



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Implementación de Indicadores Clave de Desempeño (*Key Performance Indicators*), hacia la optimización de procesos en el Centro Integral de Servicios (CIS) de la Comisión Federal Para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS).

### T e s i s

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
**Maestra en Administración / Administración Industrial**

PRESENTA:

**QA. Aideé Paola Ibáñez García**

TUTOR:

MAI. Alejandro Zanelli Trejo  
UNAM. Facultad de Química.

*México, D.F. Junio 2013*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en  
Ciencias de la Administración  
Facultad de Química

## T e s i s

**Implementación de Indicadores Clave de Desempeño (*Key Performance Indicators*), hacia la optimización de procesos en el Centro Integral de Servicios (CIS) de la Comisión Federal Para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS).**

**Que para obtener el grado de:**

### **Maestro en Administración /Administración Industrial**

**Presenta: QA. Aideé Paola Ibáñez García.**

**Tutor: MAI. Alejandro Zanelli Trejo.**

**Asesor de apoyo: QFB. Ma. Adriana Contreras Martínez**

**MA. Ernesto Fernández Morales.**

México, D.F.

2013

# *AGRADECIMIENTOS*

---

A mi alma mater, la UNAM es un orgullo ser egresada de esta gran institución una experiencia simplemente inexplicable, pues recuerdo a aquella Aideé de apenas 15 años de edad que ingresó a la preparatoria 5 hace algunos años y ahora miro el camino que he recorrido para llegar a este punto en mi carrera y en mi vida, y no me queda más que agradecer a mi querida universidad y esperar retribuirle algo de lo que me brindó.

A la beca UNAM, por su apoyo durante la realización de este proyecto, en particular a la Maestra América por su apoyo durante este periodo.

Al Lic. IB.Héctor López, por su apoyo en lo profesional y por la orientación en la realización de trámites administrativos, así como a José Luis también por su apoyo en la gestión de trámites.

Al MAI. Alejandro Zanelli, asesor de este proyecto, por su apoyo, orientación y amistad.

Al M en A. Ernesto Fernández por brindarme orientación en la realización de este trabajo, porque siempre encontró un momento para atender mis dudas, ofrecerme consejos. Muchas gracias por aportar sus conocimientos y experiencia en este trabajo.

Al jurado, la Dra. Nelly Rigaud, por su profesionalismo y sus muy apreciables observaciones que se encuentran plasmadas en este trabajo. Al MAI. Enrique Ángeles, por sus observaciones e ideas para mejorar este proyecto, por el gran compromiso con el que lleva a cabo la tarea de docencia y apoyo a sus estudiantes. Al MAI. Miguel Muñoz, por brindarme de su tiempo para la mejora de este proyecto y por poner atención a los detalles del mismo.

A todos los profesores, que contribuyeron a mi formación y crecimiento profesional, en este que es un capítulo más de mi vida.

A todas las excelentes personas que conocí en el CIS de COFEPRIS, a la Química Adriana por todo su apoyo durante mi estadía en el CIS y posterior, por estar siempre abierta a escuchar a su equipo de trabajo, por ser una funcionaria con una visión siempre hacia la mejora y por ser para el CIS una verdadera líder

A Nancy Ávila por su profesionalismo, apoyo y amistad.

A Gabriel Monterrubio por el tiempo invertido en este proyecto, y su apoyo para ayudarme a entender las TI.

A los coordinadores del CIS por brindarme siempre de su tiempo para involucrarme en todos los procesos, Alfredo Balbuena, Angelica Morales, Jessika Hernández, Rosalba Perfecto, Leonardo Urbano, América Pérez, Denis y Oscar Salinas.

A todos los compañeros que hicieron muy amena mi estadía y siempre estaban ahí para disipar dudas en el CIS: Normita, Angie (las 2), Fab, Moy, Alfred (los 2), Lucy, Nancy García, Oscarín, Ame, Ime, Marco, Isma, Isa, Ara, Mony, Rose, Tacho, Fausto, Gus, Don Mario, Serge, Alex (los 2), Albert, Dorian, Karlita, Xochilita, y a los que omita.

A todos mis compañeros de la MAI, porque compartimos este paso en nuestras vidas gracias a todos, Marce, Moni, Jorge, Paco, el tío Jacobo, Olivia, Karina, Imelda, Normita, Fany, Mau, May y todos los integrantes de esta generación.

A mis grandes amigos por su apoyo por compartir tantas alegrías y una que otra tristeza, Katy, Yeri, Toño, Lalo, Tere, Dariana y Almuchis, gracias por estar de alguna forma siempre cerca.

A mi familia por su apoyo incondicional, porque si algo aprendí al crecer es que la familia siempre estará ahí para apoyarte, gracias a mis padres Amelia y Oscar, que renunciaron a un pedacito de sus vidas para apoyarme en mi proyecto de vida. Gracias a mis hermanos que aunque se encuentran ahora cada uno en su camino siempre estamos de alguna forma en contacto, gracias a Yazmín, Adrian y Gabriel, por ser mis ejemplos de hermanos mayores, por comprenderme y aconsejarme. Gracias a mis sobrinos Dany y Erick porque aunque todavía no lo saben siempre hacen mi vida más alegre, con sus risas y juegos, me hacen recordar lo bello que es ser niño, los quiero mucho.

Gracias a Israel por su amor incondicional, por impulsarme no sólo a caminar al frente sino literal y figuradamente a correr, por ser siempre tan alegre y endulzar mi vida, gracias por ser mi el hombre y compañero de mi vida, Te amo.

Gracias a mi nueva familia política por su apoyo moral y en particular a mi cuñada Bere, la futura ingeniera por su apoyo, en: tú sabes que.

Gracias a mi gatuna Svetlana, porque todas las noches al estudiar siempre estaba ahí esperando a que terminara, en la forma peculiar en que esperan los gatos, dormidos jeje.

At last but never less : Gracias a Dios porque de alguna forma que aún lo logro comprender, siempre está ahí para susurrarme al oído que me ama.

# CONTENIDO

---

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>5</b>
<b>HIPÓTESIS</b> .....	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>7</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>8</b>
<b>IDENTIFICAR PROCESOS QUE AGREGAN VALOR</b> .....	<b>8</b>
<b>IDENTIFICAR BASES DE DATOS Y HERRAMIENTAS DE TI</b> .....	<b>8</b>
<b>DISEÑO INDICADORES</b> .....	<b>8</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b> .....	<b>8</b>
<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>9</b>
<b>REGULACION SANITARIA EN MEXICO</b> .....	<b>9</b>
<b>ANTECEDENTES DE LOS ORGANOS INCORPORADOS A LA COFEPRIS</b> .....	<b>11</b>
Dirección General de Medicamentos y Tecnologías Para la Salud .....	11
Dirección de control sanitario de la publicidad .....	11
Dirección General de Salud Ambiental .....	12
Laboratorio Nacional de Salud Pública .....	12
Dirección General de Control Sanitario de Productos y Servicios .....	13
<b>SURGE LA COFEPRIS</b> .....	<b>14</b>
<b>COFEPRIS Y SU COMPROMISO CON LA SOCIEDAD</b> .....	<b>19</b>
<b>ORGANIZACIÓN DE COFEPRIS</b> .....	<b>23</b>
<b>ATRIBUCIONES DE COFEPRIS</b> .....	<b>30</b>
<b>MARCO JURÍDICO</b> .....	<b>32</b>
<b>CENTRO INTEGRAL DE SERVICIOS (CIS)</b> .....	<b>33</b>
Misión (Vigente): .....	34
Misión (Anterior).....	35
Visión (Vigente): .....	35
Visión (anterior):.....	35
Objetivos de Calidad (Vigentes):.....	36
Objetivos de Calidad (Anteriores):.....	36
<b>ESTRUCTURA GENERAL DE UN CIS</b> .....	<b>37</b>
Enlaces .....	38
Coordinador Operativo CIS .....	38
Responsable CIS .....	42

Personal operativo CIS .....	43
Grupo de Trabajo .....	43
Grupo de Apoyo .....	44
<b>EL CIS EN COFEPRIS .....</b>	<b>46</b>
<b>ESPACIO DE CONTACTO CIUDADANO (ECC).....</b>	<b>49</b>
GENERALIDADES .....	49
MISIÓN.....	50
VISIÓN.....	51
OBJETIVOS .....	51
<b>PERSONAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA .....</b>	<b>51</b>
<b>IDENTIDAD INSTITUCIONAL .....</b>	<b>56</b>
<b>LENGUAJE VISUAL.....</b>	<b>57</b>
<b>USO DE LOS COLORES .....</b>	<b>57</b>
<b>SITIO WEB.....</b>	<b>58</b>
<b>HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL CIS.....</b>	<b>60</b>
<b><i>HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO .....</i></b>	<b><i>61</i></b>
EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA ADMINISTRATIVA .....	61
INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	63
HERRAMIENTAS PARA LA BÚSQUEDA DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.....	64
MODELOS DE ANÁLISIS .....	65
TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS .....	66
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO) .....	68
APORTACIÓN DE DEMING (CALIDAD TOTAL) .....	69
ISO 9000 .....	71
MANUFACTURA ESBELTA ( <i>LEAN MANUFACTURING</i> ) .....	73
<i>LEAN GOVERNMENT</i> .....	76
<b><i>INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO Ó KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI'S).....</i></b>	<b><i>79</i></b>
Indicadores Clave de Desempeño.....	79
Características de un indicador.....	79
Ventajas del uso de los indicadores clave de desempeño .....	80
Limitantes de los indicadores clave de desempeño .....	80
Tres tipos de Indicadores Clave de Desempeño ( <i>KPI's</i> ) .....	80
<b>IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES CLAVE DE SESEMPEÑO (<i>KPI'S</i>) .....</b>	<b>83</b>
Fase 1: Decidir qué medir .....	83
Fase 2 Definir métricas de desempeño.....	84
Fase 3: Recabar la información de desempeño .....	87
Fase 4: Interpretar la información de desempeño .....	88
<b><i>DESARROLLO .....</i></b>	<b><i>92</i></b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE AGREGAN VALOR .....</b>	<b>92</b>
Trámites Gestionados por COFEPRIS .....	92
Modelo Actual de Operación del CIS .....	93

<b>PROCESOS .....</b>	<b>93</b>
Solicitud y Asignación de Cita .....	95
Solicitud y Entrega de turnos .....	95
Prestación del Servicios .....	97
<b>TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN (TI): .....</b>	<b>98</b>
SIIPRIS .....	98
CIT .....	99
<b><i>RESULTADOS Y ANÁLISIS PARTE I.....</i></b>	<b><i>103</i></b>
<b>GENERACIÓN DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO Ó KPI'S.....</b>	<b>103</b>
¿Qué medir? .....	104
Análisis de quejas y sugerencias .....	105
<b>PONDERACIÓN DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI'S).....</b>	<b>108</b>
Cantidad de Trámites Ingresados .....	109
Cantidad de Trámites Ingresados, en promedio diarios.....	113
Cantidad de Trámites entregados.....	115
Cantidad de Trámites Entregados Diariamente en Promedio.....	119
Turnos por Sucursal .....	122
<b><i>RESULTADOS Y ANÁLISIS PARTE II .....</i></b>	<b><i>125</i></b>
Tiempo Promedio de Espera (TPE).....	125
Tiempo Promedio de Atención (TPA).....	126
Atenciones por Servicio .....	127
<b><i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i></b>	<b><i>133</i></b>
<b>QUEJAS Y SUGERENCIAS .....</b>	<b>134</b>
<b>INGRESO DE TRÁMITES .....</b>	<b>134</b>
<b>ENTREGA DE TRÁMITES .....</b>	<b>134</b>
<b>USUARIOS ATENDIDOS .....</b>	<b>135</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO DE ESPERA (TPE) .....</b>	<b>136</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN (TPA) .....</b>	<b>136</b>
<b>RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>137</b>
<b>EL CIS A FUTURO.....</b>	<b>138</b>
<b>RETRASO EN ENTREGA DE RESOLUCIONES .....</b>	<b>138</b>
<b><i>ANEXO 1.....</i></b>	<b><i>142</i></b>
<b>TEORÍA DE COLAS.....</b>	<b>142</b>
<b><i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</i></b>	<b><i>144</i></b>
<b>LITERATURA Y LEYES VINCULADAS CON COFEPRIS .....</b>	<b>145</b>
<b>PAGINAS DE INTENET.....</b>	<b>145</b>
<b>CONSULTAS EN PERIODICOS .....</b>	<b>145</b>
<b>TESIS CONSULTADAS .....</b>	<b>145</b>

<b><i>ABREVIATURAS</i></b> .....	<b>146</b>
<b><i>GLOSARIO</i></b> .....	<b>147</b>
<b><i>ÍNDICE DE TABLAS</i></b> .....	<b>150</b>
<b><i>ÍNDICE DE FIGURAS</i></b> .....	<b>151</b>

# RESUMEN

---

La Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) es un órgano desconcentrado con autonomía administrativa, técnica y operativa, al frente de ésta se encuentra un Comisionado Federal designado por el Presidente de la República, a propuesta del Secretario de Salud; siendo la Secretaría de Salud quien supervisa a la COFEPRIS.

La COFEPRIS es responsable del ejercicio de las atribuciones en materia de regulación, control y fomento sanitarios en los términos de la Ley General de Salud y demás disposiciones aplicables. Este órgano se integró por las Direcciones Generales de: Medicamentos y Tecnologías para la Salud, Control Sanitario de Productos y Servicios, Salud Ambiental, el Laboratorio Nacional de Salud Pública y la Dirección de Control Sanitario de la Publicidad, unidades que se encontraban adscritas a la extinta Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario, el 5 de julio del 2001<sup>1</sup>.

La misión de esta comisión es: “Proteger a la población contra riesgos a la salud provocados por el uso y consumo de bienes y servicios, insumos para la salud, así como por su exposición a factores ambientales y laborales, la ocurrencia de emergencias sanitarias y la prestación de servicios de salud mediante la regulación, control y prevención de riesgos sanitarios<sup>2</sup>”. Para llevar a cabo esta importante misión, la COFEPRIS cuenta con personal capacitado en las distintas labores administrativas y técnicas que lleva a cabo.

Dentro de estas labores o procesos, el primer contacto personal que tiene la COFEPRIS con sus usuarios, es llevado a cabo en su Centro Integral de Servicios (CIS).

Los Centros Integrales de Servicios, en general, provienen de un modelo que surge en el sexenio 2001-2006<sup>3</sup>, en respuesta a la necesidad de atención de calidad por parte de los usuarios en dependencias gubernamentales, por lo cual es una figura no exclusiva de COFEPRIS, si no de índole Federal, creada para ser puesta en marcha en las entidades de la Administración Pública Federal<sup>4</sup>.

En este sentido el CIS de COFEPRIS, es el encargado de atender a todos los usuarios que requieran atención en cuanto al ingreso de trámites, entrega de resoluciones de trámites, orientación sobre dudas de trámites competentes a COFEPRIS, e incluso algunos trámites que no son propiamente de su competencia, para cumplir con ello, además cuenta con un Centro de Atención Telefónica (CAT), donde el usuario es orientado vía telefónica.

Para medir la satisfacción que percibe el usuario sobre el servicio, el CIS cuenta con un buzón de quejas, sugerencias. Para medir el desempeño del CIS, se cuenta con otro tipo de indicadores, estos son: las encuestas llevadas a cabo por el Órgano Interno de Control (OIC), estructura encargada de fortalecer el control interno para mejorar los procesos de la dependencia y sus órganos desconcentrados, lograr la transparencia y el combate a la

---

<sup>1</sup> DOF, publicado el 5 de Julio del 2001

<sup>2</sup> Disponible en página oficial de la COFEPRIS [www.cofepris.gob.mx/Paginas/Historia.aspx](http://www.cofepris.gob.mx/Paginas/Historia.aspx) consultado el 2 de Diciembre 2012

<sup>3</sup> Barroso R. Araceli, Sistema de Atención y Participación ciudadana, “Programa especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012”

<sup>4</sup> Barroso R. Araceli, Sistema de Atención y Participación ciudadana, “Programa especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012”

corrupción, mediante práctica de auditorías a los procesos de contratación y prestación de servicios<sup>5</sup>. A partir de estos dos mecanismos de evaluación, es que se ha observado la evolución del CIS. Sin embargo hoy en día los indicadores actuales del CIS, resultan insuficientes, para medir la eficiencia en la operación del CIS, debido a que están enfocados en medir aspectos como la transparencia, corrupción y otros indicadores que no contemplan el desempeño del CIS basado en procesos y su eficiencia.

Por otra parte, debido a la creciente y cambiante necesidad de los usuarios, el gobierno Federal ha decidido mejorar el modelo de los Centros Integrales de Servicios, para convertirlo en un nuevo y mejorado modelo, denominado Espacio de Contacto Ciudadano (ECC), que por supuesto tiene como eje central al usuario y la satisfacción de sus necesidades de manera óptima, sin dejar al lado el trato humano. Con motivo del cambio, resulta un excelente momento para implementar Indicadores Clave de Desempeño, para poder comparar estos indicadores con los generados en otras instituciones incluso nacionales, es importante mencionar que son comúnmente conocidos como *Key Performance Indicators* ó *KPI's*, estos parámetros serán útiles para medir la optimización de los procesos lo que se reflejará en la reducción del tiempo ciclo, acción orientada a la satisfacción del usuario.

En este trabajo, se llevará a cabo un diagnóstico del CIS con ayuda de datos históricos contenidos en las bases de datos del CIS, información que en periodos anteriores no ha sido estudiada sistematizadamente. Se plantearán los primero logros de las acciones correctivas, y quedarán planteadas las siguientes etapas hacia la mejora continua.

La participación activa que tuve dentro de la institución fue de gran ayuda para observar la organización y funcionamiento del CIS, lo cual me permitió tener un amplio panorama sobre la operación y así poder observar las oportunidades de mejora, además de contar con el apoyo de personal encargado de coordinar y operar en las distintas áreas, quienes aportaron sus experiencias y opiniones para conformar este trabajo, a manera de minimizar la ceguera de taller, durante la implementación de un ECC.

De este modo finalmente se ofrece una gama de Indicadores de Desempeño de gran utilidad para la institución, y se ofrecen recomendaciones en la mejora de los procesos llevados a cabo a manera de optimizar el desempeño del ECC.

---

<sup>5</sup> Disponible en página oficial del OIC [www.oic.gob.mx](http://www.oic.gob.mx) el 12 de Diciembre 2012

# INTRODUCCIÓN

---

Con los retos económicos que existen en la actualidad en el mundo, es necesario adoptar una nueva cultura de competitividad, en el caso de las entidades prestadoras de servicios, enfocada no sólo a lograr ser líderes en el servicio proporcionado al usuario, sino a maximizar la calidad del servicio, disminuyendo el tiempo ciclo del servicio, y con ello los costos totales del mismo. Esto no es difícil de comprender por una empresa con fines lucrativos, el reto nace al trasladar esta tendencia hacia el sector gobierno, pues por varios años ha existido una gran brecha entre las áreas financieras y operativas.

Dentro del ámbito gubernamental se encuentra la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), quien es responsable del ejercicio de las atribuciones en materia de regulación, control y fomento sanitarios en los términos de la Ley General de Salud y demás disposiciones aplicables, cuya misión es: “Proteger a la población contra riesgos a la salud provocados por el uso y consumo de bienes y servicios, insumos para la salud, así como por su exposición a factores ambientales y laborales, la ocurrencia de emergencias sanitarias y la prestación de servicios de salud mediante la regulación, control y prevención de riesgos sanitarios”.<sup>6</sup>

El CIS es la vía principal de comunicación para el usuario, es el eslabón donde se lleva a cabo el primer contacto entre el usuario y COFEPRIS, su misión puede definirse como: brindar información al usuario, recibir trámites, entrega de los mismos una vez que el área técnica de COFEPRIS los ha evaluado, y en algunos casos llevar a cabo una revisión previa del contenido de ciertos trámites, y aunado a esto el manejo y rastreo de todas esta documentación durante su trayecto por las demás áreas que conforman COFEPRIS<sup>7</sup>. El CIS atiende una gran cantidad de trámites, tales como: avisos, certificados, permisos y registros. Para cada usuario evidentemente su trámite e información contenida en él, es de suma importancia, lo que algunos considerarían “un trámite más”, para el CIS posee la misma importancia que para el usuario mismo, razón por la cual estas más de 200,000 solicitudes anuales<sup>8</sup>, deben ser manejadas con sumo cuidado.

Personalmente, durante varios años de mi carrera me ha surgido la inquietud por lograr la conjunción de dos importantes vertientes, por una parte, la **eficacia** de los sistemas gubernamentales, es decir: cumplir con las misiones otorgadas a cada institución, y en segundo plano pero no menos importante: la **eficiencia** al lograr esta delicada misión, es decir, el uso óptimo de todos los recursos otorgados mientras se da cumplimiento a la misión de cada institución. Al estar consciente que el presupuesto otorgado a este tipo de organizaciones proviene de todos los ciudadanos, suena aún más evidente la necesidad de eficientar los procesos mediante los cuales opera el CIS.

En el trabajo que tiene en sus manos se establece como objetivo principal analizar algunas de las operaciones del Centro Integral de Servicios de COFEPRIS, ya que al trasladar esto a un modelo de Cadena de suministro, nos encontraremos con un modelo donde la nueva

---

<sup>6</sup> Disponible en página oficial de la COFEPRIS [www.cofepris.gob.mx/cofepris/paginas/VisionYmision.aspx](http://www.cofepris.gob.mx/cofepris/paginas/VisionYmision.aspx) consultado el 2 de Diciembre 2012.

<sup>7</sup> Misión propuesta por la autora para el CIS de COFEPRIS.

<sup>8</sup> Promedio calculado por la autora con los resultados de este trabajo para el año 2012.

tendencia de competencia entre empresas radica en la efectividad de totalidad de la cadena de suministro, razón por la cual me parece de suma importancia identificar en este primer paso de la cadena, los procesos que **agregan valor** al producto final, estudiar los indicadores ya existentes, que son pocos y no son representativos de la operación llevada a cabo y, así establecer aquellos que arrojen información útil al momento de calificar la eficacia y eficiencia del proceso para así proponer algunas acciones que faciliten el manejo de indicadores, que finalmente se reflejará en aumentar la agilidad en los procesos, disminuyendo el costo total de la operación, aunque calcular este último indicador no sea objeto del presente estudio. Esto con la finalidad de observar la mejora presentada en el Centro Integral de Servicios (CIS), ahora en el Espacio de Contacto Ciudadano (ECC).

# ***PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

---

El Centro Integral de Servicios (CIS), ahora Espacio de contacto Ciudadano (ECC), cuenta con un sistema de calidad joven basado en la norma ISO-9001-2008, cuenta con un mapa de procesos de nivel 1, es decir los macroprocesos de operación, en dicho mapa actualmente se cuenta con los siguientes indicadores:

- Porcentaje de Atención de Quejas y Sugerencias.
- Monitoreo del Tiempo de atención a los usuarios.
- Índice de satisfacción en la atención al usuario. (Realizado por el Órgano Interno de Control, una instancia externa al CIS-ECC).

El porcentaje de atención de quejas y sugerencias, únicamente mide las quejas atendidas, incluye su clasificación y análisis, aunque por el momento no cuenta con un comité de calidad al cual reporte, por lo cual de ello no se generan acciones preventivas, en algunas ocasiones surgen acciones correctivas que hasta el momento no se documentan. En cuanto al monitoreo del tiempo de atención a usuarios, no se cuenta con un valor estándar deseable, es decir no se sabe contra qué cifra se deberá comparar para la toma de decisiones, esto se debe a varios factores externos, por ejemplo la intermitencia en la prestación del servicio por parte de sistemas, tema que se amplía mas adelante. Y en cuanto al índice de satisfacción en la atención al usuario, es un parámetro cuantificado por un órgano externo al CIS-ECC, cuyos resultados se enfocan a monitorear parámetros distintos a la eficacia del servicio, estos son: la transparencia del servicio, la ausencia corrupción, y satisfacción en términos generales. Dentro del sistema de calidad existen procedimientos por escrito para cada área, sin embargo aún no se cuenta con indicadores para controlar dichos procesos, por lo cual no se sabe si se encuentran bajo control.

Por dicha razón y ante la existencia de quejas por parte del usuario<sup>9</sup> surge la necesidad de identificar qué tipos de indicadores podrán ayudar a identificar áreas de oportunidad y disparar mecanismos preventivos y/o correctivos ante una desviación en el proceso, o bien ante una persistente queja en determinada área.

Con ello se pretende beneficiar a más de 100,000<sup>10</sup> usuarios que acuden anualmente a las instalaciones del Espacio de Contacto Ciudadano, a llevar a cabo alguno de los 284<sup>11</sup> trámites que son competencia de COFEPRIS. Cabe mencionar que COFEPRIS en conjunto con otras instancias, según lo indicó el Lic. Mikel Arriola actual comisionado (Mayo, 2013) de COFEPRIS durante el discurso de inauguración de las nuevas instalaciones, regula las actividades económicas que generan alrededor el 10% del PIB del país<sup>12</sup>, por lo cual con este proyecto se espera no sólo beneficiar a los usuarios directos del ECC de COFEPRIS sino indirectamente a una población mayor cuyas actividades económicas dependen en cierta manera del a eficacia de los servicios prestados por el ECC de COFEPRIS.

---

<sup>9</sup> Información obtenida al analizar el buzón de quejas y sugerencias.

<sup>10</sup> Promedio calculado por la autora con los resultados de este trabajo.

<sup>11</sup> Disponible en página oficial de la COFEMER [www.cofemer.gob.mx](http://www.cofemer.gob.mx) consultado el 12 de Diciembre del 2012.

<sup>12</sup> Cifra tomada del discurso emitido durante la inauguración de las nuevas instalaciones del ECC, por el Lic.

Mikel Arriola, actual comisionado de COFEPRIS, Noviembre 2012.

# *HIPÓTESIS*

---

El Centro Integral de Servicios (CIS) de COFEPRIS cuenta con 3 indicadores de desempeño declarados en su mapa de procesos, estos son:

1. Porcentaje de Atención de Quejas y Sugerencias.
2. Monitoreo del Tiempo Promedio de Atención (TPA) a los usuarios.
3. Índice de satisfacción en la atención al usuario. (Realizado por el Órgano interno de Control, instancia externa al CIS-ECC).

Estos indicadores de desempeño poseen los siguientes inconvenientes:

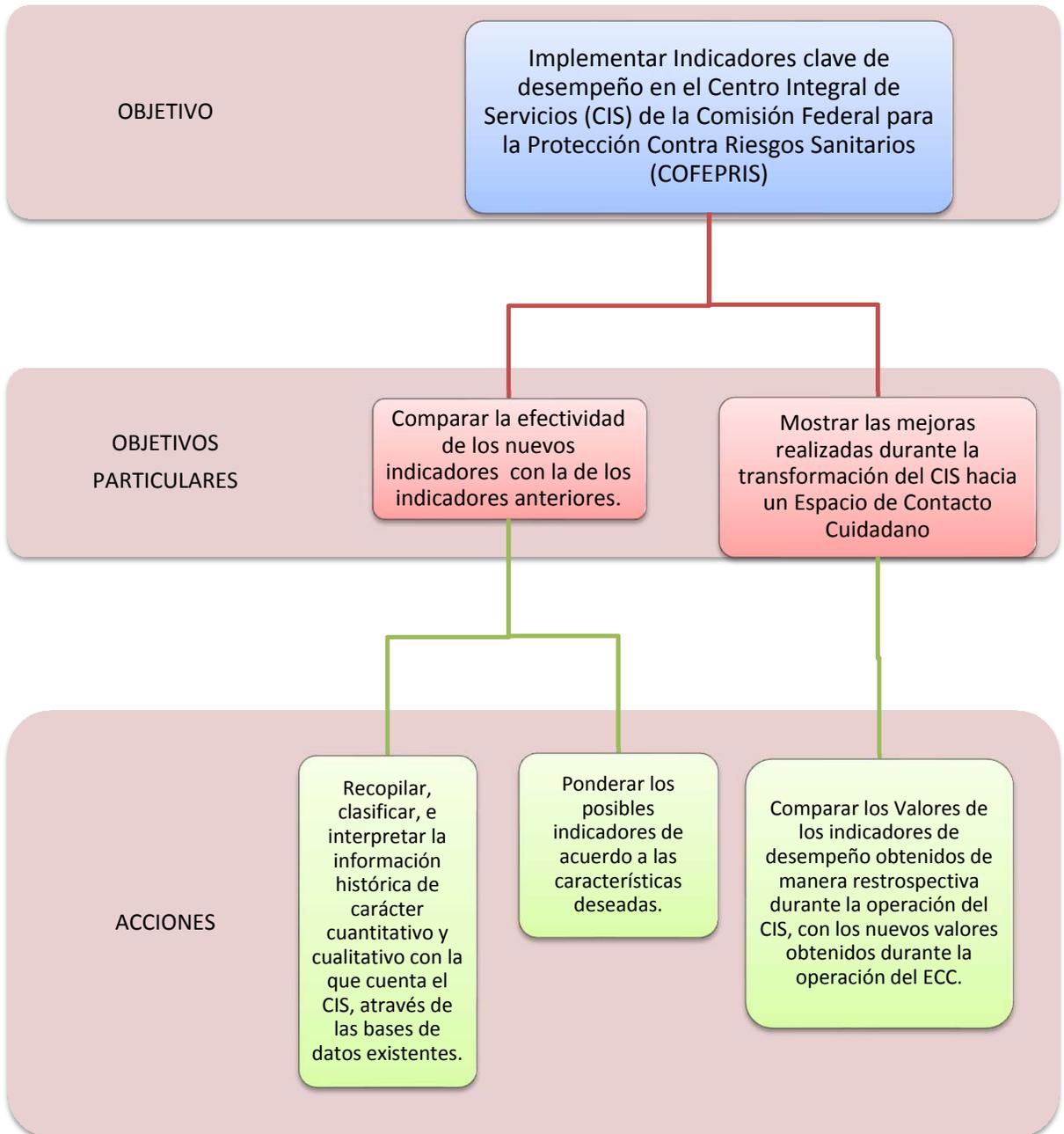
1. Porcentaje de atención de quejas y sugerencias: mide la cantidad de quejas atendidas, incluye su clasificación y análisis, sin embargo no existe un comité de calidad que utilice sistemáticamente esta información para generar acciones correctivas y/o preventivas.
2. Monitoreo del Tiempo Promedio de Atención (TPA) a usuarios: no se cuenta con un valor estándar deseable, es decir no se sabe contra qué cifra se deberá comparar para la toma de decisiones. Existen varias sugerencias sobre la causa del aumento de esta cifra, ninguna ha sido cuantificada de manera formal y sistemática, una de ellas es la falla del sistema con el que trabaja el CIS, este rubro se cuantifica en este proyecto.
3. Satisfacción en la atención al usuario: es un parámetro cuantificado por un órgano externo al CIS-ECC, cuyos resultados se enfocan a monitorear parámetros distintos a la eficacia del servicio, estos son: la transparencia del servicio, la ausencia de corrupción, y satisfacción en términos generales.

Por lo cual se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis:** Al implementar nuevos Indicadores Clave de Desempeño, que arrojen información oportuna y veraz para la toma de decisiones, se podrá evaluar el nivel de mejora y así como detectar áreas de oportunidad dentro del CIS de COFEPRIS y algunas áreas relacionadas.

# OBJETIVOS

---



# ***METODOLOGÍA***

---

## ⊕ **IDENTIFICAR PROCESOS QUE AGREGAN VALOR**

En primera instancia es necesario conocer los procesos básicos llevados a cabo dentro y alrededor del CIS, familiarizarse con la organización y las funciones del personal que opera el CIS, para ello se describen los procesos llevados a cabo en el CIS. Esta información fue recabada mediante entrevista con la subdirectora del CIS, así como los coordinadores de área, otra parte complementaria fue obtenida de la documentación de calidad existente en el CIS (procedimientos y manuales).

## ⊕ **IDENTIFICAR BASES DE DATOS Y HERRAMIENTAS DE TI**

Identificar y familiarizarse con las bases de datos existentes para analizarlas y extraer la información útil. Se recurre a una entrevista con el personal encargado del área de sistemas en el CIS. Con apoyo de la subdirección me fue otorgado un usuario y contraseña para acceder a las bases de datos y poder extraer la información necesaria, así como explorar las diferentes herramientas aún no explotadas de las diferentes bases de datos con las que cuenta el CIS, posteriormente, se detalla qué tipo de información es posible obtener, se clasifica esta información de acuerdo a utilidad, veracidad, oportunidad, ponderándola para obtener los indicadores que serán más útiles de acuerdo al propósito de cada proceso y alineando estos con la misión y objetivos del CIS.

## ⊕ **DISEÑO INDICADORES**

Una vez que se identifiquen los procesos que agregan valor al servicio, se analizará la información de carácter cuantitativo sobre dichos parámetros, se llevará a cabo una propuesta de todos los posibles indicadores para poder elegir los de mayor utilidad para el CIS, de acuerdo a los resultados conforme al valor obtenido en la tabla de ponderación. Se enlistarán las diferentes variables que se pueden obtener, y se calificará su utilidad, veracidad, y practicidad.

## ⊕ **IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD**

El CIS cuenta con un archivo de quejas y sugerencias estos datos se encuentran en fuente primaria (en papel) emitidas por los usuarios, estas serán ordenadas de manera cronológica, y clasificadas de acuerdo al área de impacto. Se llevará a cabo diagramas de pareto para observar las áreas de oportunidad, con ello se podrá ofrecer una propuesta para optimizar su desempeño durante la migración del CIS hacia un ECC. Todo ello, por supuesto tomando en cuenta la información generada a través de los nuevos indicadores de desempeño.

# *ANTECEDENTES*

---

Para poder comprender el papel que la COFEPRIS juega en el país es importante analizar los orígenes de esta comisión, es por ello que a continuación se presenta la historia de COFEPRIS, sus atribuciones, aportaciones, hasta llegar a su conformación actual.

## ⊕ **REGULACION SANITARIA EN MEXICO**

Históricamente, el objetivo de la regulación sanitaria en el país ha sido evitar riesgos o daños a la salud de la población en general, y en paralelo fomentar las prácticas que repercuten positivamente en la salud individual y colectiva.

Hasta 1991 las interpretaciones subjetivas de la regulación sanitaria se manifestaban en acciones empeñadas en la búsqueda de omisiones y fallas del personal en los establecimientos, con poco interés en acciones para dar soluciones, y el ejercicio de la autoridad era poco flexible, con trámites y documentos complicados y tardados. Esa situación requirió de estrategias dirigidas hacia la transparencia y agilidad en los trámites mediante una simplificación administrativa y la actualización de procedimientos, como ejemplos de algunas simplificaciones en gestión de trámites que ha logrado COFEPRIS se citan las siguientes:

- Registro y licencia sanitarias únicamente para medicamentos, insumos para la salud, plaguicidas, fertilizantes y sustancias tóxicas.
- La cancelación de la emisión de las tarjetas de control sanitario, para manejadores de alimentos.
- Disminución de autorizaciones de responsabilidad, permaneciendo sólo para la industria farmacéutica y en el caso de farmacias y boticas, cuando expendiesen psicotrópicos y estupefacientes.
- Obligación de consignar las características y propiedades de los bienes de consumo, las aplicaciones, los riesgos y los usos de los mismos para la orientación del consumidor, a través de un sistema único de etiquetado sanitario y comercial con información que identificaba el producto.
- Inclusión de la amonestación con apercibimiento e incremento en el monto de sanciones.
- Situación de la inspección libre por la verificación sanitaria como acto jurídico que se ejerce para corroborar el cumplimiento de la normatividad que debe ser observada por los establecimientos y en los productos.

Estos son solo algunos ejemplos de las atribuciones de COFEPRIS; con la emisión de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, en junio de 1992, la Secretaría de Salud transformó las Normas Técnicas de Salubridad General, en Normas Oficiales Mexicanas (NOM), a fin de integrar todas las disposiciones a las que se sujetan tanto el gobierno como productores, proveedores de bienes y servicios y todos quienes se encuentran relacionados

o interesados con las materias objeto de las NOM. En ese mismo año se instaló formalmente el Comité Consultivo Nacional de Normalización de regulación y Fomento Sanitario.

En 1993 se modificó el Regla de Control Sanitario de la Publicidad y en 1995 se reinició el proceso de descentralización de los servicios de salud a las entidades federativas. Entre 1995 y 1996 se publicaron dos acuerdos regulatorios que determinaron el control de las áreas de mayor riesgo y se redujeron los trámites para las empresas. La certidumbre se convirtió en uno de los factores fundamentales en esa etapa de regulación.

En 1996 la Secretaría de Salud registró 115 trámites con su correspondiente justificación y base legal, que permitieron conocer, en forma precisa, los procesos de simplificación llevados a cabo en materia de regulación sanitaria y en 1998 se publicó el reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios.

De 1995 a 2000, se coordinaron 6 revisiones al Acuerdo que establece la clasificación y codificación de mercancías sujetas a regulación por parte de las dependencias que integran la CICOPLAFEST, se actualizaron criterios para incluir o excluir sustancias reguladas, se autorizaron registros de plaguicidas en sus modalidades de nuevos, modificaciones y renovaciones y nutrientes vegetales. Sin embargo, el tradicional modelo de regulación sanitaria empezó a mostrar síntomas severos de agotamiento ante la debilidad de varias de sus partes fundamentales como el desarrollo tecnológico, la infraestructura, la capacidad y la descoordinación operativa entre la Federación y los Estados.

Entre 1982 y 1988 ocurrió el denominado “cambio estructural para la atención a la salud” que comprendió una renovación legislativa y una reforma administrativa. Se promulgó la Reforma de Salud, en sustitución del Código sanitario, las leyes estatales de salud, los reglamentos y normas técnicas, Ley General y las bases para la descentralización de los servicios. El derecho a la protección de la salud, consagrado en el artículo 4° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dio a esta Ley rango propio, independiente de las prestaciones otorgadas por la seguridad social, universalizándola y haciéndola extensiva a todos los mexicanos, con un enfoque de prevención, participación comunitaria y corresponsabilidad de los individuos, como elementos fundamentales para alcanzar el objetivo de salud para todos.

Como parte de las respuestas de México ante la creciente importación de productos y la perspectiva de un entorno internacional de globalización, fue creada en 1987 la Comisión Intersecretarial para el Control de Plaguicidas, Fertilizantes y Sustancias Tóxicas (CICOPLAFEST), para coordinar acciones en relación con la vigilancia y control de plaguicidas, fertilizantes y sustancias tóxicas. También, entraron en vigor 31 programas estatales de regulación sanitaria y se publicó el reglamento de la Ley General de Salud en materia de Control Sanitario de Actividades, Establecimientos, Bienes y Servicios.

## ⊕ ANTECEDENTES DE LOS ORGANOS INCORPORADOS A LA COFEPRIS

Para poder tener un marco más amplio sobre la importancia de las funciones de COFEPRIS, es importante conocer los antecedentes de aquellos órganos que la conformaron a través del tiempo, hasta la actualidad, a continuación se presenta una breve historia de los mismos.

### ✧ **Dirección General de Medicamentos y Tecnologías Para la Salud**

La función de control sanitario de la publicidad se remonta al año de 1943, cuando es creada la Secretaría de Salubridad y Asistencia, y se ejerce a través de la Dirección General de Higiene de la Alimentación y Control de Medicamentos. Esta Dirección General, el 23 de junio de 1959, cambia de denominación a Dirección de Control de Alimentos, Bebidas y Medicamentos, adscrita al Secretario del Ramo.

El 16 de marzo de 1983, mediante modificaciones al Reglamento Interior de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, esta Dirección General deja de realizar funciones de control sanitario sobre la publicidad masiva y de establecimientos de banco de sangre y hemoderivados.

El 7 de febrero de 1984, se expide la Ley General de Salud que sustituye al Código Sanitario. En ese mismo año se extingue la Dirección General de Control de Alimentos, Bebidas y Medicamentos, y se crean las Direcciones Generales de Control Sanitario de Bienes y Servicios y la de Control de Insumos para la Salud, integrándose esta última con las áreas de Control de Medicamentos, Control de Insumos de Material de Curación, Laboratorios y Equipo Médico, Regulación Sanitaria de Establecimientos y la de Normatividad de Fomento y Asuntos Legales.

### ✧ **Dirección de control sanitario de la publicidad**

La función de control sanitario de la publicidad se remonta al año de 1943, cuando es creada la Secretaría de Salubridad y Asistencia, y se ejerce a través de la Dirección General de Higiene de la Alimentación y Control de Medicamentos. Esta Dirección General, el 23 de junio de 1959, cambia de denominación a Dirección de Control de Alimentos, Bebidas y Medicamentos, adscrita al Secretario.

En 1983, la función de control de la publicidad pasa a formar parte de la estructura orgánica de la Dirección General de Bienes y Servicios y se ejerce a través de la Dirección de Control Sanitario de la Publicidad. En 1990 se le adscribe a la Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario.

Entre 1994 y 1998 se impulsa la modernización de la regulación sanitaria cuyo enfoque consiste en integrar y actualizar en todo el país, un conjunto de acciones preventivas y medidas de carácter legal, para normar y controlar las condiciones sanitarias del hábitat humano, los establecimientos, las actividades, los productos, los equipos que puedan representar un riesgo a la salud para la población en general, y fomentar paralelamente el cuidado de la salud a través de prácticas de repercusión personal y colectiva.

#### ✧ **Dirección General de Salud Ambiental**

En 1943, al crearse la Secretaría de Salubridad y Asistencia a partir de la fusión del Departamento de Salubridad Pública y de la Secretaría de Asistencia Pública, la antigua oficina de Educación Higiénica fue elevada a la categoría de Dirección, creándose oficinas de esta materia, en las entidades federativas.

En 1970, la Dirección General de Higiene Ambiental da pauta a la creación de la Subsecretaría de Mejoramiento del Ambiente, cuya función primordial era estudiar los diversos factores que de alguna forma condicionan desfavorablemente la salud humana, la ecología, el desarrollo socio-económico y el bienestar social.

