados con las actividades fito y zoonosanitarias y de inocuidad de los alimentos;

XXXIX. Difundir, en coordinación con la Coordinación General de Comunicación Social, información estratégica, oportuna y confiable en materias fito y zoonosanitaria y de inocuidad de los alimentos, que favorezca el conocimiento, fomente el interés por adherirse a los programas fitosanitarios y zoonosanitarios e induzca a los usuarios de los servicios y público en general a participar activamente en las acciones que realiza esta unidad administrativa desconcentrada;

XL. Promover, normar y evaluar sistemas agrícolas y pecuarios de producción orgánica;

XLI. Establecer los lineamientos fitosanitarios para la certificación de semillas y material propagativo;

XLII. Autorizar a personas físicas o morales para que actúen de conformidad con la legislación específica aplicable, como organismos de certificación, unidades de verificación y laboratorios de prueba, para coadyuvar en la evaluación de la conformidad de normas en materia de sanidad, inocuidad y calidad agroalimentaria, así como vigilar su operación, y

XLIII. Las demás que las leyes, acuerdos, decretos y demás disposiciones en la materia establezcan.

Artículo 50. El Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria estará a cargo de un Director en Jefe, quien será designado por el Secretario y podrá ser auxiliado para el mejor desempeño de sus atribuciones por los directores generales de Inspección Fitozoonosanitaria; de Salud Animal, y de Sanidad Vegetal, y demás servidores públicos que autorice en la estructura orgánica el Secretario. Contará con un Consejo Técnico y se apoyará en el Consejo Nacional Consultivo Fitosanitario y en el Consejo Técnico Consultivo Nacional de Sanidad Animal.

Artículo 51. El Consejo Técnico del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria estará integrado por el Secretario, quien lo presidirá, por los subsecretarios, el Oficial Mayor, y el Coordinador General de Ganadería de la Secretaría; y por un Subsecretario de cada una de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público; Economía; Comunicaciones y Transportes; Salud; Medio Ambiente y Recursos Naturales; Contraloría y Desarrollo Administrativo, así como por un representante de la Procuraduría General de la República, los titulares de la CONAPESCA, del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias y del Instituto Nacional de la Pesca. También serán parte integrante representantes de las organizaciones sociales y de productores del sector agroalimentario, en las condiciones de representatividad y número de los participantes que se establezca en las Reglas de Operación del Consejo Técnico. Para la toma de decisiones este Consejo Técnico, se podrá apoyar en el Consejo Nacional Consultivo Fitosanitario y el Consejo Técnico Consultivo Nacional de Sanidad Animal.

Los miembros titulares del Consejo podrán ser suplidos por un servidor público de la Dependencia respectiva con nivel mínimo de Director General o su equivalente.

El Consejo Técnico se reunirá en sesión ordinaria por lo menos cuatro veces al año, de preferencia en forma trimestral; y en sesión extraordinaria cuantas veces sea convocado por su Presidente.

Asimismo, el Consejo Técnico, por conducto de su Presidente, podrá invitar a sus sesiones, cuando se estudien proyectos que se relacionen con funciones a su cargo, a titulares o representantes de otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, sectores relacionados, así como de las entidades federativas y de los municipios.

Artículo 52. Serán facultades del Consejo Técnico:

I. Aprobar programas internos e interinstitucionales con otras dependencias de Gobierno u Organizaciones;

II. Promover la congruencia intersectorial de políticas generales y prioridades a las que deberá sujetarse el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria;

Anexo 4: Catálogo de Servicios del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal



Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
Dirección General de Administración e Informática

CUOTAS DE SERVICIOS EN SANIDAD AGROPECUARIA BAJO EL ESQUEMA DE PRODUCTOS PARA EL EJERCICIO 2004

Clave	CONCEPTO	Cuota	IVA	CUOTA 2004 (pesos)
01 Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal				
001	Análisis de Brucelosis por la prueba de Tarjeta rosa de bengala	5.22	0.78	6.00
002	Análisis de Brucelosis por la prueba de Rivanol	9.57	1.43	11.00
Prueba de Anillo de leche				
006	Análisis de Brucelosis	17.39	2.61	20.00
Prueba de Fijación de complemento				
007	Análisis de Brucelosis	31.30	4.70	36.00
008	Análisis de Durina	87.83	13.17	101.00
009	Análisis de Muermo	87.83	13.17	101.00
010	Análisis de Piroplasmosis Equina	87.83	13.17	101.00
Prueba de Aislamiento viral en embrión de pollo				
011	Análisis de Newcastle (ENC) y otros virus de las aves	114.78	17.22	132.00
012	Prueba de inhibición de la hemaglutinación	8.96	1.04	8.00
Prueba de Inmunofluorescencia directa				
020	Inmunofluorescencia directa para enfermedades en campaña y de importancia zoonosaria	49.57	7.43	57.00
030	Análisis de Fiebre Porcina Clásica (FPC) por prueba de Inmunofluorescencia Indirecta	86.96	13.04	100.00
Prueba de Inmunoperoxidasas				
031	Inmunoperoxidasas para enfermedades en campaña y de importancia zoonosaria	14.78	2.22	17.00
Prueba de Suero neutralización-Virus neutralización Interferencia viral				
035	Suero neutralización-Virus neutralización Interferencia viral para enfermedades en campaña y de importancia zoonosaria	74.78	11.22	86.00
Prueba de Microsuero neutralización ligada a peroxidasa				
042	Análisis de Fiebre Porcina Clásica (FPC)	99.13	14.87	114.00
Prueba de Elisa				
045	Elisa para enfermedades en campaña y de importancia zoonosaria	63.48	9.52	73.00
Prueba de Aislamiento viral en cultivo celular				
050	Aislamiento viral en cultivo celular para enfermedades en campaña y de importancia zoonosaria	93.91	14.09	108.00
Pruebas biológicas:				
062	En ratones: Enfermedad de Aujeszky (EA)	74.78	11.22	86.00
063	En porcinos: Fiebre Porcina Clásica (FPC)	7,459.13	1,118.87	8,578.00
930	En pollos: Inoculación intracerebral para diagnóstico de Newcastle	358.26	53.74	412.00
Prueba de Inmunodifusión en Agar-Gel				
065	Análisis de Anemia Infecciosa Equina (AIE)	87.83	13.17	101.00
066	Análisis de Leucosis Bovina B.	36.52	5.48	42.00
906	Análisis de Brucella ovis	36.52	5.48	42.00
907	Análisis de Lengua Azul	87.83	13.17	101.00
Prueba de Microaglutinación para leptospirosis				
067	Análisis para leptospirosis	30.43	4.57	35.00
Prueba de Cultivo y aislamiento bacteriológicos-Micobacterias				
068	Análisis de Micobacterias (Tuberculosis)	43.48	6.52	50.00



Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
Dirección General de Administración e Informática

CUOTAS DE SERVICIOS EN SANIDAD AGROPECUARIA
BAJO EL ESQUEMA DE PRODUCTOS
PARA EL EJERCICIO 2004

Clave	CONCEPTO	Cuota	IVA	CUOTA 2004 (pesos)
Prueba de Cultivo y aislamiento bacteriológico				
070	Prueba de Bacteriología general	93.04	13.96	107.00
071	Análisis de Campilobacter sp. Taylorella equigenitalis	74.78	11.22	86.00
072	Análisis de Leptospira sp.	74.78	11.22	86.00
073	Análisis por Tipificación bacteriana por pruebas bioquímicas Micobacterias (Tuberculosis)	43.48	6.52	50.00
074	Análisis por Tipificación bacteriana por pruebas bioquímicas	99.13	14.87	114.00
075	Análisis por Tipificación bacteriana por pruebas serológicas	99.13	14.87	114.00
076	Prueba de Antibiograma	99.13	14.87	114.00
Diagnóstico morfológico				
079	Estudio de Necropsia por cada 100 Kg. de peso	162.61	24.39	187.00
080	Estudio de Histopatología de 1 a 5 cortes	248.70	37.30	286.00
081	Estudio de Histopatología más de 5 cortes	276.52	41.48	318.00
925	Estudio de Histopatología para diagnóstico de tuberculosis	82.61	12.39	95.00
929	Estudio de Necropsia de especies menores (aves y animales de laboratorio)	41.30	7.70	59.00
936	Estudio de Histopatología de peces, crustáceos moluscos y aves	141.74	21.26	163.00
Análisis clínicos				
082	Estudio de Hemograma	30.43	4.57	35.00
083	Examen general de Orina	30.43	4.57	35.00
084	Estudio Coproparasitológico	18.26	2.74	21.00
085	Estudio de Química Sanguínea	136.52	20.48	157.00
Prueba de Reacción en Cadena de la Polimerasa				
937	Prueba de Reacción en Cadena de la Polimerasa para enfermedades en campaña y de importancia zoonositaria	282.61	42.39	325.00
Control de calidad para Aves				
086	Estudio de Laringotraqueítis	2,486.09	372.91	2,859.00
087	Estudio de Enfermedad de Newcastle	2,422.61	363.39	2,786.00
088	Estudio de Bronquitis infecciosa	2,422.61	363.39	2,786.00
089	Estudio de Viruela	2,422.61	363.39	2,786.00
090	Estudio de Encefalomielitis	606.09	90.91	697.00
091	Estudio de Marek	979.13	146.87	1,126.00
092	Estudio de Cólera	1,211.30	181.70	1,393.00
093	Estudio de Coriza infecciosa	1,211.30	181.70	1,393.00
094	Estudio de Enfermedad de Gumboro	2,422.61	363.39	2,786.00
095	Estudio de Salmonella Gallinarum	1,817.39	272.61	2,090.00
098	Estudio de Colibacilosis	1,211.30	181.70	1,393.00
099	Estudio de Mycoplasma gallisepticum	1,211.30	181.70	1,393.00
100	Estudio de Mycoplasma synoviae	1,211.30	181.70	1,393.00
101	Estudio de Antígenos	362.61	54.39	417.00
102	Estudio de Influenza	2,422.61	363.39	2,786.00
103	Estudio de Hepatitis con cuerpos de inclusión	2,422.61	363.39	2,786.00



Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
Dirección General de Administración e Informática

CUOTAS DE SERVICIOS EN SANIDAD AGROPECUARIA
BAJO EL ESQUEMA DE PRODUCTOS
PARA EL EJERCICIO 2004

Clave	CONCEPTO	Cuota	IVA	CUOTA 2004 (pesos)
Constatación para Aves				
104	Estudio de Larngotraqueitis	3,029.57	454.43	3,484.00
105	Estudio de Enfermedad de Newcastle	3,029.57	454.43	3,484.00
106	Estudio de Bronquitis infecciosa	3,029.57	454.43	3,484.00
107	Estudio de Viruela	3,029.57	454.43	3,484.00
108	Estudio de Encefalomielitis	608.09	90.91	697.00
109	Estudio de Marek	969.57	145.43	1,115.00
110	Estudio de Cólera	1,817.39	272.61	2,090.00
111	Estudio de Cortiz infecciosa	1,817.39	272.61	2,090.00
112	Estudio de Enfermedad de Gumboro	2,927.83	439.17	3,367.00
113	Estudio de Salmonella Gallinarum	2,422.61	363.39	2,786.00
114	Estudio de Artritis viral	2,422.61	363.39	2,786.00
115	Estudio de Síndrome de baja postura	2,422.61	363.39	2,786.00
116	Estudio de Colibaciosis	1,817.39	272.61	2,090.00
117	Estudio de Mycoplasma gallisepticum	1,817.39	272.61	2,090.00
118	Estudio de Mycoplasma synoviae	1,817.39	272.61	2,090.00
119	Estudio de Antígenos	362.61	54.39	417.00
120	Estudio de Influenza	3,029.57	454.43	3,484.00
121	Estudio de Hepatitis con cuerpos de inclusión	3,029.57	454.43	3,484.00
938	Estudio de Anemia Infecciosa Aviar	6,148.09	917.91	7,066.00
Control de Calidad para Bovinos, ovinos y caprinos				
122	Estudio de Antígenos	484.35	72.65	557.00
123	Estudio de Fiebre Carbonosa	1,029.57	154.43	1,184.00
124	Estudio de Brucela	484.35	72.65	557.00
125	Estudio de Pasteurellosis neumónica	3,635.65	545.35	4,181.00
126	Estudio de Clostridium	484.35	72.65	557.00
127	Estudio de Leptospirosis por serotipo	1,817.39	272.61	2,090.00
128	Estudio de Rinotraqueitis infecciosa	2,422.61	363.39	2,786.00
129	Estudio de Diarrea viral	2,422.61	363.39	2,786.00
130	Estudio de Parainfluenza 3	2,422.61	363.39	2,786.00
131	Estudio de Derringue	4,804.35	690.65	5,295.00
Constatación para Bovinos, ovinos y caprinos				
132	Estudio de Antígenos	484.35	72.65	557.00
133	Estudio de Fiebre carbonosa	1,030.43	154.57	1,185.00
134	Estudio de Brucella sp	484.35	72.65	557.00
135	Estudio de Pasteurellosis neumónica	4,848.09	728.91	5,573.00
136	Estudio de Clostridium sp.	484.35	72.65	557.00
137	Estudio de Leptospirosis por serotipo	2,422.61	363.39	2,786.00
138	Estudio de Rinotraqueitis infecciosa	3,635.65	545.35	4,181.00
139	Estudio de Diarrea viral	3,635.65	545.35	4,181.00
140	Estudio de Parainfluenza 3	3,635.65	545.35	4,181.00
141	Estudio de Derringue	5,816.52	872.48	6,689.00
Control de Calidad Porcinos				
142	Estudio de Salmonelosis	1,817.39	272.61	2,090.00
143	Estudio de Pasteurellosis	3,635.65	545.35	4,181.00
144	Estudio de Bordetella bronchiseptica	1,817.39	272.61	2,090.00
145	Estudio de Leptospirosis por serotipo	1,817.39	272.61	2,090.00
146	Estudio de Erisipela	2,847.83	427.17	3,275.00
147	Estudio de Fiebre porcina clásica	8,724.35	1,308.65	10,033.00
148	Estudio de Enfermedad de Aujeszky	2,422.61	363.39	2,786.00
149	Estudio de Parvovirus	2,422.61	363.39	2,786.00
150	Estudio de Rotavirus	2,422.61	363.39	2,786.00
151	Estudio de Gastroenteritis transmisible	2,422.61	363.39	2,786.00



Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
Dirección General de Administración e Informática

CUOTAS DE SERVICIOS EN SANIDAD AGROPECUARIA
BAJO EL ESQUEMA DE PRODUCTOS
PARA EL EJERCICIO 2004

Clave	CONCEPTO	Cuota	IVA	CUOTA 2004 (pesos)
Constatación Porcinos				
152	Estudio de Salmonelosis	2,422.61	363.39	2,786.00
153	Estudio de Pasteurellosis	4,846.09	726.91	5,573.00
154	Estudio de Bordetella bronchiseptica	2,422.61	363.39	2,786.00
155	Estudio de Leptospirosis por serotipo	2,422.61	363.39	2,786.00
156	Estudio de Erisipela	2,847.83	427.17	3,275.00
157	Estudio de Fiebre porcina clásica	8,724.35	1,308.85	10,033.00
158	Estudio de Enfermedad de Aujeszky	3,029.57	454.43	3,484.00
159	Estudio de Parvovirus	3,029.57	454.43	3,484.00
160	Estudio de Rotavirus	3,029.57	454.43	3,484.00
161	Estudio de Gastroenteritis transmisible	3,029.57	454.43	3,484.00
939	Estudio de Vacuna contra el Ojo Azul	6,686.96	1,003.04	7,690.00
Control de Calidad Caninos y Felinos				
162	Estudio de Coronavirus	1,817.39	272.61	2,090.00
163	Estudio de Sarampión	3,636.65	545.35	4,181.00
164	Estudio de Adenovirus tipo 2	1,817.39	272.61	2,090.00
165	Estudio de Moquillo	1,817.39	272.61	2,090.00
166	Estudio de Parvovirus	1,817.39	272.61	2,090.00
167	Estudio de Hepatitis	1,817.39	272.61	2,090.00
168	Estudio de Panleucopenia	1,817.39	272.61	2,090.00
169	Estudio de Rinotraqueitis	1,817.39	272.61	2,090.00
170	Estudio de Calicivirus	1,817.39	272.61	2,090.00
171	Estudio de Leptospirosis por serotipo	1,817.39	272.61	2,090.00
172	Estudio de Rabia	2,422.61	363.39	2,786.00
Constatación Caninos y felinos				
173	Estudio de Coronavirus	2,422.61	363.39	2,786.00
174	Estudio de Sarampión	4,846.09	726.91	5,573.00
175	Estudio de Adenovirus tipo 2	2,422.61	363.39	2,786.00
176	Estudio de Moquillo	2,422.61	363.39	2,786.00
177	Estudio de Parvovirus	2,422.61	363.39	2,786.00
178	Estudio de Hepatitis	2,422.61	363.39	2,786.00
179	Estudio de Panleucopenia	2,422.61	363.39	2,786.00
180	Estudio de rinotraqueitis	2,422.61	363.39	2,786.00
181	Estudio de Calicivirus	2,422.61	363.39	2,786.00
182	Estudio de Leptospirosis por serotipo	2,422.61	363.39	2,786.00
183	Estudio de Rabia	3,029.57	454.43	3,484.00



Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
Dirección General de Administración e Informática

CUOTAS DE SERVICIOS EN SANIDAD AGROPECUARIA
BAJO EL ESQUEMA DE PRODUCTOS
PARA EL EJERCICIO 2004

Clave	CONCEPTO	Cuota	IVA	CUOTA 2004 (pesos)
Control de Calidad Equinos				
184	Estudio de Encefalitis equina venezolana	969.57	145.43	1,115.00
185	Estudio de Toxoides tetánico	484.35	72.65	557.00
186	Estudio de Influenza	484.35	72.65	557.00
187	Estudio de Antitoxina tetánica	484.35	72.65	557.00
Constatación Equinos				
188	Estudio de Encefalitis equina venezolana	969.57	145.43	1,115.00
189	Estudio de Toxoides tetánico	484.35	72.65	557.00
190	Estudio de Influenza	484.35	72.65	557.00
191	Estudio de Antitoxina tetánica	484.35	72.65	557.00
Servicios de constatación no específicos				
192	Estudio de Constatación otros	3,018.26	452.74	3,471.00
Otros servicios				
195	Conjugado para diagnóstico veterinario	1,254.78	188.22	1,443.00
196	Ratón blanco, cepa NIH, 10-12 gramos	25.22	3.78	29.00
197	Cobayo, cepa Hartley, 150-200 gramos	72.17	10.83	83.00
198	Hámster, cepa Dorado, 50-80 gramos	40.87	6.13	47.00
199	Conejo, raza Nueva Zelanda, 1-1500 gramos	72.17	10.83	83.00
909	Suero Control positivo por cada 1ml	50.43	7.57	58.00
910	Suero Control negativo por cada 1 ml	38.26	5.74	44.00
921	Suero caprino, para cultivo celular, por cada ml (1-25 ml)	18.26	2.74	21.00
922	Suero caprino, para cultivo celular, por cada ml (26-50 ml)	6.96	1.04	8.00
923	Complemento de cobayo, 1 ml	108.70	16.30	125.00
924	Hemolisina, 1 ml. Liofilizado	196.52	29.48	226.00
926	Tubos con medio para toma de muestra de <i>Typhlocyba</i> equigenitalis (9 piezas)	102.61	15.39	118.00
927	Tubo con PBS para toma de muestra para diagnóstico de Newcastle (1 pieza)	9.57	1.43	11.00
928	Tubo con tetratoato para diagnóstico de salmonelosis aviar (1 pieza)	9.57	1.43	11.00
933	Antígeno de Newcastle (Hemoaglutinina) 1 ML	133.04	19.96	153.00
932	Curso de capacitación de diagnóstico zoonosario (5 días)	1,537.39	230.61	1,768.00

ANEXO 5: Normas Oficiales Mexicanas que regulan las actividades del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal

COMITE CONSULTIVO NACIONAL DE NORMALIZACION DE PROTECCION ZOOSANITARIA (CONAPROZ)