En 1983, la Secretaría de Salubridad y Asistencia se transforma en Secretaría de Salud, contando entre sus órganos de estructura, con una Dirección General de Salud Ambiental, la que desaparece en 1987, al establecerse el Sistema Nacional de Regulación y Control Sanitario.

En 1988 resurge bajo la denominación de Dirección General de Salud Ambiental, Ocupacional y Saneamiento Básico, y en 1990, cambia nuevamente de denominación a Dirección General de Salud Ambiental. En 1998 se autoriza su nueva estructura orgánica, la cual incluye un Centro Nacional de Salud Ambiental (CENSA).

#### ✧ **Laboratorio Nacional de Salud Pública**

El Laboratorio Nacional de Salud Pública tiene sus orígenes en el año de 1924, en un Laboratorio de Servicio Químico que controlaba la calidad del agua, leche y realizaba además otras pruebas en medicamentos.

En 1956 se crea la Dirección de Institutos y Laboratorios que agrupa a cinco unidades administrativas, entre ellas el Laboratorio Central, el cual cambia de denominación a Laboratorio Nacional de Salubridad e inicia sus actividades en su actual domicilio de Calzada de Tlalpan 4492.

En 1959 la Dirección de Institutos y Laboratorios cambia su nombre por Dirección General de Investigación en Salud Pública, a la que se adscriben no sólo el Laboratorio Nacional de Salubridad, sino también al Instituto de Producción de Vacunas; el Instituto de Salubridad y Enfermedades Tropicales; el Laboratorio de Investigaciones Inmunológicas, y el Laboratorio de Anatomía Patológica.

En sus inicios efectuaba únicamente análisis de alimentos y antibióticos, pero poco a poco se fueron creando áreas para el estudio de los medicamentos, estupefacientes, otras sustancias tóxicas, productos de belleza y control de productos biológicos, además de la producción de animales de laboratorio, actividad que ha quedado suspendida en la actualidad.

En diciembre de 1990 el Laboratorio Nacional de Salubridad cambia su denominación por Laboratorio Nacional de Salud Pública y pasa a depender de la Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario.

En 1997 cambia de adscripción a la Subsecretaría de Prevención y Control de Enfermedades, para depender de la Coordinación de Vigilancia Epidemiológica junto con la Dirección General Adjunta de Epidemiología, el Consejo Nacional de Vacunación y el Instituto Nacional de Diagnóstico y Referencia Epidemiológicos. Posteriormente, dicha Coordinación cambia de nombre a Centro Nacional de Vigilancia Epidemiológica

#### ✧ **Dirección General de Control Sanitario de Productos y Servicios**

A raíz de la transformación de que fue objeto la Secretaría de Salud, en julio de 1984, se crea la Dirección General de Calidad Sanitaria de Bienes y Servicios, a partir de la extinta Dirección General de Control de Alimentos, Bebidas y Medicamentos.

El 15 de agosto de 1985, la Dirección General de Calidad Sanitaria de Bienes y Servicios se modifica debido a las disposiciones de racionalización del gasto; asimismo, el 15 de febrero de 1988, y sobre los mismos criterios, se eliminan los departamentos de Planeación, de Recursos Materiales y de Servicios Generales, asignando las responsabilidades de planeación, organización, dirección, control y evaluación de los programas, a cada Dirección de área, y las funciones administrativas se integran en una sola Coordinación. Como parte de la modernización de estructuras, se crean la Dirección de Supervisión y Fomento Sanitario, así como el Departamento de Quejas.

Las modificaciones a la Ley General de Salud (D.O.F., 14-06-1991) cambiaron los esquemas y enfoques de trabajo, ya que eliminaron del control sanitario de bienes y servicios las autorizaciones sanitarias, tales como: el registro sanitario de productos, la licencia sanitaria para establecimientos y las autorizaciones del responsable sanitario para los procesos, trámites en torno a los cuales, giraban las actividades sustantivas que se desarrollaban.

Simultáneamente, con el Programa de Modernización de la Regulación Sanitaria, se establecen las líneas y estrategias para instrumentar los cambios indicados en la Ley; por lo que se modifica la estructura para contender con los nuevos compromisos y responsabilidades, sobre los siguientes enfoques de trabajo: ampliación del esquema normativo, para crear las referencias técnicas que permitieran la adecuada regulación, fortalecimiento de las acciones de vigilancia sanitaria, incluido el dictamen y la notificación, y la modernización administrativa, que permitiera dotar al esquema regulatorio de criterios de simplificación, agilización y sistematización.

Bajo este contexto, se determina la necesidad de modificar la estructura incorporando las Direcciones de Normalización Sanitaria, de Vigilancia Sanitaria, y de Dictaminación y Fomento Sanitario. Esta estructura entró en vigor el primero de agosto de 1992 y representó economías.

Para el año de 1995, de nueva cuenta resultó necesaria una reestructuración orgánica, esta vez, motivada por la situación económica que prevalecía en el país, con lo que se redujo aproximadamente un 30 % de plazas de confianza.

El 6 de agosto de 1997, la Dirección General de Calidad Sanitaria de Bienes y Servicios, cambia su denominación por Dirección General de Control Sanitario de Productos y Servicios.

## ✦ SURGE LA COFEPRIS

La Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, fue creada oficialmente el 5 de julio de 2001, fecha en la cual fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el “Decreto de Creación de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS)”, que estableció la organización y funcionamiento de un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Salud, con autonomía técnica, administrativa y operativa, responsable del ejercicio de las atribuciones en materia de regulación, control y fomento sanitarios en los términos de la Ley General de Salud y demás disposiciones aplicables.

Anteriormente en el país existían diferentes instituciones, tales como las Direcciones Generales de Medicamentos y Tecnologías para la Salud, Control Sanitario de Productos y Servicios, Salud Ambiental, el Laboratorio Nacional de Salud Pública y la Dirección de Control Sanitario de la Publicidad, unidades que se encontraban adscritas a la extinta Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario, al unirse todas ellas se crea este nuevo órgano actualmente conocido como COFEPRIS.

Las funciones encomendadas articuladas con la operación de las entidades federativas a fin de integrar el Sistema Federal de Protección Sanitaria son: instrumentar la política nacional en materia de protección contra riesgos sanitarios; mejorar y ejercer la regulación, el control, la vigilancia sanitaria y la evaluación de riesgos a la salud derivados de los productos, actividades y establecimientos en materia de su competencia; y ejercer las atribuciones que actualmente tiene la Secretaría de Salud en materia de efectos del medio ambiente en salud, salud ocupacional, residuos peligrosos, saneamiento básico, accidentes que involucren sustancias tóxicas, peligrosas o radiaciones y sobre publicidad sanitaria.

En un inicio, los resultados de la recién creada COFEPRIS fueron modestos, ya que las estructuras programática y funcional eran las mismas con las que venía operando la Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario, pero con una denominación diferente. De esta forma, las Direcciones Generales continuaron realizando acciones de regulación y control sanitario en sus respectivos ámbitos de competencia, con diferentes criterios y visiones. Las nuevas tendencias para hacer más efectiva la administración pública, hicieron necesario replantear la conformación de la Comisión Federal. Ante dicha situación, el 30 de junio del 2003, se publicaron diversas modificaciones a la Ley General de Salud, mediante las cuales se fortaleció el carácter rector de la COFEPRIS, utilizando como criterio la organización por procesos.

La operación que realizó COFEPRIS en sus inicios se asemeja a un *lay out*<sup>13</sup> por producto, donde los mecanismos de operación de COFEPRIS seguían manteniéndose por “tipo de servicio”, ya que cada área contaba con tareas similares que si bien agregaban valor, muchas de estas funciones eran redundantes por ejemplo, el manejo de recursos humanos, recursos materiales, envío de información, y otros más específicos y técnicos, son tareas que bien podían llevarse a cabo de manera unificada, simplificando los procesos y volviendo más eficiente la operación.

---

<sup>13</sup> *Lay out*, puede traducirse como “disposición”, se refiere a un esquema de distribución.

Entre las modificaciones legislativas realizadas el 30 de junio del 2003 para mejorar la operación de COFEPRIS, resaltan<sup>14</sup>:

Se adicionó el Artículo 17bis, mediante el cual la Secretaría de Salud señala que ejercerá, a través de la COFEPRIS, el control y vigilancia de los establecimientos a los que se refiere el Artículo 3° fracciones I, en lo relativo al control y vigilancia de los establecimientos de salud a los que se refieren los artículos 34 y 35 de esta Ley, XIII, XIV, XXII, XXIII, XXIV, XXV, XXVI, y XXVII, ésta salvo por lo que se refiere a cadáveres que le confiere la Ley General de Salud; y describe las atribuciones competencia del órgano desconcentrado.

Para efectos de lo dispuesto en el párrafo anterior compete a la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios:

- I. Efectuar la evaluación de riesgos a la salud en las materias de su competencia, así como identificar y evaluar los riesgos para la salud humana que generen los sitios en donde se manejen residuos peligrosos;
- II. Proponer al Secretario de Salud la política nacional de protección contra riesgos sanitarios así como su instrumentación en materia de: establecimientos de salud; medicamentos y otros insumos para la salud; disposición de órganos, tejidos, células de seres humanos y sus componentes; alimentos y bebidas, productos de perfumería, belleza y aseo; tabaco, plaguicidas, nutrientes vegetales, sustancias tóxicas o peligrosas para la salud; productos biotecnológicos, suplementos alimenticios, materias primas y aditivos que intervengan en la elaboración de los productos anteriores; así como de prevención y control de los efectos nocivos de los factores ambientales en la salud del hombre, salud ocupacional y saneamiento básico;
- III. Elaborar y expedir las normas oficiales mexicanas relativas a los productos, actividades, servicios y establecimientos materia de su competencia, salvo en las materias a que se refieren las fracciones I y XXVI del artículo 3o. de esta Ley;
- IV. Evaluar, expedir o revocar las autorizaciones que en las materias de su competencia se requieran, así como aquellos actos de autoridad que para la regulación, el control y el fomento sanitario se establecen o deriven de esta Ley, sus reglamentos, las normas oficiales mexicanas y los demás ordenamientos aplicables;
- V. Expedir certificados oficiales de condición sanitaria de procesos, productos, métodos, instalaciones, servicios o actividades relacionadas con las materias de su competencia;
- VI. Ejercer el control y vigilancia sanitarios de los productos señalados en la fracción II de este artículo, de las actividades relacionadas con los primeros, de su importación y exportación, así como de los establecimientos destinados al proceso de dichos productos y los establecimientos de salud;
- VII. Ejercer el control y vigilancia sanitarios de la publicidad de las actividades, productos y servicios a los que se refiere esta Ley y sus reglamentos;
- VIII. Ejercer el control y la vigilancia sanitarios de las donaciones y trasplantes de órganos y tejidos y células de seres humanos, salvo a lo dispuesto por los artículos 329, 332, 338 y 339 de esta Ley;
- IX. Ejercer las atribuciones que esta Ley y sus reglamentos le confieren a la Secretaría de Salud en materia de sanidad internacional, con excepción de lo relativo a personas;

---

<sup>14</sup> Disponible en página oficial de la COFEPRIS [www.cofepris.gob.mx](http://www.cofepris.gob.mx) consultado 6 de Diciembre 2012

X. Imponer sanciones y aplicar medidas de seguridad en el ámbito de su competencia;

XI. Ejercer las atribuciones que la presente Ley, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y los demás ordenamientos aplicables le confieren a la Secretaría de Salud en materia de efectos del ambiente en la salud, salud ocupacional, residuos peligrosos, saneamiento básico y accidentes que involucren sustancias tóxicas, peligrosas o radiaciones;

XII. Participar, en coordinación con las unidades administrativas competentes de la Secretaría de Salud, en la instrumentación de las acciones de prevención y control de enfermedades, así como de vigilancia epidemiológica, especialmente cuando éstas se relacionen con los riesgos sanitarios derivados de los productos, actividades o establecimientos materia de su competencia, y

XIII. Las demás facultades que otras disposiciones legales le confieren a la Secretaría de Salud en las materias que conforme a lo dispuesto en este artículo sean competencia de la Comisión.

Aunado a esto, se adicionó el Artículo 17bis 1, por el que se determina que el órgano desconcentrado contará con autonomía administrativa, técnica y operativa; y se describe cómo estará constituido su presupuesto, esto se indica de la siguiente manera:

El órgano desconcentrado a que se refiere el artículo 17 bis tendrá, únicamente, autonomía administrativa, técnica y operativa y su presupuesto estará constituido por:

I. Las asignaciones que establezca la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos de la Federación, y

II. Los recursos financieros que le sean asignados, así como aquellos que, en lo sucesivo, se destinen a su servicio.

Los ingresos que la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios de acuerdo a lo contenido en la Ley Federal de Derechos 2012 en el artículo 195-L-4, indica que: “Los ingresos que se obtengan por la recaudación de los derechos a que se refiere el presente capítulo (Capítulo XIV), se destinarán a la Secretaría de Salud, para el mantenimiento, conservación y operación de los servicios en materia de riesgo sanitario”.

En esta reforma también se incluye el Artículo 17 bis2, mediante el cual se señala cómo se realizará la designación del titular del órgano desconcentrado, declarando lo siguiente:

Al frente de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios estará un Comisionado Federal el cual será nombrado por el Presidente de la República, a propuesta del Secretario de Salud; siendo la Secretaría de Salud a quien corresponderá la supervisión de este órgano desconcentrado. Se reformaron los Artículos 313 y 340, por los cuales la Secretaría de Salud indica que a través de la COFEPRIS, ejercerá el control sanitario de las donaciones y trasplantes de órganos, tejidos y células de seres humanos, así como de la disposición de sangre.

De acuerdo al Artículo 313 antes mencionado, compete a la Secretaría de Salud:

I. El control sanitario de las donaciones y trasplantes de órganos, tejidos y células de seres humanos, por conducto del órgano desconcentrado denominado Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, y Conforme al artículo 340 también antes mencionado: El control sanitario de la disposición de sangre lo ejercerá la Secretaría de Salud a través de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.

Como artículos transitorios fueron publicados en esta versión del Diario Oficial de la Federación:

PRIMERO. El presente Decreto entrará en vigor al siguiente día de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO. La organización y distribución de atribuciones de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios se establecerán en el Reglamento que, para tal efecto, expida el Presidente de la República. Hasta en tanto no se expida este Reglamento, continuarán en vigor las disposiciones del Decreto que crea la Comisión federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, en lo que no se opongan a lo dispuesto por este ordenamiento.

Con base en estas reformas a la Ley General de Salud, el 13 de abril del 2004, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento de la Comisión Federal, mismo que derogó al Decreto de su creación, quedando el ámbito de competencia del órgano desconcentrado, conteniendo a las unidades administrativas:

- ✧ Comisión de evidencia y manejo de riesgos;
- ✧ Comisión de fomento sanitario;
- ✧ Comisión de autorización sanitaria;
- ✧ Comisión de operación sanitaria;
- ✧ Comisión de control analítico y ampliación de cobertura;
- ✧ Coordinación general del sistema federal sanitario;
- ✧ Coordinación general jurídica y consultiva, y
- ✧ Secretaría general.

Derivado del último registro de estructura del 1º de enero de 2008 expedido por la Secretaría de la Función Pública se crea el ÓRGANO INTERNO DE CONTROL de la Comisión Federal.

Tabla 1. Áreas reguladas por Cofepris<sup>15</sup>

Regulación y Fomento Sanitario de la Producción, Comercialización, Importación, Exportación y Publicidad o Exposición Involuntaria de:					
<b>Medicamentos y tecnologías para la salud</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicamentos</li> <li>• Aparatos y dispositivos médicos.</li> <li>• Sangre y hemoderivados</li> <li>• Transplantes de órganos</li> <li>• Servicios de Salud</li> </ul>	<b>Sustancias tóxicas o peligrosas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaguicidas</li> <li>• Fertilizantes</li> <li>• Precursores químicos</li> <li>• Químicos esenciales</li> </ul>	<b>Productos y Servicios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos</li> <li>• Bebidas</li> <li>• Tabaco</li> <li>• Perfumería y Belleza</li> <li>• Biotecnológicos</li> </ul>	<b>Salud en el trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Laboral</li> </ul>	<b>Saneamiento Básico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua</li> <li>• Mercados</li> <li>• Residuos</li> <li>• Rastros</li> <li>• Emergencias Sanitarias</li> </ul>	<b>Riesgos derivados de factores ambientales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua</li> <li>• Aire</li> <li>• Suelo</li> </ul>

En este sentido, con el propósito de desarrollar y fortalecer el marco jurídico que sirve de referencia tanto a la autoridad sanitaria como a los particulares, la reforma jurídica que condujo a la creación de la COFEPRIS estableció como una de las premisas fundamentales, que el diseño de la política de protección contra riesgos sanitarios es competencia exclusiva del Gobierno Federal. Sin embargo, dadas las diferentes dimensiones, niveles de desarrollo de nuestro país y problemática particular en materia de riesgos sanitarios, se consideró que era necesario que el ejercicio de algunas de las atribuciones en la materia se distribuyera hacia los gobiernos de los estados de acuerdo con sus capacidades y recursos, mediante la suscripción, en un marco de respeto a las atribuciones de los diferentes órdenes de gobierno, de Acuerdos Específicos de Coordinación para el Ejercicio de Facultades en materia de Control y Fomento Sanitario.

Ello, a través de un proceso de revisión continua, que permite lograr una distribución equilibrada de estas facultades, lo que facilita la toma de decisiones y la asignación eficaz de recursos para una protección contra riesgos sanitarios más efectiva.

La suscripción de estos Acuerdos significó el compromiso y responsabilidad de los estados, al ampliar sus atribuciones en cuanto a vigilancia, autorizaciones, información, análisis de riesgo estatal o atención de emergencias sanitarias que permiten fortalecer la capacidad de atención oportuna y eficaz contra riesgos sanitarios. En este sentido, la coordinación con los diferentes órganos de gobierno es uno de los principales instrumentos para garantizar el derecho a la protección de la salud en todo el territorio nacional, al constituirse como la suma de esfuerzos, compromisos y responsabilidades compartidas entre las 32 entidades federativas y la Secretaría de Salud, a través de la COFEPRIS.

<sup>15</sup> Fuente: Elaboración propia.

## ⊕ **COFEPRIS Y SU COMPROMISO CON LA SOCIEDAD**

Por otra parte, COFEPRIS como toda institución cuenta con una identidad, razón de ser, objetivos, así como lineamientos básicos requeridos más que por un sistema de calidad, por la necesidad de identidad y mejora continua, entre ellos se encuentran la Misión, Visión, y Objetivos de calidad, esto primordialmente, a fin de ayudar al cumplimiento de las tareas, como generar sentimientos de pertenencia, compromiso e identidad entre todo el personal que colabora directa e indirectamente con COFEPRIS, además de mostrar hacia sus usuarios la razón de ser de COFEPRIS, y su compromiso con todos y cada uno de ellos. A continuación se enuncian:

### ✧ **MISIÓN<sup>16</sup>**

Proteger a la población contra riesgos a la salud provocados por el uso y consumo de bienes y servicios, insumos para la salud, así como por su exposición a factores ambientales y laborales, la ocurrencia de emergencias sanitarias y la prestación de servicios de salud mediante la regulación, control y prevención de riesgos sanitarios.

### ✧ **VISIÓN<sup>17</sup>**

México tendrá una autoridad nacional para la protección contra riesgos sanitarios confiable y eficaz, destacada por su capacidad técnica, operativa y regulatoria así como por su compromiso con el desarrollo humano y profesional de su personal.

La COFEPRIS establecerá e implementará políticas, programas y proyectos al nivel de la mejor práctica internacional, en coordinación efectiva con los diferentes actores del ámbito público, privado y social, para prevenir y atender los riesgos sanitarios, contribuyendo así a la salud de la población.

### ✧ **OBJETIVOS DE CALIDAD<sup>18</sup>**

1. Orientar la gestión de la COFEPRIS con un enfoque de procesos para la atención de los siete ámbitos de exposición a riesgos sanitarios conocidos, ejerciendo las acciones de regulación, control y fomento sanitario necesarias.
2. Basar las decisiones de la COFEPRIS en la evidencia científica.
3. Fortalecer el carácter técnico y científico del recurso humano de la COFEPRIS a través de la capacitación permanente.
4. Articular la gestión para la protección contra riesgos sanitarios con las Entidades Federativas.
5. Diseñar, desarrollar y establecer un Sistema de Gestión de Calidad para la COFEPRIS.

### ✧ **DECÁLOGO<sup>19</sup>**

1. Marco jurídico:

---

<sup>16</sup> Disponible en la página oficial de la COFEPRIS [www.cofepris.gob.mx/cofepris/VisionYMision](http://www.cofepris.gob.mx/cofepris/VisionYMision) consultado el 6 de diciembre de 2012

<sup>17</sup> Ídem

<sup>18</sup> Ídem

<sup>19</sup> Disponible en página oficial de la COFEPRIS

[www.cofepris.gob.mx/cofepris7Pagina/DecalogoEstrategico](http://www.cofepris.gob.mx/cofepris7Pagina/DecalogoEstrategico) consultado el 6 de diciembre de 2012

Fortalecer la regulación en materia de riesgos sanitarios.

Eficienciar los mecanismos de vigilancia y las sanciones sobre la violación o incumplimiento de la regulación.

Actualizar la Ley General de Salud y sus reglamentos, así como las Normas e instrumentos jurídicos

#### 2. Sistema Federal Sanitario:

Apoyar el desarrollo de capacidades técnicas, humanas e institucionales en las entidades federativas así como de los diversos organismos a nivel regional y/o local, dedicados a protección contra riesgos sanitarios. Fortalecer la regulación en materia de riesgos sanitarios. Mejorar el intercambio de información y la coordinación institucional entre las diversas dependencias federales y entre los distintos ámbitos de gobierno con atribuciones en materia sanitaria, para desarrollar acciones más eficaces de protección contra riesgos sanitarios.

#### 3. Cultura De Riesgos Sanitarios:

Promover una cultura de protección contra riesgos sanitarios entre la población en general, incluyendo a la población infantil, y, especialmente, entre aquella con mayor exposición y vulnerabilidad frente a riesgos específicos.

#### 4. Vigilancia Sanitaria:

Establecer un sistema institucional de vigilancia activa con laboratorios para el control analítico de productos en puntos de entrada al país: fronteras, puertos y aeropuertos. Intensificar y dirigir las acciones de vigilancia focalizada en alimentos, tabaco, bebidas alcohólicas, medicamentos, bancos de sangre y hospitales, bajo criterios de riesgo sanitario sustentado en evidencia científica.

Establecer un sistema integral de respuesta pronta y eficaz a las alertas y emergencias sanitarias.

#### 5. Verificación:

Fortalecer las instancias y mecanismos para verificar las prácticas de manufactura, manejo, comercialización y disposición de medicamentos, alimentos, productos y servicios, nacionales e importados, que presenten mayor potencial de riesgos sanitarios para la población.

#### 6. Combate A La Ilegalidad:

Crear y desarrollar un grupo de verificadores especializados en el combate a prácticas ilegales que expongan a la población en materia de riesgos sanitarios, ligados a medicamentos, alimentos, bebidas, servicios, medio ambiente, entre otros.

#### 7. Infraestructura Física Y Tecnológica:

Construir el nuevo edificio inteligente que permita eficienciar procesos y tener un espacio seguro de trabajo.

Establecer el Sistema Electrónico de Trámites con el fin de agilizar los procedimientos administrativos para el cumplimiento de obligaciones por parte de las empresas.

Establecer un número 01-800 para denunciar riesgos sanitarios, seguimiento de trámites y atención al público.

#### 8. Salud En El Trabajo:

Diseñar e implementar las acciones para prevenir y controlar los efectos nocivos de los factores del medio ambiente y laborales sobre la salud humana.

#### 9. Acciones No Regulatorias:

Definir nuevas reglas para la firma de convenios con organizaciones, asociaciones, cámaras e industrias.

Definir las acciones de comunicación de riesgos a la población y cultura de protección contra riesgos.

Establecer un sistema de información a la población con la finalidad de difundir las acciones realizadas por la institución y resguardar la información confidencial o reservada.

Difundir más y mejor información para la prevención y control de riesgos sanitarios, con la participación activa de las empresas, las instituciones y la población afectada.

#### 10. Desarrollo Organizacional:

Implantar una estrategia de desarrollo organizacional que promueva el compromiso del personal con los objetivos, metas y estrategias de la institución, así como de la institución con el desarrollo humano, profesional y cultural de sus integrantes.

Impulsar la reorganización de la COFEPRIS hacia un modelo orientado por procesos que permita proporcionar a la población un servicio de calidad, rápido y eficiente.

Dentro del decálogo estratégico de COFEPRIS es importante señalar la necesidad de un medio para que la COFEPRIS logre proporcionar a la población un servicio de calidad, rápido y eficiente, esto es, el primer contacto directo que tiene COFEPRIS con el usuario, como satisfactor de esta necesidad surgió el Centro Integral de Servicios de COFEPRIS, tema que es objeto de este trabajo.

COFEPRIS, cuenta con un mapeo de procesos, donde queda plasmada la estructura con la cual opera, la base del mapeo radica en satisfacer las necesidades de los usuarios, también denominados “clientes”, dentro del alcance y atribuciones que le confieren a COFEPRIS y respetando la legislación vigente.

#### ⊕ VALORES<sup>20</sup>

Dentro del marco de la legalidad y la transparencia mediante las cuales actualmente se rigen las distintas dependencias gubernamentales de México, se encuentran los valores a través de los cuales se rige la COFEPRIS al llevar a cabo las funciones que le han sido atribuidas.

#### ✧ Honestidad

En la COFEPRIS actuamos con imparcialidad, sin conceder preferencias, privilegios o sesgos a persona o grupo alguno, atendiendo a las razones e información técnicas y científicas para la

---

<sup>20</sup> Disponible en página oficial de la COFEPRIS [www.cofepris.gob.mx/cofepris7Pagina/NuestrosPrincipios](http://www.cofepris.gob.mx/cofepris7Pagina/NuestrosPrincipios) consultado el 6 de diciembre de 2012

toma de decisiones. Asimismo, la COFEPRIS asume una conducta conforme a la norma legal y moral fomentando una cultura de confianza con transparencia en el uso de los recursos públicos. Nunca ocuparemos nuestros cargos para obtener beneficio personal o prebenda alguna.

#### ✧ **Integridad**

En la COFEPRIS actuamos con rectitud y apego a los valores y políticas establecidas. La integridad nos fortalece a todos, nutre la confianza de la sociedad, del sector público y privado, y favorece la comunicación interna y el logro de nuestra misión. Ser íntegros significa ser congruentes, ser de una sola pieza.

#### ✧ **Legalidad**

En la COFEPRIS asumimos un compromiso de respeto por el Estado de Derecho, por nuestra Constitución y su normatividad, por las instituciones públicas y por nuestra diversidad social, cultural y política. La COFEPRIS cumple la ley con respeto irrestricto al ejercicio de gobierno y a las facultades que nos confiere ésta, fomentando con ello la recuperación de la confianza de los ciudadanos hacia sus instituciones públicas.

#### ✧ **Respeto**

El respeto en nuestra Institución construye y fortalece sobre la diferencia de criterios y posiciones sin el imperio de unos sobre otros, reconociendo las diferencias que establecen la individualidad pero que unen en la diversidad. En la COFEPRIS reconocemos a cada una de las personas, acciones o situaciones en el contexto de los valores, políticas y normas establecidas por la Institución. Por ello fomentamos y damos a conocer los procedimientos, las atribuciones y los ámbitos de competencia de cada una de las unidades que conforman a la COFEPRIS.

#### ✧ **Bien común**

Bien común es garantizar, a través de acciones de gobierno y de servicios públicos eficientes, una mejor calidad de vida para todos los mexicanos. En la COFEPRIS trabajamos cada día para proteger la salud de los mexicanos y para fomentar un mayor compromiso social con la protección sanitaria. Asimismo, fomentamos un mayor sentido de pertenencia institucional que repercuta en una mejora del trabajo encomendado.

#### ✧ **Trabajo en equipo**

Para poder lograr los objetivos estratégicos y cumplir su misión, la COFEPRIS promueve el trabajo en equipo. La Institución desarrolla y fortalece una cultura que valora la colaboración, desarrolla la confianza, maneja adecuadamente los conflictos, fortalece el compromiso y la responsabilidad con un enfoque de resultados.

#### ✧ **Eficiencia**

En la COFEPRIS entendemos la eficiencia como la capacidad para mejorar los procesos administrativos, simplificar los trámites, ofrecer calidad y rapidez en todos los servicios de la Institución, combatir la corrupción, evitar el desperdicio de los recursos disponibles, cumpliendo con los objetivos y programas establecidos para el logro de nuestra misión.

### ✧ **Sustentabilidad**

Para garantizar una mejor calidad de vida para las generaciones presentes y futuras, toda acción y decisión de gobierno debe ser cuestionada en términos sustentables y modificados de acuerdo con los parámetros establecidos en materia ambiental.

La COFEPRIS promueve la sustentabilidad buscando la satisfacción y bienestar de nuestro personal, desarrollando nuestros servicios con calidad, y considerando el impacto social, económico y ambiental de nuestras decisiones y acciones.

### ⊕ **ORGANIZACIÓN DE COFEPRIS<sup>21</sup>**

Existen diversos estratos de organización, ya sea, por función, por productos, por ubicación geográfica, etc., para efectos de este trabajo es importante hacer mención de la organización jerárquica por función de la COFEPRIS, como ya ha sido mencionado, al frente de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios se encuentra un Comisionado Federal, el cual es nombrado por el Presidente de la República a propuesta del Secretario de Salud; siendo la Secretaría de Salud a quien corresponde la supervisión de esta comisión.

En la **figura 1** se muestra el organigrama de COFEPRIS, en esta figura se observan los niveles jerárquicos más altos, ocupados por los Comisionados, debajo, las coordinaciones generales, direcciones, subdirecciones, y gerencias. Posterior a las gerencias la estructura es definida por cada una de las comisiones de acuerdo a las necesidades del área.

Dentro del organigrama es importante ubicar el CIS, que a pesar de ser un área dependiente directamente la Comisión Federal, en la figura jerárquica del organigrama la tarea de dirigir esta área, es llevada a cabo por una subdirección, y no por una comisión o dirección como se pensaría de acuerdo a la estructura de otras áreas. Además el resto de la estructura es plana, es decir debajo de la subdirección no existen gerentes o coordinaciones reconocidas dentro del organigrama de la institución, y estas son designadas por la subdirección.

Derivado de diversas reformas al marco normativo aplicables al ámbito de operación de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, así como de cambios estructurales y/o funcionales que se llevaron a cabo al interior de la Institución desde su creación, se planteó como una tarea permanente y sistemática la revisión y actualización del Manual Específico de Organización.

A continuación se presentan los organigramas de las comisiones que conforman a la COFEPRIS junto con la nueva área que fue autorizada por, la Dirección General de

---

<sup>21</sup> Disponible en Página Oficial de la COFEPRIS

[www.cofepris.gob.mx/cofeprisPagina/OrganizacionFuncionamientoYProgramadeAccion](http://www.cofepris.gob.mx/cofeprisPagina/OrganizacionFuncionamientoYProgramadeAccion) consultado el 6 de diciembre de 2012.

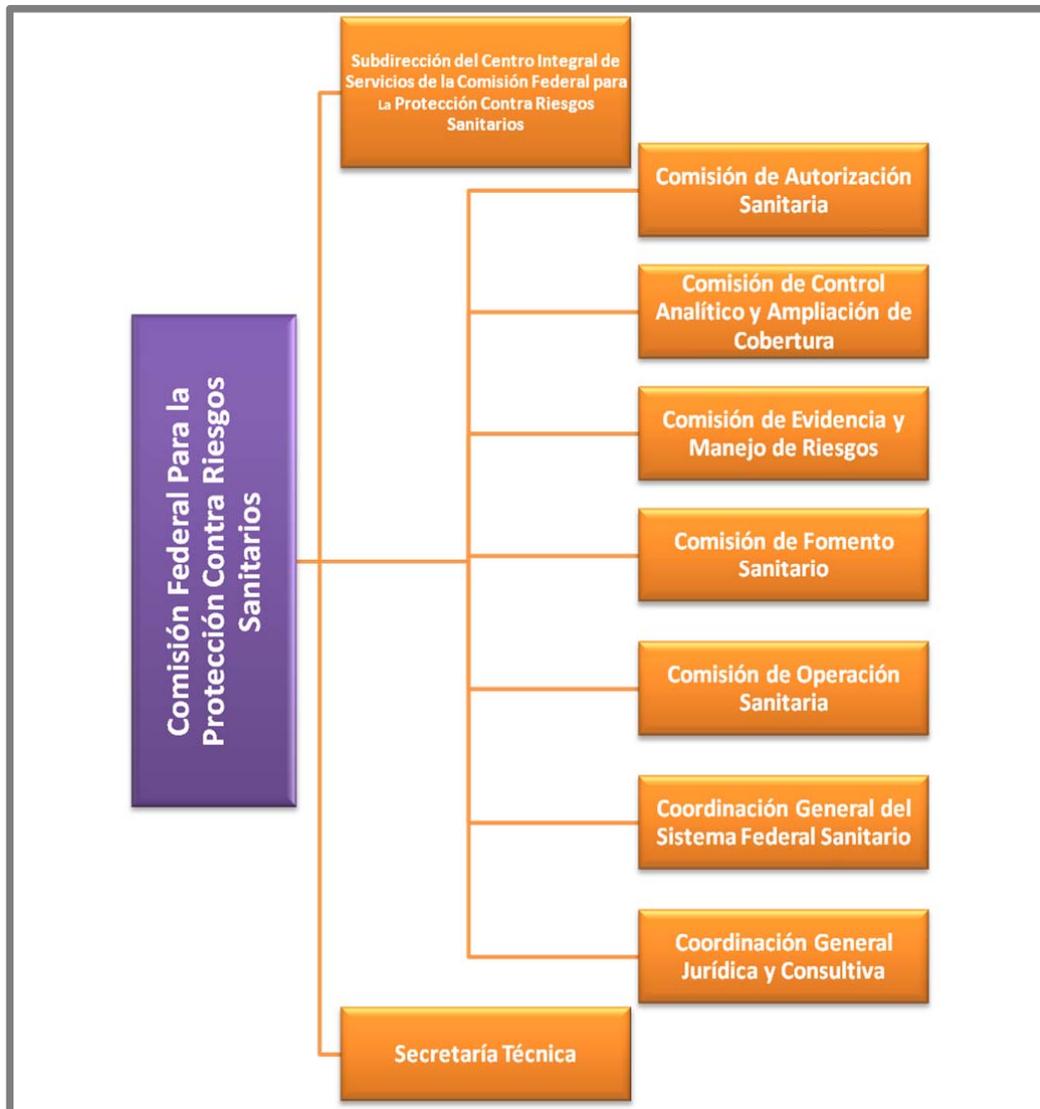


Figura 1. Organigrama de COFEPRIS<sup>22</sup>

Desarrollo Humano y Organización de la Administración Pública Federal el 16 de noviembre de 2010, por lo cual se incrementa la estructura orgánica de la Comisión Federal, adicionando a un Titular del Órgano Interno de Control tres Directores de Área y cuatro Jefes de Departamento, haciendo un total de 231 plazas de estructura hasta ese entonces.

Es importante mencionar que hoy en día el Centro Integral de Servicios (CIS) no cuenta con estructura definida por parte del Manual Específico de Organización, probablemente es uno de los motivos por los cuales los niveles de jerarquía no se respetan y el tramo de control es difícil de organizar.

<sup>22</sup> Fuente: Elaboración Propia.

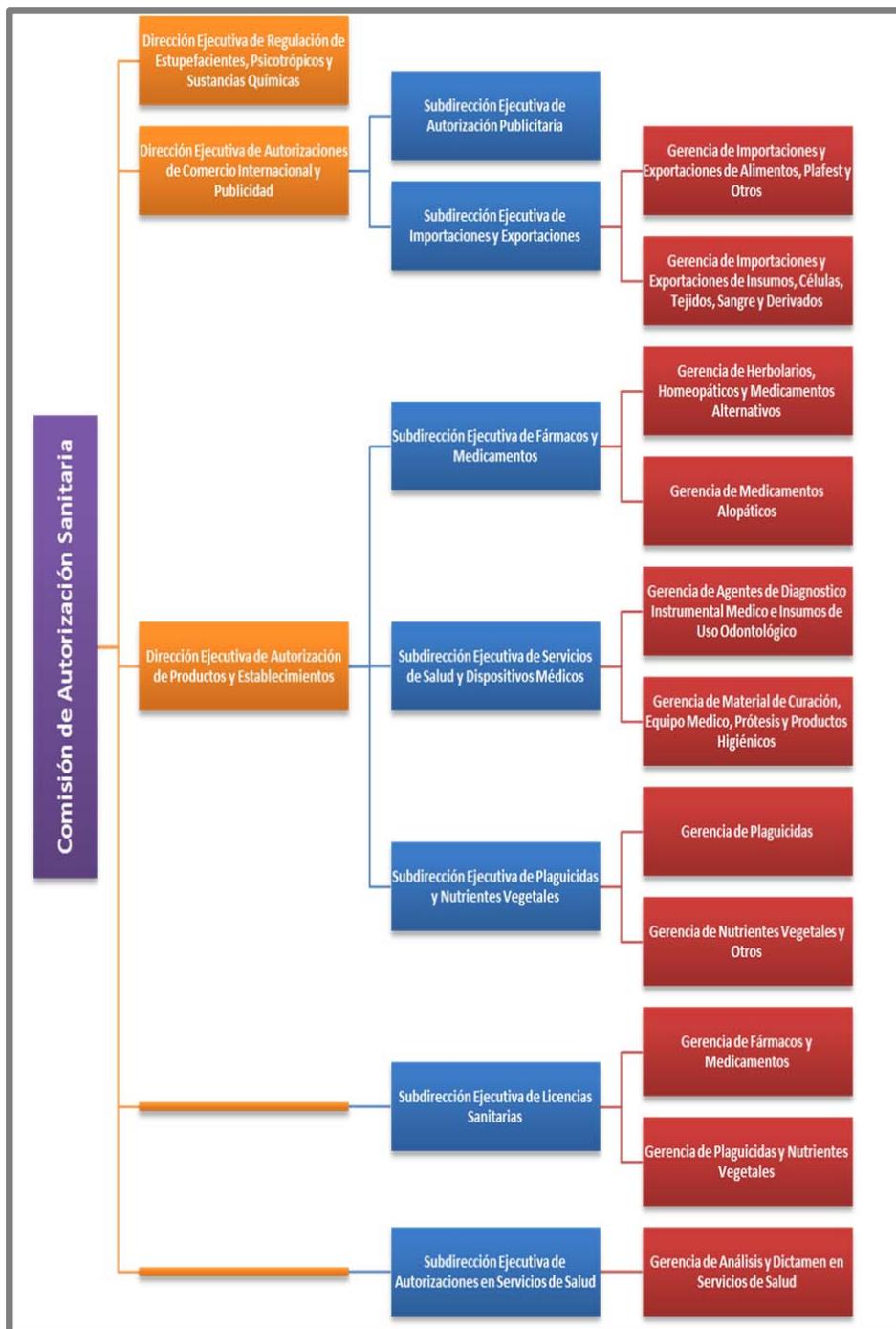


Figura 2. Organigrama de la Comisión de Autorización Sanitaria. (CAS) 23

<sup>23</sup> Fuente: Elaboración Propia.

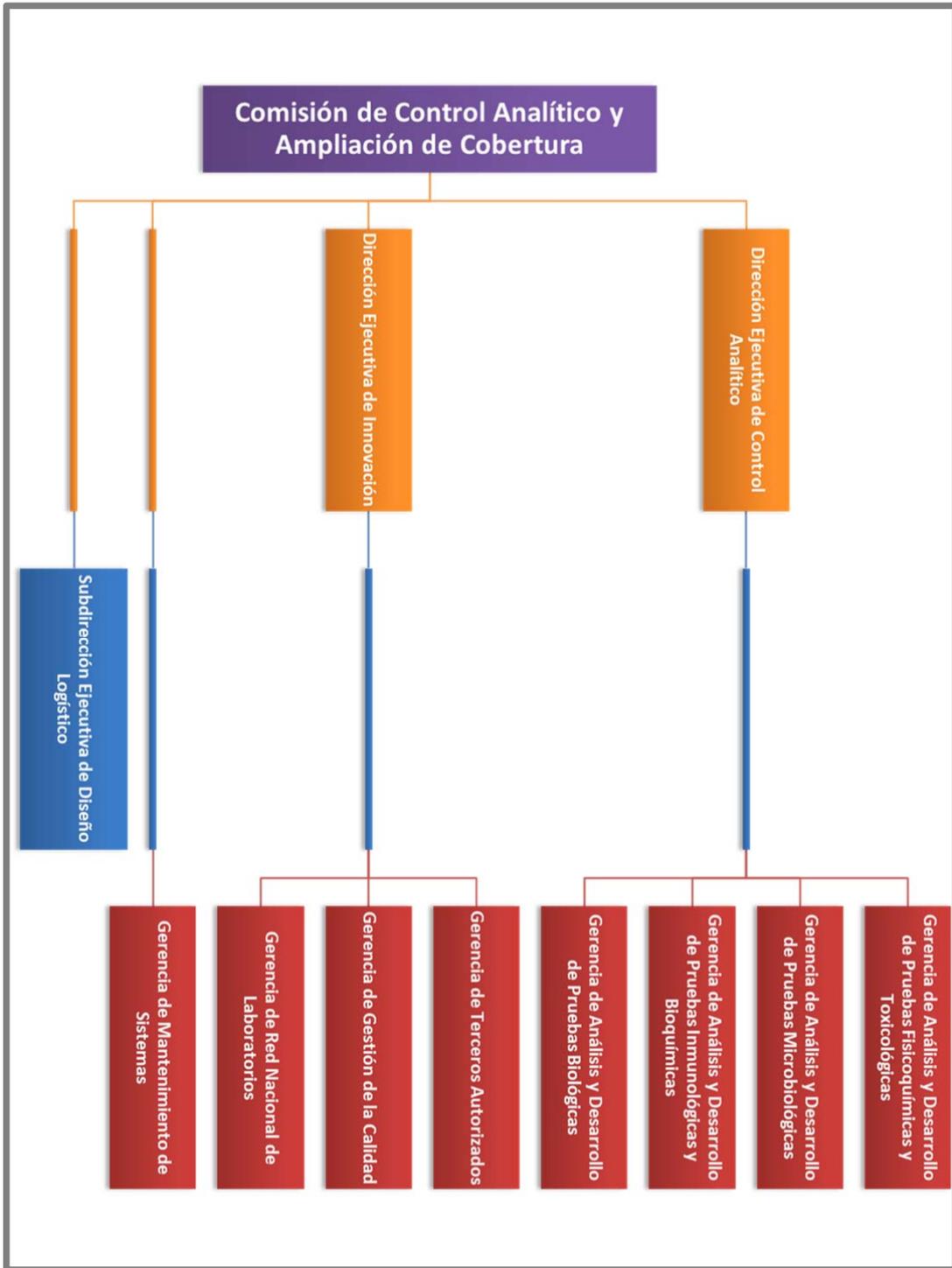


Figura 3 Organigrama de la Comisión de Control Analítico Ampliación de Cobertura (CCAYAC)<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Fuente: Elaboración Propia.