NORMAS OFICIALES MEXICANAS EN MATERIA DE SALUD ANIMAL

NORMA	CONCEPTO	PUBLICACION EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION		
		Publicada	Modificación	Aclaración
1. <u>NOM-003-ZOO-1994</u>	Criterios para la operación de laboratorios de pruebas aprobados en materia zoonosanitaria.	28-ABR-94	17-NOV-98	
2. <u>NOM-005-ZOO-1993</u>	Campaña Nacional contra la Salmonelosis Aviar.	01-SEP-94		10-FEB-95
3. <u>NOM-007-ZOO-1994</u>	Campaña Nacional contra la Enfermedad de Aujeszky.	19-SEP-94	12-JUN-95 15-AGO-96 3-JUN-98	
4. <u>NOM-013-ZOO-1994</u>	Campaña Nacional contra la Enfermedad de Newcastle, presentación velogénica.	28-FEB-95		30-MAR-95
5. <u>NOM-029-ZOO-1995</u>	Características y especificaciones para las instalaciones y equipo de laboratorios de pruebas y/o análisis en materia zoonosanitaria.	14 -FEB-96	—	—
6. <u>NOM-031-ZOO-1995</u>	Campaña Nacional contra la Tuberculosis Bovina (<i>Mycobacterium bovis</i>).	08-MAR-96	27-AGO-98	—
7. <u>NOM-033-ZOO-1995</u>	Sacrificio humanitario de los animales domésticos y silvestres.	16-JUL-96	16-JUL-97	20-DIC-96
8. <u>NOM-035-ZOO-1996</u>	Requisitos mínimos para las vacunas, antígenos y reactivos empleados en la prevención y control de rabia en las especies domésticas.	26-JUN-96	—	—
9. <u>NOM-036-ZOO-1996</u>	Requisitos mínimos para las vacunas contra la fiebre porcina clásica.	01-JUL-96	—	—
10. <u>NOM-037-ZOO-1995</u>	Campaña Nacional contra la Fiebre Porcina Clásica.	29-OCT-96	—	—
11. <u>NOM-038-ZOO-1995</u>	Requisitos mínimos para las bacterinas empleadas en la prevención y control de la Leptospirosis bovina.	05-AGO-96	—	—
12. <u>NOM-041-ZOO-1995</u>	Campaña Nacional contra la Brucelosis en los Animales.	20-AGO-96	6-FEB-04	20-ENE-97
13. <u>NOM-044-ZOO-1995</u>	Campaña Nacional contra la Influenza Aviar.	14-AGO-96	17-NOV-98	
14. <u>NOM-046-ZOO-1995</u>	Sistema Nacional de Vigilancia Epidemiológica.	19-FEB-97	29-ENE-01	

**COMITE CONSULTIVO NACIONAL DE NORMALIZACION DE PROTECCION
ZOOSANITARIA (CONAPROZ)**

NORMAS OFICIALES MEXICANAS EN MATERIA DE SALUD ANIMAL

	NORMA	CONCEPTO	PUBLICACION EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION		
15.	<u>NOM-047-ZOO-1995</u>	Requisitos mínimos para las vacunas, bacterinas y antígenos empleados en la prevención y control de la salmonelosis aviar.	11-MAR-97	—	—
16.	<u>NOM-048-ZOO-1996</u>	Requisitos mínimos para las vacunas contra la enfermedad de Aujeszky.	12-MAR-97	—	—
17.	<u>NOM-049-ZOO-1995</u>	Requisitos mínimos para las bacterinas empleadas en la prevención y control de la Pasteurelisis neumónica bovina producida por <u>Pasteurella multocida</u> serotipos A y D.	03-MAR-97	—	—
18.	<u>NOM-051-ZOO-1995</u>	Trato humanitario en la movilización de animales.	23-MAR-98		
19.	<u>NOM-052-ZOO-1995</u>	Requisitos mínimos para las vacunas, empleadas en la prevención y control de la enfermedad de Newcastle.	24-ABR-97		
20.	<u>NOM-053-ZOO-1995</u>	Requisitos mínimos para las vacunas, antígenos y reactivos empleados en la prevención y control de la brucelosis en los animales	28-OCT-97		
21.	<u>NOM-055-ZOO-1995</u>	Requisitos mínimos para la elaboración de vacunas empleadas en la prevención, control y erradicación de la influenza aviar	29-JUN-98		
22.	<u>NOM-056-ZOO-1995</u>	Especificaciones técnicas para las pruebas diagnósticas que realicen los laboratorios de pruebas aprobados en materia zoosanitaria	22-FEB-99		
23.	<u>NOM-062-ZOO-1999</u>	Especificaciones técnicas para la producción, cuidado y uso de los animales de laboratorio	22-AGO-01		
24.	<u>NOM-063-ZOO-1999</u>	Especificaciones para los biológicos empleados en la prevención y control de las enfermedades que afectan a los animales.	2-JUN-03		

CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNOSTICO EN SALUD ANIMAL (CENASA)

PLANTILLA DE PERSONAL

CRUZ SOSA LORENZO	B00.02.05	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Bamba N° 158 col. Benito Juárez Netzahualcoyotl Méx.
CHIA MUÑOZ JUAN JOSE	B00.02.05.	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Calle margaritas No 13 Col. Prados de Ecatepec Tultitlan Mex Cp. 54930
MONTIEL REDONDA PEDRO LEOBARDO	B00.02.05	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	3a. Cerrada de san Rafael S/N° col. centro Tecamac Méx. C.P. 55740
VARELA ACOSTA ENRIQUE	B00.02.05	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Ing. Roberto Gayol N° 17 altos 4 col. Guadalupe Insurgentes Del. Gustavo A. Madero C.P. 07870
AVILA LOPEZ ADOLFO	B00.02.05	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Andador Bagdad Mz. 1 Lt. 19 col. Cd. Oriente Ecatepec Méx. C.P. 55270
ESPINOSA VELASCO ROSA M. .RIA	B00.02.05	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	calle Narciso Mendoza N° 5 Ampliación Ozumbilla Tecamac Méx. C.P.55760
GARCIA BALDERAS ANTONIO	B00.02.05	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	santa Anita 16 Sn. Jeronimo Xonacahuacan Tecamac Méx. C.P. 55745
RIVAS RAMIREZ J BERTIN	B00.02.05	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	calle Michoacan Mz. 3 Lt. 19 col. Hueyotenco Méx. C.P. 55740
UBALDO CRUZ CATALINA	B00.02.05	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	norte 54 N° 3637 col. Emiliano Zapata Del. Gustavo A. Madero C.P. 07889
ANGELES ZEPEDA JOSE ARMANDO	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Tulipan N° 41 Nuevo Tizayuca Hgo. C.P. 43800
CHAVEZ ZALDIVAR ALFREDO	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	colorín N° 7 Mz. 57 LT. 7 Lomas de Sn. Miguel Atizapan de Zaragoza Méx. C.P. 52829
GUERRA SANDOVAL JOSE MERCED	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Francisco Sarabia N° 17 Teopancala Méx. C.P. 55980
IBARRA LEMUS ESPERANZA	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Andador Dumas Edif. 11 Depto. 2 UD. José Ma. Mor. Y Pavon Fovissste Ecatepec Méx. C.P. 55080
JIMENEZ BARON JESUS	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Calle 27 No. 23 Progreso Nacional Del. Gustavo A. Madero C.P. 07600
JIMENEZ FRIAS MARTHA	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Rio Coatzacoalcos No. 33 Fracc. Jardines de Morelos, Mex.
LOPEZ MORALES IGNACIO	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Cerrada del Progreso No. 10 Sta. Ma. Chiconautla, Mex.
MANRIQUEZ BUSTOS RUBEN	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Carabela No. 37 Col. San Miguel Xalostoc, Mex. C.P.55390
NAVA TREJO GEORGINA	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Fracc. Rancho Victoria , Rancho seco No. 16 Col. Gpe. Victoria Ecatepec, Mex. C.P.55010
ROJAS CARRASCO ARTURO	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Ejercito Libertadores del Sur Mza. 8 LT 46 Rev. Ecatepec, MEX. C.P. 55266
VARGAS GARCIA JORGE	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Av. Prados 107 Edif. L Depto. 203 U.H. San Pablo de las Salinas Tultitlan MEX. C.P. 54930
ZARATE CARDENAS ROSA MARIA	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Av. Luis Yuren 186 Unidad C.T.M. el Risco Del Gustavo A. madero C.P. 07090
HERNANDEZ MENDOZA GABRIEL	B00.02.05	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	Retomo Echanove No 42 Unidad CTM Atzacolco Delg. Gustavo A Madero C.P. 07090
BATALLA CAMPERO DIODORO	B00.02.05	SALUD ANIMAL	MB1	ESTADO DE MEXICO	Retomo 106 De Oriente 160 No. 35 Col Unidad Modelo Iztapalapa. C.P. 04084
ISLAS CRESPO DIONICIO	B00.02.05	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Calvario S. N. Tecamac, Mex. C.P. 55740
KRIEG LEON ANA MARIA	B00.02.05	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Av. de los Maestros N° 161 col. Santo Tomas Del. Miguel Hidalgo C.P. 11340
FUENTES GOMEZ ROGELIO	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Madero 98 col. Casas Aleman Del. Gustavo A. Madero C.P. 07960
MARTINEZ MARTINEZ CESAR	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Cerrada Liquidambar Mz. 2 Lt. 10-B Coacalco Méx. C.P. 55715
YAÑEZ OLVERA JOSE DE JESUS	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Calle Manuel Doblado Mz. 3 Lt. 4 col. Carlos Hank González Del. Ixtapalapa C.P. 09700
GUERRA LOPEZ MARIA CONCEPCION	B00.02.05	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Av. Tlahuac 3448B int.12B col. Culhuacan Del. Ixtapalapa C.P. 09800
ARANDA SALAZAR MERCEDES	B00.02.05	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Av. Queretaro, 71, fraccionamiento valle de coyán, 54150, tlanepantla Edo. de México
MERCADO PEZZAT MARCELA AMALIA	B00.02.05.01	SALUD ANIMAL	NB1	ESTADO DE MEXICO	Fco. Marquez 35 col. Josefa Ortiz de Dominguez C.P. 03430
FREGOSO RUIZ RICARDO	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Carmen N° 364 col. Nativitas Del. Benito Juárez C.P. 03500

CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNOSTICO EN SALUD ANIMAL (CENASA)

PLANTILLA DE PERSONAL

GOMEZ NAVARRETE JORGE SAUL	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	11	ESTADO DE MEXICO	carreta N° 28 Villas de San José Tultitlan Méx. C.P. 54910
GUERRERO GONZALEZ JUANA	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Calle pensamiento 107 Edificio vient 204 UH azul cielo Tultitlan Mex CP 54930
AGUILAR ROMERO EVELIN FABIOLA	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	Gladiolas N° 18 col. Evolución Tizayuca Hgo. C.P. 43800
LIMA BORJA LUIS MANUEL	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	Azucena N° 77 col. Sn.Pedro Martir Tlalpan C.P 14650
MARTIN OROZCO UBICELIO	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	15 de junio de 1861 Lt. 1432-1 Mz. 134 col.Leyes de Reforma Del. Ixtapalapa C.P. 09310
PEREZ HERNANDEZ ALICIA	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	Abedul512 col. Villas de del Alamo Pachuca Hgo. C.P. 42074
GONZALEZ PONCE ANA MARIA	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Anaximenes N° 83 Depto. 101 U. José Ma. Morelos FOVISSSTE C.P. 55118
TAPIA MORALES LORENZA CLARA	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Cda. Huitziluhli N° 6col. Hueyutenco Tecamac Méx.
SOTO SANCHEZ DAVID	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	8	ESTADO DE MEXICO	Av. Sn. Juan N° 5 Sn. Geronimo Xonacahuacan Méx. C.P. 55745
HERNANDEZ CERVANTES OCTAVIO	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	valle Mochézuma N° 116 Lt.3 Mz. 307 Fracc. Cd. Azteca Ecatepec Méx. C.P 55120
RODRIGUEZ MORA JOSE ANTONIO	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	calle Tenepal Mz.62 Lt. 29 Cd. Cuauhtemoc Ecatepec Méx. C.P 55067
VENICIO MARTINEZ MANUELA	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	calle Texcoco 7-A col. Valle de Santiago Ecatepec Méx. C.P 55138
ORDUÑA SUMARAN JOSE ALBERTO	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	OB1	ESTADO DE MEXICO	Independencia 57 Int.1 Sn. Lorenzo Tetloxtac Coacalco Méx. C.P. 55714
MIER MARIA DEL CARMEN	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Sierra Mazapil N° 2 Parque Residencial Coacalco Méx. C.P. 55720
GONZALEZ UGALDE ROSA MARIA	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Boulevard Ecatepec 160-17 Las Palmas Ecatepec Méx. C.p. 55090
ESCONDON ELIZALDE REYNA ELENA	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	1a. 16 de septiembre Edif. C Depto. 401 U-H col. Monera Ecatepec Méx.
CUELLAR BOLIVAR LILIA VERONICA	B00.02.05.01.01	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Av. Prados 107 UD. Hab. Sn. Pablo de las Salinas Edif. L Depto. 302 Tultitlan Méx. C.P. 54930
RICO GARCIA MARIA TERESA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Xicotencatl N° 18 Hueyotenco Tecamac Méx. C.P. 55740
CASTILLO REYES MARIA EUGENIA LIDIA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	1a. Cerrada Aragon Lt. 8 Sn. Diego Texcoco Méx.
VIGURI OROZCO BEATRIZ REMEDI	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Pasaje 3 de mayo N° 1 Santa Cruz de Arriba Texcoco Méx. C.P. 56130
BARRIOS GRANADOS FRANCISCO ROGELIO	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	2da. Cerrada de Aquiles Cerdan N° 39 col. Santo Domingo C.P.02160
CORTES GARCIA BALTAZAR	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	calle oriente 25 N° 326 col. Reforma Nezahualcoyotl Méx. C.P. 57840
GARCIA ZUÑIGA SUSANA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	fuelle de osiris 24B Fracc. Fuentes del Valle Tultitlan Méx. C.P. 54910
MACIAS GARCIA MARTA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	canal de chalco chinampa 13 Lt.1 col.Chinampas de Santa Ma. Tomatlan Ixtapalapa C.P. 09880
RAMIREZ LOPEZ RAUL	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	3a. Cerrada de Campesinos N° 3 Lt.6 col. El Carmen Ecatepec Méx. C.P. 55000
RIVERA ZARRAGA ALEJANDRO	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	cerrada de Lerdo N° 8 letra G col. barranca Seca Del. Magdalena Contreras C.P. 10580
ROBLES PECINA MARIA ANTONIETA GEOR	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	2a. Cerrada Adolfo Lopez Mateos S/N° Santiago Zumpango Hgo. C.P. 55600
HERNANDEZ GONZALEZ MARGARITA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	QB	ESTADO DE MEXICO	Fresno Nj 34 col.Prados de Aragon Netzahualcoyotl Méx. C.P. 57170
CAZARES MARTINEZ MARIA DEL PILAR	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Calle Rosario Castellanos Mz. 8P 4 Lt.11 secc. Barrio 2 col.Cd. Cuauhtemoc Ecatepec.Méx. C.P. 55067
ANDA VARGAS MARGARITA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Brisas 272 A Depto. 201 U.H. acueducto de Gpe. Del. Gustavo A. Madero C.P. 07270
AVILA SANTES LETICIA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Andador Bagdad MZ. 1 Lt. 19 col. Cd. Oriente Ecatepec Méx. C.P. 55270
JUAREZ CRUZ MATILDE	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Calle Gustavo Cervantes Gomez S/N Col. Barrio de Dolores Temascalapa Méx C.P 55980
MERCADO ESTRADA FILIBERTO	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Centenario Lt 20 Mz. 6 Tepeolulco Ecatepec Mé. C.P. 55310