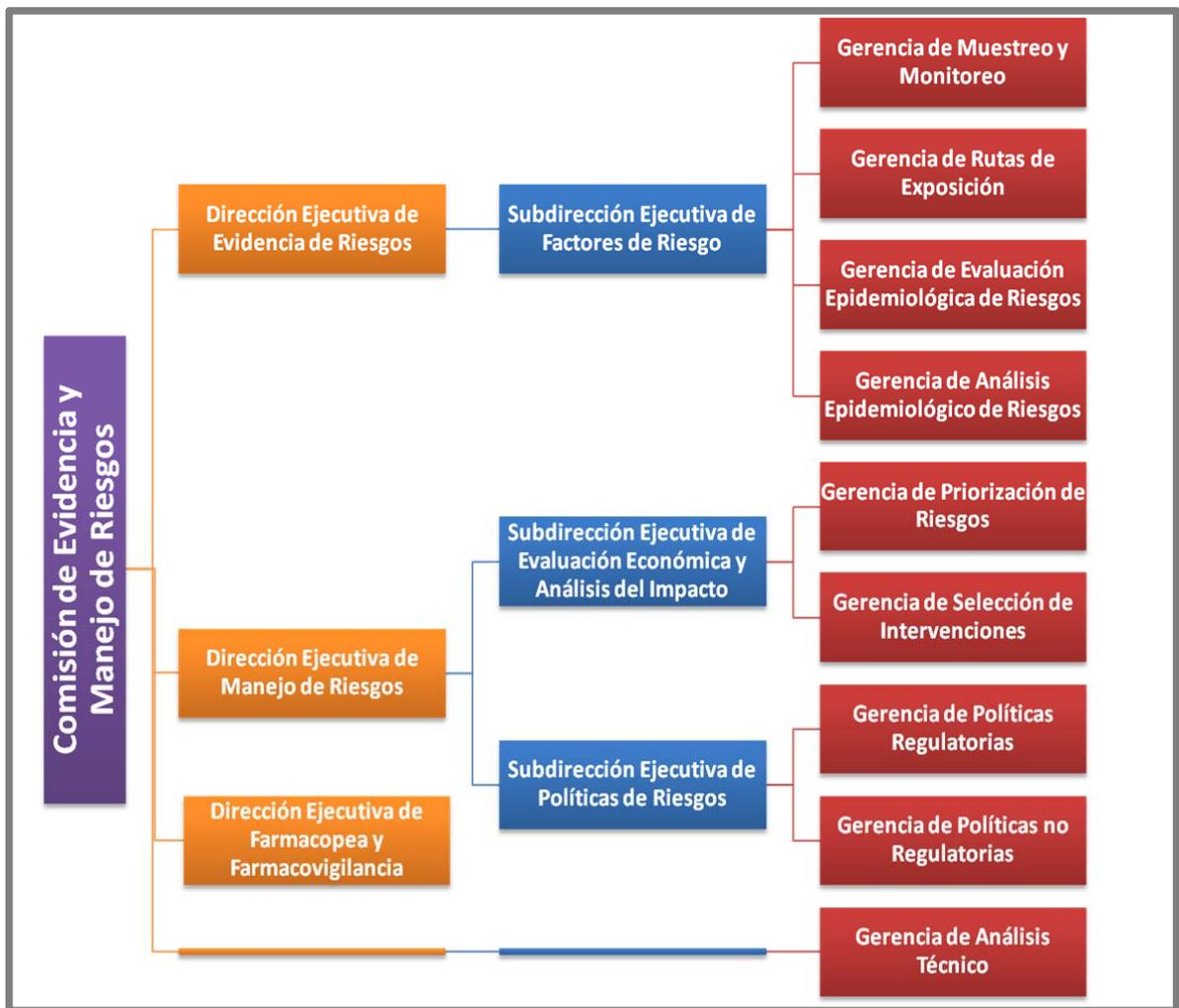
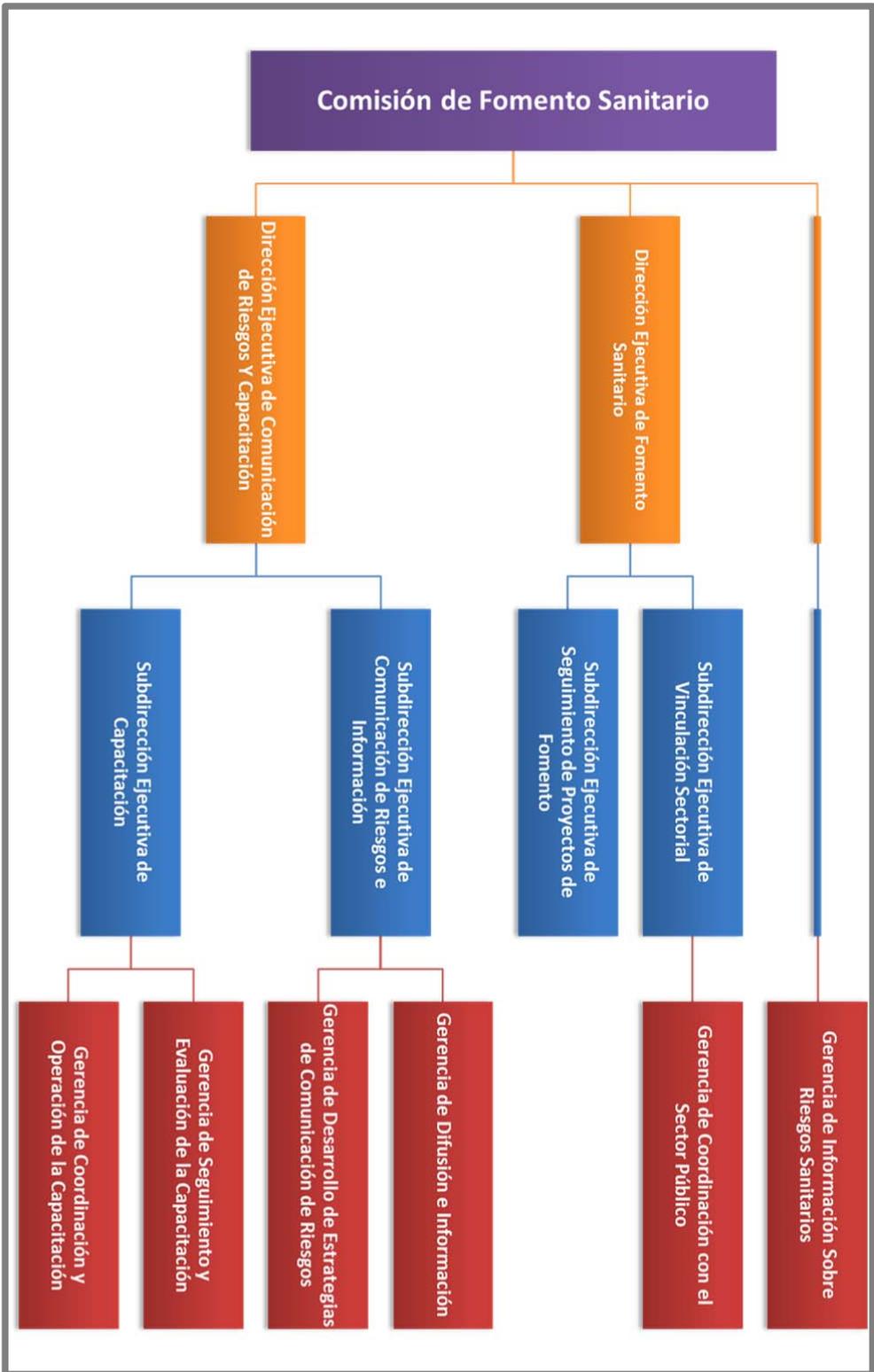


Figura 4 Organigrama de la Comisión de Evidencia y Manejo de Riesgos (CEMAR)<sup>2s</sup>.



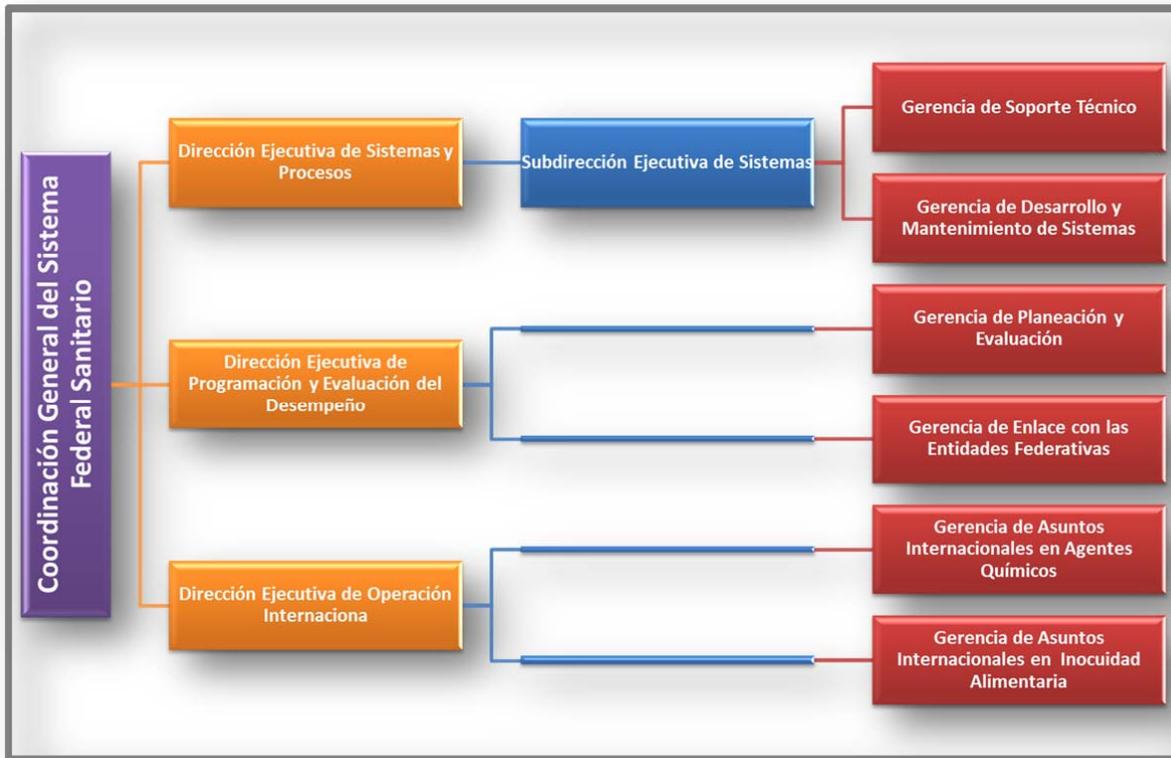


Figura 5. Organigrama de la Coordinación General del sistema Federal Sanitario.



De acuerdo al Sistema de Calidad con el que cuenta la COFEPRIS, las comisiones anteriores se encuentran interrelacionadas entre sí, pues comparten muchos procesos. Lo anterior se muestra en la figura 7.

Conforme lo declara la COFEPRIS en su Decálogo Estratégico, las atribuciones de las distintas áreas que conforman a dicha comisión así como el propósito que les ha sido conferido en COFEPRIS se resumen de la siguiente manera:

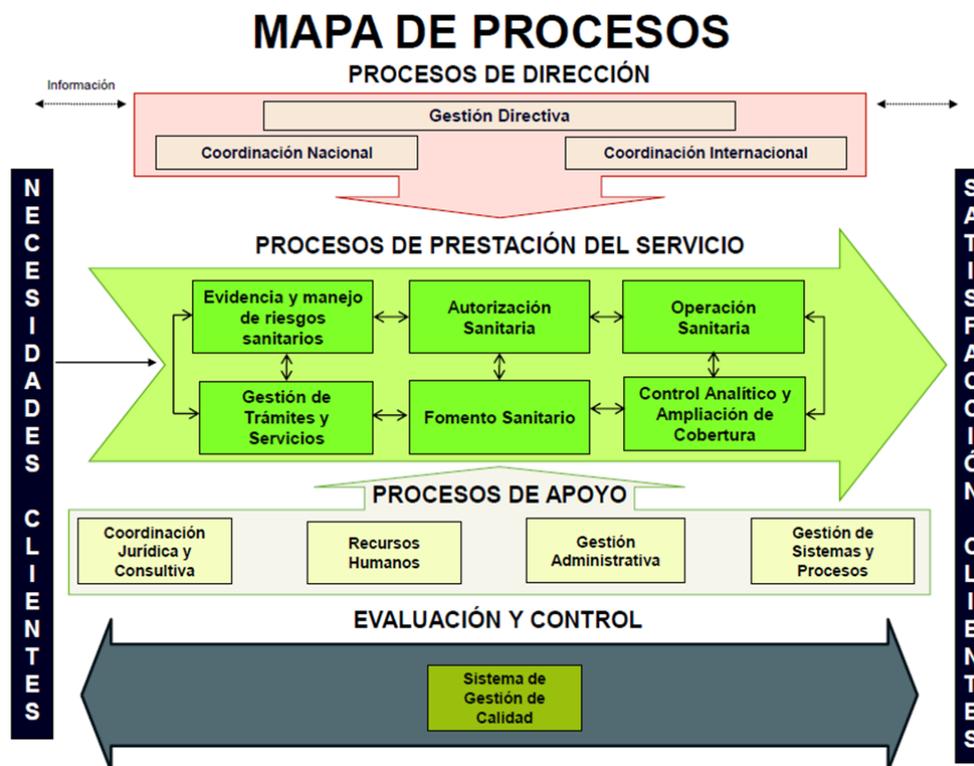


Figura 6 Mapa de procesos de COFEPRIS<sup>25</sup>

#### ⊕ ATRIBUCIONES DE COFEPRIS

Teniendo como antecedentes la evolución en materia de regulación sanitaria en el país, resulta necesario resumir las atribuciones que actualmente le atañen a COFEPRIS. El Artículo 3° del reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, establece que para el cumplimiento de su objeto, la Comisión Federal tiene a su cargo las siguientes atribuciones:

- ✧ Ejercer la regulación, control, vigilancia y fomento sanitarios, que en términos de las disposiciones aplicables corresponden a la Secretaría en materia de:

<sup>25</sup> Disponible en página oficial de la COFEPRIS <http://www.cofepris.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx> consultado el 6 agosto de 2012.

- A. Establecimientos de salud; de disposición de órganos, tejidos, células de seres humanos y sus componentes; de disposición de sangre, y los demás establecimientos que señala el citado ordenamiento, con las excepciones a que hace referencia la ley;
  - B. Medicamentos, remedios herbolarios y otros insumos para la salud;
  - C. Alimentos y suplementos alimenticios;
  - D. Bebidas alcohólicas y bebidas no alcohólicas;
  - E. Productos de perfumería, belleza y aseo;
  - F. Tabaco;
  - G. Plaguicidas y fertilizantes
  - H. Nutrientes vegetales;
  - I. Sustancias tóxicas o peligrosas para la salud.
  - J. Químicos esenciales, precursores químicos, estupefacientes y psicotrópicos.
  - K. Productos biotecnológicos
  - L. Materias primas y aditivos que intervengan en la elaboración de los productos señalados en las fracciones B) a K) anteriores; así como los establecimientos dedicados al proceso o almacenamiento de éstos
  - M. Fuentes de radiación ionizante para uso médico.
  - N. Efectos nocivos de los factores ambientales en la salud humana.
  - O. Salud ocupacional.
  - P. Saneamiento básico.
  - Q. Importaciones y exportaciones de los productos a que se refiere la fracción II del artículo 17 bis de la Ley.
  - R. Publicidad y promoción de las actividades, productos y servicios a que se refiere la Ley y demás disposiciones aplicables.
  - S. Sanidad internacional, salvo en las materias exceptuadas por la Ley.
- ✧ En general, los requisitos de condición sanitaria que deben cubrir los procesos, productos, métodos, instalaciones, servicios o actividades relacionados con las materias anteriormente descritas, en los términos de la Ley y demás disposiciones aplicables.
  - ✧ Elaborar y emitir, en coordinación con otras autoridades competentes en los casos que proceda las normas oficiales mexicanas salvo lo dispuesto por las fracciones I y XXVI del artículo 3º de la Ley; así como las demás disposiciones administrativas de carácter general relativas a las materias a que se refiere la fracción I del presente artículo .
  - ✧ Conducir el sistema federal sanitario, en coordinación con los gobiernos de los estados y del Distrito Federal.
  - ✧ Coordinar las acciones para la prestación de los Servicios de Salud a la Comunidad en materia de su competencia, por parte de los gobiernos de los estados y del Distrito Federal, así como para el destino de los recursos previstos para tal efecto en el Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud a la Comunidad, de conformidad con las disposiciones aplicables y en términos de los acuerdos de colaboración y coordinación.
  - ✧ Identificar, analizar, evaluar, regular, controlar, fomentar y difundir las condiciones y requisitos para la prevención y manejo de los riesgos sanitarios.

- ✧ Expedir certificados oficiales de la condición sanitaria de procesos, productos, métodos, instalaciones, servicios o actividades relacionadas con las materias de su competencia.
- ✧ Emitir, prorrogar o revocar las autorizaciones sanitarias en las materias de su competencia, así como ejercer aquellos actos de autoridad que para la regulación, control y fomento sanitarios se establecen o deriven de la Ley y sus reglamentos, las normas oficiales mexicanas, el presente Reglamento y las demás disposiciones aplicables.
- ✧ Operar los servicios de sanidad internacional que la Ley y sus reglamentos le confieran a la Secretaría de Salud, con excepción de lo relativo a las personas.
- ✧ Aplicar estrategias de investigación, evaluación y seguimiento de riesgos sanitarios, conjuntamente o en coadyuvancia con otras autoridades competentes.
- ✧ Imponer sanciones administrativas pro el cumplimiento de disposiciones de la Ley, sus reglamentos y demás ordenamientos aplicables, así como determinar medidas de seguridad, preventivas y correctivas, en el ámbito de su competencia.
- ✧ Ejercer las acciones de control, regulación y fomento sanitario correspondientes, para prevenir y reducir los riesgos sanitarios derivados de la exposición de la población a factores químicos, físicos y biológicos.
- ✧ Participar, en coordinación con las unidades administrativas correspondientes de la Secretaría, en la instrumentación de las acciones de prevención y control de enfermedades, así como de vigilancia epidemiológica, cuando éstas se relacionen con los riesgos sanitarios derivados de los procesos, productos, métodos, instalaciones, servicios o actividades en las materias a que se refiere la facción I del presente artículo.
- ✧ Las demás que señalen las disposiciones legales aplicables.

#### ✧ **MARCO JURÍDICO**

Las acciones que lleva a cabo COFEPRIS se encuentran sustentadas dentro del marco jurídico aplicable, resulta ser bastante extenso, por lo que a continuación se enlistan las principales bases en orden jerárquico:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Códigos
- Reglamentos
- Decretos
- Acuerdos y convenios de la COFEPRIS
- Acuerdos del Secretario
- Acuerdos del Consejo de Salubridad General
- Acuerdos del Ejecutivo Federal
- Otras Disposiciones
- Planes y Programas
- Normas Oficiales Mexicanas

## ⊕ CENTRO INTEGRAL DE SERVICIOS (CIS)

El 7 de Enero del 2003, guiados por las líneas de acción del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y Desarrollo Administrativo (2001-2006), en el que se plantean los retos que la Secretaría de la Función Pública debe afrontar para lograr un gobierno eficaz, eficiente, transparente e innovador que permita a la Administración Pública Federal ganar la confianza de la sociedad, la Subsecretaría de Atención Ciudadana y Normatividad, a través de la Dirección General de Atención Ciudadana, inició un importante esfuerzo para transformar las áreas de servicio, constituyendo para ello un modelo de servicio denominado **Centro Integral de Servicios (CIS)**. Para el año 2012-2013 se ha considerado realizar mejoras en estos modelos, adoptando un nuevo modelo denominado **Espacio de Contacto Ciudadano (ECC)**, explicado posteriormente.

Importantes dependencias y entidades con trámites y servicios de alto impacto a la ciudadanía vieron al CIS como una herramienta útil para continuar o consolidar las acciones que de alguna u otra manera ya tenían emprendidas en sus organizaciones en cuanto a la mejora de servicios se refiere. Para apoyar a estas instituciones, la Secretaría de la Función Pública, aportó una primera versión de la Guía Metodológica de los CIS en donde se definen las bases conceptuales del modelo y las diferentes acciones para ponerlos en operación.

Actualmente, las instituciones que prestan un servicio están realizando un gran esfuerzo por brindarlo con calidad, pese a que cuentan con factores que, según se indica en la guía de implementación de CIS en su segunda versión, les dificultan dicha tarea entre los factores en comento, destacan:

- Organizaciones rígidas.
- Recortes presupuestales y de personal
- Excesiva normatividad interna que no permite flexibilidad.
- Excesivos requisitos basados en la desconfianza.
- Personal que atiende al usuario sin capacitación, ni cultura de servicio.
- Falta de recursos para transformar radicalmente las áreas de servicio.
- Atraso de tecnología o subutilización de la existente.
- Los problemas se resuelven “de arriba hacia abajo”.
- La estadística del servicio no integra la percepción del usuario.
- No se genera información integral que permita realizar cambios para adaptarse a los requerimientos del usuario.
- Demandas que han sobrepasado la capacidad de respuesta de las áreas de servicio.
- Desinformación del usuario sobre requisitos, horarios, canales para solicitar información, etc.

El CIS es un modelo de servicio que fue diseñado para adelantarse a las quejas, mantener a la institución y sus colaboradores en el cambio y transformar la cultura de servicio, asegurándose de que la organización tenga como prioridad al usuario.

Es una instancia que fue creada para captar, mediante canales formales de comunicación, los requerimientos de los usuario y canalizarlos a los responsables del servicio de la dependencia o entidad, de este modo, la toma decisiones que permitan la mejora de los servicios en función de la voz ciudadana será realizada de manera consciente y con evidencias de las necesidades de los usuarios. Asimismo, pretende ser un enlace entre los niveles superiores y los niveles operativos, logrando que las decisiones sean tomadas por las personas que se encuentran involucradas de manera directa con el problema, y que en este nuevo modelo, están capacitadas para la toma de tales decisiones, eso es que ya no se decida de “arriba hacia abajo”; sino que el 80% de los problemas se resuelve “abajo” y sólo el 20% “arriba”, permitiendo una mayor flexibilidad y rapidez en las mejoras que percibe en primera instancia el usuario. La figura 8 ejemplifica lo anterior.

Adicionalmente, el CIS posee la facultad de integrar y analizar toda la información con respecto al servicio e incidir en la mejora de los procesos.



Como elementos básicos de la planeación estratégica, se han definido la misión, visión y objetivos de calidad propios de un CIS, éstos han ido cambiando para su mejora conforme a las revisiones que se realizan en el modelo, a continuación se citan estos elementos básicos de la planeación estratégica en su versión vigente y la inmediata anterior, comentando brevemente la mejora que se realiza en ellos.

✧ **Misión (Vigente):**

Transformar el área de servicio en un espacio proactivo y funcional en el que se

<sup>26</sup> **García V. et al.,** 2005, Guía Metodológica: Centro Integral de Servicios: CIS, un modelo de servicio. Secretaria de la Función Pública, México.

resuelven los requerimientos de los usuarios y se identifiquen áreas de oportunidad que impacten en la mejora de los servicios para satisfacer y superar sus expectativas.

✧ **Misión (Anterior)**

El CIS es una instancia “proactiva” y “preventiva” que permite captar la voz de los usuarios, resolviendo sus requerimientos, mediante la identificación de áreas de oportunidad para impactar en la mejora de los servicios y contribuir a generar confianza y credibilidad en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF).

La misión de una institución normalmente está compuesta de los elementos, que responden a las preguntas: ¿quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para qué? ¿Para quienes estamos aquí? Muchos autores la definen como la “Razón de ser de la institución”. En la tabla 2 se analizan estos elementos.

Tabla 2. Misión de un CIS<sup>27</sup>

MISIÓN	QUIÉNES SOMOS	QUÉ HACEMOS / CÓMO LO HACEMOS	PARA QUÉ	PARA QUIENES
VIGENTE	NO SE INDICA	Transformar el área de servicio en un espacio proactivo y funcional.  ...en el que se resuelven los requerimientos de los usuarios y se identifiquen áreas de oportunidad que impacten en la mejora de los servicios.	...para satisfacer y superar sus expectativas.	Usuarios
ANTERIOR	una instancia “proactiva” y “preventiva”	...que permite captar la voz de los usuarios, resolviendo sus requerimientos, mediante la identificación de áreas de oportunidad...	...para impactar en la mejora de los servicios y contribuir a generar confianza y credibilidad en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF).	Usuarios ...dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF).

✧ **Visión (Vigente):**

Ser el modelo de servicio en todas las instituciones de la Administración Pública Federal para garantizar la atención con calidad y transparencia, satisfaciendo y superando las necesidades y expectativas del usuario.

✧ **Visión (anterior):**

Es el modelo de servicio de la Administración Pública Federal en el que se atiende con calidad y transparencia a partir de la voz de la ciudadanía.

La visión de una institución generalmente y de acuerdo a la definición varios autores, debe

<sup>27</sup> Fuente: Elaboración propia..

cubrir los siguientes aspectos:

- Gráfica: indicar qué actividades llevará a cabo para llegar a una situación definida.
- Direccional: indicar hacia qué situación en particular desea alcanzar. Redactar en tiempo futuro.
- Clara: utilizar vocabulario y redacción sencillos.
- Específica: Puede contener fechas, cifras, o posiciones en conteos determinados.
- Deseable: Ser positiva para la sociedad y las personas que conforman a la institución
- Fácil de comunicar: Ser concreta, evitar explayarse demasiado en temas en particular, y contener ideas generales.

En la tabla 3 se analizan los aspectos de las visiones propuestas para el CIS.

Tabla 3 Visión de los CIS<sup>28</sup>.

VISIÓN	GRAFICA	DIRECCIONAL	ESPECIFICA	DESEABLE	FACIL DE COMUNICAR
<b>VIGENTE</b>	...garantizar la atención con calidad y transparencia...	...Ser el modelo de servicio de la Administración Pública Federal...	...Ser el modelo de servicio...	...Satisfaciendo y superando las necesidades y expectativas del usuario...	Es concreta.
<b>ANTERIOR</b>	...Se atiende con calidad y transparencia...	No indica hacia donde se dirige la institución. Está redactada en tiempo presente.	No indica	...calidad y transparencia..	Es concreta

❖ **Objetivos de Calidad (Vigentes):**

1. Garantizar que los servicios se brinden con transparencia y calidad
2. Integrar la información sobre la operación del servicio y la opinión del usuario sobre el mismo.
3. Instalar Canales de comunicación para la participación ciudadana
4. Tomar decisiones en función de las necesidades del usuario
5. Generar confianza y credibilidad en la sociedad
6. Certificar las habilidades del personal de atención directa al usuario

❖ **Objetivos de Calidad (Anteriores):**

1. Garantizar que los servicios se brinden con transparencia y calidad
2. Plasmar la realidad del servicio y la opinión del usuario
3. Mejorar permanentemente los servicios, mediante la identificación de áreas de oportunidad
4. Instalar canales obligados de participación y comunicación ciudadana
5. Tomar decisiones en función de las necesidades del usuario
6. Generar confianza y credibilidad en la ciudadanía

Al analizar los elementos estratégicos que han sido desarrollados para los CIS, se puede

<sup>28</sup> Fuente: Elaboración propia..

observar que han evolucionado para volverse más adecuados, y cumplir con el propósito de los mismos, la Misión y la Visión cumplen más parámetros deseados que en sus versiones anteriores; en el caso particular de los objetivos es de importancia recordar que estos deberán ser: cuantificables y alcanzables (reales), en este caso se cuenta con el apoyo del Órgano Interno de Control (OIC) para medir la transparencia y calidad del servicio, y así medir el cumplimiento del objetivo número uno. Los objetivos dos, tres, cuatro y cinco, posiblemente pueden ser medidos a través de las quejas y sugerencias emitidas por el usuario, sin embargo sería de utilidad diseñar una encuesta específica para medir este esfuerzo. Para el objetivo número 6 se tiene previsto interactuar con la Secretaría de Función Pública (SFP), sin embargo esta actividad sólo se realiza para el personal contratado a través de ese mecanismo que representa la memoria, siendo aproximadamente el 30%.

#### ⊕ ESTRUCTURA GENERAL DE UN CIS

El CIS se ha preocupado por cambiar conforme cambia la demanda del servicio y trata de adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad.

Es importante tener en cuenta que experiencias como las denominada “Momento de la Verdad” es el primer contacto con el usuario; es el instante en que el usuario se forma una opinión del servicio, no únicamente del factor humano, sino de la rapidez, transparencia y oportunidad con que se presta. También se pueden formar juicios sobre la institución a partir de entrar en contacto con la infraestructura, señalamientos, áreas de servicio, etc. La administración de los momentos de la verdad es crucial para elevar la imagen que los usuarios perciben sobre la institución. Está comprobado que un usuario que tiene un contacto negativo con algún prestador de servicio o una mala experiencia al adquirir un nuevo producto se lo contará por lo menos a otras 13 personas. Por el contrario, si la impresión fue positiva, se lo contará a 2 ó 3. Este efecto deteriora e impide crear la confianza y credibilidad que se busca generar para con el usuario.

El personal operativo toma una importancia especial, porque tiene el contacto directo con el usuario. Por ello, es necesario apoyarlo, fortalecerlo y crear una nueva cultura de servicio para proporcionarle los elementos para generar propuestas de mejora. Para solucionar inmediatamente las problemáticas de las áreas de servicio, se determinó como prioritario facultar al personal responsable de brindar el servicio (*empowerment*). Permitirles tomar decisiones y ponerlas en práctica; sin culpar o recriminar cuando se cometan errores.

Si se faculta al nivel operativo a tomar decisiones y a actuar, ¿Qué papel juega el nivel directivo? En este modelo, el líder apoya desde un plan subsidiario y solidario. No es el juez que evalúa lo bien o mal que fueron realizadas las cosas. En este nuevo enfoque el líder proporciona, a través de un contacto directo en las áreas de servicio, el apoyo para que la operación funcione correctamente.

Es por ello, que la información real debe permear a todos los niveles de la institución provocando que se piense en función del usuario y que las decisiones muevan los esquemas, políticas y formas de trabajo, a fin de asegurar la satisfacción de los requerimientos de la ciudadanía.

Con el CIS las estructuras por funciones, que frenan el cambio, se derriban a través de la confianza alcanzada entre la unidad prestadora del servicio, el sindicato, el Órgano Interno de Control, las áreas sustantivas y normativas. Con esto, se transforma la mecánica de “buscar y señalar culpables” por una en donde **todos buscan una solución**, poniendo al usuario en el centro de toda decisión.

Existe un mito con respecto a quién debe realizar el cambio. Cuando se platica con los mandos medios y operativos ellos siempre dicen: “Si el jefe no lidera el cambio, éste no se puede lograr”. Hace algunos años, la teoría del cambio decía: “los cambios se dan de arriba hacia abajo”. Peter Senge en su libro “La Danza del Cambio”, menciona que hay buenas razones para poner estos mitos en duda, a esto él llama: El mito del jefe ejecutivo omnipotente. Frente a la necesidad práctica de cambio significativo, optamos por el líder héroe en lugar de desarrollar capacidades de liderazgo en toda la estructura organizacional.

En el modelo de implantación del CIS, se pueden distinguir ciertas posiciones, dentro de las que destacan:

#### ✧ **Enlaces**

Que de acuerdo a lo señalado en la guía de implementación de CIS, las dependencias y entidades que decidan operar un CIS, deben designar a un servidor público con poder de decisión y comprometido con el cambio, para establecer comunicación con la Secretaría de la Función Pública, a través del Órgano Interno de Control a fin de realizar las acciones procedentes para recibir la asesoría y dar inicio a la implantación del Centro Integral de Servicios. Sus funciones serán básicamente, coordinar los eventos que sean necesarios para la instalación del CIS, dar seguimiento a los acuerdos que se deriven de los mismos, así como gestionar, ante las diversas unidades administrativas involucradas en el proyecto, los recursos necesarios para su operación. Con ello se pretende contar con un solo interlocutor y evitar probables desviaciones de la información.

De este modo se prevé el seguimiento de estas tareas monitoreado tanto por la dependencia federal, como por el OIC, tarea que genera un compromiso y evita generar la ceguera de taller, para así poder detectar anomalías y actos que podrían desviarse del resultado esperado

#### ✧ **Coordinador Operativo CIS**

Rara vez ha sido visto que tenga éxito una iniciativa de cambio sin contar con líderes en el área operativa imaginativos y comprometidos. Éstas son personas con responsabilidad por los resultados y con suficiente autoridad para realizar cambios en la forma en que se organizan los procesos y las áreas para brindar el servicio. Son vitales porque sólo ellos y sus colaboradores y no los servidores públicos superiores pueden encargarse de llevar a cabo experimentos organizacionales para probar en la práctica el impacto de nuevas ideas y enfoques.

Bajo este esquema, se define que los Coordinadores Operativos del CIS se encuentran adscritos a las áreas de servicio, dependen del Director General y se coordinan con el Coordinador General CIS, por tal motivo, su designación deberá ser consensuada entre ambos servidores públicos, con la asesoría de la Secretaría de la Función Pública y el órgano Interno de Control. Forman una cadena entre el área de servicio, el personal que atiende en el CIS, el Director General y el Coordinador General del CIS. Este servidor público es el que verifica que el esquema de operación y la atención al usuario se realice conforme a los

principios y filosofía del CIS, esta figura, es quien habla con los usuarios molestos y resuelve las problemáticas en forma inmediata.

Bajo el nuevo esquema de servicio se considera que el Coordinador Operativo CIS debe de tener la autoridad suficiente para mover al personal de las diferentes áreas de acuerdo con las cargas de trabajo y para contactarse con cualquier persona en la organización que pueda resolver un problema inmediato. Adicionalmente, tienen como función llevar la medición diaria y sistemática del servicio y elaborar estadísticas que se presentarán a los mandos superiores para la toma de decisiones, situación que comienza a estandarizarse en COFEPRIS de manera reciente, en el modelo de COFEPRIS estas posiciones son conocidas como “Coordinadores de área” y se reconocen los siguientes:

- ▶ **Coordinador de Carriles Especializados o servicios “E”:** encargado de coordinar a los ejecutivos de ventanilla que brinda servicio de ingreso de trámites como modificaciones administrativas a registros sanitarios de medicamentos y dispositivos médicos, así mismo atienden a usuarios que cuenten con un número de solicitudes de otros tipos de trámite (exceptuando avisos de funcionamiento y sus modificaciones) mayores a 10.
- ▶ **Coordinador de 1 a 10 solicitudes tramites o Servicios “B”:** encargados de coordinar a los ejecutivos de ventanilla que brindan servicio de ingreso de 1 a 10 trámites, exceptuando los carriles especializados, en este servicio se pueden incluir avisos de funcionamiento y sus modificaciones, sin embargo no se encuentra definida la proporción de estos trámites, es decir puede incluir uno, dos, tres, o cuatro avisos o modificaciones y el resto pueden ser trámites de otra índole (certificados, permisos de importación, reportes, informes, etc.).
- ▶ **Coordinador de ventanillas rápidas (1 trámite) o Servicio “C”:** encargado de coordinar a los ejecutivos de ventanilla encargados de dar servicio de ingreso de un trámite, exceptuando carril especializado y aviso o modificación de aviso.
- ▶ **Coordinador de ventanillas de avisos o servicio “H”:** encargado de coordinar a los ejecutivos de ventanillas que brindan servicio de ingreso de avisos o de modificación de avisos, sin importar la cantidad, sin embargo para cantidades mayores (aún no se determina una cifra exacta, pero suele ser entre 10 y 15) se deberá agendar citas específicas para ser ingresados.
- ▶ **Coordinador de ventanillas de entrega de resoluciones o servicios “F” y “G”:** encargado de coordinar a los ejecutivos de ventanillas que brindan servicio de entrega de resoluciones, estos servicios se dividen en 1 modalidades: F, de 1 a 5 resoluciones y G, de 6 o más resoluciones.
- ▶ **Coordinador de ventanillas de módulo de información o servicio “M”:** encargado de coordinar a los ejecutivos de ventanilla que brindan servicio de información, este servicio consiste en informar ampliamente al usuario sobre los requisitos, formatos, tiempos de proceso, de trámites en general, y en caso de tratarse de tramites no competentes a COFEPRIS, orientan al usuario sobre dónde acudir.

- **Coordinador de tramitación foránea:** Coordina la gestión de trámites provenientes de los diferentes estados de la república, estos arriban mediante distintos tipos de servicio postal.
- **Coordinador de Entidades Federativas:** Coordina la gestión de trámites de índole exclusivamente federal recibidos en las diferentes oficinas de gobierno instaladas en los estados de la república.
- **Coordinador de Flujo de información:** Coordina la recepción de los trámites recibidos en ventanillas, para clasificarlos y enviarlos al área operativa correspondiente.
- **Coordinador del CAT:** Coordina los servicios de información vía telefónica así como el proceso de agendar citas vía telefónica.

Actualmente no existe un documento que indique puntualmente las responsabilidades de cada coordinador, por lo tanto tampoco existen requerimientos de las métricas requeridas de acuerdo al área, en la tabla 4, se muestra una guía sobre los principales procesos que llevan a cabo y las métricas que pueden obtenerse para cada área.

Tabla 4. Procesos y Métricas llevadas a cabo en las diferentes coordinaciones del CIS de COFEPRIS.