SECRETARÍA DE
AGRICULTURA, GANADERÍA,
DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN

SAGARPA

CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNOSTICO EN SALUD ANIMAL (CENACA)

PLANTILLA DE PERSONAL

MILLAN MARTINEZ ARTURO	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Norte 11 No 33 Fracc. San Carlos Ecatepec Méx
SANCHEZ HERNANDEZ CELIA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Tulpan N° 41 Nuevo Tizayuca Hgo. C.P. 43800
SANCHEZ HERNANDEZ NOEMI	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Margarita No 13 Col. Nuevo Tizayuca Hgo C.P. 43800
VAZQUEZ CAMPA ARTURO	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Calle 7 No 198 Col. Jardines de Santa Clara Ecatepec Mé. C.P 55450
VIURCOS LOPEZ ALEJANDRO	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Mz B lt 3 Pl 7 Edif. 33 Depto 202 Modulo de Servicio Postales Tultitlan Mé C.P. 54930
ROBLES GARCIA JOSE JAIME	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	OB1	ESTADO DE MEXICO	Rodolfo Usigli No 1161 Col. Heroes de Churubusco
CASTILLO REYES MARCO ANTONIO UBALDO	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Pasaje 3 de mayo N° 1 Santa Cruz de Arriba Texcoco Méx. C.P. 56130
CRUZ MARIA GUADALUPE	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Calle Mz Esq. Con Nardos S/N Mz 12 Lt 3 col. Vista Hermosa Ecatepec Mé. C.P 50528
MONCAYO ORTIZ JOSE MANUEL	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Calle Gpe No 8 Mquisco Teotihuacan Méx. C.P. 56800
NUÑEZ FARFAN ELVIA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	5 de Febrero esq. Con Juarez No 6 Tecamac Mex. C.P. 55740
SANCHEZ HERNANDEZ GLORIA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Lirio No 37 col. Tizayuca Hgo. C.P. 43800
ESTEVEZ LOPEZ IRIS	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	caballo calco N° 14 col. Coyoacan Del. Coyoacan C.P. 04000
MARTINEZ LANGARICA RAUL ENRIQUE	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Calle Francisco Villa 29 Nicolas Romero Méx. C.P. 54473
ROJAS JIMENEZ BERTHA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	8	ESTADO DE MEXICO	Jesus Carranza N° 14-A Barrio San Juan Zumpango Méx. C.P. 55600
SALAZAR GALINDO IRMA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Lt.25 Mz. 373-01 col. Tototzin
GARCIA ANTONIO ELFIDA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Camino Real Mz. 75 Lt. 37 Sección Alamedas Hacienda Ojo de Agua C.P. 55670
MORALES RAMOS OLIVIA	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Av. Prados 107 UD. Hab. Sn. Pablo de las Salinas Edif. I Depto. 302 Tultitlan Méx. C.P. 54930
LOPEZ SANCHEZ ROSA MARIA GUADALUPE	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Carrada Puerto Campeche L-13 Mz. 37 col. Tierra Blanca Ecatepec Méx. C.P. 55020
YESCAS BELTRAN MARIA ESTHER	B00.02.05.01.02	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Zacatecas N° 2 col. Guadalupe Chalma Del Gustavo
LEYTE MANRIQUE KARINA	B00.02.05.02	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	CALLE TIZOC No. 159, FRACC. LA COLONIA, PACHUCA DE SOTO, HIDALGO, C.P. 42030
DELGADILLO ALVAREZ JOAQUIN B	B00.02.05.02	SALUD ANIMAL	NB1	ESTADO DE MEXICO	Nicolas las Flores No 500-6 Pachocan Pachuca Hgo C.P. 42083
PERALES PEREZ JESUS	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Hidalgo Modulo 4 Int.5 col. Villas de Ecatepec Méx. C.P. 55056
GARCIA ALCANTAR FLORINDA	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	8	ESTADO DE MEXICO	Oriente 14 N° 178 col.Reforma CD. Netzahualcotli Méx. C.P. 57840
SANCHEZ HERNANDEZ MARIA ESTHER	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	calle lirio N° 87 col.nuevo Tizayuca Hgo. C.P. 43800
SORIANO GONZALEZ JOSE	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Av. Ticoman 643-K-5 col. Santa Ma. Ticoman Del. Gustavo A. Madero C.P. 07329
GARCIA ROMERO JAVIER	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	Valle de Menderes No 57 col. Valle de Aragon 3° seccion Ecatepec de Mor. Méx C.P. 55280
HINOJOSA ROSSINI CRISTAL	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	Av. de las Torres No96 col. Santiago Acahualtepec Delg. IztaPalapa C.P. 09600
MORENO MORALES YOLANDA	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	Magistrados No 68 col. Sifon IztaPalapa C.P. 09400
PEDROZA MORA WILFRIDO EFRAIN	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	QB	ESTADO DE MEXICO	Cerro Huitzilac No 109 Jardines de Morelos Ecst. Méx. C.P. 55070
MENDOZA BELTRAN ESTEBAN PEDRO	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Calle Leopoldo Alba No 4 Nuevo Santa María Teotihuacan Méx. C.P. 55830
SANCHEZ OLIVARES JOSE MIGUEL	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Calle 5 de Febrero S/N Tecamac Méx C.P 55740
ARACELI MOSQUEDA CHAVEZ	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Boulevard de las flores MZ. 6 LT7 Y8 Calle Hortencia Coacalco CP 55040
MORAN FUENTES ENEDINA	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	8	ESTADO DE MEXICO	Calle 1910 No 555 col. Ticoman C.P. 07330



SECRETARÍA DE
AGRICULTURA, GANADERÍA,
DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN SAGARPA

CENTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE DIAGNOSTICO EN SALUD ANIMAL (CENASA)

PLANTILLA DE PERSONAL

CHAVEZ AGUSTIN FIDEL HERMINIO	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Av Prados 107 Edif. L depto 203 U.H San Pablo de las Salinas Tuxtlan Méx C.P. 56930
CRUZ CHAVEZ OCTAVIO	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	19 Andador de Peninsula edif. A depto 201-UHB Jaltenco Méx. C.P 55780
PEREZ LARA GUSTAVO	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Nogales No 25 Fracc. Las Palmas Villa de las Flores Coacalco Méx. C.P. 55710
RUIZ HERNANDEZ LUCIA SUSANA	B00.02.05.02.01	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Santa María la Ribera 2 No 7 col. Santa Ma. La Ribera
ISLAS CRESPO ROBERTO	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	calle calvarios S/N* Tecamac Méx. C.P. 55740
MORENO GALICIA JESUS	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Cerrada de Juarez N° 133-1 col. Sn. Lorenzo Acopilco Cuajimalpa C.P. 05410
PEDRAZA MARTINEZ JUAN	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Puerto Kiel Mz. 11 Lt. 7 col. Ejidos de Sn. Juan de Aragon
SORIANO GONZALEZ JOSE	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Av. Ticoman 643-K-5 col. Santa Ma. Ticoman Del. Gustavo A. Madero C.P. 07329
ROMO VAZQUEZ MARIA DE LOURDES	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Av. 1° de mayo Mz. 1 Lt. 1 Depto. 29 Fracc. La Pradera col. Sn. Martín de Porres Ecatepec C.P. 55050
ALVAREZ JUAREZ ALBERTO CLAUDIO	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	calle Adriana Mz. 44 Lt. 14 col.Miguel Hidalgo Del.Tlahuac C.P. 13200
CAMACHO IGLESIAS ALFREDO	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Edif. Brisa Depto. 412 Entrada C col. Sn. Pablo de las Salinas Tuxtlan Méx. C.P. 54930
RAMIREZ HERNANDEZ MIGUEL ANGEL	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Eusebio Jauregui N° 31 col.Ampliación Sn. Pedro Xalpa Del. Atzacotalco C.P. 02710
RAMOS TORRES GONZALO ARTEMIO	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Andador de la quebrada N° 2 UD. Rojo Gomez Tizayuca Hgo. C.P. 43800
MENESES QUESADA DELIA MARGAR	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Calle Colima S/N col. Loma Bonita Tecamac MÉX. 55765
MIRANDA SANCHEZ ANGEL	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	QA1	ESTADO DE MEXICO	Cda de Matamoros 43 col. Sn. Nicolas , Delg. Contreras México D.F C.P. 10900
SANCHEZ MARTINEZ SALVADOR	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	6	ESTADO DE MEXICO	Calle 31 No 120 col. Campestre Guadalupeana Netzahualcoyotl Méx. 57120
CID GUTIERREZ MAGDALENA	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	QC	ESTADO DE MEXICO	Azuencas MZ. 133 Lt 18 col. Hacienda Ojo de Agua Tecamac Méx. C.P. 55770
GUERRA SANDOVAL MARIA	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	5	ESTADO DE MEXICO	Fco Sarabia No 19 Sn Mateo Teopancahli Temascalapa Méx. C.P. 55981
RUIZ MEJIA ROSA	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Norte 67 No 3409 entrada P depto 3 col. Obrero Popular D.F. C.P. 02840
SANCHEZ BECERRIL IGNACIO	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Av. Canal de Sn Juan casa 37 Secc. E Infonavit col. Agrícola Oriental Delg. Iztacalco
ORTIZ JULIA	B00.02.05.02.02	SALUD ANIMAL	7	ESTADO DE MEXICO	Calle Lugo Cartina No 11 Edif. 1 depto 404 Col. Pensil D.F. C.P. 11430



EL PRESIDENTE DE MEXICO, VICENTE FOX QUESADA NOS HA INVITADO A ASUMIR NUESTRO COMPROMISO DE SERVIDORES PUBLICOS OBSERVANDO UNA CONDUCTA Y ACTITUD QUE SE AJUSTE A LOS VALORES CONTENIDOS EN EL SIGUIENTE:

CODIGO DE ETICA

Bien Común:

Asumo un compromiso irrenunciable con el bien común, entendiéndolo que el Servicio Público es patrimonio de todos los mexicanos y de todas las mexicanas, que sólo se justifica y legitima cuando se procura ese bien común, por encima de los intereses particulares.

Integridad:

Ceñiré mi conducta pública y privada, de modo tal que mis acciones y mis palabras sean honestas y dignas de credibilidad, fomentando una cultura de confianza y de verdad.

Honradez:

Nunca usaré mi cargo público para ganancia personal, ni aceptaré prestación o compensación de ninguna persona u organización que me pueda llevar a actuar con falta de ética mis responsabilidades y obligaciones.

Imparcialidad:

Actuaré siempre en forma imparcial, sin conceder preferencias o privilegios indebidos a persona alguna.

Justicia:

Ceñiré mis actos a la estricta observancia de la ley, impulsando una cultura de procuración efectiva de justicia y de respeto al Estado de Derecho.

Transparencia:

Garantizaré el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de particulares, establecidos por la ley, así como el uso y aplicación transparente de los recursos públicos, fomentando su manejo responsable y eliminando su indebida discrecionalidad.

Rendición de Cuentas:

Proveeré la eficacia y la calidad en la gestión de la administración pública, contribuyendo a su mejora continua y a su modernización, teniendo como principios fundamentales la optimización de sus recursos y la rendición de cuentas.

Entorno Cultural y Ecológico:

Adoptaré una clara voluntad de comprensión, respeto y defensa por la preservación del entorno cultural y ecológico de nuestro país.

Generosidad:

Actuaré con generosidad especial, sensibilidad y solidaridad, particularmente frente a los chiquillos, las personas de la tercera edad, nuestras etnias y las personas con discapacidad y, en especial, a todas aquellas personas que menos tienen.

Igualdad:

Haré regla invariable de mis actos y decisiones el procurar igualdad de oportunidades para todos los mexicanos y mexicanas, sin distinción de sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.

Respeto:

Respetaré sin excepción alguna la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todos y todas las mexicanas.

Liderazgo:

Promoveré y apoyaré estos compromisos con mi ejemplo personal, abonando a los principios morales que son base y sustento de una sociedad exitosa.

Anexo 7: Código de Ética del Gobierno Federal.