COORDINACIÓN	ACTIVIDADES Y PROCESOS	MÉTRICAS O INDICADORES
Carriles Especializados Servicios E	<p>Actualmente implementadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al personal durante el ingreso de solicitudes.</li> <li>• Participación en reuniones de homologación de criterio para el ingreso de solicitudes.</li> <li>• Generar reportes sobre las fallas del sistema.</li> <li>• Atender personalmente a los usuarios molestos.</li> <li>• Redacción de resumen ejecutivo.</li> <li>• Contactar a áreas de apoyo.</li> <li>• Comunicar los acuerdos y modificaciones semanalmente.</li> </ul>	<p>En implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de trámites ingresados mensualmente.</li> <li>• Tiempo promedio de Espera.</li> <li>• Listado de empresas frecuentes.</li> </ul> <p>Se recomienda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño del personal. (Puntualidad, Asistencia, Efectividad, Velocidad, etc.)</li> <li>• Tiempo promedio de Atención.</li> <li>• Reprocesos y tiempos muertos.</li> </ul>
Ventanilla de tramites (1 a 10) Servicios B	<p>Se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer, realizar las métricas de su área e interpretarlas.</li> <li>• Detección de necesidades de capacitación.</li> </ul>	
Ventanillas rápidas (1 trámite) Servicio C	<p>Se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de acciones correctivas y preventivas.</li> <li>• Capacitación específica del área del personal a cargo.</li> <li>• Revisión y actualización continua de procedimientos del área.</li> </ul>	
Ventanillas de avisos Servicio H	<p>Se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de acciones correctivas y preventivas.</li> <li>• Capacitación específica del área del personal a cargo.</li> <li>• Revisión y actualización continua de procedimientos del área.</li> </ul>	
Ventanillas de entrega de resoluciones Servicios F y G	<p>Actualmente implementadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al personal durante la entrega de resoluciones.</li> <li>• Participación en reuniones de homologación de criterio para el ingreso y entrega de solicitudes.</li> <li>• Generar reportes sobre las fallas del sistema.</li> <li>• Atender personalmente a los usuarios molestos.</li> <li>• Redacción de resumen ejecutivo.</li> <li>• Contactar a áreas de apoyo.</li> <li>• Comunicar los acuerdos y modificaciones semanalmente.</li> <li>• Llevar a cabo métricas de cantidad de citas agendadas al día.</li> </ul> <p>Se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer, realizar las métricas de su área e interpretarlas.</li> <li>• Detección de necesidades de capacitación.</li> <li>• Implementación de acciones correctivas y preventivas.</li> <li>• Capacitación específica del personal a cargo.</li> <li>• Revisión y actualización continua de procedimientos del área.</li> <li>•</li> </ul>	<p>En implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de trámites entregados mensualmente.</li> <li>• Tiempo promedio de Espera.</li> </ul> <p>Se recomienda :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño del personal. (Puntualidad, Asistencia, Efectividad, Velocidad, etc.)</li> <li>• Tiempo promedio de Atención.</li> <li>• Trámites rezagados.</li> <li>• Reprocesos y tiempos muertos.</li> </ul>
Módulo de información Servicio M	<p>Actualmente implementadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al personal al surgir dudas durante la prestación del servicio.</li> <li>• Participación en reuniones de homologación de criterio para el ingreso y entrega de solicitudes.</li> <li>• Atender personalmente a los usuarios molestos.</li> <li>• Redacción de resumen ejecutivo.</li> <li>• Contactar a áreas de apoyo.</li> <li>• Comunicar los acuerdos y modificaciones semanalmente.</li> <li>• Cuantificar los pagos generados diariamente y generar un reporte semanal.</li> </ul> <p>Se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer, realizar las métricas de su área e interpretarlas.</li> <li>• Detección de necesidades de capacitación.</li> <li>• Implementación de acciones correctivas y preventivas.</li> <li>• Capacitación específica del personal a cargo.</li> <li>• Revisión y actualización continua de procedimientos del área.</li> </ul>	<p>En implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de servicios prestados mensualmente.</li> <li>• Tiempo promedio de Espera.</li> </ul> <p>Se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño del personal. (Puntualidad, Asistencia, Efectividad, Velocidad, etc.)</li> <li>• Tiempo promedio de Atención.</li> <li>• Reprocesos y tiempos muertos.</li> </ul>

<p>Tramitación foránea</p> <p>Entidades Federativas</p>	<p>Actualmente implementadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al personal durante el ingreso de resoluciones y llamadas telefónicas.</li> <li>• Participación en reuniones de homologación de criterio para el ingreso y de solicitudes.</li> <li>• Atender vía telefónica a los usuarios.</li> <li>• Redacción de resumen ejecutivo.</li> <li>• Contactar a áreas de apoyo.</li> <li>• Comunicar los acuerdos y modificaciones semanalmente.</li> <li>• Capacitación a las entidades federativas</li> </ul> <p>Se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer, realizar las métricas de su área e interpretarlas.</li> <li>• Implementación de acciones correctivas y preventivas.</li> <li>• Capacitación específica del personal a cargo.</li> <li>• Revisión y actualización continua de procedimientos del área.</li> </ul>	<p>En implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de trámites ingresados mensualmente.</li> <li>• Registro de las entidades Federativas con mayor volumen de solicitudes.</li> <li>• Detección de necesidades de Capacitación por entidad</li> <li>• Automatización de base de datos.</li> </ul> <p>Se recomienda :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño del personal. (Puntualidad, Asistencia, Efectividad, Velocidad, etc.)</li> <li>• Trámites rezagados.</li> <li>• Reprocesos y tiempos muertos.</li> </ul>
<p>Flujo de Información</p>	<p>Actualmente implementadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al personal durante la clasificación de trámites.</li> <li>• Participación en reuniones de homologación de criterio para la clasificación de trámites</li> <li>• Atender vía telefónica a los usuarios internos .</li> <li>• Redacción de resumen ejecutivo.</li> <li>• Contactar a áreas de apoyo.</li> <li>• Comunicar los acuerdos y modificaciones semanalmente.</li> <li>• Descargo de trámites (entrega virtual de trámites a las áreas de dictaminación).</li> <li>• Entrega de trámites a las áreas.</li> </ul> <p>Se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer, realizar las métricas de su área e interpretarlas.</li> <li>• Implementación de acciones correctivas y preventivas.</li> <li>• Detección de necesidades de capacitación.</li> <li>• Capacitación específica del personal a cargo.</li> <li>• Revisión y actualización continua de procedimientos del área.</li> </ul>	<p>En implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de trámites recibidos diariamente.</li> <li>• Reprocesos (asignación errónea de tramites por parte de las ventanillas).</li> <li>• Tiempo que permanece un trámite en el CIS antes de ser enviado a su área destino.</li> </ul> <p>Se recomienda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de trámites por área recibidos.</li> <li>• Desempeño del personal. (Puntualidad, Asistencia, Efectividad, Velocidad, etc.)</li> <li>• Reprocesos y tiempos muertos</li> </ul>

Se observa en la tabla anterior una gran gama de procesos, muchos de ellos no se encuentran estandarizados, pues generalmente los coordinadores actúan de acuerdo a su criterio frente a la situación presentada en el momento, esta acción ha dado lugar a quejas por parte de los usuarios debido a la falta de homologación de criterio, tema abordado en las reuniones semanales a modo de subsanar esta deficiencia, por otra parte los acuerdos consensados en las reuniones deberían repercutir en los procedimientos de cada área, si bien no es conveniente modificar la versión del procedimiento cada que ocurra un cambio, sería adecuado determinar un tiempo estándar para incluir estos cambios en los procedimientos. Todos estos acuerdos se redactan en una minuta que es aprobada por todas las coordinaciones vía electrónica.

#### ✧ **Responsable CIS**

En un modelo de servicio como el CIS, el líder del nivel superior, es importante porque los cambios que requieren las instituciones son de largo alcance y profundos, es decir, implica modificar las políticas y normas establecidas para brindar los servicios, así como las

estructuras y prácticas tradicionales de la organización. Son vitales para el cambio profundo ya que ellos tienen la responsabilidad de crear un ambiente organizacional de innovación continua y generación de conocimientos, fortaleciendo los equipos operativos, propiciando un ambiente de confianza. Gracias a ellos, el reto de la PIRÁMIDA INVERTIDA puede lograrse. El Responsable CIS es quien juega el papel político estratégico para impulsar las acciones de mejora de servicio, ya que tiene a su cargo el desempeño global de la institución. Es el servidor público que no se encuentra directamente en los procesos, sin embargo, sus decisiones pueden tener un impacto determinante en la forma como se otorga el servicio, a través de diferentes acciones tales como cambios en los documentos normativos que rigen la operación de los procesos. Adicionalmente, el Responsable del CIS tiene el compromiso de crear un ambiente organizacional de innovación continua y generación de conocimientos, fortaleciendo los equipos operativos y propiciando la confianza entre los servidores públicos involucrados en este proyecto. ¿Cómo lograr tales propósitos? “Liderando con el ejemplo”, estableciendo nuevas formas y conductas en su propio equipo de trabajo y convirtiéndose en mentor, entrenador y guardián. Este líder se concentra en la toma de decisiones clave; en función de la voz del usuario y de las propuestas que genere el personal que atiende directamente el servicio y fomenta que la mayoría de las decisiones se tomen a niveles más operativos.

✧ **Personal operativo CIS**

El personal operativo CIS es aquel que la dependencia designa para operar los medios por los cuales el CIS atenderá al usuario. En un centro telefónico, el personal operativo CIS son los operadores telefónicos, en una oficina con ventanillas al público, el personal que labora en el módulo o mostrador del CIS, conocido como Ejecutivo de Ventanilla, y el personal que se comunica con el usuario a través de medios electrónicos.



Figura 8 Toma de decisiones de acuerdo al modelo del CIS.<sup>29</sup>

✧ **Grupo de Trabajo**

A fin de lograr que el 80% de las problemáticas que se presentan en las áreas de

<sup>29</sup> Fuente: Elaboración propia

servicio sean solucionadas a nivel operativo, es fundamental la integración de un equipo de trabajo que bajo esta nueva filosofía de servicio se denomina “ Grupo de Trabajo”, el cual es constituido por los servidores públicos titulares de las unidades administrativas involucradas en el proceso del trámite o servicio, el Director General, el Coordinador Operativo, el Enlace CIS, el Responsable de Sistemas, el Órgano Interno de Control, y cuando así lo amerite, el personal designado por la Dirección General de Atención Ciudadana de la SFP, además de servidores públicos de la dependencia o entidad que por la naturaleza de sus funciones sea necesaria su participación en este grupo. Deberán ser conscientes de su rol y de la importancia que representa su participación responsable y entusiasta en la realización de las tareas para el cumplimiento de los objetivos, en especial el Órgano Interno de Control, ya que será el responsable de convocar a las reuniones de trabajo y dar seguimiento a los acuerdos emanados de las mismas. La función básica de cada uno de los miembros del Grupo de Trabajo, de acuerdo al ámbito de su competencia, será analizar y generar propuestas de solución a las problemáticas planteadas directamente por el usuario o a través de la Evaluación Ciudadana del Servicio, las cuales se manifestarán directamente en la calidad de los trámites o servicios que brinde la institución, por medio de los Centros Integrales de Servicio.

El Grupo de Trabajo deberá conocer el proceso integral del trámite o servicio que se decida operar bajo esta nueva filosofía, lo que le permitirá comprender más claramente las problemáticas reales del servicio.

#### ✧ **Grupo de Apoyo**

Este Grupo de Apoyo se conforma por los titulares de las unidades sustantivas de la dependencia o entidad como las Direcciones Generales donde se brinda el servicio, la Oficialía Mayor (Recursos Humanos, Sistemas, Informática, Servicios Generales, entre otras); las áreas jurídicas, la de Calidad e Innovación, la de planeación, el Órgano Interno de Control, aquellas que tengan a su cargo proyectos de impacto en las áreas de servicio, el personal de la SFP, así como el grupo operativo del Programa de Transparencia y Combate a la Corrupción. A través de este Grupo de Apoyo es donde se deben resolver el 20% de las problemáticas que requieren mejoras de carácter estructural y normativo, mismas que rebasan la capacidad de las áreas de servicio. Es parte importante en la estructura soporte del CIS y mantiene una permanente comunicación con el Grupo de Trabajo para brindarle ayuda solidaria y subsidiaria. En un momento determinado, muchas de las iniciativas de las áreas de los integrantes de este Grupo, convergen en el CIS, el cual puede ser una buena instancia para ponerlas en práctica.

El Órgano Interno de Control juega un papel fundamental en los Grupos mencionados con anterioridad. En corresponsabilidad con la dependencia, implantan, operan y dan seguimiento al CIS y específicamente a la Evaluación Ciudadana del servicio y al Proceso de Atenciones Inmediatas, Quejas y Sugerencias de Servicio, donde ya no funge como órgano fiscalizador, sino como un apoyo solidario y subsidiario.

Durante años la mayoría de las instituciones de la Administración Pública han ignorado la opinión de la ciudadanía, bajo la concepción de que por ser las dependencias o entidades quienes brindan los servicios son quienes determinan la forma de operarlos, provocando con ello la insatisfacción de los usuarios y perdiendo de vista que son la razón de existir de las instituciones.

Por ello, el CIS revierte esta tendencia y **“pone al usuario en el centro de la operación”**. Establece la Evaluación Ciudadana del Servicio como un mecanismo para la captación de su opinión, a fin de generar información que refleje sus requerimientos reales y hacerlos del conocimiento de las autoridades responsables, para que sus decisiones de mejora se encuentren en función de las demandas

En general dentro del esquema de un CIS de deberán considerar los siguientes aspectos básicos:

1. Flujos rápidos de atención al usuario
2. Información completa y visible del trámite
3. Un área de orientación e información
4. Atenciones inmediatas al usuario, es decir, resolución a las problemáticas o inconformidades para no generar quejas
5. Integración de todas las áreas involucradas en la prestación del servicio
6. Asesorías al usuario cuando así lo requiera el trámite
7. Establecer canales de comunicación (01 800, página de Internet, correo electrónico, buzones)
8. Registros de entrada y salida del trámite
9. Desarrollar un Proceso efectivo de atenciones inmediatas, quejas y sugerencias de servicio
10. Aplicación de la Evaluación Ciudadana del Servicio (encuesta de opinión)
11. Espacios y lugares cómodos y funcionales para los usuarios
12. Módulo o mostrador CIS
13. Medición del servicio

Independientemente de la dependencia o entidad de que se trate y del tipo de trámite o servicio que se ofrezca, los requisitos materiales mínimos para la operación de un CIS son:

1. Espacio Físico.  
Donde se ubique al personal de la entidad o dependencia que opere el CIS (módulo de información, área de servicio, sala de espera, módulo de quejas y sugerencias, etc.).
2. Ventanillas  
Para la atención personalizada a los usuarios. Pueden funcionar también como módulos de información y de quejas y sugerencias de servicio.
3. Sistemas Informáticos.  
Para registro y búsqueda de información instantánea, referente al trámite o servicio.
4. Centro Telefónico 01-800  
Para solicitar información o una cita, además de contar con líneas telefónicas exclusivas para el CIS.
5. Buzón.  
Para recibir quejas, sugerencias o felicitaciones.
6. Evaluación Ciudadana del Servicio  
. Donde por medio de encuestas, se captan las opiniones de los usuarios respecto al servicio y atención recibida.
7. Página de Internet.

- Para difusión y consulta de los trámites y servicios ofrecidos.
8. Uniforme y Gafetes para el personal.  
Con nombre del servidor público para su fácil identificación, así como para una mejor imagen.
  9. Recursos y Material  
Necesario para llevar a cabo la medición del servicio. Con la finalidad de conocer si el servicio proporcionado cumple con los objetivos propuestos (fichero, sistema informático, formatos, relojes registradores).
  10. Señalizaciones.  
En donde se indique la ubicación del CIS, los servicios que ofrece, sus horarios, los costos, así como los requisitos que tiene que cumplir el usuario.
  11. Material de Difusión.  
Que le permita dar a conocer los beneficios que otorga el CIS. (Trípticos, dípticos, carteles, videos, tazas, plumas, llaveros, entre otros)

### **EL CIS EN COFEPRIS**

Una vez que ha sido descrito qué es la COFEPRIS, cuáles son sus atribuciones, responsabilidades, deberes y en general funciones, así como también ha sido presentado la figura del CIS dentro del gobierno Federal, y en general sus atribuciones, misión visión objetivos y las actividades concretas que llevan a cabo estos centros, se presenta el tema central de esta trabajo, el CIS de COEPRIS; recordando que ante las complejas y cambiantes demandas de la sociedad en la necesidad de atención y servicios de calidad, es como surgen los Centros Integrales de Atención, es importante hacer hincapié en la nueva visión que el gobierno ha adquirido durante los últimos años, donde la orientación del quehacer público se centra en el usuario, rompiendo paradigmas sobre la rigidez e indiferencia que se pensaba existía hacia el servidor público.

El Centro Integral de Servicios es un modelo de servicio, organizado alrededor de una serie de elementos, que asegura una atención de buena calidad al usuario, facilita la gestión de su trámite o servicio, escucha sus opiniones y, basado en ellas, realiza las mejoras necesarias para satisfacer sus necesidades.

Otra importante meta que se ha propuesto el gobierno es, alcanzar cada vez más altos estándares de calidad, transparencia, oportunidad, accesibilidad y eficiencia, atributos monitoreados mediante el órgano interno de control con encuestas de servicio, y mediante el buzón de quejas y sugerencias

Para conocer el avance del CIS en materia de los objetivos que se ha planteado es necesario realizar un diagnóstico sobre la situación actual que vive el CIS en materia cuantificable respecto a los tributos que le atañen a los usuarios, necesidades satisfechas, recursos con los que cuenta, además de determinar las herramientas a través de las cuales es posible monitorear los atributos buscados, para más adelante generar indicadores y poder controlar él o los procesos involucrados en el cumplimiento de los objetivos definidos.

---

<sup>30</sup> García V, et al, 2005, Guía Metodológica: Centro Integral de Servicios: CIS, un modelo de servicio. Secretaria de la Función Pública, México.

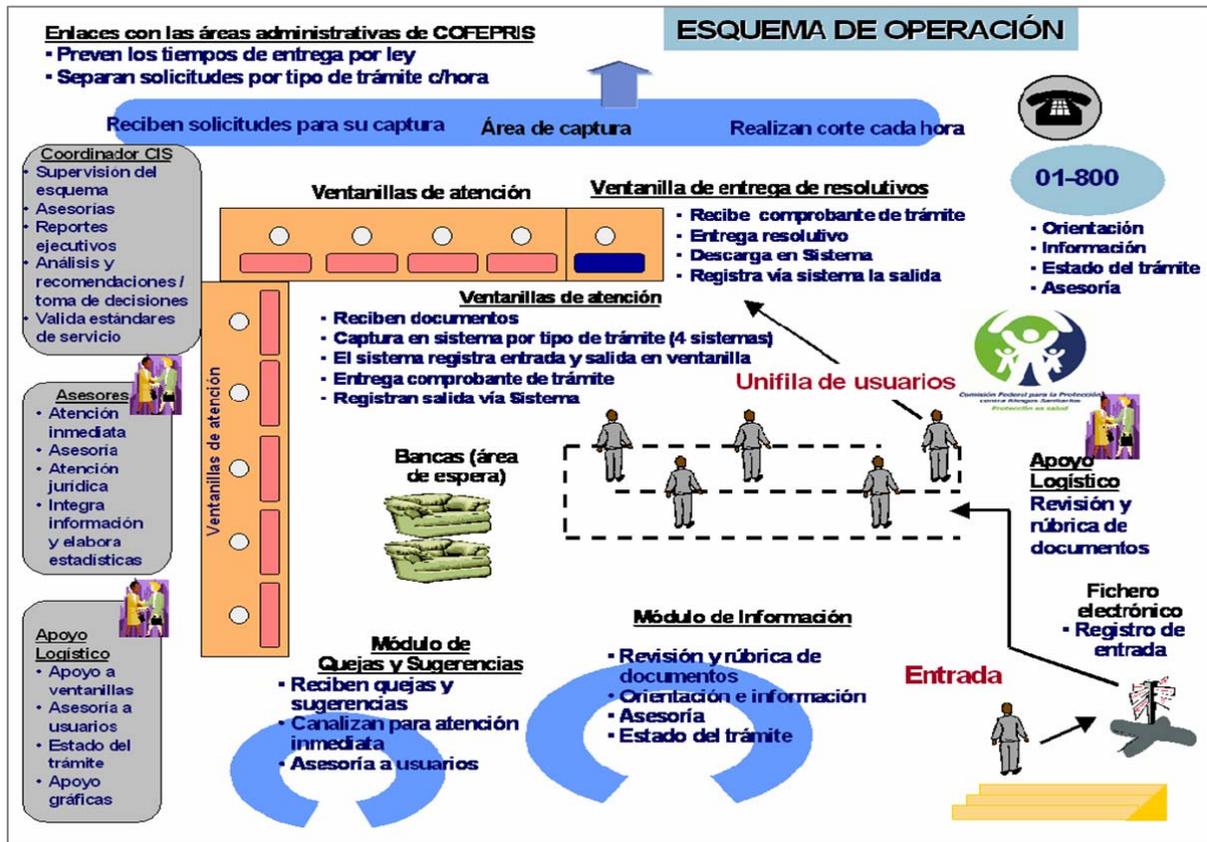


Figura 9. Esquema de Funcionamiento de un CIS 11.

Uno de los objetivos que se plantean en este trabajo es el conocer la situación actual del Centro Integral de Servicios de COFEPRIS, en materia de lo anterior expuesto y proyectar su capacidad instalada durante la implementación de un Espacio de contacto Ciudadano (ECC).

En la figura 10 se muestra el esquema de operación de un CIS, donde se observan las herramientas que componen un CIS para mejorar la atención brindada a los usuarios y ofrecer un servicio de calidad cabe señalar que este fue el primer modelo propuesto para COFEPRIS y que operó durante el año 2008 al 2011. Se cuenta con un fichero electrónico para el registro sistemático de los usuarios, lo cual fue diseñado a modo de evitar el favoritismo en la atención o la venta de lugares. Cuenta con módulos: uno de información y orientación, además de encargarse de las atenciones inmediatas para atender una problemática o inconformidad. El otro módulo, es del Órgano Interno de Control que recibe las quejas y sugerencias de servicio, así como las denuncias contra servidores públicos.

Una vez que el usuario se encuentra en la fila, debería ser atendido por personal denominado de "Apoyo Logístico" que se encarga de apoyar a los usuarios y canalizarlos a las ventanillas con el propósito de "oxigenarlas" cuando se encuentren muy saturadas, figura no existente durante la operación real del CIS. Se cuenta asimismo, con una amplia y confortable sala de espera, para que el ciudadano experimente una agradable estancia.

Las ventanillas de servicio están divididas, conforme a una clasificación que ha sido resultado de análisis de la demanda de usuarios con anterioridad, donde los factores tomados en cuenta han sido, el tipo y cantidad de trámites que realizará, por supuesto tomado en cuenta otros factores como la necesidad de atención inmediata. Otra gran clasificación para la atención a los usuarios es si éstos acuden únicamente a recoger resoluciones de trámites, únicamente al módulo de atención, únicamente a ingresar trámites, o bien la combinación de dos casos anteriores, o bien los tres casos.

El CIS de COFEPRIS también cuenta con un Centro de Atención Telefónica (CAT) 01-800, que proporciona información y asesoría sobre los trámites, orientación sobre el estado que guardan los mismos, y recibe quejas, sugerencias y felicitaciones.

Dentro de la modalidad denominada como Módulo de atención, el esquema también contempla a asesores que se encargan de proporcionar orientación de carácter técnico o jurídico.

En la figura 11 se muestra el organigrama propuesto por la subdirección del CIS, como se menciona con anterioridad, carece de la figura de gerentes y coordinadores de manera formal, sin embargo esta es la alineación funcional.

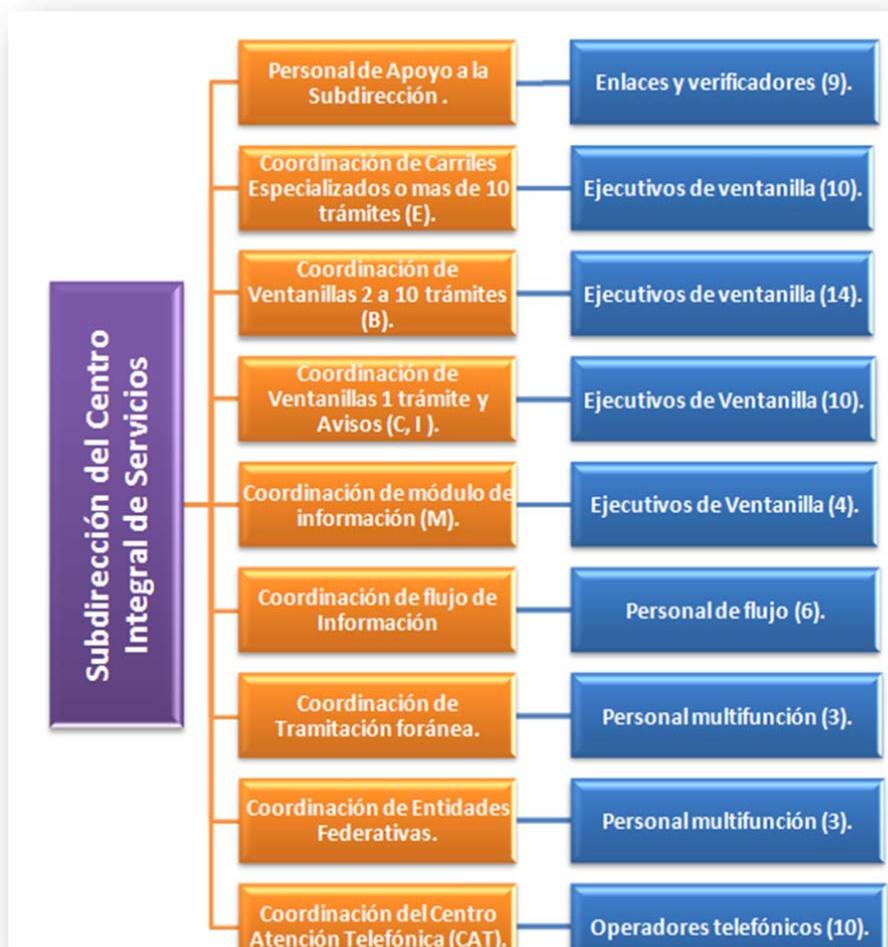


Figura 10 Organigrama del CIS de COFEPRIS, indicando el nmero de elementos que conforman las áreas operativas entre paréntesis.

#### ⊕ ESPACIO DE CONTACTO CIUDADANO (ECC)

#### ❖ GENERALIDADES

Para lograr que las dependencias y entidades de la APF otorguen un servicio de calidad, en el que su prioridad sea colocar al ciudadano en el centro de la atención, es necesario contar con espacios de contacto con características funcionales donde se atienda a los usuarios de manera digna, cálida y eficaz, en un entorno de información, comodidad e higiene.

Por ello, entre los elementos indispensables se encuentran: estándares de servicio a la vista; información sobre requisitos, horarios y costos, en su caso, de manera clara y visible; y como mínimo un mecanismo de atención y participación ciudadana establecido. Otros elementos importantes son: asignación de turnos para atención, control de filas, revisión documental en fila, servicios sanitarios higiénicos, salas de espera, monitores y pantallas con información gubernamental, entre otros. Un elemento necesario para un servicio sin opacidad es que existan ventanillas de atención accesibles y transparentes. También, se requieren instalaciones sanitarias e infraestructura para personas con discapacidad.

Los espacios deben contar con una adecuada infraestructura que debe complementarse con una imagen institucional unificada y señalización de las áreas de servicio.

Durante el periodo de resolución del trámite, la institución debe proporcionar todo tipo de información, asesoría y apoyo. Para ello se requiere que las dependencias y entidades cuenten con herramientas que faciliten al ciudadano conocer la situación del trámite (equipos de cómputo, por ejemplo), además de contar con personal que pueda atender y resolver su requerimiento de manera inmediata.

Cuando el ciudadano ha concluido su trámite o servicio es necesario conocer su opinión acerca del servicio y trato recibido, por lo que las instituciones deben contar con al menos un medio para captar la voz ciudadana, como encuestas de salida, líneas telefónicas y correos electrónicos, entre otros.

Para que el ciudadano pueda expresar sus necesidades y expectativas, la institución debe contar con un sistema de atenciones inmediatas, quejas y sugerencias de servicio, que opere a través de diferentes medios de captación (teléfono, correo electrónico, personal especializado, buzones) y con estándares de respuesta, que serán supervisados por el Órgano Interno de Control. En los Puntos de Internación al Territorio Nacional, los Supervisores Regionales serán los encargados de verificar la existencia y adecuado funcionamiento de los medios de captación de la voz ciudadana y el cumplimiento de los estándares de respuesta.

Es indispensable que se responda toda queja o sugerencia sobre el trámite o servicio.

Las instituciones deben analizar de manera integral la ubicación de cada una de las áreas que conforman los espacios de contacto ciudadano, así como el flujo que debe seguir el usuario para gestionar el trámite o servicio. Por ejemplo:

- La entrada de los ciudadanos y el momento que toman su turno del fichero electrónico o su lugar en la fila de espera;
- La ubicación del módulo de información o del buzón de quejas;
- Las filas en donde tienen que formarse para acceder al trámite o servicio,
- Las ventanillas donde le van a atender, las cuales deberán dividirse en las que atienden trámites de baja demanda y aquéllas que atienden a usuarios que realizan una gran cantidad de éstos, como los gestores.

En la fila de los ciudadanos deberá ubicarse personal que detecte y canalice a aquellos que requieren atención inmediata. En trámites y servicios que requieran de asesores, deberá señalarse la ubicación de éstos.

## ❖ MISIÓN

“Contacto Ciudadano es una instancia "proactiva" y "preventiva" que permite captar la voz de los usuarios, resolviendo sus requerimientos, mediante la identificación de áreas de oportunidad para impactar en la mejora de los servicios y contribuir a generar confianza y credibilidad en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.”

Esa propuesta cumple con las respuestas a los cuestionamientos:

- ¿Quiénes somos?: Una instancia proactiva y preventiva.

- ¿Qué hacemos? : ...Resolver los requerimientos de los usuarios... captar la voz de los usuarios.
- ¿Cómo lo hacemos?: ... Mediante la identificación de áreas de oportunidad
- ¿Para qué estamos aquí?: ...Para impactar en la mejora de los servicios y contribuir a generar confianza y credibilidad en las dependencias y entidades de la APF.

#### ✧ **VISIÓN**

“Es el modelo de servicio de la Administración Pública Federal en el que se atiende con calidad y transparencia a partir de la voz de la ciudadanía”.

Esta propuesta no es direccional debido a que no indica hacia donde se pretende llevar a la institución y por lo tanto no indica qué actividades realizará para poder alcanzar su meta.

#### ✧ **OBJETIVOS**

1. Garantizar la transparencia y la calidad en la prestación de los trámites y servicios, así como información eficaz.
2. Contar con mecanismos de participación ciudadana para conocer la opinión de los usuarios sobre la calidad de los trámites y servicios.
3. Buscar siempre soluciones innovadoras que permitan a la Institución alcanzar resultados de valor y credibilidad.
4. Generar confianza y credibilidad en la ciudadanía.
5. Mejorar los trámites de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos.
6. Reunir en un solo espacio la mayoría de los trámites y servicios que ofrece COFEPRIS.
7. Brindar Atención integral en todas las ventanillas de Contacto Ciudadano (todo el personal deberá estar capacitado en todos los trámites y servicios).
8. Reducir al mínimo el tiempo de atención.
9. Brindar un espacio cómodo y agradable al ciudadano mientras espera.

Los objetivos por definición deberán ser cuantificables y alcanzables (reales), por lo cual es necesario medirlos con periodicidad para saber si han sido alcanzados, sin embargo no existe un parámetro para saber en qué momento han sido alcanzados, por ejemplo el caso del objetivo ocho, donde indica: “Reducir al mínimo el tiempo de atención”, es una frase subjetiva, pues se desconoce qué valor es el mínimo. Y en general los objetivos propuestos están relacionados con una variable hedónica, es decir que depende de la apreciación del usuario, pues las variables propuestas no son directamente cuantificables.

#### ⊕ **PERSONAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA**

El servidor público que tiene la responsabilidad de atender a la ciudadanía, debe considerarse como la piedra angular del proceso para la gestión de trámites y servicios, ya que ellos representan a la institución y a la Administración Pública Federal.

Es necesario romper con la imagen que tiene el ciudadano del personal que le atiende en ventanilla. El personal de atención debe ser ejemplo y orgullo para la dependencia o entidad donde presta sus servicios, y de esta manera cambiar la percepción del ciudadano.

Por ello, las instituciones deben fomentar que el personal de ventanilla tenga dos características fundamentales:

1. Conocimiento amplio del proceso de los trámites o servicios que ofrece y
2. Actitud, disposición y habilidades para atender a la ciudadanía.

Por esta razón deberá quedar documentada la evidencia de los exámenes y pruebas de aptitudes que realice el personal operativo, además deberá establecerse un calendario para demostrar que el personal se encuentra en constante actualización.

La interacción que se dé entre el personal y el ciudadano debe ser fluida, efectiva, eficiente y de calidad. El personal que atiende debe tener una imagen acorde con la responsabilidad y función que desempeña. Se buscará que esté uniformado y con gafete visible para identificarlo fácilmente. Su trato tendrá que ser respetuoso, amable y eficiente; su lugar de atención, limpio y ordenado. El primer contacto es de la mayor importancia, porque en ese momento el ciudadano se forma una imagen y opinión acerca del servicio en particular, y del gobierno en general.

El servidor público debe estar capacitado en materia de atención ciudadana, porque de ese modo puede ofrecer un servicio apegado a los criterios de excelencia, con la el propósito y alta misión de alcanzar la plena satisfacción de los ciudadanos en su interacción con el Estado. Es por ello que el personal del CIS ha tenido la capacitación en temas como este, recientemente todo el personal asistió al curso teórico práctico de “Servicio de Calidad en Atención al Usuario” impartido por una consultoría privada.

La capacitación que se imparta a los servidores públicos que brindan atención ciudadana en los puntos de internación al territorio nacional, deberá enfatizar la oportunidad y empatía en la prestación del servicio, teniendo en cuenta que el ciudadano se encuentra en tránsito, lo que obliga a las instituciones a generar una gestión orientada a la atención inmediata de la problemática.

Para que las dependencias y entidades de la APF puedan ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía, poniendo al ciudadano en el centro de su atención, es necesario que introduzcan modelos innovadores en áreas de servicio, bajo un enfoque de estandarización de la información y la imagen que presentan. Para tal fin, en una primera instancia se ha sido necesario identificar el estado actual de las oficinas de atención al público, por lo que las instituciones deben cuestionarse si cada oficina cuenta con lo siguiente:

Tabla 5. Requisitos de un Espacio de Contacto Ciudadano (ECC).<sup>31</sup>

REQUISITO
<b>Señalización de las áreas de servicio</b>
<b>Área de espera con asientos y monitores</b>
<b>Directorio de trámites y servicios</b>
<b>Requisitos de trámites y servicios a la vista del ciudadano</b>
<b>Folletería con información de los trámites y servicios</b>
<b>Módulo de información</b>
<b>Atención telefónica</b>
<b>Ventanillas de atención abiertas o transparentes</b>
<b>Área de atenciones inmediatas</b>
<b>Instalaciones sanitarias para los ciudadanos</b>
<b>Área de asistencia técnica</b>
<b>Buzón de quejas de servicio</b>
<b>Área de equipos de cómputo para consulta</b>
<b>Encuestas de salida</b>
<b>Instalaciones para personas con discapacidad</b>
<b>Personal uniformado de atención al público</b>
<b>Agua, teléfonos, fotocopiadoras, servicio de fax, fotocopiadoras, etc.)</b>

Posteriormente, las instituciones deberán estandarizar la imagen, el funcionamiento y la información de aquellas oficinas de atención al ciudadano denominadas “Espacios de Contacto Ciudadano” donde ofrezcan trámites y servicios considerados de alto impacto, de conformidad con los lineamientos establecidos por la SFP. Las instituciones deberán definir los elementos y características que deberán tener estos espacios, de acuerdo al tipo de trámite y servicio que se ofrece, así como al tipo y número de ciudadanos que atienden.

Será de utilidad para las instituciones la elaboración de un esquema como el que se muestra a continuación, que les permita determinar los elementos requeridos para proporcionar un servicio de calidad, de acuerdo con las características de los trámites y servicios que proporciona y con el tipo y la cantidad de ciudadanos que atiende.

<sup>31</sup> García V. et al. 2005, Guía Metodológica: Centro Integral de Servicios: CIS, un modelo de servicio. Secretaría de la Función Pública, México.



Figura 11. Esquema de Operación de un Espacio de Contacto Ciudadano.<sup>32</sup>

Con este plan en marcha el modelo de atención a los usuarios mejora, convirtiendo al CIS en un ECC, el caso particular del CIS de COFEPRIS, esta mejora ocurrió de manera formal durante el segundo semestre del 2012, siendo el 16 de Noviembre del 2012 la inauguración de las nuevas instalaciones ubicadas en Calle Oklahoma No. 14, en la colonia Nápoles.

<sup>32</sup> **García V.** et al 2005, Guía Metodológica: Centro Integral de Servicios: CIS, un modelo de servicio. Secretaria de la Función Pública, México.

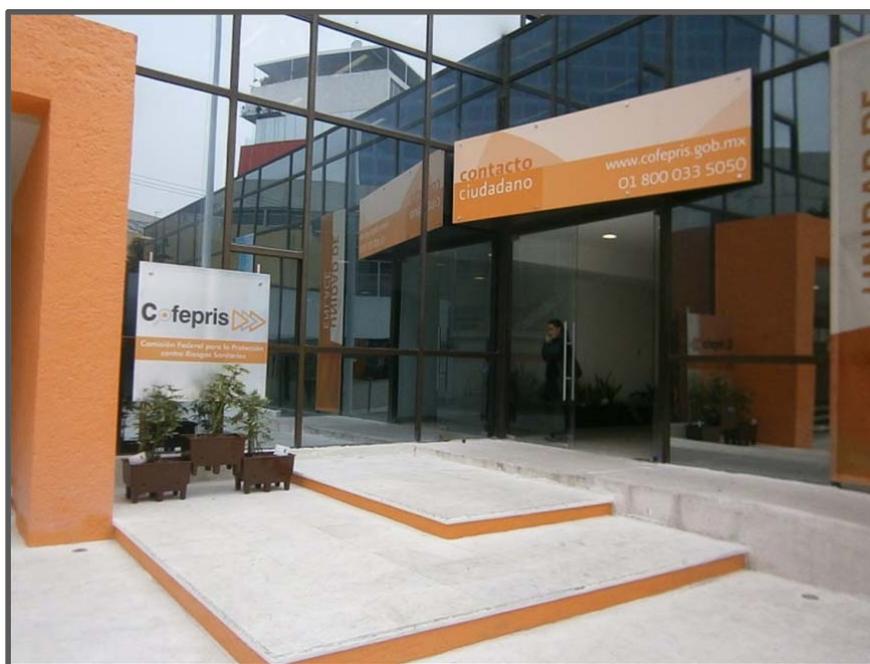


Figura 12. Instalaciones del ECC de COFEPRIS<sup>33</sup>

Los objetivos de la nueva política de atención ciudadana se definen como:

1. Generar confianza ciudadana en las instituciones públicas
2. Combatir la corrupción de forma frontal
3. Crear y mejorar mecanismos que faciliten la denuncia
4. Satisfacer las necesidades ciudadanas en la provisión de bienes y servicios
5. Promover la participación de la gente en el desarrollo de las políticas públicas
6. Presentar un gobierno más cercano al ciudadano

Sin embargo todos ellos en realidad no se presentan como objetivos, recordando que los objetivos son cuantificables y alcanzables, estas propuestas en realidad son el resultado de un objetivo, es decir no se ha planteado realmente las acciones a realizar y los estados a alcanzar, para generar estas 6 situaciones, ejemplos de un objetivo serían:

1. Reducir el tiempo ciclo de atención del usuario un 50%
2. Reducir el número de quejas sobre el servicio del CIS en un 40%.

En resumen, el ECC es el lugar físico o virtual en el que las instituciones de manera permanente o eventual brindan bienes, trámites y servicios a la ciudadanía bajo un enfoque de integralidad.

De acuerdo a lo indicado en el manual de implementación de ECC los espacios de Contacto Ciudadano podrán ser clasificados en cinco tipos:

1. Oficinas de Atención al Público
2. Módulos de Servicio
3. Unidad Móvil

<sup>33</sup> Foto proporcionada por Lic. Nancy Ávila, Noviembre 2012

#### 4. Mesa de Trámite

#### 5. Espacio Virtual

La planeación estratégica de esta mejora recae en los siguientes documentos oficiales:

- Decreto que establece las medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de diciembre del 2006, para la generación de ahorros asociados al Programa de Mejora de la Gestión y la generación del Manual Único de Procesos Administrativos en cuanto a Recursos Humanos, Financieros y Materiales.
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de mayo del 2007, con vigencia a partir del 1° de junio, el cual define dentro de uno de sus ejes rectores (Eje 5. Democracia efectiva y política exterior responsable) hacia la Administración Pública Federal la mejora de su regulación, procesos y resultados con enfoque a los ciudadanos y cumplimiento de sus necesidades respecto a los servicios que se les proporcionan.
- Mensaje con motivo del Tercer Informe de Gobierno del Presidente Felipe Calderón Hinojosa, presentado al Honorable Congreso de la Unión el 1° de septiembre del 2009, en el cual enuncia en los Diez Puntos para Cambiar de Fondo a México, en el punto octavo la Reforma Regulatoria de Fondo, la cual describe como "...lograr el objetivo de contar con una Regulación Base Cero para el Gobierno Federal. Un proceso que nos permita derogar todos aquellos acuerdos, oficios, decretos o reglamentos cuya necesidad no quede clara y plenamente justificada".
- Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012 en la Administración Pública Federal 2008-2012 publicado el 10 de septiembre del 2008 en el Diario Oficial de la Federación, siendo éste la estrategia a través de la cual la Secretaría de la Función Pública ha buscado poner en marcha la realización de mejoras en la gestión de las instituciones de la Administración Pública Federal, además de contribuir al cumplimiento de los objetivos definidos en el Programa Nacional de Desarrollo para estos efectos.
- Manuales Administrativos de Aplicación General y el marco jurídico definido para cada uno, los cuales buscan estandarizar los procesos en ellos descritos y simplificar las normas que les aplican, así como servir de guías para el incremento de la eficiencia administrativa y reducción de costos. Los manuales se emiten a través de acuerdos secretariales y lineamientos que les dan un carácter normativo y los hacen obligatorios.

#### ⊕ IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Por Identidad Visual, se refiere al sistema visual que identifica y estandariza los espacios de Contacto Ciudadano, y está integrada por la firma de Contacto Ciudadano y por los

lineamientos gráficos, tipográficos, fotográficos y cromáticos oficiales vigentes tanto de la Institución como del Gobierno Federal.

La identidad institucional tiene como propósito que el ciudadano ubique y reconozca los sitios donde le atienden las dependencias y entidades del Gobierno Federal.



Figura 13 Espacio de Contacto Ciudadano Fovissste.<sup>34</sup>

#### ✦ LENGUAJE VISUAL

El estilo visual de Contacto Ciudadano se compone de recursos de color, gráficos y tipográficos.

El elemento gráfico más característico de la identidad es el horizonte que se origina al dividir el cuadrado por la mitad. Otro elemento gráfico característico es la alusión a la transparencia como eje rector de las oficinas de Contacto Ciudadano. La transparencia se verá plasmada en los diferentes productos de identidad del esfuerzo.

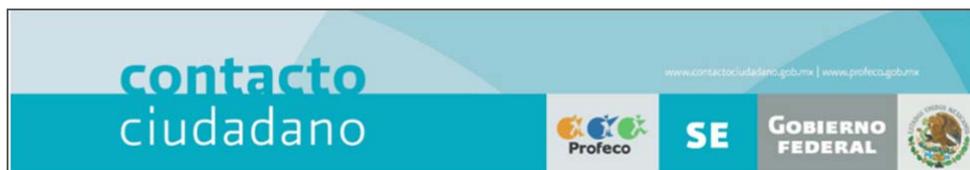


Figura 14 Elemento gráfico del ECC de Profeco<sup>35</sup>

#### ✦ USO DE LOS COLORES

La firma y el lenguaje visual llevarán el color de la dependencia en la que se encuentra. La franja inferior utiliza este color sólido al 100%, mientras que la franja o recuadro superior usa un 20% del color en cuestión. En todas las piezas de comunicación se ocupan encuadres del símbolo de Vivir Mejor, que ocupan los colores de la Secretaría y los dos colores de sus costados.