TE INVITAMOS A SUSCRIBIR ESTE COMPROMISO EN FORMA VOLUNTARIA

NOMBRE:

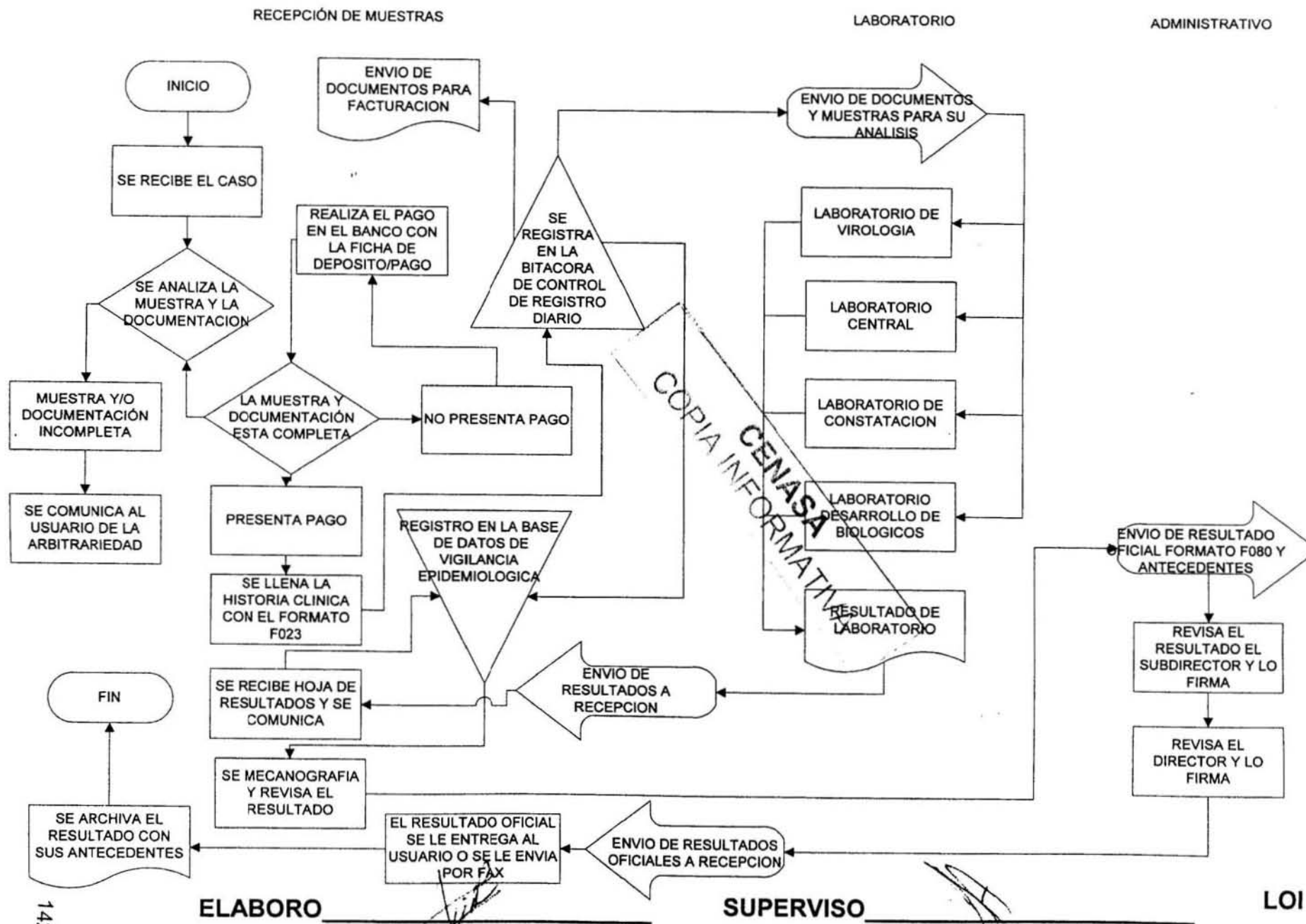
CARGO:

FECHA DE NACIMIENTO:

AÑO MES DIA

FIRMA

DIAGRAMA DE FLUJO DE RECEPCION DE MUESTRAS



Anexo 8: Diagrama de flujo del Centro Nacional de Servicios de Diagnóstico en Salud Animal.

- La solicitud de servios se entrega el original a la parte administrativa y se anexa una copia a la historia clínica.
- Se realiza la captura de los registros a la base de datos para después se realice la integración de los resultados (esto de las diferentes áreas).
- La información de los resultados de los diferentes laboratorios se anexa a su expediente y se captura la información la cual se debe analizar para integrar el informe diario reportado al SIVE (es comunicada con formatos escritos a mano o impresas en computadora). Como para informaciones posteriores como informe semanal, trimestral, estatales, etc.
- Posteriormente se notifica a los interesados el resultado obtenido de sus muestras por teléfono y/o personalmente.
-
- Se mecanografía en un formato pre-diseñado en el cual se captura con la información de la historia clínica y resultados de el laboratorio
- Se envía a revisión del MVZ Alberto Orduña Sumaran y su rubrica.
- Si el caso no tiene una ninguna corrección se entrega al MVZ Joaquín Delgadillo A. para su firma.
- Realiza la firma de los dos jefe Anteriores sin ninguna corrección se procede con la firma de Dr. Jesús Arias Ibarro.
- El resultado es de vuelto a recepción para sacar copia de este y entregarlo al usuario personalmente o su comunicación vía fax
- Realizados estos puntos se procede a pasar la información a la libreta la información necesaria, como fecha de entrega, fecha entrega al administrativo, expediente, etc.
- Expediente como es la historia clínica, resultados de laboratorio, hojas anexas y copia de los pagos, se entregan para su archivo.

Los casos al termino de este proceso se consideran concluidos o finalizados.

FLUJO GRAMA PARA EL PROCESAMIENTO DE CASOS PARA EL DIAGNOSTICO

El Centro Nacional de Servicios de Diagnostico en Salud Animal (CENASA) para poder tener un visión de lo que se necesita dentro del área de recepción para tener un eficiente desempeño de los recursos humanos y materiales se debemos analizar los procedimientos de recepción de muestras, captura y envío de la información, para realizar un proyecto en cual se pueda establecer una base de datos acorde a las necesidades de este laboratorio. Se anexa flujograma del área de recepción.

En la actualidad se tiene en recepción dos bases de datos las cuales contienen la información de dos áreas una la información administrativa y otra la información epidemiológica, estas informaciones se generan a través de los servicios que ofrece este centro al público en general.

La información generada dentro del CENASA es registrada por los usuarios que solicitan el servios, la Dirección General de Salud Animal (DGSA) y Dirección General de finanzas estas dos ultimas solicitan diferente informes para sus tramites prodecentes.

Cuando se recibe una muestra en recepción para solicitar un servios esta se revisa, si es adecuada para el estudio solicitado se empieza una serie de tramites que a continuación se describe.

- Llenado de historia clínica (en el caso de no traer).
- Llenado de pago de los servicios (en el caso de no traer).
- Llenado de solicitud de servicios
- Con los requisitos anteriores se procede a el registro en la libreta con numero de caso e identificación de la muestra.
- Sacar copias fotostáticas de la historia clínica (necesarias), ficha de pago (2) y solicitud de servicios.
- Ya teniendo la historia clínicas se registra en la libreta de entrega a los laboratorios (Central, Virología y/o Constatación) se envía a este.