Sin embargo, existen aplicaciones en donde, por cuestiones de eficiencia o de métodos de reproducción, es más conveniente utilizar una sola tinta. En este caso, se presentan los pétalos del símbolo de Vivir Mejor con distintos porcentajes del color de la Secretaría, partiendo del 20% e incrementando de 15 en 15: 35%, 50%, 65% y 80%.

<sup>34</sup> Disponible en página oficial de Fovissste <http://www.fovissste.gob.mx/>. Consultado en Noviembre 2012

<sup>35</sup> Disponible en página oficial de Profeco <http://www.profeco.gob.mx/>. Consultado en Diciembre 2012

## ✦ SITIO WEB

El objetivo del Sitio Web es ofrecer un canal de comunicación directa entre el Gobierno Federal y la ciudadanía, que permita la recepción de peticiones, comentarios, quejas y denuncias además de difundir las acciones y logros del gobierno a través de un sistema común entre las entidades y dependencias que participan en este proyecto.

Este mecanismo del Gobierno Federal agilizará las respuestas a los ciudadanos fomentando un mayor acercamiento con las instituciones. Cada sitio estará personalizado con los colores institucionales de cada entidad o dependencia y contará con respuestas a preguntas frecuentes sobre la institución y los programas que se ofrecen a los ciudadanos.

- **Administración**

La administración de los Portales de Contacto Ciudadano estará centralizada y será el Sistema Internet de la Presidencia quien desarrolle las herramientas y mecanismos para su adecuado funcionamiento.

- **Tablero de Servicio**

En la página principal se despliega la sección donde el ciudadano podrá comunicarse con la entidad o dependencia a través de cinco opciones. Está diseñada con botones grandes para su fácil acceso y con un lenguaje claro y amable.

- **Sección de Programas**

En esta sección que permanece durante toda la navegación en el Sitio Web, los visitantes podrán conocer los programas de gobierno, con toda la información necesaria para participar en ellos.

- **Transmisión de Video**

Los logros de la Administración Pública Federal, se transmitirán continuamente en la zona principal del Portal y permanecerá durante toda la navegación dentro del Sitio con el propósito de que el visitante conozca más de las acciones que el Gobierno Federal realiza para vivir mejor.

Inicio | Mapa de Sitio | Directorio | Contacto | RSS | English

**SALUD** | **Cofepris**  

¿Qué es COFEPRIS? | Trámites y Servicios | Trámites en línea | Aviso Urgente | Gestión de la Información | Más de 20 años



**Recientemente se ha agotado la oferta de la vacuna Bivalent contra la Gripe A (H5N1) en México**  
Fecha: 07/02/2013

**Proceso de compra de 10 mil placas de diagnóstico "in-lab" en Querétaro**  
Fecha: 26/02/2013

**México, por tercer año, del mundo que opera la menor tasa de crecimiento de la diabetes tipo 2**  
Fecha: 07/02/2013

**Prólogo y cierre del evento que opera la menor tasa de incidencia de diabetes**  
Fecha: 02/02/2013

**Nota de Prensa**  
2013

**10 años** de 10 años

2013 01 09  
Comenzó la fase técnica de las licitaciones permanentes y sucesivas incluidas en el convenio de adquisición de Productos Farmacéuticos del Comité de Medicamentos

2013 02 20  
Mapa de Salud sobre la Diabetes del Ciego en las Plazas Urbanas

2013 01 20  
Licitaciones por las que se establecen las reglas para compra de farmacia de farmacia e inclusión de farmacia de farmacia

2013 01 20  
Licitaciones por las que se establece el rango de precios a los productos de Registro Sanitario para Productos Farmacéuticos y Medicamentos Farmacéuticos Inyectables y de farmacia nacional que se otorgan Medicamentos

2013 01 09  
Nota Informativa sobre el Programa Nacional de Farmacia

2013 01 01  
Ver más

**INFORMACIÓN** de 11 temas

- COFEPRIS de la C a la Z
- Sistema Electrónico de Trámites Sanitarios
- Permisos y Licencias
- Servicio Profesional de Carrera
- Vinculo del SPS
- Sistema Virtual
- Televisión
- Temas de Interés
- Resoluciones Digitales
- Desarrollo de Software
- Equipos electrónicos
- Pagos Electrónicos de Compras, Productos y Equipamientos
- Regulaciones para evitar prescripciones
- Equipamientos Clínicos
- COFEPRIS en acción

**IMPRESIONES** de 11 temas

**Medicamentos** | **Dispositivos médicos en materia de publicidad**

Control de calidad de medicamentos | **Control de calidad de medicamentos**

01-800-12-04 2424 | 01-800-033-5050

**Endeavor Point** | **Endeavor Point**

**IMPRESIONES** de 11 temas



**VIDEOS** de 11 temas



El programa de licitación de genéricos para el ahorro de los servicios médicos, COFEPRIS, a la compañía de la regulación sanitaria

ESQUEMA COFEPRIS ESQUEMA COFEPRIS

COFEPRIS, Código Institucional para la población en general

COFEPRIS, Puntos de Atención al Ciudadano

**CARACTERÍSTICAS** de 11 temas

**Medicamentos** | **Salud de CITA para el ingreso de TRÁMITES** | **¿Te Aborraso un MEDICAMENTO?** | **Denuncia Sanitaria** | **Visítala** | **México en el mundo**

**TRÁMITES** de 11 temas

**TRÁMITES** de 11 temas

**TRÁMITES** de 11 temas

**TRÁMITES** de 11 temas

Figura 15 Sitio de Internet de Cofepris<sup>36</sup>

<sup>36</sup>Página oficial de la COFEPRIS <http://www.cofepris.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx> Febrero 2013

## ⊕ HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL CIS

Con el propósito de comprender el momento en el cual se encuentra del Centro Integral de Servicios (CIS) de COFEPRIS, se ha presentado ampliamente en este capítulo la trayectoria de dicha comisión, su historia, misión, visión y modelos de operación bajo los cuales se ha manejado la COFEPRIS en general, y de modo más específico, la trayectoria de su Centro Integral de Servicios, objeto de estudio de este proyecto.

Durante la migración del CIS, que se encontraba ubicado en monterrey no. 33, col. Roma, hacia las nuevas instalaciones del ahora Espacio de Contacto Ciudadano (ECC), Oklahoma no. 14, col. Nápoles, surgió no solamente el cambio de instalaciones físicas, sino una excelente oportunidad para impulsar cambios más profundos en la manera de operar; para poder dar seguimiento a estos cambios lo más importante es saber hacia dónde se dirige la institución y por ende es preciso saber de dónde parte.

Remarcando que un ECC, no es una figura exclusiva de COFEPRIS, sino un modelo del gobierno federal, pues varias instituciones, tales como PROFECO, CONAGUA y SAGARPA, llevaron a cabo este cambio, es ahora el turno del CIS de COFEPRIS realizar la migración hacia el ECC.

Por dichas razones es un momento adecuado para documentar, la implementación de los indicadores clave de desempeño, bajo las nuevas condiciones de operación, así mismo, para poder realizar una comparación con las condiciones anteriores se prevé construir en retrospectiva los indicadores anteriores al correspondientes al CIS.

# HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

## ✦ EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA ADMINISTRATIVA

El Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012 previó la modernización de la gestión pública como uno de los temas prioritarios para el desarrollo nacional. Este documento rector manifestó la necesidad de mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y la prestación de servicios públicos. En ese contexto la Secretaría de la Función Pública, como responsable de organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, emitió el 9 de septiembre de 2008 el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012, liderando el esfuerzo modernizador y transformando su gestión para que tenga una clara orientación al ciudadano y un mayor y mejor impacto en la sociedad.

No obstante, desde un punto de vista conceptual, es necesario aislar los elementos de la transformación de una Administración Pública con el objetivo de entender el momento actual en el que se encuentra y asentar las bases para la evolución hacia un Modelo Integral de Mejora Administrativa que consolide los elementos que conforman la estrategia de mejora administrativa. En conclusión, tomando como punto de partida la Estrategia de Mejora Administrativa lanzada al amparo del Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012, a nivel conceptual el avance y nivel de madurez de la Administración Pública Federal puede ubicarse en diferentes estadios tal y como se muestra en la siguiente figura:



Figura 16. Evolución en la Administración Pública Federal<sup>37</sup>

En la experiencia de diversas consultorías internacionales, el primer estadio de transformación que abordan las Administraciones Públicas de otros países es la Desregulación. En el caso de la Administración Pública Federal mexicana, la desregulación

<sup>37</sup> Fuente: Elaboración propia.

fue realizada por las entidades y dependencias, en coordinación con la Secretaría de la Función Pública, mediante la creación de Comités de Mejora Regulatoria Interna (COMERIS) aplicable a los procesos administrativos. Todo ello con el objetivo de eliminar la normatividad / regulación excesiva, los costos de operación innecesarios de cara a los usuarios (ciudadanos y empresas) de los servicios, así como dar mayor flexibilidad a los procesos que les aplican (normas, requerimientos administrativos, reglamentos, lineamientos, etc.).

Un segundo estadio de transformación es la Simplificación y Estandarización, orientado a analizar guías de operación administrativas, compactando y/o eliminando fases del proceso, con miras a su estandarización. Es en este punto donde la Administración Pública Federal ha realizado un mayor esfuerzo durante el período 2008 – 2012, con la creación de los Manuales Administrativos de Aplicación General, los cuales contienen un grupo de procesos administrativos descritos que deben servir de guía para el incremento de la eficiencia, estandarización y simplificación del marco regulatorio.

Pero la Desregulación, la Simplificación y Estandarización no son suficientes para alcanzar la transformación de la Administración Pública Federal. Considerando la simplificación, transforme los procesos de la Administración Pública Federal e implante la mejora continua en éstos.

En línea de lo anterior, en el estadio de la Optimización los esfuerzos de la Administración se enfocan en el rediseño y optimización de los procesos administrativos y en el establecimiento de mecanismos de control que garanticen su alineamiento con los objetivos estratégicos definidos. Con esta transformación la Administración Pública Federal tendrá mayor rendimiento, unos menores costos, más calidad y servicio, y una mayor productividad de sus servidores públicos.

Para la consolidación del estadio de optimización de procesos, y progresar hacia una cultura de mejora continua en la institución, es necesario crear mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados de las mejoras efectuadas, y contemplar que estas actividades sean recurrentes y periódicas, como palanca para detectar proactivamente las oportunidades de mejora e incrementar su capacidad para dar cumplimiento a las necesidades o expectativas definidas por sus usuarios y los ciudadanos.

Es en este punto donde resulta necesario emitir un diagnóstico sobre los indicadores que arrojarán la información específica para detectar las necesidades de mejora mediante el seguimiento, este tipo de estudios deberán ser llevados a cabo por equipos multidisciplinarios que contengan elementos con la suficiente capacidad técnica sobre el modo actual de operación del CIS de COFEPRIS y con la suficiente visión y conocimiento de herramientas para la medición de eficacia, eficiencia a través de indicadores clave de desempeño.

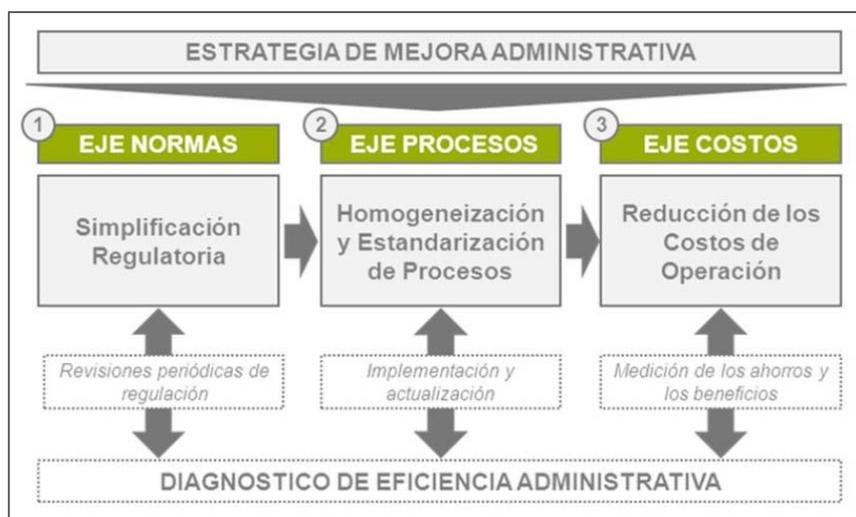


Figura 17. Estrategia de Mejora Administrativa, Diagnóstico de Eficiencia Administrativa.<sup>38</sup>

El esquema incluye tres ejes de actuación y un elemento transversal de monitoreo, como se describe a continuación:

1. Eje Normas: En este eje impactan todas las medidas llevadas a cabo por la Administración Pública Federal en materia de simplificación, desregulación, derogación y contención normativa. Este eje incluye a los elementos de la Regulación Base Cero que ayudan a detectar y eliminar las normas cuya necesidad no quede justificada (Tala Regulatoria) y a evitar la creación de normatividad (Contención Normativa).

2. Eje Procesos: Este eje incluye todas las estrategias de la Administración en materia de simplificación, homogeneización y optimización de procesos

3. Eje Costos: Hace referencia a todas las medidas que impulsa la Administración para contener y reducir sus costos. Los Modelos de Eficiencia Administrativa impactan directamente en este eje. Este eje incluye a la generación de ahorros, ya sea por acciones derivadas del cumplimiento de las Medidas de Austeridad y Disciplina del Gasto de la Administración Pública Federal o adicionales al cumplimiento de dichas medidas, la gran mayoría de esas acciones están contenidas en los Modelos de Eficiencia Administrativa.

Con referencia en lo anterior, este proyecto pretende colaborar en el eje de Procesos, ya que si bien, para mejora de un proceso es necesario conocerlo y controlarlo, de manera que al implementar indicadores clave de desempeño, los procesos serán controlados y mejorados de manera continua y proactiva.

## ⊕ INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Todos los seres humanos desde muy corta edad, se enfrentan diariamente a tomar decisiones, y para seleccionar la que para nuestro criterio es la mejor, requerimos de definir el problema, evaluar las diferentes alternativas y anticipar cada uno de los resultados que se

<sup>38</sup> **García et al**, 2005, Guía Metodológica: Centro Integral de Servicios: CIS, un modelo de servicio. Secretaría de la Función Pública, México.

provoquen con nuestra decisión, esto es posible solamente a través de los conocimientos que tenemos de la situación o de los que podamos adquirir al respecto y con estos conformar criterios de selección.

En un día común es posible desear seleccionar una distinta ruta a la que tomamos a diario con la intención de optimizar nuestro tiempo de llegada, sin embargo, tendremos que conocer algunas circunstancias para decidir tomar una alternativa diferente, esta puede ser la distancia a la que vamos, el tiempo con el que contamos, los medios de transporte disponibles, la frecuencia con la que pasan y la velocidad que llevan, puede ser importante conocer hasta el costo del transporte, todos estos elementos debemos de conocerlos o de investigarlos antes de tomar una decisión con la intención de anticipar el resultado y determinar si es realmente lo que nos conviene.

Existen elementos importantes del diagnóstico como son:

- El diagnóstico es realizado por un profesional, en el que con el uso de sus conocimientos y experiencia, a través de la información que el paciente proporcione, va a deducir la problemática.
- El diagnóstico es la primera etapa para implementar soluciones.
- El que padece el problema solicita la ayuda del profesional para obtener una solución.
- En el proceso del diagnóstico, el profesional sólo se valdrá de la información que le proporcione el paciente así como la revisión que realice sin combinar pensamientos hipotéticos, solo se podrá basar en la información real.

Con el diagnóstico organizacional, ya no será una persona la que acudirá al profesional, sino se convierte en un sistema social: la organización es la que obtendrá el diagnóstico de sus malestares.

A pesar que en la década de los 60's se conceptualizó de forma muy estudiada las organizaciones como sistemas sociales, sin embargo, el estudio de diagnóstico organizacional comenzó alrededor de 1911. Es importante comentar que el desarrollo organizacional ha mantenido una estrecha relación con la teoría de sistemas a la cual las modificaciones han ido sujetas de la mano de esta corriente teórica.

El punto central es que el resultado que se obtenga sea lo más apegado a la realidad con la intención de buscar las soluciones más adecuadas al problema, ya que todo método realizado por el ser humano, tiene el riesgo de no ser veraz ni objetivo, ya que el ser humano emite juicios rápidamente de todo lo que ve, escucha y percibe, generando una cortina de humo, que en vez de auxiliar a generar respuestas acertadas, se corre el riesgo de perder tiempo, dinero esfuerzo, al tratar de aplicar soluciones que no darán resultados.

Es por ello que es importante recopilar la información necesaria acerca del CIS de COEPRIS, a modo de realizar un diagnóstico objetivo y poder contar con los datos que respalden las propuestas realizadas.

## ⊕ **HERRAMIENTAS PARA LA BÚSQUEDA DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

1. Herramientas conceptuales: Es importante contar con elementos teóricos como conceptos y teorías que nos permitan conocer cómo se comportan las empresas eficientes y las diferencias con las ineficientes.

2. Técnicas y procesos de medición: Es necesario conocer información de la empresa, datos que nos permitan medir su funcionamiento o su efectividad, para con ese mismo parámetro poder definir hacia donde queremos llegar. Es aquí donde surge la necesidad de llevar a cabo la implementación de indicadores clave de desempeño para subsanar esta área.

3. Tecnologías de cambio: A través de contar con información teórica del buen funcionamiento de una empresa, y con la información de cómo se está comportando la organización que estamos estudiando, podremos definir una pauta de mejora para incrementar la productividad.

## ❖ **MODELOS DE ANÁLISIS**

Uno de los principales problemas al llevar a cabo el diagnóstico de una organización, es en el exceso de posibilidades de información y en el limitado tiempo que se tiene para realizar el análisis e interpretación de esta, por lo que la única alternativa que se tiene es la de realizar una selección de los elementos que se consideraren más importantes, pero aquí hay un peligro latente que el consultor externo solo elegirá lo que a su parecer resulte lo más preponderante, y aquí caemos en el punto ciego del consultor, porque de los elementos que el seleccione, dependerá el resultado al que se llegue, por lo que dependerá de la habilidad del consultor y de cierta astucia para elegir los elementos adecuados.

En alguna medida, el consultor desarrolla una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos. Esta imagen, si es suficientemente elaborada, consciente, explícita, precisa y coherente, puede convertirse en un modelo útil para el diagnóstico organizacional. Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.

Los modelos de diagnóstico organizacional son modelos de funcionamiento de las organizaciones. Indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. Tratan de develar la operación de las organizaciones. A objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse. En organizaciones concretas. Desde el tipo ideal de burocracia elaborado por Max Weber (1964), hasta los esquemas más actuales, todos los modelos de análisis organizacional sirven como parámetro, como guía para la comparación y estudio de organizaciones particulares entre sí o como parón para comparar estas organizaciones concretas con el modelo abstracto.

Desde que en el desarrollo organizacional se ha impuesto una comprensión de las organizaciones como sistemas, todos los modelos de análisis organizacional, tiene una forma sistémica. Por lo tanto, podemos señalar que los modelos de análisis organizacional:

- Son modelos de funcionamiento organizacional
- Representan a las organizaciones como sistemas sociales o socio-técnicos
- Constituyen una abstracción, no encontrándose por consiguiente, ningún equivalente concreto exacto.

- Son extremadamente selectivos, en el sentido que no son consideradas todas las variables del funcionamiento de una organización, sino solo las que son estimadas relevantes.
- Sirven como criterio orientador del análisis
- Permiten llamar la atención sobre algunos procesos de la organización
- Constituyen parámetros del funcionamiento eficiente de una organización, razón por la cual permiten detectar mal funcionamiento y fallas; así como también potencialidades.
- Ofrecen una explicación, una interpretación del devenir organizacional
- Hacen explícitos las variables y supuestos considerados por el analista en su diagnóstico.
- Son prescindibles e intercambiables. Un investigador puede escoger de entre diversos modelos cual usar o decidir comenzar su diagnóstico sin preconiciones acerca de las formas de organización.
- Permiten hacer explícitas las perspectivas desde las cuales el observador construye el objeto estudiado.

### ✧ **TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS**

La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la TGS son:

- Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
- Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
- Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
- Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

El interés de la TGS, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente. Desde un punto de vista histórico, se verifica que:

- La teoría de la administración científica usó el concepto de sistema hombre-máquina, pero se limitó al nivel de trabajo fabril.
- La teoría de las relaciones humanas amplió el enfoque hombre-máquina a las relaciones entre las personas dentro de la organización. Provocó una profunda revisión de criterios y técnicas gerenciales.
- La teoría estructuralista concibe la empresa como un sistema social, reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado.
- La teoría del comportamiento trajo la teoría de la decisión, donde la empresa se ve como un sistema de decisiones, ya que todos los participantes de la empresa toman decisiones dentro de una maraña de relaciones de intercambio, que caracterizan al comportamiento organizacional.
- Después de la segunda guerra mundial, a través de la teoría matemática se aplicó la investigación operacional, para la resolución de problemas grandes y complejos con muchas variables.
- La teoría de colas<sup>39</sup> fue profundizada y se formularon modelos para situaciones típicas de prestación de servicios, en los que es necesario programar la cantidad óptima de servidores para una esperada afluencia de clientes.

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado. Eso ha llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (*feedback*), básica para sobrevivir. El enfoque antiguo fue débil, ya que:

- 1) trató con pocas de las variables significantes de la situación total y
- 2) muchas veces se ha sustentado con variables impropias.

El concepto de sistemas no es una tecnología en sí, pero es la resultante de ella. El análisis de las organizaciones vivas revela "lo general en lo particular" y muestra, las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico.

Los sistemas vivos sean individuos u organizaciones, son analizados como "sistemas abiertos", que mantienen un continuo intercambio de materia / energía / información con el ambiente. La TGS permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para

---

<sup>39</sup> Ver Anexo 1

integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

El considerar a la institución de estudio, en este caso el CIS de COFEPRIS, como un sistema es un punto clave, pues mantiene intercambio de información con distintas áreas, en sí es una de las áreas a través de la cual se alimentan de información el resto de las áreas que conforman COFEPRIS, de ahí la importancia de analizar qué nivel de comunicación e intercambio se lleva a cabo con cada área.

#### ✧ **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)**

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana.

La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio inferior y la alta dirección. Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería "cómo" alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de *staff*, quedando a cargo de cada división la creación de los "servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos", lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

Es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance. La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.

Por lo general un programa de la APO tiene cuatro componentes:

- ✧ La especificidad de las metas
- ✧ Lograr el objetivo de una manera tangible.
- ✧ La participación en la toma de decisiones
- ✧ El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

Basado en esta teoría, surge la idea de implementar dentro de cada área las herramientas para la toma de decisiones, es decir los indicadores clave de desempeño, y con ello cada una de las áreas dentro del CIS de COOPERIS, tendrá la posibilidad de plantear sus metas enfocadas al objetivo común, podrá medir el alcance de las metas y con ello replantear de manera continua hacia donde deberá dirigir sus esfuerzos.

#### ✧ **APORTACIÓN DE DEMING (CALIDAD TOTAL)**

William Edwards Deming, uno de los más grandes genios de la administración del siglo pasado, en su libro "FUERA DE LA CRISIS" plantea catorce puntos para mejorar las empresas y su administración. Aunque no es fácil ejecutar estas transformaciones, es bueno prestar atención a los consejos de un visionario que cambió la mentalidad empresarial hace más de 40 años:

##### 1. CONSTANCIA

El propósito es mejorar constantemente los productos y servicios de la empresa, teniendo como objetivo la consecución de la competitividad permaneciendo en el mercado para proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el mejoramiento continuo y el mantenimiento adecuado.

##### 2. NUEVA FILOSOFÍA

Se trata de adoptar una nueva filosofía de empresa ya que estamos viviendo una nueva era económica (mucho más ahora) en la que los gerentes deben tomar conciencia de sus responsabilidades y afrontar la cuota de liderazgo que les cabe para lograr el cambio.

##### 3. LA INSPECCIÓN

Se debe dejar de depender de la inspección masiva para alcanzar la calidad, hay que eliminar la inspección en masa a través de la integración del concepto de calidad en todo el proceso de producción, lo cual aminora costos y permite aumentar calidad.

#### 4. LAS COMPRAS

Hay que eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio, ya que los departamentos de compras tienden a elegir al proveedor con los precios más bajos. En su lugar, se deben concentrar esfuerzos en minimizar los costos totales, creando relaciones sólidas y duraderas con un solo proveedor para cada materia prima, basándose en la fidelidad y la confianza.

#### 5. MEJORAMIENTO CONTINUO

La búsqueda por mejorar debe ser continua, no momentánea ni estática, se deben mejorar los procesos productivos, el servicio y la planeación, además la administración debe propender por la minimización de costos a través de la reducción de pérdidas y mermas y productos defectuosos.

#### 6. ENTRENAMIENTO

Se debe instituir el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores como una de las tareas del diario acontecer, con esto no sólo se consiguen mejores empleados sino mayores resultados en cuanto a calidad y costos.

#### 7. LIDERAZGO

Las organizaciones deben adoptar e instituir el liderazgo, de manera que la labor de los supervisores o jefes no se limite a dar órdenes o impartir castigos, sino que más bien se convierta en un orientador que le ayude a la gente a hacer mejor su trabajo y que identifique quiénes son las personas que necesitan mayor ayuda para hacerlo.

#### 8. EL MIEDO

Las firmas deben desterrar el temor y el miedo de todos sus niveles, hay que generar confianza entre la gente de manera que no sientan temor de opinar o preguntar, esto permite mayor efectividad en el trabajo y permite que las personas se esfuercen porque quieren que la empresa alcance el éxito.

#### 9. BARRERAS

Romper las barreras que existan entre los diferentes departamentos y su gente, no crear competencias que las hagan chocar sino más bien generar la visión de largo plazo que les permita a todos trabajar por conseguir los mismos objetivos, permitiendo así la colaboración y la detección temprana de errores.

#### 10. SLOGANS

Hay que borrar los slogans o las frases preestablecidas, estos no sirven y lo que causan es relaciones adversas que redundan en pérdidas de competitividad y calidad.

#### 11. CUOTAS

Deben eliminarse las cuotas numéricas, tanto para trabajadores como para gerentes. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no los procesos, los métodos o la calidad y por lo general se constituyen en garantía de baja calidad y altos costos. Las cuotas se deben sustituir con liderazgo, eliminando el concepto de gerencia por objetivos.

## 12. LOGROS PERSONALES

Hay que derribar las barreras que les quitan a las personas el orgullo que les produce su trabajo, eliminando los sistemas de comparación o de méritos, estos sistemas sólo acarrear nerviosismo y disputas internas.

## 13. CAPACITACIÓN

Se debe establecer un programa interno de educación y automejoramiento para cada quien, hay que permitir la participación de la gente en la elección de las áreas de desarrollo

## 14. TRANSFORMACIÓN

Todos, absolutamente todos los miembros de la organización deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, procesos, productos y servicios, la transformación es el trabajo de todos, pero eso sí, hay que basarse en un equipo que reúna condiciones suficientes de capacidad y liderazgo. Aunque no es fácil implementar estos consejos, es importante que sean tenidos en cuenta y así sea lentamente, aplicarlos en las organizaciones.

Basado en esta clase de pensamiento resulta muy productivo el contar con indicadores claves de desempeño, con ello los gerentes de área, en este caso los coordinadores de área del CIS, serán capaces de tomar decisiones en la reorientación de procesos, así como detectar necesidades de capacitación para el personal, se opta por una inspección equivalente al término “en masa” es decir de la totalidad de un servicio y no por servicio individual.

## ❖ ISO 9000

ISO 9000 designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con:

- ❖ Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- ❖ Incrementar la satisfacción del cliente.
- ❖ Medir y monitorizar el desempeño de los procesos.
- ❖ Disminuir re-procesos.
- ❖ Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- ❖ Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- ❖ Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios.

Esta familia de normas apareció en 1987, tomando como base la norma británica BS 5750 de 1987, experimentando su mayor crecimiento a partir de la versión de 1994. La versión actual data de 2008, publicada el 13 de noviembre de 2008.

La principal norma de la familia es la ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos. Otra norma vinculante a la anterior es la ISO 9004:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño. Las normas ISO 9000 de 1994 estaban principalmente dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implantación en las empresas de servicios planteaba muchos problemas. Esto fomentó la idea de que son normas excesivamente burocráticas.

Con la revisión de 2000 se consiguió una norma menos pesada, adecuada para organizaciones de todo tipo, aplicable sin problemas en empresas de servicios e incluso en la Administración Pública, con el fin de implantarla y posteriormente, si lo deciden, ser certificadas conforme a la norma ISO 9001.

Para verificar que se cumplen los requisitos de la norma, existen entidades de certificación que auditan la implantación y mantenimiento, emitiendo un certificado de conformidad. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que regulan su actividad. Para la implantación o preparación previa, es muy conveniente que apoye a la organización una empresa de consultoría, que tenga buenas referencias, y el firme compromiso de la Dirección de que quiere implantar el Sistema, ya que es necesario dedicar tiempo del personal de la empresa para implantar el Sistema de gestión de la calidad.

Con el fin de ser certificado conforme a la norma ISO 9001 (única norma certificable de la serie), las organizaciones deben elegir el alcance que vaya a certificarse, los procesos o áreas que desea involucrar en el proyecto, seleccionar un registro, someterse a la auditoría y, después de completar con éxito, someterse a una inspección anual para mantener la certificación.

#### ✧ Proceso de Certificación

Los requerimientos de la norma son genéricos, a raíz de que los mismos deben ser aplicables a cualquier empresa, independientemente de factores tales como: tamaño, actividad, clientes, planificación, tipo y estilo de liderazgo, etc. Por tanto, en los requerimientos se establece el "que", pero no el "como". Un proyecto de implementación involucra que la empresa desarrolle criterios específicos y que los aplique, a través del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), a las actividades propias de la empresa. Al desarrollar estos criterios coherentes con su actividad, la empresa construye su SGC.

En el caso de que el auditor encuentre áreas de incumplimiento, la organización tiene un plazo para adoptar medidas correctivas, sin perder la vigencia de la certificación o la continuidad en el proceso de certificación (dependiendo de que ya hubiera o no obtenido la certificación).

Un proyecto de implementación, involucrará, como mínimo:

- Entender y conocer los requerimientos normativos y como los mismos alcanzan a la actividad de la empresa.
- Analizar la situación de la organización, donde está y donde debe llegar.

- Construir desde cada acción puntual un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Documentar los procesos que sean requeridos por la norma, así como aquellas que la actividad propia de la empresa requiera. La norma solicita que se documenten procedimientos vinculados a: gestión y control documental, registros de la calidad, auditorías internas, producto no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas
- Detectar las necesidades de capacitación propias de la empresa. Durante la ejecución del proyecto será necesario capacitar al personal en lo referido a la política de calidad, aspectos relativos a la gestión de la calidad que los asista a comprender el aporte o incidencia de su actividad al producto o servicio brindado por la empresa (a fin de generar compromiso y conciencia), herramientas de auditoría interna para aquellas personas que se vayan a desempeñar en esa posición.
- Realizar Auditorías Internas.
- Utilizar el Sistema de Calidad (SGC), registrar su uso y mejorarlo durante varios meses. Y por último
- Solicitar la Auditoría de Certificación

El CIS de COFEPRIS, cuenta con un sistema de calidad joven, basado en la norma ISO 9001-2008, sin embargo no posee la certificación; razón por la cual los esfuerzos basados en la mejora de los procesos están alineados con los requerimientos de esta norma, modo de que en un futuro de obtenga la certificación, Medir y Monitorear el desempeño de los procesos, es uno de los requisitos de esta la norma ISO 9001:2008, y es por ello la importancia de este proyecto con miras hacia la certificación del CIS.

#### ⊕ **MANUFACTURA ESBELTA (*LEAN MANUFACTURING*)**

Los sistemas de calidad modernos de mayor auge (Seis Sigma y Manufactura Esbelta), tienen sus cimientos en el movimiento que se inició en la década de los 40's y que se denominó Administración por Calidad Total (de las siglas en inglés TQM= *Total Quality Managment*). Los principios de calidad se basan principalmente en:

- Enfoque al cliente
- Trabajo en equipo
- Participación gerencial
- Uso de herramientas de mejora continua.

La Manufactura Esbelta nació con el Sistema de Producción Toyota (SPT) que promueve los procesos de manufactura estrictos y eficientes, manteniendo el respeto al trabajador. Este sistema fue desarrollado por la *Toyota Motor Corporation* como una forma de eliminar el desperdicio dentro de las consecuencias del embargo petrolero de 1973. El principal propósito es el mejoramiento de la productividad y la reducción de los costos siguiendo los pasos del sistema de Taylor de administración científica y de la línea de ensamble en masa de Ford. Pero el enfoque del SPT es más amplio ya que se dirige no solo a los costos de manufactura sino también a los costos de ventas, y administrativos y de capital. Toyota pensó que era riesgoso adoptar el sistema de producción de Ford, que funciona muy bien en tiempo de alto crecimiento. En tiempos de menor crecimiento, se volvió más importante prestar atención a la eliminación del desperdicio, la disminución de costos y el incremento

de la eficiencia. En Estados Unidos esta manera de visualizar los procesos recibe el nombre de Manufactura Esbelta (*Lean Manufacturing*).

El Sistema de Producción Toyota identifica siete tipos de desperdicios (Shingo, 1981):

- ✧ Sobreproducción (producir más de lo requerido).
- ✧ Esperas para el siguiente paso (tiempos muertos, desbalance).
- ✧ Transporte innecesarios (lotes muy grandes, tiempo de proceso largo, almacenes muy grandes).
- ✧ Sobreprocesamiento (“por si acaso”, falta de comunicación, aprobaciones redundantes).
- ✧ Inventario Excesivo (más de una pieza en proceso, proteger a la compañía de ineficiencias).
- ✧ Movimientos innecesarios (cualquier movimiento que no agrega valor al producto).
- ✧ Productos defectuosos (inspección y reparación de material en inventario).

“Este sistema tiene varias herramientas que ayudan a eliminar todas las operaciones que no le agregan valor al producto, servicio y a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere. Reducir desperdicios y mejorar las operaciones, basándose siempre en el respeto al trabajador.”

Los principales precursores de Manufactura Esbelta son *Taiichi Ohno* y *Shigeo Shingo*. *Taiichi* durante los 40's y los 50's fue el gerente de ensamble en Toyota y desarrolló muchas mejoras que eventualmente se convirtieron en el método de producción Toyota. Por otro lado *Shingo* en 1955 empezó a trabajar en cambios rápidos de modelo para una planta de barcos de Mitsubishi donde logró duplicar la salida de la línea de motores, por los 60's trabajando en Matsushita desarrolló lo que hoy se conoce como *Poka-Yoke* o también dicho a prueba de errores, y en 1969 nació el SMED, del acrónimo *Single-Minute Exchange of Die*, cuando redujo el tiempo para cambios de *setup* en una prensa de 1000 toneladas de 4 horas a 3 minutos.

Los principales objetivos de la Manufactura Esbelta son implantar una filosofía de Mejora Continua que le permita a las compañías reducir sus costos, mejorar los procesos y eliminar los desperdicios para aumentar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad.

Por ello se reconocen como los 5 principios del Pensamiento Esbelto:

1. Definir el Valor desde el punto de vista del cliente: La mayoría de los clientes quieren comprar una solución, no un producto o servicio.
2. Identificar tu corriente de Valor: Eliminar desperdicios encontrando pasos que no agregan valor, algunos son inevitables y otros son eliminados inmediatamente.
3. Crear Flujo: Haz que todo el proceso fluya suave y directamente de un paso que agregue valor a otro, desde la materia prima hasta el consumidor.
4. Producir el “Jale” del Cliente: Una vez hecho el flujo, serán capaces de producir por órdenes de los clientes en vez de producir basado en pronósticos de ventas a largo plazo.

5. Perseguir la perfección: Una vez que una empresa consigue los primeros cuatro pasos, se vuelve claro para aquellos que están involucrados, que añadir eficiencia siempre es posible.

En resumen, se conocen distintas técnicas para lograr una manufactura esbelta, conocidas como “Las Herramientas de Manufactura Esbelta”:

- ✧ **5’S**: Es un método de organización del lugar de trabajo, que utiliza 5 palabras que en japonés comienzan con “s” para hacer alusión a los rubros en que impacta.
- ✧ **Justo a Tiempo**: Es una técnica que elimina los tiempos muertos entre un proceso y otro.
- ✧ **Sistema de Jalar**: Es una técnica que consiste en iniciar el proceso una vez que existe la demanda y no prevé inventarios.
- ✧ **Células de manufactura**: Es una técnica que reúne los elementos necesarios humanos y materiales en un espacio para llevar a cabo un proceso.
- ✧ **Kanban**: Es un sistema de alertas visuales para dar aviso del punto de reorden de algún tipo de inventario.
- ✧ **Kaizen**: Actividad de basa en procesos de mejora, esto con pequeños y rápidos cambios que promuevan la mejora (eventos kaizen).
- ✧ **Poka Yoke**: También conocido como “a prueba de error”, se refiere a procesos que contienen limitantes para su ejecución, a modo de no dar cabida a realizar con errores el proceso.

La Manufactura Esbelta es un sistema de calidad, con el cual eliminamos lo que no agrega valor al producto, y por ende al cliente. Tiene diversas herramientas, que han ayudado a muchas empresas a disminuir sus costos de manufactura, bajar lotes de producción, inventarios, reducir desperdicio, movimientos innecesarios, a disminuir tiempos de *set-up*, reducción del tiempo de entrega, mejor calidad, menos mano de obra y siempre basado en el respeto al trabajador.

Proporciona a las organizaciones herramientas para competir en un mercado globalizado que continuamente exige estándares de calidad más altos, entregas más rápidas a más bajo costo y en la cantidad que sea requerida. Con todas estas herramientas podemos obtener muchos beneficios, haciendo cambios continuos para mejorar, llámese desde creando sistemas de producción más robustos, sistemas de entrega de materiales más apropiados, hasta cambios de distribución de la planta.

Es por ello que los cambios previstos en los procesos del CIS se apoyan en estas herramientas, y partiendo de los 5 principios del pensamiento esbelto, es necesario primeramente detectar qué desea el usuario, identificar los procesos que agregan valor para conseguir estas características, lograr que el proceso fluya eliminando trabas y disminuyendo desperdicios, y finalmente comenzar el servicio bajo el modelo de jale. Finalmente se debe aplicar la mejora continua y repetir los pasos anteriores, pues siempre existen nuevas oportunidades de mejora, aunado al cambiante mercado.

## ⊕ **LEAN GOVERNMENT**

Se refiere básicamente a la aplicación de los principios y métodos de la Manufactura Esbelta en el ámbito gubernamental, para identificar e implementar aquellos más eficientes, proporcionando valor agregado a los servicios prestados por el gobierno. Muchas organizaciones de gobierno han descubierto que las herramientas de *Lean Manufacturing* son de gran ayuda para entender incluso sus mismos procesos, facilitar una rápida identificación e implementación de mejoras, y con ello construir una cultura de mejora continua.

*Lean government* propone en general la reducción del desperdicio y la ineficiencia de las organizaciones gubernamentales, esto resultará en un mejor servicio y un mayor valor a este tipo de organizaciones que funcionan con capital obtenido de los impuestos de la ciudadanía. También se recurre a este tipo de herramientas para aumentar la capacidad de servicios por unidad de inversión.

Muchos métodos utilizados en *Lean Manufacturing* han sido adaptados para identificar actividades que no agregan valor (desperdicio) en materia administrativa, transporte, y procesos de oficina en general. Algunas de las herramientas utilizadas en *Lean Government* son:

✧ Mapeo de la corriente de valor : (*Value Stream Mapping, VSM*) – Se refiere a la actividad de desarrollar una representación visual de alto nivel sobre el flujo de proceso requerido en la prestación de un servicio o bien la entrega de un producto, hasta llegar a manos del usuario final. Durante este proceso se identifican las fuentes que no agregan valor y se prioriza la futura mejora en el desarrollo de otras actividades.

✧ *Kaizen*: esta actividad de basa en procesos de mejora, esto con pequeños y rápidos cambios que promuevan la mejora (eventos kaizen), esto se puede aplicar a procesos en específico, es generalmente la persona familiarizada con el proceso, en conjunto con un experto de Lean quienes proponen este tipo de mejoras.

✧ 5S: Es un método de organización del lugar de trabajo, que utiliza 5 palabras que comienzan con “s” para hacer alusión a los rubros en que impacta:

- *Seiri*: Separar o clasificar, esto impacta en la clasificación de los elementos que si aportan valor a aquellos que no aportan y que por lo tanto “estorban.”
- *Seiton*: Ordenar, se entiende de la acción de sólo contar con lo necesario para llevar a cabo la labor a desempeña y mantenerlo de forma ordenada, “cada cosa en su lugar”.
- *Seiso*: Limpieza, se refiere a mantener limpio el lugar de trabajo.
- *Seiketsu*: Señalizar, Prevenir, Normalizar, se refiere a prevenir la reaparición del desorden y la suciedad.
- *Shitsuke*: Seguir mejorando, en general se refiere a la mejora continua.

Por otra parte mientras más se desarrollan y más se apoya el gobierno en las Tecnologías de Información (TI), las iniciativas de aplicar *Lean government* se vuelven más comunes.

El enfoque que se enfatiza *Lean government* recae en los siguientes aspectos:

- ✧ Servicio al Cliente: Es decir el valor del servicio aumenta de acuerdo a la percepción del usuario, o bien, de acuerdo a la perspectiva de los “patrocinadores”, también conocidos como “Skateholders”.
- ✧ Involucrar a los empleados y a los *skateholders* en procesos de mejora continua y en actividades enfocadas a resolver los problemas planteados.
- ✧ Fomentar y desarrollar una continua mejora rápida en vez de llevar a cabo planeaciones prolongadas de proyectos que en ocasiones no se llevan a cabo.
- ✧ Buscar la reducción de la complejidad de los procesos, así como reducir las variaciones en la calidad de los servicios prestados.
- ✧ Utilizar indicadores de desempeño y controles visuales para poder detectar y problemas y proporcionar soluciones en el momento en que se presentan.

La aplicación de *Lean government* no sostiene necesariamente la baja de la tasa impositiva, solamente se refiere al uso eficiente y eficaz de este recurso, este concepto en algunos casos genera una fuerte resistencia a la aplicación de esta metodología, pues erróneamente se piensa que el presupuesto asignado a cada dependencia les será recortado.

Existen diversos tipos de desperdicio que se pueden generar en distintos escenarios sobre un proceso para hacer llegar un producto o servicio a manos del usuario final. A continuación se ejemplifican algunos presentes en el área administrativa:

- ✧ Inventario: Exceso de Información, tal es el caso de archivar documentos no necesarios, que sólo utilizan espacio y su resguardo y orden, genera un costo a la institución.
- ✧ Defectos: Errores en la información generada, información faltante, esto puede causar la toma inadecuada de una decisión, o el costo extra en la búsqueda de la información faltante.
- ✧ Sobreproducción: Se refiere a generar información “no útil”, eso aplica en solicitar exceso de reportes, exceso de documentación para algún trámite.
- ✧ Complejidad: Realizar pasos excesivos para llevar a un mismo resultado, o involucrar a más personas de las necesarias en la gestión de una solicitud.
- ✧ Tiempo muerto: Este es el caso de la espera de algunas aprobaciones innecesarias, o bien espera de tiempo entre la conclusión de un proceso y el comienzo de otro, esto ocurre generalmente cuando las capacidades de estos procesos no están alineadas.
- ✧ Excesivos movimientos: Puede ser el caso del desplazamiento innecesario de los empleados en búsqueda de las herramientas de trabajo, como impresoras, copadoras, y artículos de papelería.
- ✧ Desplazamiento de objetos: Movimiento innecesario o necesario pero mal gestionado de mobiliario, archivos u otros objetos de uso común.

En general los tipos de desperdicios en el área administrativa, están relacionados con:

- ✧ Información: Colecta y Manejo.
- ✧ Procesos: Diseño y Aplicación.
- ✧ Eficacia y Eficiencia: De los elementos humanos.

Estos modelos no son excluyentes a instituciones gubernamentales, pues sería un error pensar que en este campo no se tiene competencia, en algunos casos es lamentable

escuchar el pensamiento de algunos elementos de gobierno quienes piensan que por no tener “competencia” no es necesario mejorar el servicio prestado, o incluso con tono sarcástico llegan a mencionar , -si no le gusta el servicio puede ir a otro lado-, sabiendo que es el único lugar donde puede llevarse a cabo determinado servicio. Desde este momento surge una gran necesidad de concientizar al personal que brinda este servicio y con mayor urgencia a todo aquel que tiene contacto directo con el usuario.

# ***INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO O KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI's)***

---

## ✧ **Indicadores Clave de Desempeño**

También son conocidos en países angloparlantes como *KPI's*, por las siglas provenientes del término *Key Performance Indicators*, que significan, Indicadores Clave de Desempeño; se utilizan como parámetros para comparar el desempeño en procesos por lo cual un *KPI* bien puede ser equivalente a un Indicador Clave de Desempeño en nuestro país.

Un indicador es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves, tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores toman como datos de entrada a variables de operación del proceso que se desea monitorear, y son inherentes al mismo. Para ser capaces de mejorar cualquier proceso, deben conocerse los valores y rangos dentro de los que el proceso se encuentra. Esta información debe compararse contra un criterio estándar, que puede ser impuesto por las normas aplicables al mismo, por el cliente que recibe el producto o servicio derivado del proceso, o por la misma organización (como parte de sus objetivos estratégicos). El resultado de ésta comparación puede ser llamado *indicador de desempeño*, y la organización ha de tomarlo en cuenta como un diagnóstico para evaluar su eficacia y eficiencia, y como base cuantitativa importante para dar pie a acciones preventivas y correctivas.

Un indicador tiene la capacidad de accionar mecanismos de alerta; al mismo tiempo, suele usarse como base para cambiar o mejorar objetivos tácticos de la empresa. Los indicadores son útiles para analizar rendimientos, pueden expresar relaciones de causa y efecto entre los insumos de un proceso, su actividad y los resultados del mismo. Un indicador de desempeño es un buen inicio en la consecución de los objetivos tácticos de la empresa.

## ✧ **Características de un indicador**

- ✧ Un indicador clave de desempeño debe dar información inmediata acerca del estado del proceso.
- ✧ Debe proporcionar información relevante que dé lugar a acciones preventivas o correctivas de forma inmediata y expedita.
- ✧ Debe ser fácil de calcular.
- ✧ Debe ser fácil de interpretar y medir.
- ✧ Debe proporcionar información a cualquier persona, aunque no sea especialista en el ramo.

#### ❖ **Ventajas del uso de los indicadores clave de desempeño**

- ❖ Proporcionan el estado del proceso rápidamente.
- ❖ Sirven como criterios confiables en la toma de decisiones, tanto estratégicas como operativas.
- ❖ Aportan estados cuantitativos del proceso.
- ❖ Arrojan resultados objetivos.
- ❖ Puede ser usado para motivar al personal.
- ❖ De su estudio pueden derivarse acciones preventivas.

A largo plazo, reflejan ahorros en la organización, ya que éstos tienen la característica de revelar las fortalezas y debilidades de la organización, así como de dejar ver áreas de oportunidad de mejora de manera inmediata.

Los indicadores, al ser graficados contra alguna otra variable (generalmente tiempo o lote), dan origen a las gráficas de control. Estas gráficas tienen gran importancia en el control estadístico de los procesos, puesto que su inspección y análisis es el siguiente paso obligado de cualquier profesional de la calidad, o cualquier directivo para conocer o modificar sus procesos, soportados por la evidencia en ellas mostrada.

#### ❖ **Limitantes de los indicadores clave de desempeño**

Conocer el estado de salud de algún paciente a través del algún análisis clínico es el primer paso para conocer su posible tratamiento, y no lo exime de darle seguimiento a su enfermedad después de haber sido sometido al tratamiento prescrito por el médico. Así como el caso del paciente, el conocimiento de los indicadores de gestión no es suficiente para que la empresa en cuestión mejore. Son necesarias acciones correctivas (y, de ser posible, acciones preventivas) para que el uso de indicadores de desempeño se vea reflejado en la mejora de la empresa, y darle seguimiento a las acciones tomadas para verificar su efectividad.

Algunas empresas tienen establecidos sistemas de medición de desempeño a todo lo ancho de la empresa (como Six Sigma, la metodología Planear-Hacer-Verificar-Actuar, o el Cuadro de Mando Integral). Esos sistemas permiten a los ejecutivos ver a través de las actividades del negocio para tener una visión integral del desempeño de la empresa. Otras empresas usan un enfoque más simple, midiendo el desempeño de uno o más aspectos discrecionales del negocio.

Sin importar el sistema que use la empresa, todas las organizaciones usan indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar su desempeño.

#### ❖ **Tres tipos de Indicadores Clave de Desempeño (KPI's)**

Existen tres tipos de indicadores clave de desempeño:

- KPI de Procesos, miden la eficiencia o la productividad de un proceso. Ejemplos incluyen: "Tiempo de reparación del producto", "Días para entregar una orden", "Número de timbres antes que sea atendida una llamada telefónica de un cliente", "Número de empleados que

se gradúan de programas de capacitación" y "Semanas requeridas para cubrir puestos vacantes".

- KPI de Entrada, miden los activos invertidos en o usados para generar los resultados del negocio. Ejemplos incluyen: "Dólares gastados en investigación y desarrollo", "Fondos para capacitación de los empleados", "Conocimientos y habilidades de los nuevos contratados" y "Calidad de las materias primas".
- KPI de Salida, miden los resultados financieros y no financieros de las actividades del negocio. Ejemplos incluyen: "Ingresos", "Número de nuevos clientes" y "Porcentaje de incremento en los empleados de tiempo completo".

#### ✧ **Indicadores en acción**

¿Quién usa los indicadores o *KPI*? Los ejecutivos de todos los niveles de la organización pueden seguir los indicadores clave de desempeño para evaluar cómo los grupos están alcanzando los objetivos de la empresa, si su desempeño está mejorando o empeorando y cómo se compara el desempeño del grupo con otras unidades o grupos dentro de la organización y en empresas rivales.

#### ✧ **Beneficios de un sistema de Medición de Desempeño (PM)**

Los sistemas de medición del desempeño también conocidos como Performance Measure o *PM* por sus siglas, ofrecen muchos beneficios. Los más importantes:

- Permiten a los ejecutivos definir (y dar seguimiento a) métricas para cada objetivo estratégico puesto por su unidad y empresa. Si notan que el desempeño queda corto en relación a los objetivos (por ejemplo, "Nuestro objetivo era reducir los errores en el procesamiento de órdenes en 10%, pero sólo redujimos 5%) los ejecutivos pueden tratar las causas y mejorar continuamente el desempeño.
- Muestran cómo el desempeño en diferentes partes de la empresa afecta el de otras partes.

Al ver estas interrelaciones las empresas pueden tomar decisiones mejor informadas, en vez de adivinar cuáles son los factores que necesitan ser abordados.

#### **Panel de control**

Posiblemente la forma más simple de un sistema de PM, el Panel de Control o la cabina, combina las numerosas métricas, objetivos e información de desempeño de la empresa en un solo documento, impreso o en línea (como una hoja de trabajo), que se prepara cada mes, trimestre o con otra periodicidad.

Se muestran un ejemplo de Panel de Control:

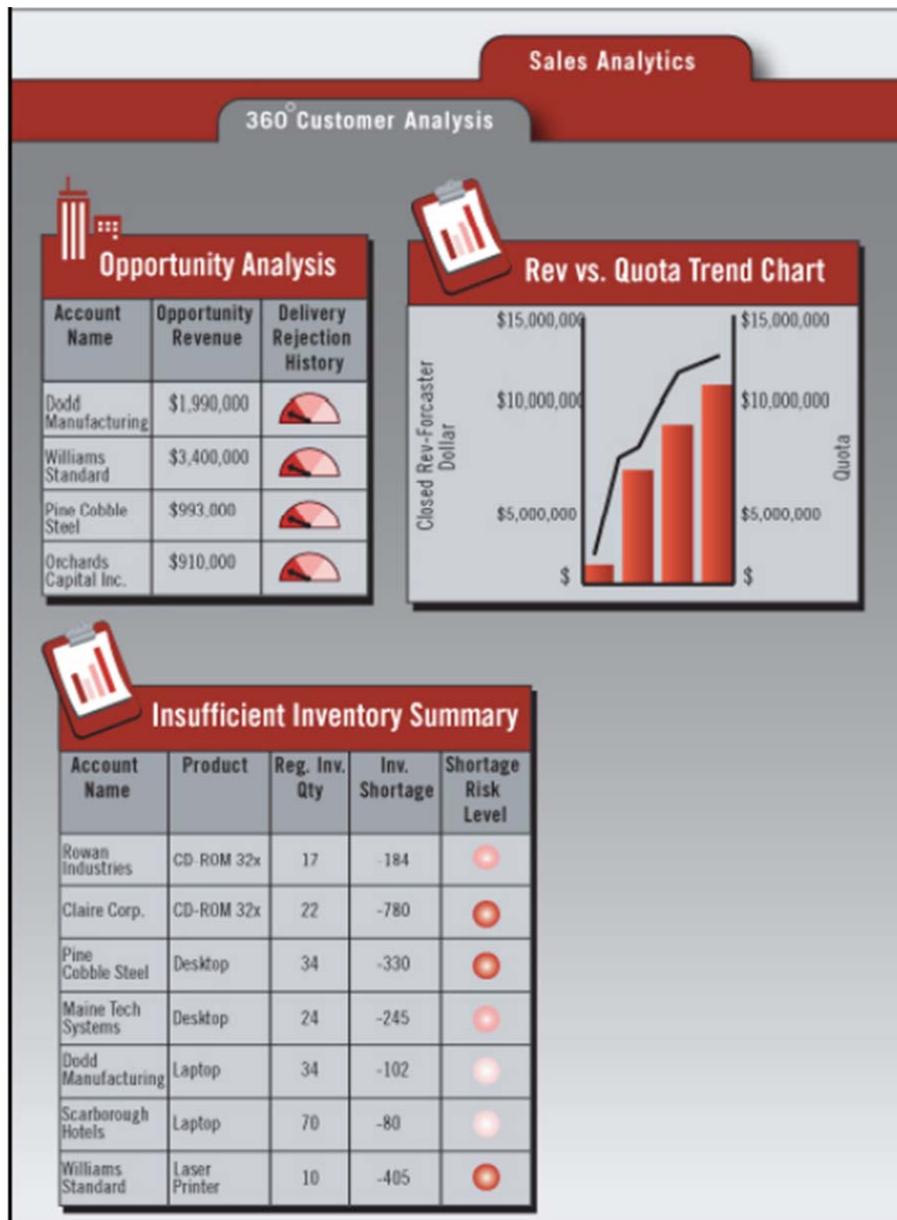


Figura 18. Ejemplo de Panel de Control<sup>40</sup>

Un Panel de Control permite a los ejecutivos asimilar fácilmente la información agregada de desempeño. Además, muchos paneles de control usan el código de "semáforo" para evaluar el desempeño en cada métrica, permitiendo a los líderes identificar y tratar los problemas rápidamente.

Por ejemplo, la luz roja indica que el desempeño está significativamente por debajo del objetivo; amarilla, un poco por debajo del objetivo; verde, en o sobre el objetivo.

<sup>40</sup> Tomado del curso Harvard Management, Habilidades Gerenciales, disponible en: <http://ed.dextro.com/portal/view.php?session=> Febrero 2013

Mientras los paneles de control han sido usados tradicionalmente por altos ejecutivos, muchas empresas están adaptando los paneles de control para los gerentes del nivel operativo.

#### ⊕ **IMPLEMENTACIÓN DE Indicadores Clave de Desempeño (KPI'S)**

##### ✧ **Fase 1: Decidir qué medir**

En esta fase se deberá:

- Definir objetivos.

Por ejemplo: "Aumentar la satisfacción del cliente", "Disminuir los accidentes de trabajo" o "Disminuir el tiempo de atención".

- Definir los factores críticos de éxito (CSF): los componentes que llevan a alcanzar con éxito los objetivos; en otras palabras, se deben tomar acciones de manera colectiva para alcanzar el objetivo dado.

Por ejemplo, los CSF para el objetivo "Aumentar la satisfacción del cliente" pueden incluir "Reducir la rotación del personal de atención" y "Mejorar la calidad en la atención".

- Definir métricas de desempeño: los parámetros que se usarán para evaluar si está cumpliendo con los CSF.

Por ejemplo, "Promedio de permanencia de un ejecutivo de ventanilla en su ventanilla", "Número de renunciaciones del personal de ventanilla por trimestre", y "Porcentaje de disminución de tiempo promedio de atención".

En la primera fase del proceso de medición del desempeño, deberá decidirse qué aspectos del desempeño del grupo se desean medir. Se definen los objetivos, factores críticos de éxito (CSF) y métricas de desempeño.

Si la organización usa un sistema formal de medición de desempeño (PM), uno o más de estos elementos deben ser definidos para el grupo por los altos ejecutivos de la organización o de la unidad que supervisa el sistema de medición de desempeño. La información de desempeño que se recaba debe estar en un formato que sea compatible con el sistema de toda la empresa.

Si la organización no tiene un sistema formal de PM y se quiere dar seguimiento al desempeño de actividades importantes, necesitará generar sus propios objetivos, CSF y métricas.

Las empresas deben responder a la competencia y al cambio, decidiendo cómo usar mejor sus recursos para alcanzar las metas globales. Los directores ejecutivos son líderes de este proceso al establecer una estrategia clara y alcanzable.

Tabla 6 Factores Críticos de Éxito<sup>41</sup>

Ejemplos de factores críticos de éxito	
Objetivo	Factores Críticos de éxito
"Reducir accidentes en el lugar de trabajo"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Capacitar a los empleados en el uso apropiado de los equipos".</li> <li>• "Proporcionar equipos y uniformes de seguridad".</li> <li>• "Inspeccionar regularmente el taller para verificar que cumple con las reglas de seguridad".</li> </ul>
"Mejorar la distribución del conocimiento"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Mejorar la capacitación de las nuevas contrataciones".</li> <li>• "Establecer recompensas o aceptar nuevas ideas".</li> </ul>

Para cada objetivo en una lista final, se deciden qué dos o tres acciones ayudarán al grupo alcanzar ese objetivo. Esos son los factores críticos de éxito (CSF). La tabla 6 se muestran ejemplos.

- **Fase 2 Definir métricas de desempeño**

Las métricas de desempeño indican cómo va a determinar si está llevando bien los factores críticos de éxito que ya han identificado, e indican el tipo de información que se necesita recabar. Se puede traducir cada CSF en uno o más métricas, como se ve en la tabla 7.

Tabla 7 Ejemplo de Métricas de desempeño<sup>42</sup>

Factor Crítico de Éxito	Métrica de Desempeño
"Capacitar a los empleados en el uso apropiado del equipo"	"Número de empleados que completan el curso de capacitación al final del trimestre"
"Establecer recompensas por compartir o aceptar nuevas ideas"	<p>"Número de nuevas ideas adoptadas por las unidades de negocio"</p> <p>"Número de mejores prácticas incluidas en el sistema de gestión del conocimiento de la empresa"</p>

- **Tomar en cuenta la fuente**

En métricas definidas, el tipo de información que se va a necesitar y las fuentes de información que se utilizarán requieren de consideraciones importantes. Es conveniente realizar las siguientes preguntas:

<sup>41</sup> Disponible en curso Harvard Management, Habilidades Gerenciales,: <http://ed.dextro.com/portal/view.php?session> Consultado Febrero 2013

<sup>42</sup> Tomado del curso Harvard Management, Habilidades Gerenciales, disponible en: <http://ed.dextro.com/portal/view.php?session> Consultado Febrero 2013

- ¿Dónde encontrar la información que necesita? En algunos casos la organización ya tiene la información que se puede usar, como la participación de los empleados en cierto programa de capacitación. En otros casos, se necesitará recabar la información por sí mismo, lo que puede requerir establecer nuevos procesos y sistemas. La información puede también provenir de fuentes externas.
- ¿Cómo se puede recabar información subjetiva? Las métricas de desempeño requieren tanto de información objetiva como subjetiva, recabar información subjetiva, como comentarios o calificaciones en las encuestas a los clientes. Incluso la información subjetiva debe ser cuantificada.
- ¿Se puede usar información combinada? Si se quiere tener el panorama completo del desempeño del grupo, será necesario considerar usar métricas que requieren de información combinada; esto es, información de numerosas fuentes consolidadas en un número.
- ¿Es confiable la información? Mientras se definen las métricas, será necesario hacer todo lo posible para asegurar la confiabilidad de la información que se necesita recabar.

Por ejemplo, ¿estará actualizada la información? ¿Estará suficientemente detallada? ¿Exacta? ¿Comprobable? ¿Estará disponible con la frecuencia necesaria para poder dar seguimiento a las métricas de desempeño?

- **Establecer objetivos**

¿Contra qué estándares se está midiendo el desempeño? ¿Qué resultados se quiere ver reflejados en la información del Panel de Control?

En la segunda fase del proceso de indicadores de desempeño, usted recaba y verifica la confiabilidad de las métricas que identificó. Empiece esta fase estableciendo objetivos para cada métrica que ha definido.

Los objetivos representan el desempeño que quiere ver en cada una de sus métricas. El cuadro siguiente muestra ejemplos.

Tabla 8 Ejemplo de Objetivos<sup>43</sup>

Métrica de Desempeño	Objetivo
"Número de empleados que completan y aprueban el curso de capacitación al final del trimestre".	"Todos los empleados completan el curso de capacitación con una calificación final de 80 sobre 100, al final del trimestre".
"Porcentaje de productos existentes actualizados con las nuevas características en un plazo de seis meses".	"85% de los productos existentes están actualizados".
"Índice de satisfacción del cliente".	"Alcanzar 85% de clientes que estén muy satisfechos o extremadamente satisfechos, lo que representa un aumento de 15% en la satisfacción del cliente al final del año".

<sup>43</sup> Disponible en curso Harvard Management, Habilidades Gerenciales, disponible en: <http://ed.dextro.com/portal/view.php?session> Febrero 2013

- **Establecer una línea base**

Si está estableciendo objetivos para una métrica de desempeño del que un grupo o empresa ya ha recabado información, puede ser útil usar esa información para establecer una línea base o punto de partida para un objetivo. Muchos ejecutivos usan los resultados del último período o un promedio anual para establecer sus objetivos.

Para métricas de las que no existe información, puede investigar el promedio de la industria y usarla como línea base.

Usar la información histórica para establecer una línea base para generar objetivos puede ser peligroso.

Es importante tener cuidado al evaluar la información histórica que se considera usar como línea base para los objetivos. Es recomendable buscar la información de un periodo determinado y compararlo con la información de períodos precedentes para ver si hubo algún cambio brusco de desempeño. Si lo hubo, será deseable investigar las razones de ese cambio preguntando a las personas involucradas en el proceso.

- **Determinar un rango para el objetivo**

Muchos ejecutivos establecen un rango de tres puntos (mínimo, moderado y "extendido") para ciertos objetivos.

Este enfoque ofrece algunas ventajas. Los empleados sienten que los objetivos son más alcanzables y les ayudan a ver el progreso que necesitan hacer para lograr las metas moderada y extendida. Aunque los objetivos mínimos no son realmente 'bajo par', los ejecutivos no quieren empleados que se detengan al alcanzar esta meta. La meta "real" normalmente está en el rango moderado.

El punto "extendido" representa el objetivo más ambicioso. Al determinar objetivos extendidos, se necesita alcanzar un equilibrio delicado entre desafiar a los empleados y ser realista. Un objetivo extendido pretende "subir el nivel" lo suficiente para sacar a relucir la parte competitiva de los empleados o impulsar su deseo de logro. Esto requiere normalmente de un gran esfuerzo para lograrlo. Pero también debe estar en un nivel en el que los subordinados tengan las habilidades, conocimientos y los recursos (equipos, procesos, lugar de trabajo, tiempo) que requieren para alcanzar el objetivo.

Para establecer objetivos extendidos se debe estar seguro de conocer bien las habilidades y capacidades de los empleados. ¿Cómo han reaccionado en ocasiones anteriores cuando han tenido desafíos difíciles? Preguntarse si un objetivo extendido los va a motivar para lograrlo sin sentirse abrumados o desmoralizados. También considerar si los objetivos extendidos pudieran incentivar comportamientos negativos o poco éticos, como "jugar" con el sistema para alcanzar el desempeño deseado.

Finalmente, se debe mostrar a los empleados cómo alcanzar el objetivo extendido en un métrica los puede llevar a un desempeño sobresaliente en otro y generar valiosas recompensas.

### ✧ Fase 3: Recabar la información de desempeño

En esta fase se deberá:

- Establecer los objetivos de cada métrica.

- **Recabar la información**

Después de establecer los objetivos es necesario empezar a recabar la información de desempeño para poder comparar el desempeño real con el desempeño que se fija como objetivo. La información proviene de múltiples fuentes.

También puede depender de personal de otros grupos para reunir información de métricas de desempeño. Muchas empresas identifican a "dueños de las métricas", que son los que tienen un conocimiento específico que les permite recabar información válida para esa métrica de desempeño.

Tal vez alguien en el departamento de recursos humanos va a proporcionar información sobre el número de empleados de determinado grupo que acudieron a los cursos de capacitación en seguridad y aprobaron el examen final. O el ejecutivo de finanzas puede proveer de cifras provisionales de rentabilidad.

Si la empresa tiene un sistema formal de medición de desempeño, los altos ejecutivos o una unidad especial pueden crear formatos para obtener la información necesaria. Pueden ser formas impresas, que se entregan al administrador del sistema de PM. O pueden ser formas electrónicas: hojas de trabajo o formatos *online* que se envía en línea o por email al administrador del sistema PM.

- **Comunicar la información**

Los sistemas que recaban información automáticamente ofrecen muchos beneficios. Manejan grandes volúmenes de información fácilmente y pueden generar reportes que muestran la información en diferentes formatos (como gráficas de pay o cuadros). Además, utilizan información de diferentes unidades o grupos y la reúnen en una sola cifra.

Si la organización no usa un sistema formal de medición de desempeño, tal vez necesite desarrollar formatos para reunir la información por sí mismo. En este caso, la simpleza y facilidad de uso son factores críticos para obtener la información que se necesita. Será necesario desarrollar un formato consistente que facilite a los dueños de las métricas proporcionar la información de manera fácil, conveniente y rápida, y que les permitan agregar sus comentarios. Abajo está un ejemplo de un formato simple y fácil de usar para obtener la información de la métrica " Porcentaje de resoluciones en una llamada":

Tabla 9 ejemplo de formato para reunir información de desempeño.<sup>44</sup>

Métrica	Objetivo	Información de desempeño			Notas
"Porcentaje de resoluciones en una llamada"	75% por mes	Jul. 55%	Ago. 65%	Sep. 55%	El dato de septiembre está bajo. El porcentaje de resoluciones ese mes cayó muy por debajo del objetivo, pero fue porque es un periodo de vacaciones, estábamos cortos de personal y tuvimos que contratar personal temporal que tiene menos conocimientos.

#### ❖ Fase 4: Interpretar la información de desempeño

En esta fase se deberá:

- Analizar la información de desempeño.

Por ejemplo, dar seguimiento al tiempo promedio de atención durante el primer trimestre y determinar si está en el camino de reducir el indicador en un 8%–10% como fue planeado.

- Probar el sistema de medición.

Por ejemplo, preguntar si alguna métrica debe ser cambiada para representar más acertadamente el objetivo que se trata de alcanzar o si los objetivos deben ser cambiados a niveles más apropiados.

En esta etapa, se analiza la información reunida de las métricas de desempeño y determina sus implicancias. Interpretar la información de desempeño es una disciplina compleja por sí misma. En muchas empresas, esta actividad se realiza por un equipo especializado con conocimientos de análisis estadístico, análisis de regresión y correlación y otras herramientas de interpretación de la información.

Para tener un panorama completo del proceso de medición de desempeño, es útil saber un poco de cómo se evalúa la información de desempeño y qué se puede buscar cuando se interpretan los resultados.

Una vez que se ha reunido información de las métricas de desempeño por algún tiempo. Es necesario decidir ¿Qué hacer con esa información? ¿Qué quieren decir los números? Un buen primer paso es comparar los datos con los objetivos de cada métrica.

Dadas todas las posibles interpretaciones, ¿cómo selecciona las mejores respuestas de lo que ve en la información? Los ejecutivos experimentados tienen en mente varias guías.

<sup>44</sup> Disponible en curso Harvard Management, Habilidades Gerenciales, disponible en: <http://ed.dextro.com/portal/view.php?session=> Febrero 2013

Considerar las siguientes cuatro prácticas para decidir cómo responder a la información de desempeño:

- Buscar las tendencias puede ayudar a identificar el panorama completo de cómo su desempeño ha cambiado a lo largo de tiempo. Si su desempeño actual tiende a la dirección deseada, tal vez no sea necesario intervenir.
- Considerar la variabilidad inherente del proceso que está siendo medido ayudará a mantener la perspectiva. Esto evitará reaccionar a una variación del desempeño que se debe a fluctuaciones normales.
- Reflexionar sobre lo que causa variaciones en la información ayudará a explicar las causas detrás de éstas. Será importante preguntarse qué fuerzas o eventos pueden causar las variaciones que se observan en la información de desempeño.
- Preguntar si los objetivos o métricas necesitan ser cambiados ayudará a determinar si necesitan reconsiderar. Cuando se observa un cambio abrupto en la información de desempeño, algunas veces es una señal de que necesitan reconsiderar objetivos o métricas. Esas señales pueden presentarse si la organización ha cambiado un proceso importante.

Los ejecutivos que rutinariamente miden el desempeño, encuentran trampas comunes durante cada fase del proceso. Para evitar esas trampas, primeramente es necesario por entenderlas:

- Evitar descansar en una sola métrica para medir el desempeño global de un grupo. Resistir la tentación de crear una larga lista de métricas para medir cualquier cosa que se piense que se relaciona con el desempeño de un grupo. El objetivo es identificar las actividades que tendrán el mayor impacto en el desempeño del grupo y desarrollar las métricas para esas actividades.
- Si ya se han definido los tres o cuatro principales objetivos del grupo, cada uno de ellos debe ser traducido en dos o tres factores críticos de éxito. Cada CSF, en turno, debe ser traducido en uno o más métricas de desempeño. Así, cuatro objetivos al final serán traducidos en unas 24 métricas. Si el número de métricas es más grande que eso, deberá gastar mucha energía dando seguimiento a la información para tener el "panorama completo".

- **Métricas no alineadas**

Asegurarse que los objetivos y métricas que se definen apoyen las metas estratégicas de la empresa y de la unidad en estudio. Muchos ejecutivos deciden medir aspectos de desempeño de su grupo que tienen poca conexión con las metas de los niveles superiores.

- **Objetivos demasiado ambiciosos**

Es tentador pensar en establecer objetivos agresivos "extendidos" para obtener métricas con el fin de despertar el espíritu competitivo de los empleados y generar un desempeño sin precedentes. Aun cuando es una posibilidad, los objetivos agresivos pueden desmoralizar a

los empleados si les faltan los recursos para alcanzar los objetivos o si ven los objetivos como inalcanzables o poco realistas. Se deben establecer objetivos suficientemente altos para motivar a los subordinados a alcanzar su mejor desempeño, pero no tan altos como para que los empleados concluyan que no es posible alcanzarlos.

Establecer objetivos demasiado agresivos puede resultar contraproducente en otros aspectos al motivar comportamientos poco éticos e incluso ilegales.

- **Peligro de manipulación de la información de desempeño**

La selección de métricas de una empresa o unidad lleva a los ejecutivos a "jugar" con el sistema para cumplir con los objetivos deseados.

Por ejemplo, considere una empresa automotriz que quiere ser "la empresa de mejor servicio al cliente en la industria". Esta empresa va a tener métricas relacionadas con la satisfacción del cliente, lealtad del cliente y número de quejas de clientes.

Los nuevos vendedores que trabajan en la empresa saben que su compensación depende de lo que los clientes escriben en los formularios de feedback que envía la casa matriz después de la venta. Inmediatamente después de haber cerrado una venta, el vendedor puede "capacitar" al cliente sobre cómo llenar el formulario. Pueden incluso apelar a la compasión del cliente: "Mi ingreso depende de lo que usted ponga. Espero que me ayude". ¿Resultado? Clientes molestos que se sienten manipulados por vendedores desesperados, y una falta de *feedback* válido sobre el desempeño de los vendedores de la empresa.

- **Respuestas inadecuadas a las fallas en el desempeño**

Cuando la información arroja que el desempeño actual queda corto del objetivo de desempeño, evitar las respuestas inadecuadas:

- Intervenciones por reacción, sin pensar. No se debe sobrereaccionar a cualquier déficit en el desempeño. Pudiera ser que sea muy pronto para intervenir, como lanzar una iniciativa costosa a gran escala que realmente no arreglará las razones del déficit. En vez de eso, se sugiere tomar tiempo e investigar qué pudo haber causado la brecha y considerar un rango de posibles soluciones al problema.
- Bajar los objetivos. La forma más simple de cerrar las brechas entre el desempeño actual y el objetivo es bajar los objetivos. Pero es una trampa que no ayudará a mejorar el desempeño.
- No reevaluar de forma regular los objetivos y métricas
- Las cosas cambian. La economía se ajusta, surgen nuevos competidores. La empresa o unidad modifica su estrategia. El cliente cambia sus gustos. La tecnología avanza. Lo que fue muy importante para el éxito de la empresa hace tres años, puede no tener ningún significado hoy.
- Los objetivos y métricas de desempeño necesitan ser relevantes para las condiciones actuales de la empresa y si se requiere conservar las métricas consistentes con el paso del tiempo para compararlas con el desempeño histórico. ¿La solución? Analizar regularmente los cambios en su entorno externo e interno. Y hacer un esfuerzo por mantener el equilibrio. Mantener los objetivos y métricas consistentes cuando sea

posible y hacer las modificaciones sólo si es necesario para reflejar cambios en la realidad.

Evitar las trampas descritas arriba es crucial para medir exactamente el desempeño del grupo. Cuando se reúne la información que realmente refleja lo que sucede, se puede manejar más eficazmente su propio desempeño y el de sus empleados.

# DESARROLLO

---

## ⊕ IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE AGREGAN VALOR

### ✧ Trámites Gestionados por COFEPRIS

Un “trámite”, de acuerdo a la Comisión Federal para la Mejora Regulatoria (COFEMER), se define como: “Cualquier solicitud o entrega de información que las personas físicas o morales del sector privado hacen ante una dependencia u organismo descentralizado, ya sea para cumplir una obligación, obtener un beneficio o servicio o, en general, a fin de que se emita una resolución, así como cualquier documento que dichas personas estén obligadas a conservar (Artículo 69-B párrafo tercero de la LFPA)”<sup>45</sup>.

No se consideran como trámites los requerimientos de información de la autoridad para vigilar o inspeccionar en las materias de su competencia, sin que exista una solicitud por parte de los ciudadanos. Asimismo, tampoco se consideran trámites las comunicaciones entre autoridades.

Existen cinco tipos de trámites diferentes:

- Obligación
- Servicio
- Consulta
- Conservación
- Inicio de procedimiento.

Son de naturaleza obligatoria los que por mandato de una disposición jurídica, el particular debe presentar ante una dependencia como condición necesaria para realizar una actividad determinada. Son de beneficio los que el particular tiene que realizar para obtener un beneficio específico. Son de conservación los que obligan al particular a conservar información. Son de procedimiento aquellos a través de los cuales el particular pretende dirimir una controversia. Son de consulta aquellos en los que el particular requiere cierta información de la dependencia o entidad.

---

<sup>45</sup> Disponible en página oficial de COFEMER [www.cofemer.gob.mx](http://www.cofemer.gob.mx) Diciembre 2012

## ✧ **Modelo Actual de Operación del CIS**

En primera instancia es importante mencionar qué tipos de servicios y trámites presta el CIS. La relación de los trámites que atiende la COFEPRIS, son los indicados en el Registro Federal de Trámites Empresariales, señalados en la página de la Comisión Federal para la Mejora Regulatoria, o COFEMER por sus siglas. En la tabla 10 se muestra la clasificación de trámites gestionados por COFEPRIS.

Tabla 10. Clasificación de trámites en COFEPRIS<sup>46</sup>.

Trámite
Avisos de Funcionamiento
Otros Avisos
Registros
Permiso
Certificados
Otras Autorizaciones
Licencias
Visitas Sanitarias
Escritos Libres
Importaciones de Productos para uso Personal

El Centro Integral de Servicios es el portal a través del cual el usuario realiza diversos tipos de trámites, así como solicitud de información vía telefónica, personal y recolección de resoluciones disponibles, es decir la respuesta a su trámite.

El CIS cuenta también con un área denominada “tramitación foránea”, la cual realiza los servicios anteriores a través de mensajería, sin embargo esta modalidad no es objeto de estudio en esta ocasión.

## ⊕ **PROCESOS<sup>47</sup>**

Para identificar los procesos y las actividades que agregan valor dentro de ellos, se presenta continuación una breve explicación en orden consecutivo, estos macroprocesos se encuentran en la figura 21, donde se ejemplifica el mapa de procesos contenido en el manual de calidad de COFEPRIS

---

<sup>46</sup> Fuente: Elaboración propia.

<sup>47</sup> Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Definición tomada de la norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

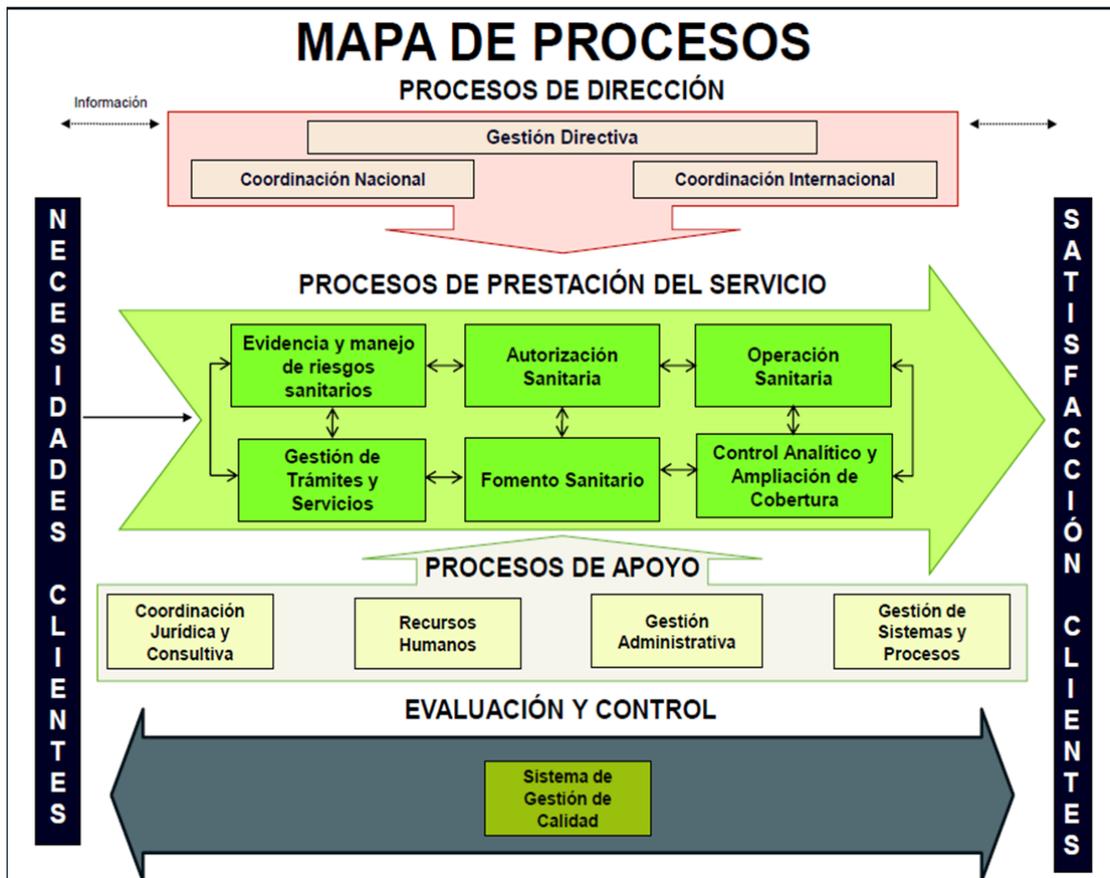


Figura 19. Mapa de Procesos COFEPRIS<sup>48</sup>

En este mapa se presentan los procesos generales llevados a cabo en todas las comisiones que conforman COFEPRIS, de acuerdo a la figura se clasifican en:

- Procesos de Dirección
- Procesos de Prestación del Servicio
- Procesos de Apoyo
- Evaluación y Control

Dentro del sistema de Calidad no existe un mapeo de de procesos nivel 2, se presenta una propuesta. En la figura 22, se puede observar que el proceso comienza con brindar información al usuario por alguno de los medios: CAT, Sitio Web, o bien presencialmente en el módulo de informes, posteriormente el usuario ingresa su solicitud, a través de las distintas ventanillas de recepción, es en este momento donde el CIS clasifica la información para enviarla hacia el área técnica correspondiente, área donde el CIS no realiza ningún proceso, y solamente es intermediario, para posteriormente recibir la resolución y entregarla al usuario. Esto con apoyo de otras áreas de la COFEPRIS: jurídica, sistemas, recursos humanos y recursos materiales.

<sup>48</sup> Disponible en: <http://www.cofepris.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx> consultada en Enero 2013

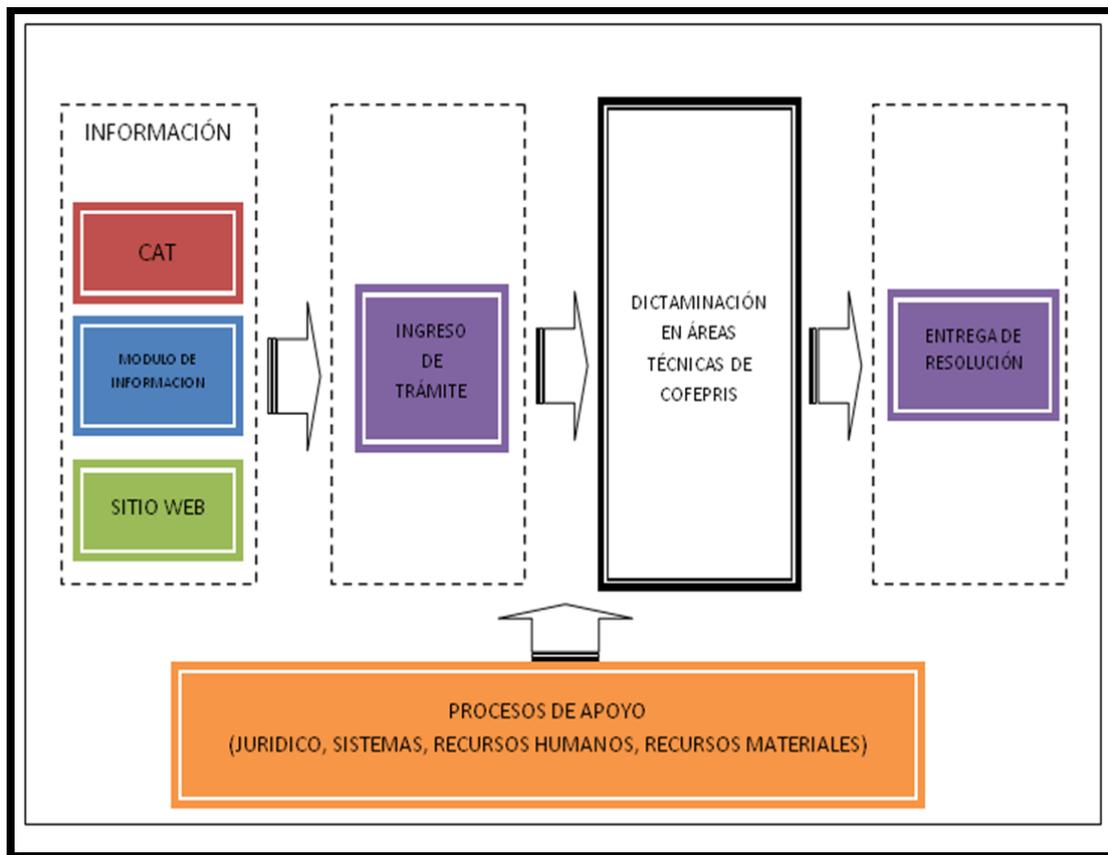


Figura 20. Diagrama de Procesos CIS<sup>49</sup>

Para efectos de este estudio es deseable conocer un proceso más detallado, en este caso un diagrama de procesos puede ser de utilidad para identificar aquellos que agregan valor. En la figura 24, se muestra una propuesta de diagrama de proceso del CIS.

Los procesos identificados que son llevados a cabo en el CIS se describen a continuación:

- ✧ **Solicitud y Asignación de Cita:** Este proceso consiste en realizar una cita vía telefónica, o bien vía internet, para ello el usuario debe proporcionar los datos de la empresa, RFC, Razón social y el nombre de la persona que acudirá a la cita. A cambio el operador del Centro de Atención Telefónica (CAT) le brindará una contraseña, misma que arroja el sistema de agendado de citas vía internet.
- ✧ **Solicitud y Entrega de turnos:** El usuario deberá presentarse en las instalaciones del CIS o ECC, minutos antes de la hora que indica su cita para así solicitar un turno. Con la contraseña obtenida en el paso anterior, se le otorga un turno al usuario, si sus datos son correctos, en caso de ser incorrectos y aún haya disponibilidad de turnos continúa el proceso. El tipo de turno otorgado depende de él o los servicio(s) requerido(s). Ejemplo de los tipos de turnos existentes se encuentra en la tabla 10. Este proceso se apoya en el software denominado Control Integral de Turnos (CIT), mediante el cual se genera y entrega un turno impreso a la entrada de las instalaciones Este turno contiene información, como el tipo de servicio y cantidad de servicios que llevará a cabo el usuario..

<sup>49</sup> Fuente: Elaboración propia

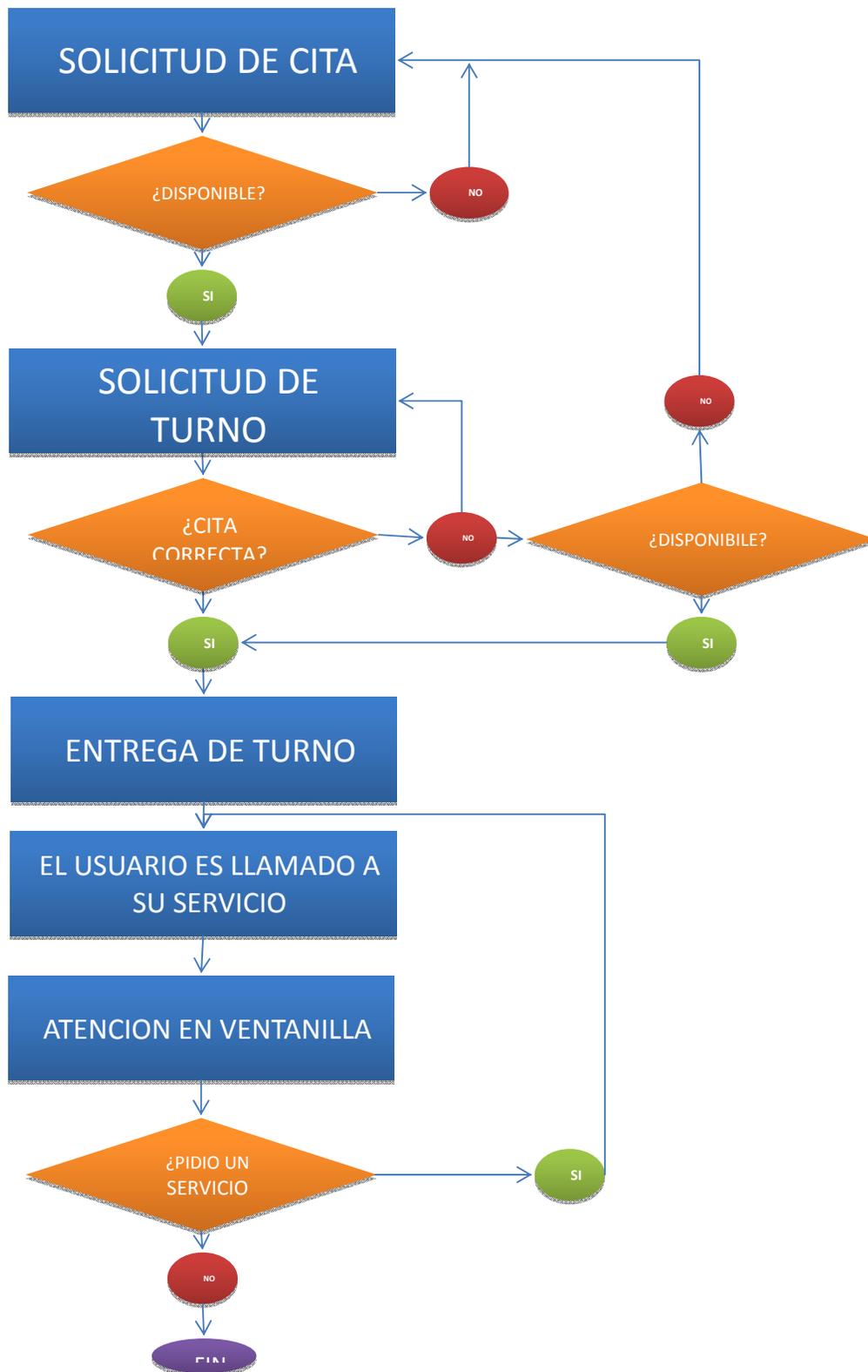


Figura 21. Diagrama de Proceso de Atención en el CIS<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Tipos de Turnos Emitidos por el CIT<sup>51</sup>

TURNO	SERVICIO
A	Alerta Sanitaria
B	Recepción de trámites (2 a 10 trámites)
C	Recepción de 1 trámite
D	Recepción de Usuarios sin cita
E	Carril Especializado o más de 10 Trámites
F	Entrega de Trámites
G	Entrega de 1 a 5 Trámites
H	Avisos
I	Atención Inmediata
M	Módulo de Información y Aclaraciones
X	Consumo Personal

#### ❖ **Prestación de Servicios**

Este proceso variará dependiendo de las necesidades del usuario, y pueden dividirse en:

- **Entrega de Resoluciones:** Este proceso consiste en la entrega de resoluciones de trámites, y la clasificación del mismo sólo depende de la cantidad de resoluciones a recoger y no así del tipo de trámite a recoger. Es llevado a cabo únicamente en las ventanillas designadas para entrega. Para recibir este servicio es necesario obtener un turno, este servicio puede ser otorgado de 8:30 a 14:30 sin necesidad de agendar cita, para horarios posteriores, será necesario agendar cita. Para obtener la resolución, el usuario deberá presentar su comprobante de trámite y canjearlo. Los tipos de ventanilla son:
  - Entrega 1-5
  - Entrega 6 o más
  
- **Recepción de trámites:** Este proceso consiste en el ingreso de trámites, se lleva a cabo en las ventanillas de recepción, existen diversos tipos de ventanillas de recepción de trámites de acuerdo al tipo de trámites que reciben y estas son habilitadas conforme a las necesidades del servicio. Los tipos de ventanilla de recepción son:
  - Avisos
  - Por Cantidad: 1
  - Por Cantidad: 2 a 10
  - Por Cantidad: >10 ó Carril Especializado
  
- **Módulo de Atención:** Este proceso es llevado a cabo en los módulos de atención, consiste en la atención personalizada hacia el usuario y la ayuda paso a paso a despejar sus dudas, además es el área encargada de la entrega de información por escrito, formatos, folletos, etc.

<sup>51</sup> Elaborado por la autora

Tabla 12. Tipos de Ventanillas Habilitadas en el CIS<sup>52</sup>

TIPO DE VENTANILLA	ATIENDE
<b>Avisos</b>	<i>Avisos de Funcionamiento, Altas, Modificación, o Bajas.</i>
<b>Rápida</b>	<i>Un sólo trámite, de cualquier naturaleza* Consumos personales Denuncias o Alertas Sanitarias Recepción de Recetarios Médicos</i>
<b>Ingreso 2-10</b>	<i>2 a 10 trámites de cualquier naturaleza*</i>
<b>Ventanillas Especializadas</b>	<i>11 o más trámites</i>
<b>Entrega 1-5</b>	<i>Entrega de 1 a 5 resoluciones.</i>
<b>Entrega &gt;5</b>	<i>Entrega de 6 o más resoluciones.</i>
<b>Módulo de Informes</b>	<i>Proporcionar información al usuario</i>

\*Excepto los denominados "Carriles Especializados"

- ✧ **Centro de Atención Telefónica (CAT):** Este proceso es llevado a cabo en el CAT, cuyas instalaciones se encuentran físicamente separadas de las instalaciones del CIS, bajo el esquema de *Outsourcing*, su función es brindar orientación telefónica a los usuarios, sobre dudas sobre el ingreso de trámites, asignación de citas, rastreo del estatus de trámites ingresados, horarios, pagos, etc.
- ✧ **Sitio Web:** A través del sitio web de COFEPRIS se pueden realizar diversas consultas sobre requisitos para realizar trámites, horarios, estatus de trámites, hojas de ayuda de pago, guías de llenado, y en general información relevante para el público.

Estos son los procesos más destacados que realiza en CIS de COFEPRIS para la prestación de sus servicios, son todos aquellos que agregan valor de acuerdo a las necesidades del usuario final.

#### ⊕ **TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN (TI):**

Como apoyo en la prestación de servicios, el CIS cuenta con herramientas de TI, éstas además de brindar apoyo durante la prestación del servicio, generan dato que se almacenan y forman parte del histórico del servicio brindado.

#### ▲ **SIIPRIS**

El Sistema de Integral de Información para la Protección contra Riesgos Sanitarios (SIIPRIS) se creó con la finalidad de apoyar las funciones sustantivas de la Comisión Federal, Comisiones Estatales y áreas de Regulación Sanitaria, así como compartir información entre éstas. El SIIPRIS es una aplicación cliente-servidor, desarrollada en JAVA para plataforma web (cualquier sistema operativo), montado en un servidor de base de datos SQL Server, mismas que se concentran en las instalaciones de COFEPRIS, ubicadas en Monterrey #33, Col. Roma.

<sup>52</sup> Elaborado por la Autora

El ingreso al sistema se realiza a través de la red interna o acceso VPN (red privada virtual). Es importante destacar que la información contenida en el SIIPRIS es confidencial, por lo tal motivo es necesario autenticar a los usuarios, y registrar sus actividades dentro del sistema, (módulo de auditoría).

Dentro de las ventajas que se tienen al hacer uso de esta aplicación se encuentran:

- La información queda centralizada en la base de datos, así como el seguimiento de actividades ejecutadas
- Accesible a quien la requiera, sin depender de una persona que la controle
- Evita la re-captura de datos y tener que pasar datos manualmente de un proceso a otro.
- Proporcionar información veraz para toma de decisiones

Dentro de las desventajas que se tienen al hacer uso de esta aplicación se encuentran:

- Proporciona información poco oportuna, debido a que la capacidad del servidor SQL, la aplicación SIIPRIS ha sido rebasada y generalmente no responde con la rapidez deseada, a raíz de este problema se comenzó a implementar un indicador de la cantidad y duración de “caídas del sistema” ocurridas durante la operación diaria.
- Capacidad limitada al generar reportes, y estadísticos (Actualmente se encuentran desarrollando informes y gráficos dinámicos con base en tiempo).
- Capacidad limitada de su uso fuera de las instalaciones de COFEPRIS. (Afectando a entidades estatales, se ha reportado que existe personal que recibe trámites por la mañana y regresa a capturar por la noche).
- Pérdida de la información, situación comúnmente conocida como “vuelo de descargos”, eso ocurre en su mayoría al momento de reiniciar el sistema. A partir del estudio de lleva a cabo un monitoreo de las ocasiones en que el sistema tiene que ser reiniciado.

La función principal del sistema es al momento del ingreso de trámites, esto es capturando información sobre el trámite deseado, pagos, documentos ingresados, etc.; Mediante este sistema se genera una clave alfanumérica de 14 dígitos (configuración confidencial), para el seguimiento e identificación de trámites, así como el flujo de información.

#### ▲ CIT

El Controlador Integral de Turnos (CIT) es una aplicación conectada a una base de datos, que provee información específica para cubrir las necesidades del CIS, esta herramienta es capaz de llevar a cabo diversas funciones o atributos, en algunos casos es posible tener acceso a información de carácter cualitativa, o bien cuantitativa acorde a las necesidades.

Existen distintos atributos, no todos están disponibles para todo el personal, esto dependerá del nivel de autorización para cada usuario. Existen 4 grandes categorías para el uso de esta herramienta, a continuación se describe su uso brevemente. En la tabla 13, se resume la función de estas herramientas.

Tabla 13. Herramientas disponibles en el CIT y nivel de Acceso a ellas<sup>53</sup>

HERRAMIENTA	FUNCION	TIENE ACCESO
ATENCION AL USUARIO	Medición de los tiempos de atención del Ejecutivo de Ventanilla	Ejecutivo de Ventanilla
REPORTES	Datos Cuantitativos de desempeño	Coordinadores / Responsable del CIT
FILA	Estado del servicio en tiempo real	Coordinadores /Responsable del CIT
SUPERVISIÓN	Gestión de atributos en ventanillas (perfiles)	Coordinadores / Responsable el CIT

- **Atención al Usuario**

Esta aplicación se utiliza para el manejo de turnos, donde cada ejecutivo de ventanilla gestiona su funcionamiento con su clave de usuario y contraseña. A través de esta herramienta el ejecutivo de ventanilla puede: Llamar a un usuario, Iniciar la atención de un Usuario, Terminar la atención de un usuario, y colocarse en Turno especial. Así como dar inicio y final de operación en el día.

- **Reportes**

Genera algunos reportes, la mayoría en forma gráfica, la cual puede imprimirse sólo como imagen de pantalla y no es exportable a otro software. Un resumen de los reportes que pueden realizarse se observa en la **tabla 13**.

- **Filas**

Con esta herramienta se puede acceder a la vista de los turnos en espera, en esta pantalla arroja la información: cantidad de turnos en espera, tipo de turno en espera, tiempo de espera de cada turno, ventanilla en la cual están siendo atendidos los turnos.

- **Supervisión**

En esta opción se puede acceder a funciones de asignación ventanilla a ejecutivo de ventanilla y selección de prioridades de turnos por ventanilla.

---

<sup>53</sup> Elaborado por la Autora

Tabla 14. Atributos de Reportes Disponibles en el CIT<sup>54</sup>

REPORTES DISPONIBLES EN EL CIT	INFORMACIÓN QUE ARROJA	PERIODO DE TIEMPO QUE ABARCA EL REPORTE
<b>Turnos por Sucursal</b>	Cantidad de turnos emitidos.	Hora, Día, Rango de días.
<b>Atenciones por Servicio</b>	Cantidad de servicios atendidos conforme a la clasificación de turnos (A, B, C, etc.). Se puede seleccionar 1 servicio por reporte.	Hora, Día, Mes (máximo 1 mes)
<b>Atenciones por Analista</b>	Cantidad de turnos atendidos por 1 analista por periodo de tiempo. Se puede seleccionar 1 o varios analistas por reporte.	Hora, Día, Mes (máximo 1 mes)
<b>Servicios Atendidos por Analista</b>	Cantidad de servicios atendidos conforme a la clasificación de turnos (A, B, C, etc.), atendidos por analista. Se puede seleccionar 1 servicio y 1 analista a la vez.	Hora, Día, Mes (máximo 1 mes)
<b>Reportes por Servicio</b>	Tiempo promedio de Atención por Servicio Tiempo promedio de Espera por Servicio	Hora, Día, Mes (máximo 1 mes)
<b>Reportes por Analista</b>	Tiempo promedio de Atención por Analista Cantidad de turnos atendidos por 1 analista por periodo de tiempo. Se puede seleccionar 1 o varios analistas por reporte.	Hora, Día, Mes (máximo 1 mes)
<b>Hora de Entrada por Analista</b>	Hora de entrada a la aplicación por parte del Ejecutivo de Ventanilla.	Hora inicial
<b>Cronograma de Estado por Analista</b>	Envía un gráfico mostrando el estatus del Ejecutivo de Ventanilla, Inicio de Atención, Pausa o Turno Especial y Término de Sesión	Gráfico
<b>Historial de Actividades</b>	Función no habilitada	N/A
<b>Consolidado de turnos por Sucursal</b>	Cantidad de turnos emitidos.	Hora, Día, Rango de días.
<b>Histórico de Citas</b>	Citas agendadas y Canceladas	Día, Mes, Rango de días
<b>Operaciones de Turnos</b>	Al ingresar un turno en específico, arroja la información de quién lo atendió y horario en que fue Atendido.	N/A

El CIT, cuenta con algunas limitantes, estas son: la capacidad de operación y la compatibilidad parcial con software comercial como Microsoft Office, por citar el más común. Al mencionar la limitante referida como “capacidad de operación”, se refiere a que este sistema utiliza una gran cantidad de recursos informáticos para arrojar los resúmenes o reportes que son solicitados por los usuarios internos, razón por la cual no es posible utilizar esta herramienta mientras los Ejecutivos de Ventanilla ocupen otra aplicación. Por lo cual esta herramienta no puede ser aprovechada en horario laboral. En cuanto a la compatibilidad parcial con software comercial, cabe mencionar, que dificulta la operación del manejo de datos de manera cotidiana, ya que los datos son obtenidos en forma de

<sup>54</sup> Elaborado por la Autora

imagen (gráficas no exportable), por lo que los datos en pantalla deben ser recapturados en otro tipo de software para su manejo, en este caso Excel resulto ser de bastante utilidad.

Por otra parte, el manejo de esta herramienta no se encuentra difundido entre los coordinadores de área. Gran parte de los esfuerzos en este trabajo fueron enfocados en recopilar y ordenar esta información. A continuación se resumen las ventajas y desventajas de la aplicación CIT.

#### Ventajas:

- Monitoreo del Tiempo de Atención al usuario.
- Monitoreo del Tiempo de Espera para ser atendido.
- Brinda Información del Desempeño de los Ejecutivos de Ventanilla.

#### Desventajas

- No puede ser utilizado durante la operación del CIS.
- No existe manera de exportar reportes a otro software para hacer análisis de datos.
- Sólo 1 persona conoce las capacidades de esta herramienta y no existe un procedimiento escrito de su uso.
- Sólo los coordinadores tienen acceso a esta herramienta con fines de generar reportes básicos, sin embargo no se encuentran capacitados para extraer información que pudiera ser útil para generar indicadores.
- No se cuenta con un esquema periódico para obtener información del CIT, y los reportes son generados cada que son requeridos para subsanar alguna eventualidad.

# RESULTADOS Y ANÁLISIS PARTE I

## ⊕ GENERACIÓN DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO Ó KPI'S

Una vez que se han estudiado los recursos con los que cuenta el CIS para obtener información, se realiza una selección de las variables más adecuadas para generar indicadores. La decisión se tomó basándose en la utilidad de la información que arrojan, la facilidad para obtenerla y la rapidez para obtenerla. Esto alienándola con la misión y los objetivos del CIS, ver tabla 15

En la tabla 16, se puede observar el análisis de los diferentes reportes que se pueden obtener a través del CIT, para cada reporte obtenido y con la finalidad de utilizarlo como un indicador, se definen las características de cada uno:

- Nombre del indicador
- Descripción
- Utilidad
- Unidad de Medida
- Frecuencia de Medición

Tabla 15 Elementos estratégicos del CIS<sup>55</sup>

MISION	OBJETIVOS DE CALIDAD
<b>Transformar el área de servicio en un espacio proactivo y funcional en el que se resuelven los requerimientos de los usuarios y se identifiquen áreas de oportunidad que impacten en la mejora de los servicios para satisfacer y superar sus expectativas.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantizar que los servicios se brinden con transparencia y calidad</li><li>• Integrar la información sobre la operación del servicio y la opinión del usuario sobre el mismo.</li><li>• Instalar Canales de comunicación para la participación ciudadana</li><li>• Tomar decisiones en función de las necesidades del usuario</li><li>• Generar confianza y credibilidad en la sociedad</li><li>• Certificar las habilidades del personal de atención directa al usuario</li></ul>

<sup>55</sup> Elaborado por la Autora

## ✧ ¿Qué medir?

De acuerdo a los objetivos de calidad CIS, así como la Misión del mismo, la mayoría de los indicadores recaen en la percepción del usuario sobre el servicio que les es brindado, este tipo de indicador puede ser obtenido a partir de las quejas y sugerencias, además de las encuestas realizadas por el Órgano Interno de Control (OIC), entre otros, en la tabla 16 se observa esta situación.

Tabla 16 Objetivos de Calidad y sus posibles indicadores<sup>56</sup>.

OBJETIVOS DE CALIDAD	ACCIONES PARA CUANTIFICAR EL ATRIBUTO	ESTATUS
<b>Garantizar que los servicios se brinden con transparencia y calidad</b>	Encuestas de satisfacción al usuario Quejas y sugerencias del Usuario.	Actualmente se cuantifica.
<b>Integrar la información sobre la operación del servicio y la opinión del usuario sobre el mismo.</b>	Cuantificar atributos sobre la operación del servicio. (Tiempo de atención, Tiempo de Espera, Capacidad de Operación, etc.) Quejas y sugerencias del Usuario. Realizar la correlación entre ellos.	Se cuantifica Parcialmente
<b>Instalar Canales de comunicación para la participación ciudadana</b>	Medir el grado de implementación de los Canales de Comunicación. Quejas y sugerencias del Usuario.	Se cuantifica Parcialmente
<b>Tomar decisiones en función de las necesidades del usuario</b>	Estudiar Quejas y Sugerencias del usuario. Cuantificar si: el CIS se adelanta a las necesidades del usuario tomando en cuenta las modificaciones en la regulación sanitaria. Quejas y sugerencias del Usuario.	No se cuantifica
<b>Generar confianza y credibilidad en la sociedad</b>	Encuesta de satisfacción al usuario. Quejas y sugerencias del Usuario.	Se cuantifica Parcialmente
<b>Certificar las habilidades del personal de atención directa al usuario</b>	Cuantificar las certificaciones existentes sobre el personal de atención.	Se cuantifica Parcialmente

<sup>56</sup> Elaborado por la Autora

Tomando en cuenta lo anterior, surge la necesidad de analizar las quejas y sugerencias depositadas por parte de los usuarios en el buzón del CIS.

⊕ Análisis de quejas y sugerencias.

En la figura 24 se observa mediante un diagrama de Pareto la distribución de las quejas y sugerencias recibidas durante el 2011 y 2012, la clasificación otorgada en este trabajo es:

- Servicio: Tiempos excesivos en la espera, tiempos excesivos en la atención, en este caso es importante considerar las causas ajenas al CIS que generan el aumento en el tiempo de espera, por ejemplo la falta o “caída” de sistema.
- Retraso de Resoluciones: Tiempo excesivo en obtener la respuesta de su trámite.
- Otros: Servicio de Café, Requisitos de ingreso (identificación)
- Sistemas: Fallas del sistema, tomando en cuenta, la concepción del sistema, es decir la manera en que “opera” el SIIPRIS.
  
- Medios (CAT, SITIO WEB): Ambiente poco amigable en el sitio web, saturación del Centro de atención telefónica (CAT).
- Infraestructura: Falta de capacidad en baños, sillas, áreas de espera.

De acuerdo a la información colectada sobre la distribución de las quejas se observa que en su mayoría recaen en el rubro de servicios, el cual abarca principalmente los siguientes aspectos:

- Tiempo promedio de Espera.
- Tiempo Promedio de Atención.
- Falta de un Criterio homogéneo entre los ejecutivos de ventanilla.

Por otra parte el segundo aspecto de mayor valor es el Retraso en la entrega de resoluciones, rubro que no tiene relación directa con el CIS, por lo que nos enfocaremos al rubro “Servicios”.

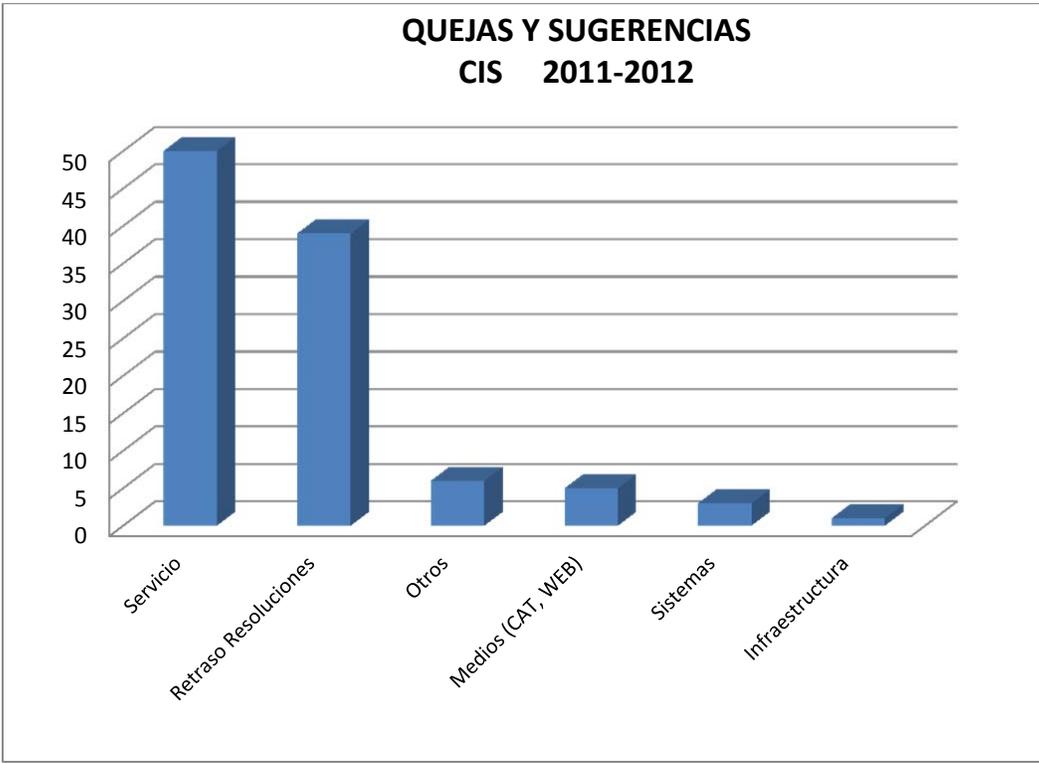


Figura 22 Diagrama de patero Quejas y Sugerencias CIS 2011-2012<sup>57</sup>

Con estos resultados ahora es posible pasar al siguiente paso, la ponderación de los *KPI's* propuestos en la tabla 17, para elegir los más adecuados para el CIS.

<sup>57</sup> Fuente: Elaboración propia.

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCION	UTILIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICION
1	Turnos por Sucursal	Mide la cantidad se servicios solicitados en el CIT.	Calcular la demanda general de servicios en el CIS	Q (Usuarios) / Tiempo	d m a
2	Atenciones por Servicio	Mide la Demanda de Servicios, clasificándolos por tipo.	Pronosticar qué tipo de servicio es más demandado, observar tendencias en aumento de algún servicio en fechas u horarios específicos	Q (Servicios) / Tiempo	d m
3	Atenciones por Analista	Cantidad de servicios atendidos por analista, sin importar qué tipo de servicio atendió.	Medir la velocidad de atención de un analista. (Este indicador no cuantifica la calidad del servicio)	Q (Servicios) / Tiempo	h d m
4	Servicios Atendidos por Analista	Cantidad de servicios por tipo por analista	Generar perfiles por analista e identificar las cualidades de los analistas	Q (Servicios) / Tiempo	h d m
5	Reportes por Servicio	TPA para todos los Servicios TPE para todos los Servicios (Se pueden obtener gráficas por tipo de servicio)	Obtener la capacidad con la que cuenta el CIS y el rango de optimización actual	Minutos	h d m
6	Reportes por Analista	Cantidad de servicios atendidos por Analista	Medir parte del desempeño del analista.	Q (Servicios)	h d m
7	Hora de Entrada por Analista	Hora de entrada a la aplicación CIT por parte del Analista	Medir parte del desempeño del analista.	h	h
8	Cronograma de Estado por Analista	Gráfico del estatus del Analista: Inicio de Atención, Pausa o Turno Especial y Término se Sesión.	Medir parte del desempeño del analista.	Gráfico	d
9	Consolidado de turnos por Sucursal	Mide la cantidad se servicios solicitados en el CIT.	Calcular la demanda general de servicios en el CIS	Q (Usuarios) / Tiempo	d m a
10	Histórico de Citas	Cantidad de Citas agentadas y Canceladas.	Calcular la demanda real del servicio	Q (Citas)	d m
11	Operaciones de Turnos	Arroja la información de quién atiende un turno en específico	No es útil como indicador	N/A	d
12	Trámites Ingresados/ Entregados	Arroja la Cantidad de Trámites ingresados por periodo de tiempo	Calcular la capacidad Instalada del CIS	Q (Trámites)	d m a

Tabla 17. Utilidad de Reportes Generados por el CIT y SIIPRIS como Indicadores de Desempeño. Donde: TPA= tiempo promedio de Espera, TPE= tiempo promedio de Espera, d=día, m=mes, a=año y Q=cantidad<sup>58</sup>.

<sup>58</sup> Elaboración propia

⊕ Ponderación de Indicadores Clave de desempeño (KPI's).

Mediante un proceso de ponderación se ha calificado a los indicadores de acuerdo al nivel de Utilidad, Veracidad, Oportunidad, Facilidad de Obtención que presentan. Cabe mencionar que los indicadores Histórico de Citas (Indicador 10) y Consolidado de Turno por sucursal (Indicador 9) se eliminaron de esta tabla por ser idénticos al indicador 1, Turnos por Sucursal, por otra parte el indicador Reportes por Servicio (Indicador 5), se dividió en Tiempo Promedio de Atención (TPA) y Tiempo promedio de Espera (TPE). El resultado se muestra en la tabla 17.

Basado en los resultados anteriores se eligen los indicadores con mayor puntuación para construirlos en retrospectiva, estudiando los datos de años anteriores

Tabla 18. Asignación de Valores para la Toma de decisión al Elegir Indicadores<sup>59</sup>.

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	UTILIDAD COMO INDICADOR	VERACIDAD	OPORTUNIDAD	FACILIDAD DE OBTENCIÓN	TOTAL
1	Turnos por Sucursal	5	5	1	3	14
2	Atenciones por Servicio	3	4	1	2	10
3	Atenciones por Analista	3	4	1	2	10
4	Servicios Atendidos por Analista	3	4	1	2	10
5	TPA	4	4	1	3	12
5'	TPE	4	4	1	3	12
6	Reportes por Analista	3	4	1	2	10
7	Hora de Entrada por Analista	3	3	1	2	9
8	Cronograma de Estado por Analista	3	4	1	1	9
11	Operaciones de Turnos	0	5	1	3	9
12	Trámites Ingresados/Entregados	5	4	2	4	15

0= Ninguna  
 1=Muy Poca  
 2=Poca  
 3=Buena  
 4=Muy Buena  
 5=Excelente

Los indicadores que obtuvieron mayor ponderación en los rubros calificados (Utilidad como indicador, Veracidad, Oportunidad, Facilidad de Obtención) en orden de mayor a menor resultaron ser:

- Trámites Ingresados
- Trámites Entregados
- Turnos por Sucursal
- Tiempo promedio de Atención (TPA)
- Tiempo promedio de Espera (TPE)
- Atenciones por Servicio
- Atenciones por Analista
- Servicios Atendidos por Analista
- Reportes por Analista

<sup>59</sup> Realizado por la Autora

## ⊕ Indicadores contruidos en retrospectiva

En la siguiente sección se muestran los indicadores generados con datos históricos discutiendo su impacto en el desempeño del CIS, y en algunos casos la tendencia que se observa durante el monitoreo de los primeros meses durante la migración hacia un Espacio de Contacto Ciudadano (ECC).

### ✧ Cantidad de Trámites Ingresados

Para construir este indicador se utilizaron datos históricos del 2010, 2011 y 2012, obtenidos del sistema SIIPRIS, en las gráficas se muestran las barras correspondientes a la cantidad de trámites recibidos mensualmente, este indicador es sensible a las variaciones ocasionadas por periodos vacacionales, así como días hábiles, razón por la cual se observa una gran variación en la cantidad de trámites ingresados, Cabe mencionar que mientras más pequeño es el valor de un coeficiente de variación (%CV), indica que el proceso es más homogéneo, es decir un proceso controlado, los %CV<sup>60</sup> obtenidos fueron:

- 12.5% CV para el 2010
- 16.4 % CV para el 2011
- 12.5 % CV para el 2012

Dato que demuestra que esta tendencia aumentó, del periodo 2010 al 2011 probablemente debido a que en el año 2011, se publicaron en el diario oficial periodos vacacionales obligatorios, es decir, anteriormente los periodos vacacionales del personal eran distribuidos de manera que la cantidad de personal encargada de la atención al usuario fuese siempre constante. El mes de Julio de 2011 es un ejemplo de lo mencionado, pues la cantidad de trámites disminuyó de 17,577 ingresados en el mes de Junio a 11,523 en Julio, provocando en agosto un incremento hasta alcanzar 20,444. Razón por la cual aumentan el %CV obtenido para el 2011. Este fenómeno provoca sobrecargas de trabajo en ciertos periodos, lo que probablemente provoque un aumento de tiempo promedio de espera (TPA) para ser atendido, de modo que al detectar este comportamiento, se puede bien prever esta sobrecarga y realizar un plan de acción, como contratar personal temporal, o bien extender los horarios laborales, al medir esta situación el CIS puede predecir en qué magnitud afectará que se repita este evento.

---

<sup>60</sup> %CV Porcentaje de Coeficiente de Variación. Obtenido con los datos de los meses de cada año, su fórmula es:

$$\%CV = \frac{\sigma}{|x|} \cdot 100$$



Figura 23. Cantidad de Trámites Recibidos 2010

Por otra parte para el 2012 se regresó al modelo anterior, es decir periodos vacacionales diferidos, además de contratar personal por *outsourcing* y becarios, quienes no cuentan con periodos vacacionales, por supuesto que este cambio tuvo otros efectos en parámetros, como el tiempo promedio de atención (TPA), efecto analizado más adelante.

Por otra parte en se observa que en los meses de Febrero y Marzo del 2010 se alcanza un máximo en la cantidad de trámites ingresados, esto se debió a las reformas regulatorias publicadas en el DOF, donde se requirió que todos los productos, medicamentos y dispositivos médicos que contaran con registro, debían renovarlo a modo de regular esta situación, es muy notorio el incremento, en la cantidad de trámites, pasando de 14,400 en enero hasta 21,715 y 22,254 en Febrero y Marzo respectivamente, representando un aumento en cantidad de aproximadamente 40-50%, tomando en cuenta como 100% las cifras obtenidas en enero del mismo año (14,400), sin embargo no se previó que tal cantidad de trámites fueran solicitados para esta reforma regulatoria, esto además impacta por supuesto en la cantidad de trámites entregados, indicador que se puede observar en las figuras 32, 33 y 34, en donde a grandes rasgos se observa una disminución en la cantidad de trámites entregados, ya que esta no sigue la misma tendencia de incremento a la gráfica de ingreso, es decir, en dicho periodo ingreso casi el doble de solicitudes, mientras que no se observa un egreso de la misma magnitud en el mismo periodo (Febrero –Marzo) ni en meses posteriores, causando rezagos en la entrega de resoluciones, situación que se refleja en la cantidad de quejas y sugerencias emitidas por el usuario, pues resulta ser la segunda causa de quejas por parte del usuario.



Figura 24. Cantidad de trámites recibidos, 2011

Para el 2012, figura 27, se observa una baja significativa en la cantidad de ingreso de trámites a partir del mes de Noviembre, esto puede deberse en su mayoría a la reubicación de las instalaciones de COFEPRIS, debido a que cerró sus puertas durante 1 semana, y aunado a un efecto positivo que forma parte de la mejora regulatoria, otra causa puede ser el surgimiento de una modalidad de ingreso de trámites denominada comúnmente como “Carril Especializado”, estos son trámites que ingresan a través de un sistema distinto al SIIPRIS, conocido como SIIPRIS 2, todos ellos son modificaciones administrativas a registros, pues después del rezago provocado en febrero y marzo del 2010, resultó impráctico que los usuarios tuvieran que esperar la misma cantidad de tiempo por una modificación en donde implica una visita a una planta, por mencionar un ejemplo, a una modificación que implica únicamente el cambio de propietario de un registro, o el cambio de nombre de un producto. Así pues se observa una ligera baja al cierre del año 2012.

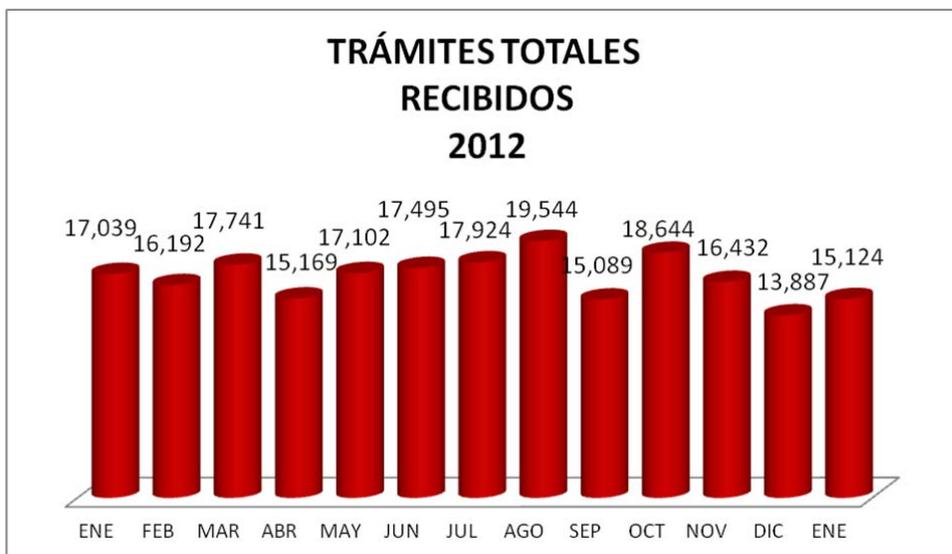


Figura 25. Cantidad de Trámites totales Recibidos 2012

En la figura 28 se muestra la tendencia de estas 3 gráficas conjuntas, añadiendo el primer semestre del 2009. En esta gráfica se observa que si bien no se cuenta con %CV o valores de desviación estándar (DS) propios de un proceso controlado, se pueden prever de límites superiores e inferiores para calcular el rango en de la cantidad de trámites que se esperan ingresar para el 2013. Considerando que todos los demás factores permanezcan constantes, se calcula un rango de 202 y 220 mil trámites anuales.

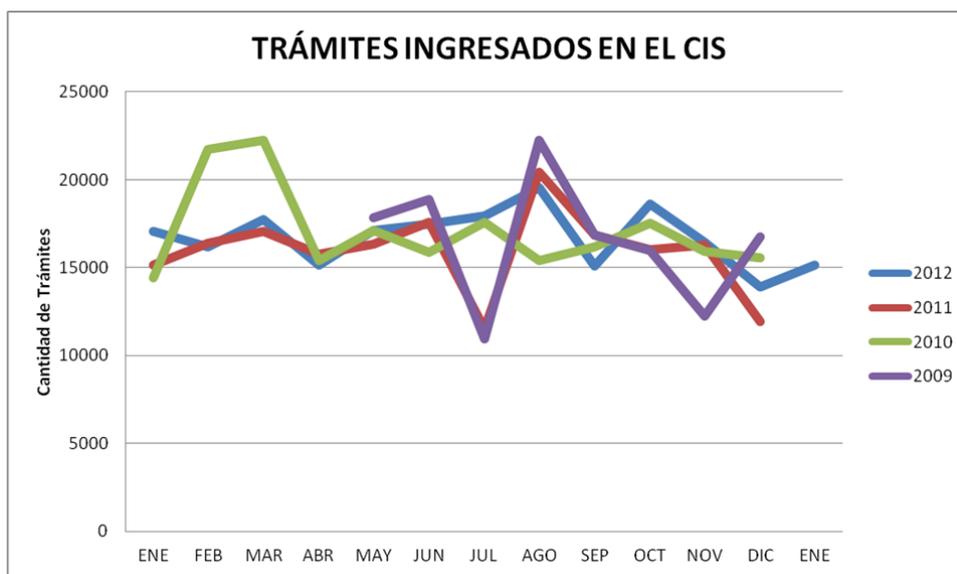


Figura 26. Comparativo de Cantidad de trámites ingresados en el CIS.

✧ **Cantidad de Trámites Ingresados, en promedio diarios.**

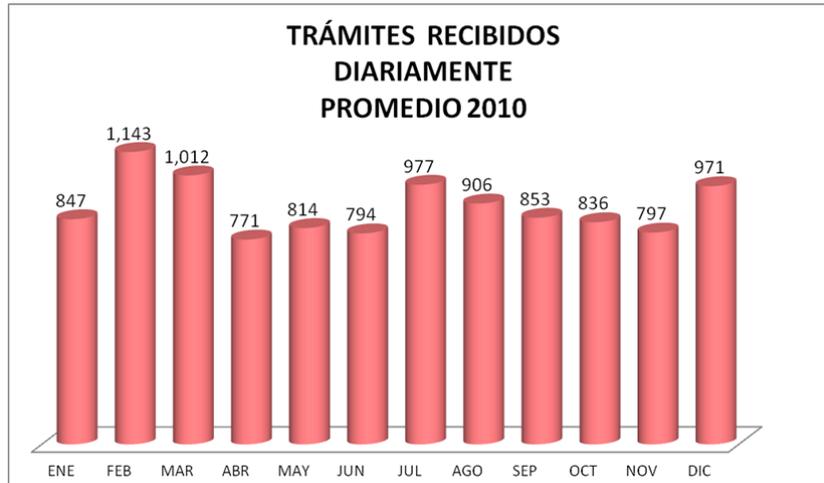


Figura 27. Cantidad de Trámites Recibidos Diariamente en Promedio, 2010.

A manera de minimizar el efecto de los periodos estacionales y con la finalidad de calcular un dato de ayuda para conocer la capacidad instalada diaria del CIS, se realizó un gráfico en donde se muestra la cantidad promedio de trámites recibida por día hábil para el 2010, figura 29, esta cantidad oscila entre los 771 (para el mes de abril) y 1143 (para el mes de febrero) diarios, observando por supuesto del incremento de febrero y marzo causado por la renovación de registros sanitarios.

Para estos periodos los %CV calculados por año son:

- 14.5% para el 2010
- 18.4 % para el 2011
- 9.5 % para el 2012

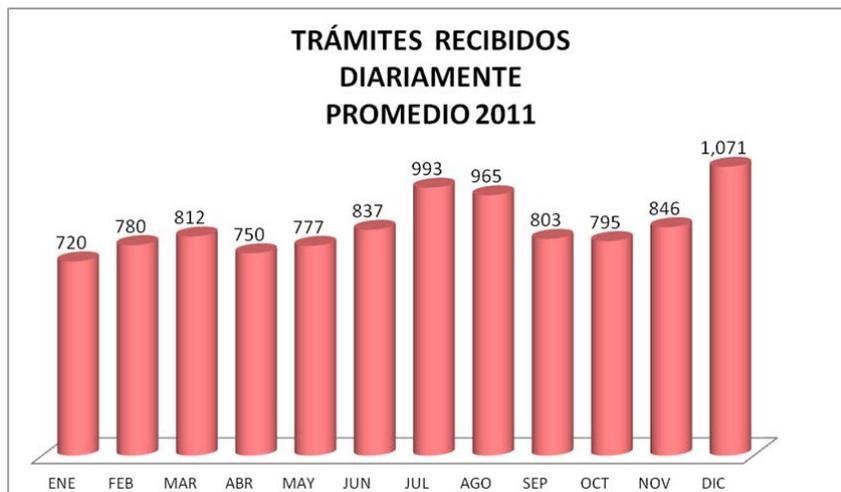


Figura 28. Cantidad de Trámites Recibidos Diariamente en promedio, 2011

Con este indicador se observa un comportamiento más real sobre lo ocurrido día a día en las instalaciones del CIS, con estas cifras se puede calcular la capacidad que posee el CIS en atención de trámites ingresados por el sistema SIIPRIS, para el 2011 osciló entre los 720 (mes de enero) y 1,071 , siendo el mes de diciembre donde se registra la cifra más alta, esto es una tendencia que se repite año con año, la causa más probable de ello es la incertidumbre por parte de los usuarios sobre los posibles incrementos en los pagos de derechos, razón por la cual los usuarios someten todos los trámites y pagos el año fiscal en curso, este efecto se podría minimizar informando a los usuarios de manera pertinente sobre la vigencia de las tarifas, si esa fuese la razón, por otra parte se recomienda realizar una encuesta a los usuarios a manera de minimizar este efecto y prestar un buen servicio.

El aumento de la cantidad promedio de trámites ingresados en los meses de diciembre con respecto al mes anterior fue de 21.8% para el año 2010<sup>61</sup> y 26.6% para el año 2011<sup>62</sup>, una cifra considerable al momento de hablar de un proceso controlado.



Figura 29. Cantidad de trámites Recibidos Diariamente en Promedio 2012

Para el año 2012, figura 31, hasta el mes de octubre se observa una tendencia con pocos cambios en la cantidad promedio de trámites ingresados, oscilando entre 775 y 847, en promedio diario para cada mes representando aproximadamente 9.2% de variación entre la cantidad mínima y la máxima<sup>63</sup>.

Para los meses de Noviembre y Diciembre se observa un alza hasta alcanzar los 1,095 y 1,068 trámites respectivamente. Esto se debió probablemente al efecto acumulado de 2 factores principales:

- 1.- El Cambio de instalaciones de COFEPRIS, lo que obligó a cerrar sus puertas durante 1 semana.
- 2.- La tendencia Decembrina correspondiente al ingreso de trámites en exceso por el temor del vencimiento del pago de derechos por el trámite.

<sup>61</sup> Comparando la cantidad de trámites ingresada en diciembre, contra e promedio del resto del año.

<sup>62</sup> Idem

<sup>63</sup> La cantidad mínima es de 775 y la máxima es de 847, existe una diferencia del 9.2%

En resumen, para el indicador “Cantidad de trámites ingresados diariamente” las cifras de los periodos estudiados son:

- 886 para el 2010
- 835 para el 2011
- 839 para el 2012

Donde se muestra que el mayor promedio fue durante el año 2010, recordemos que 2010 fue el año en que se volvió obligatoria la renovación de los registros sanitarios.

En la figura 32 se muestra el efecto de las 3 gráficas anteriores, si bien no es un proceso completamente controlado, pues depende de factores externos como cambios en la legislación, tendencias en la industria, manejo patentes, emergencias sanitarias y otros factores, se puede decir a grandes rasgos que la cantidad de trámites en promedio esperada para el año 2013 puede esperar de acuerdo a las cifras históricas en el rango de 775 y 1,095<sup>64</sup> trámites diarios, pudiéndolo ajustar a 800 para un límite inferior de control y 1100 para un límite superior de control.

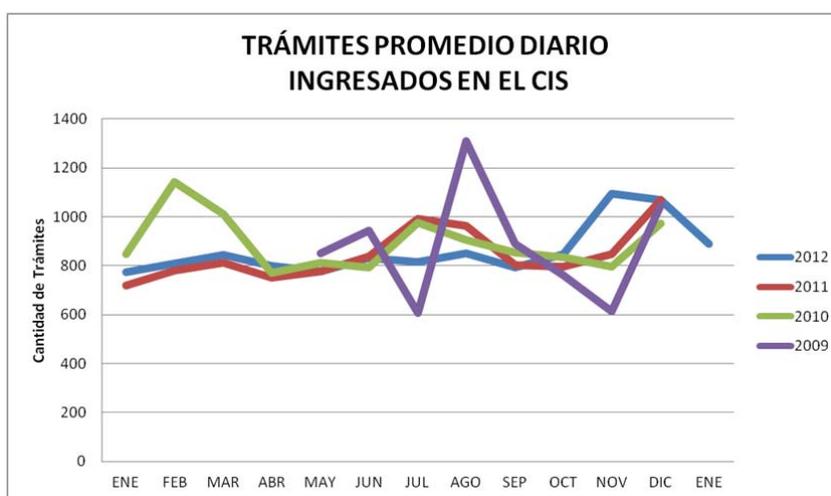


Figura 30. Comparativo de Cantidad de Trámites Ingresados en Promedio.

#### ✧ Cantidad de Trámites entregados.

A continuación se muestran y analizan las gráficas construidas con los datos obtenidos del SIIPRIS, sobre la cantidad de trámites ingresados en el CIS.

<sup>64</sup> Se lleva a cabo un promedio de las cifras mínimas obtenidas y las cifras máximas obtenidas.

En la figura 33 la primera observación que salta a la vista la gran diferencia entre la cantidad de trámites ingresados, ver figura 25, contra la cantidad de trámites entregados. Como ejemplo, en el mes de Febrero del 2010, ingresaron 21,715 solicitudes y fueron entregadas únicamente 8,874 resoluciones; cabe señalar que no toda la diferencia entre estas cifras se

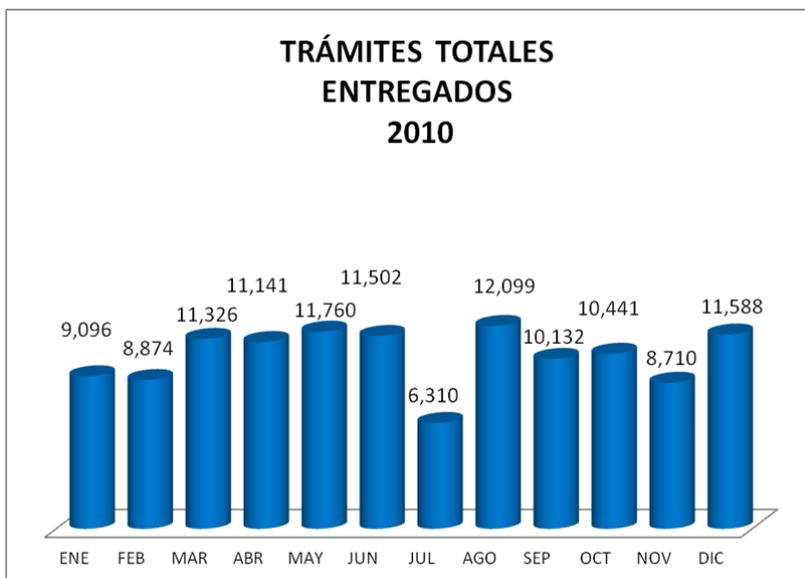


Figura 31. Cantidad Promedio de Trámites totales entregados, 2010.

debe al rezago al dictaminar los trámites, una parte es atribuida a que algunos de los trámites ingresados no tienen una respuesta, es decir son solamente informativos, o bien de respuesta inmediata, donde les es entregado el acuse al usuario en la misma ventanilla de ingreso, y por lo tanto no se refleja en esta gráfica, sin embargo hasta el momento no es posible calcular esta cifra con exactitud, por lo cual esta observación queda como una interesante recomendación para calcular el déficit real en el rezago de entrega de resoluciones por parte del área técnica, y no por parte del CIS.

Para el año 2010 y 2011, se observa claramente la disminución en la cantidad de entrega de trámites en el mes de julio, esto se le atribuye al periodo vacacional, siendo que para el año 2011 en el mes de junio se entregaron 14,329 trámites y para el mes de julio, únicamente 7,148, y para el año 2010, la diferencia fue de 11,502 entregados en junio y 6,310 entregados en julio, en ambos casos se reduce prácticamente al 50%.

Para el año 2011, la misma tendencia ocasionada por el periodo vacacional se observa en diciembre, cabe señalar que muchas de las resoluciones en ocasiones se encuentran disponibles en el CIS sin embargo los usuarios no acuden a recogerlas, dentro del área de entregas, se cuenta con un listado de los tramites que permanecen en el área por más de 30 días hábiles, tiempo reglamentario para que una resolución se entregue en ventanilla, pasando este periodo la resolución pasará a otra zona denominada “bóveda”. Para efectos de este trabajo, se desconocen estas cifras. A manera de prever el cierre de las instalaciones los usuarios acuden antes de periodo vacacional a entregar solicitudes y también a recoger resoluciones, es por ello que en dichas fechas también aumenta la cantidad de trámites entregados, como se muestra en Junio 2011 donde aumenta la cantidad de trámites entregados de 13,097 (mayo), hasta 14,329 (junio), siendo un aumento de un 9.4% de aumento.



Figura 32. Cantidad Promedio de trámites Entregados, 2011

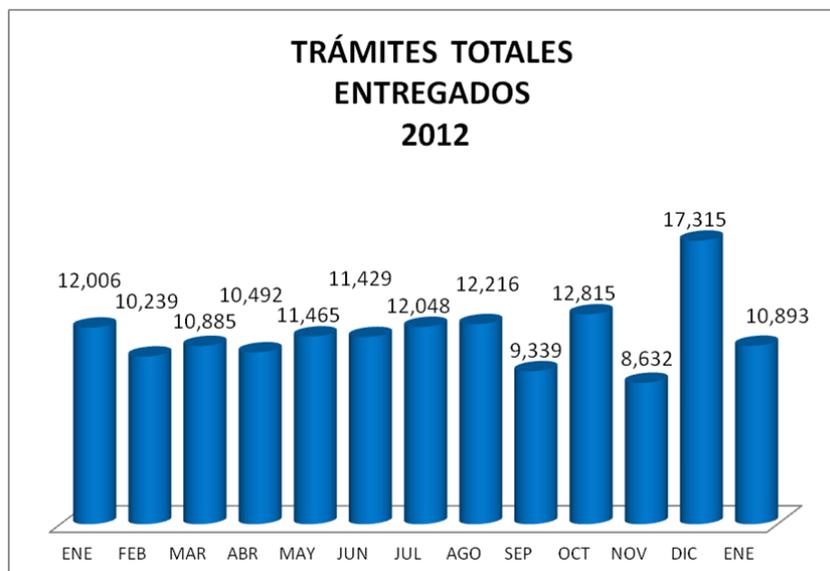


Figura 33. Cantidad Promedio de trámites Entregados, 2012

Para el 2012, figura 35, el efecto del periodo vacacional de julio se redujo drásticamente, los meses de mayo, junio y julio presentan cifras similares (11,465, 11,429, 12,048) pues en ese año el CIS no cerró sus puertas y siguió operando debido a la contratación de personal de *Outsourcing* y Becarios.

En la gráfica 36, se muestra el comparativo de los 3 gráficos anteriores, donde se observa un comportamiento más homogéneo y controlado, esto se debe a que la cantidad de entrega de resoluciones por parte de las áreas técnicas hacia el CIS es homogénea, sin embargo no es proporcional al crecimiento de la cantidad de ingreso de trámites (demanda del usuario).

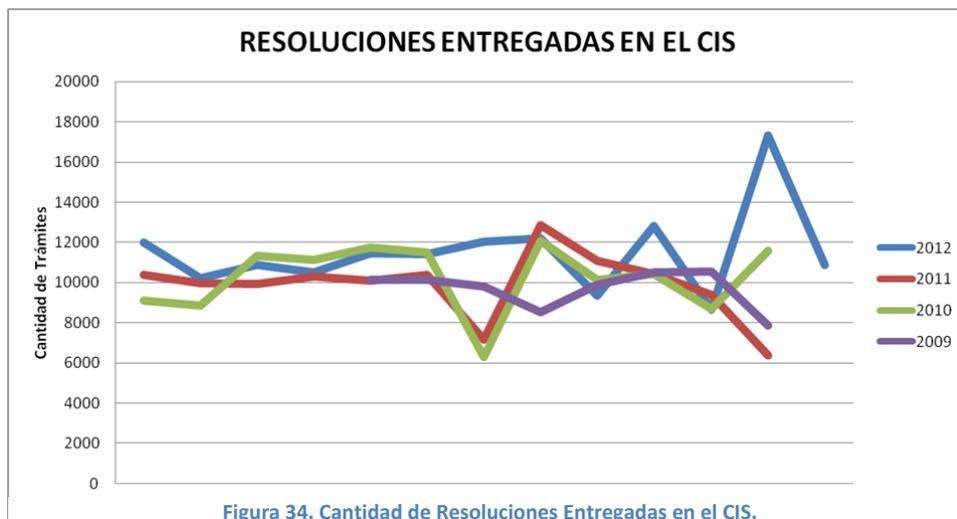
Los coeficientes de variación obtenidos para el indicador "Cantidad de tramites entregados" en el periodo de estudio son:

- 16.7 % para el 2010
- 21.7 % para el 2011
- 11.6 % para el 2012\*

Con este indicador se puede prever la cantidad de entrega de resoluciones para el año 2013, utilizando promedio simple, puede ser de alrededor de 11,000 mensuales. Dato que es un foco rojo para el rezago de trámites, pues si la cantidad de trámites ingresados va en aumento, esto puede ser un indicador de la falta de capacidad en las áreas encargada de emitir las resoluciones de trámites, también conocidas como áreas de dictaminación.

Para el cálculo del %CV del 2012 se omite el mes de diciembre, debido a que en este mes se toman en cuenta los envíos a bóveda, que se refiere a trámites no recogidos por el usuario durante todo el año y que son enviados vía correo mediante el servicio postal mexicano. Este efecto también generó una sobrecarga de trabajo, debido a la falta de planeación, pues

se alcanzó un máximo en la cantidad de trámites enviada ya que se acumuló una gran cantidad de trámites, alcanzando los 17,315 trámites, cifra que refleja un exceso de trabajo por parte del personal asignado al área de entrega.



✧ **Cantidad de Trámites Entregados Diariamente en Promedio.**

De manera similar al análisis de la cantidad de trámites ingresados mensualmente, es necesario realizar un ajuste calculando la cantidad de trámites entregados por día, con este ajuste se pretende eliminar las variantes estacionales causadas por los periodos vacacionales y de días inhábiles.

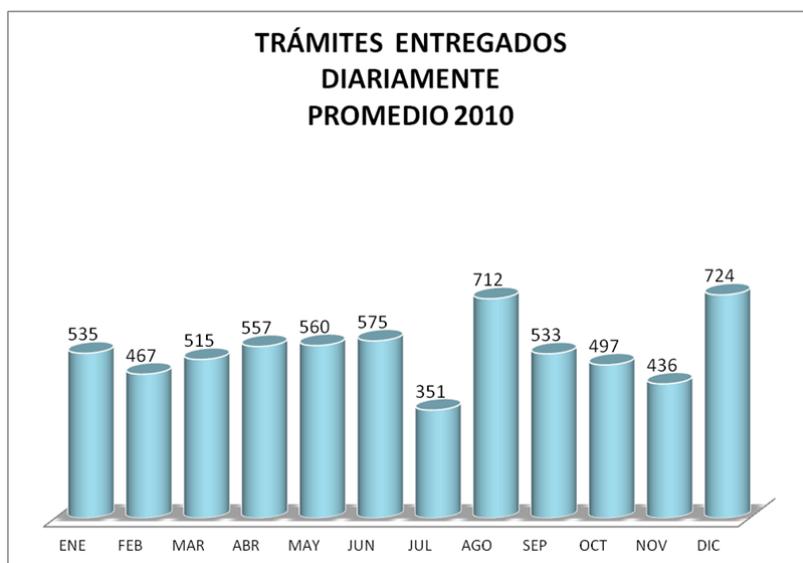
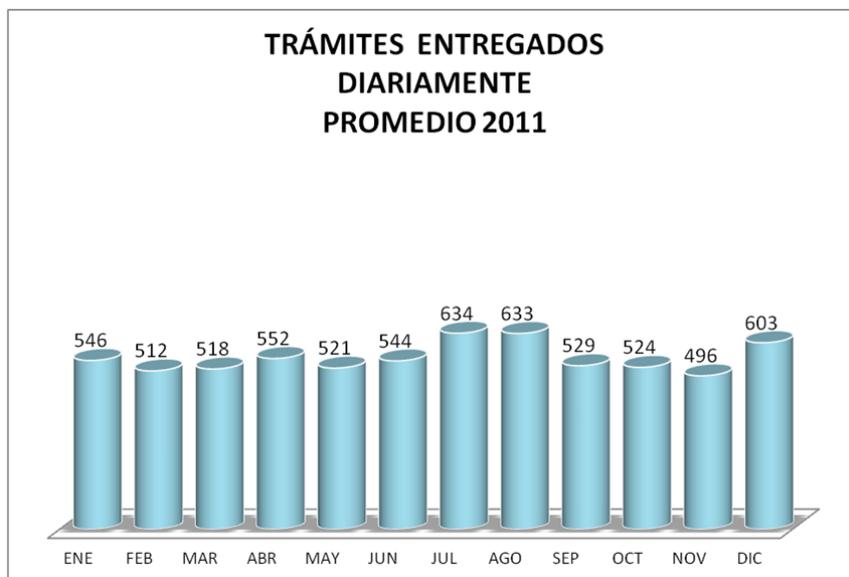


Figura 35. Cantidad Promedio de trámites Entregados Diariamente, 2010.



**Figura 36. Cantidad Promedio de trámites Entregados Diariamente, 2011.**

Para el año 2010, figura 37, se observa que en el proceso de entrega de resoluciones se muestran aún los efectos del periodo vacacional del mes de julio, esto se debe a que a pesar de que el CIS cerró sus puertas para los usuarios en general, deja abiertas las puertas para recoger resoluciones que representan un riesgo inminente a la salud, por ello el promedio de resoluciones diarias entregadas disminuye drásticamente, de 575 (junio) a 351 (julio) solicitudes diarias entregadas, pues la entrega se limita a casos excepcionales.

La cantidad promedio de trámites entregados diariamente para los periodos de estudio es la siguiente:

- 520 para el 2010
- 552 para el 2011
- 538 para el 2012

Esta cifra reitera un bajo crecimiento en la capacidad de entrega de resoluciones por parte de las áreas, ya que este indicador creció sólo 3.46% del 2010 hacia el 2012<sup>65</sup>.

Para el año 2011 el efecto estacional provocado por el periodo vacacional del mes de julio ha desaparecido ya que en julio de dicho año el CIS no cerró al público.

Los coeficientes de variación obtenidos para el indicador “cantidad de trámites entregados en promedio diario” son:

- 17.4% para el 2010
- 8.3 % para el 2011
- 5 % para el 2012\*

<sup>65</sup> Tomando en cuenta el crecimiento de 520 hasta alcanzar 538, es decir 18, el cual representa 3,46%

Para el cálculo del año 2012 no se toma en cuenta el mes de Diciembre debido a la entrega de resoluciones vía correo postal mexicano.

En la figura 39 se observa este efecto, donde aumenta la cantidad de trámites entregados diariamente en promedio en los meses de Diciembre y Enero. (Envío de resoluciones por correo).



Figura 37. Cantidad Promedio de trámites Entregados Diariamente, 2012.

En la figura 40 se muestra un resumen de las 3 gráficas anteriores, donde se observa que en general, eliminando los puntos de diciembre y enero del 2012 es un proceso que con pocas variables, incluso se observa muy poco o nulo crecimiento entre los periodos analizados. Esto puede deberse a la tala regulatoria es decir la desregulación de algunos insumos, antes competencia de COFEPRIS, un ejemplo de ello fue que el pasado diciembre del 2011 se publicó en el DOF un listado de insumos médicos denominados de "bajo riesgo", lo que significa que dejaron de requerir de registro sanitario para su comercialización en el país. Otra razón pueden ser los grandes rezagos existentes por parte de algunas áreas técnicas, esta cifra no se puede conocer con la información actual, por lo que será necesario recabar la cifra del porcentaje de los trámites ingresados que generan una respuesta y aquellos que no, para poder calcular la cantidad de trámite rezagados. Por el momento sólo se puede inferir que si existe una cantidad considerable, ya que otro indicador de ello son las quejas por parte de los usuarios donde en específico declaran su molestia sobre el exceso de tiempo en obtener su resolución incluso en varias quejas indican que este tiempo sobrepasa lo establecido por la legislación competente (Ley Federal de Procedimientos Administrativos, LEFEPA).

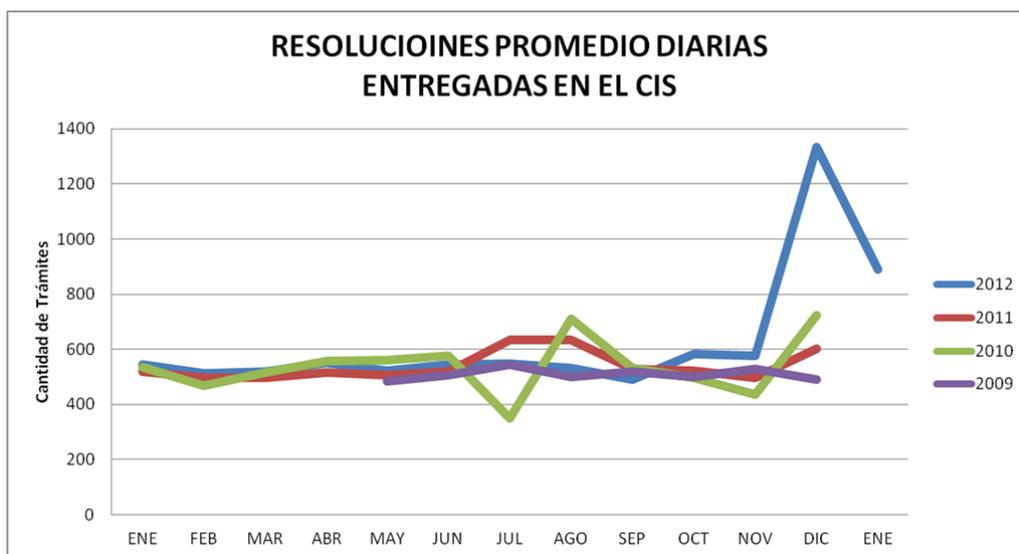


Figura 38. Comparativo de Cantidad Promedio de Resoluciones entregadas en el CIS.

#### ✧ Turnos por Sucursal

Otro indicador de la capacidad de servicio del CIS es la cantidad de usuarios atendidos, existen diversos tipos de usuarios:

- Usuarios Frecuentes
- Usuarios Frecuentes Gestores
- Usuarios Ocasionales

Estos no han sido clasificados formalmente por el CIS, sin embargo es parte de la clasificación informal que se maneja, los usuarios frecuentes son aquellos que llevan a cabo trámites para una misma empresa o empresas de la misma familia, contratados por la empresa para quien realizan el trámite. Los usuarios gestores son aquellos subcontratados por una o varias empresas para realizar trámites a nombre de ellos, son usuarios que manejan grandes volúmenes de trámites, en ocasiones incluso más de 100 trámites en un día. Y por último están los usuarios ocasionales, que son aquellos que como el término lo indica, ocasionalmente realizan trámites ante COFEPRIS. El CIS en un futuro planea realizar esta clasificación de manera formal para poder ofrecer a los usuarios el servicio más adecuado para ellos.

Ha comenzado con actividades como agendar una cita especial para aquellos que deseen ingresar más de 40 trámites en una sola exhibición, o bien en el caso de usuarios ocasionales se ha optado por dar atención personalizada e incluso apoyo en el llenado de solicitud en las mismas instalaciones del CIS con asesoría de un ejecutivo de ventanilla.

En la figura 41 se muestra la cantidad promedio mensual de usuarios atendidos en los periodos 2010, 2011 y 2012. Las cifras totales obtenidas para el periodo de estudio son:

- 96,749 usuarios anuales para el 2010
- 100,653 usuarios anuales para el 2011
- 106,789 usuarios anuales para el 2012

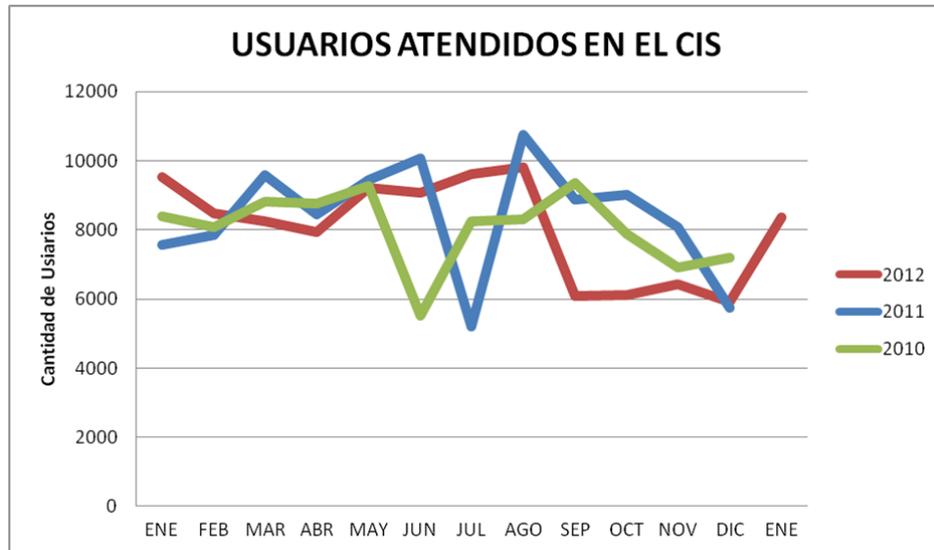


Figura 39. Comparativo Cantidad de Usuarios Atendidos en el CIS

Con estos datos se observa una tendencia creciente proporcional, por lo que se lleva cabo una regresión lineal, obteniendo un coeficiente de correlación de 0.98, lo que permite realizar una extrapolación para poder calcular el valor esperado en el año 2013. En la figura 42 se observa este cálculo.

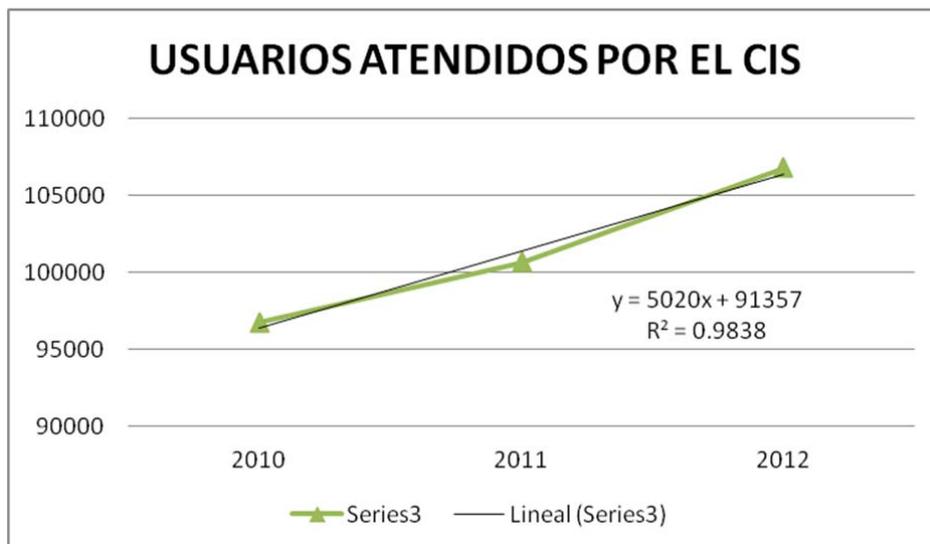


Figura 40. Regresión lineal, cálculo de usuarios esperados 2013

Con los datos obtenidos en el cálculo anterior se prevé que para el 2013 considerando todos los demás factores permanezcan constantes, un aproximado de 111,650 usuarios anuales, figura 44.



Figura 41. Cantidad de usuarios atendidos por el CIS anualmente, predicción para el año 2013.

En la figura 44 se muestra el indicador Cantidad promedio diaria atendida en el CIS en los periodos estudiados, siendo el promedio para cada año:

- 396 usuarios atendidos diariamente para 2010
- 406 usuarios atendidos diariamente para 2011
- 511 usuarios atendidos diariamente para 2012

Claramente se observa un aumento en la capacidad instalada del CIS para el año 2012, ya que para el año 2011 fue de 406 usuarios atendidos diariamente y para el 2012 fue de 511 usuarios atendidos diariamente, esto representa un 26% de aumento.

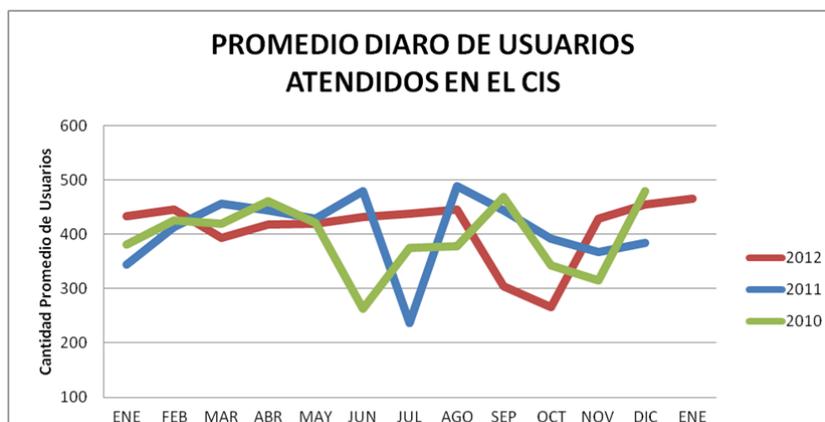


Figura 42. Cantidad Promedio Diario de Usuarios Atendidos en el CIS

## RESULTADOS Y ANÁLISIS PARTE II

En esta segunda parte se discuten los indicadores propios del proceso que maneja el CIS, este tipo de procesos son internos es decir no dependen directamente de los cambios a la regulación sanitaria, por mencionar un ejemplo y es más factible realizar cambios a corto plazo para mejorar este tipo de indicadores.

### ❖ Tiempo Promedio de Espera (TPE).

El TPE, se define como el tiempo que tarda el usuario en ser atendido, a partir de momento en que le es entregado un turno electrónico en las instalaciones del CIS.

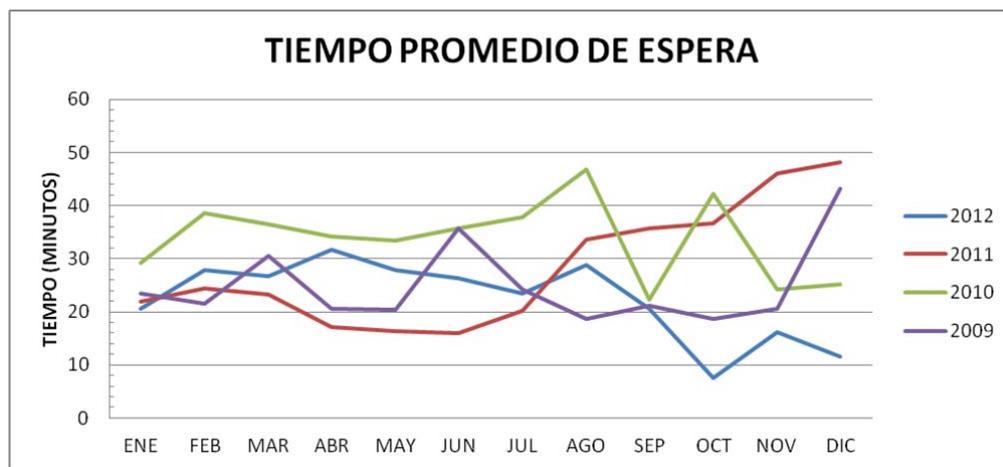


Figura 43. Tiempo Promedio de Espera (TPA) para ser atendido en el CIS

En la figura 45 se muestra el TPE en minutos calculado en los periodos de estudio, para cada mes, se observa que los valores más altos se encuentran en el periodo 2010 y finales del 2011, puede ser relacionado con la alza en la demanda de servicios en conjunto con el periodo vacacional de Julio donde se atendía la misma cantidad de usuarios o mayor, pero con menos personal en ventanilla, causando por supuesto largas filas en espera de ser atendidos.



Figura 44. Tiempo Promedio de Espera, calculado anualmente, considerando el 2012" bajo las condiciones en las nuevas instalaciones de Cofepris.

En la figura 46 se muestra el promedio de TPE para cada periodo estudiado, a finales del año 2012 se logró abatir el TPE, esto se debe al ingreso de nuevo personal y en general a las nuevas capacidades dentro de las instalaciones del ECC, donde en vez de contar con 31 ventanillas, se cuenta con 60. Para efectos de este cálculo aparecen 2 barras correspondientes al 2012, cuyo TPE fue de 24.2, calculado en las instalaciones del CIS, mientras que la barra con TPE de 12.9 fue calculado bajo las condiciones del nuevo ECC, disminuyendo 47%, recordemos que esta es una de las principales quejas por parte del usuario, de modo que será importante para el futuro monitorear de cerca este indicador.

◇ **Tiempo Promedio de Atención (TPA).**

El TPA, es el tiempo que tarda en ser atendido el usuario en ventanilla, se cuenta a partir del momento en que el usuario llega la ventanilla asignada y finaliza en el momento en que el usuario se retira de ventanilla. Este parámetro es otro de los rubros que más le preocupan al usuario, de acuerdo al análisis de quejas y sugerencias. Pues si bien para finales del 2012 se subsanó el problema del excesito tiempo de TPE, el TPA aumentó drásticamente durante la capacitación del nuevo personal, pues en este periodo se capacitaron aproximadamente a 30 nuevos ejecutivos de ventanilla, todos ellos con perfil de áreas químicas, a modo de que a futuro se fortalezca la pre revisión documental en ventanilla de los trámites ingresados, pues anteriormente estos puestos eran atendidos por personas con mucha experiencia en cuanto a recepción de trámites, pero poca preparación académica específica (en la rama química), lo que dificultaba la toma de decisiones.



Figura 45. Tiempo Promedio de Atención en ventanilla, 2012.

En la figura 47, se puede observar la curva de aprendizaje en la capacitación del nuevo personal, para el mes de septiembre y octubre el TPA aumentó casi un 100%<sup>66</sup>, esta cifra es un histórico importante a considerar para futuras capacitaciones. En este aspecto también resalta la amenaza que representa tener más del 50% del personal operativo como flotante, pues, es probable que su rotación sea alta. De aquí surge la necesidad de generar un nuevo indicador, para medir la rotación del personal, datos con los que aún no se cuentan. Y por otra parte generar un programa de capacitación que evite el aumento de este indicador con la finalidad de que los usuarios no noten un cambio en el TPA al incluir personal nuevo.

#### ✧ Atenciones por Servicio

Personalmente me surge la preocupación en cuanto a la gestión de citas, y el modo en que se distribuyen los horarios para turnos al usuario al CIS, pues, si bien el TPE en las instalaciones del CIS durante el 2011 y principios del 2012, llegó a 33 minutos, lo cual implica en caso de la distribución del indicador "Tiempo de Espera" fuese una distribución normal, pudieron haber existido tiempos máximos de espera de casi 50 minutos, figura 48, sin embargo se brindaba servicio a todos los usuarios citados en el día, a excepción de casos particulares en los cuales por falta de sistema se suspendía el servicio, es probable que una de las causas del problema de exceso de TPE sea que no se citaba al usuario con la

<sup>66</sup> Considerando 13.5 minutos en el mes de agosto, 22.9 para septiembre y 27.9 para octubre, representa casi el 100% de aumento.

suficiente holgura para que fuese atendido casi inmediatamente en cuanto este entra a las instalaciones del CIS. En otros modelos de atención al usuario no ocurre esto, pues se cuenta con la información del tiempo promedio de atención (TPA), y la cantidad de usuarios citados, y por lo tanto las citas se otorgan teniendo en cuenta esta cifra y otorgar los trámites de manera ordenada<sup>67</sup>.

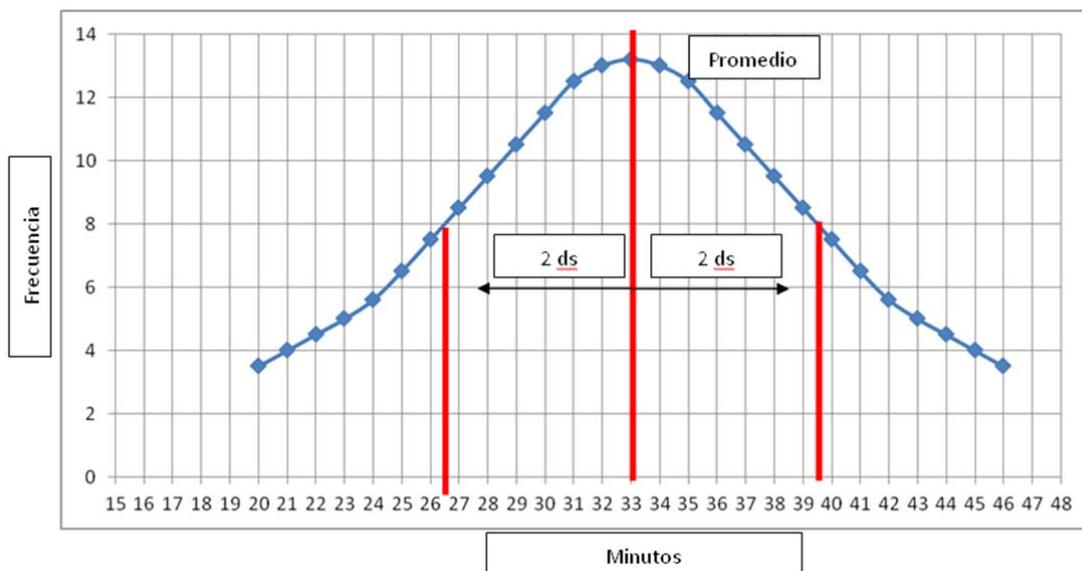


Figura 46. Ejemplo de distribución de datos para TPE

Por tal motivo es necesario calcular el TPA general y el TPA por servicio para poder conocer la capacidad de atención del CIS y otorgar las citas en el momento preciso en que se termina un servicio, para que inmediatamente ingrese el usuario siguiente y su tiempo de espera sea casi nulo.

En la figura 49, se muestra el total de turnos atendidos de acuerdo a la clasificación interna otorgada por el CIS, para los periodos 2011 y 2012.

<sup>67</sup> En las oficinas del SAT, Servicio de Administración Tributaria, otorgan determinado número de citas cada 15 minutos, de manera que el usuario no espera más de 15 minutos para ser atendido.



Figura 47. Cantidad de Turnos Atendidos clasificados por tipo de turno.

Con esta información se puede rediseñar con ayuda de la teoría de colas<sup>68</sup>, la cantidad de citas que pueden ser atendidas durante el día, y los lapsos de tiempo entre cada cita sin embargo es necesario conocer el TPA por servicio y calcular el tipo de distribución y otros parámetros estadísticos, con los cuales aún no se cuenta y por lo tanto se recomienda recopilarlos.

Por otra parte, es importante considerar que una de las principales limitantes para dar servicio regular a los usuarios es la disponibilidad del sistema, por lo que se debe considerar las fallas que presenta continuamente el sistema SIIPRIS, razón por la cual se detiene constantemente la operación del CIS (ingreso de trámites, esta queja también se encuentra clasificada dentro de la categoría “servicio”, es por ello que para este proyecto se ha cuantificado la cantidad de ocasiones en que el sistema falla y el tiempo que afecta a la operación, se tomó una muestra de los meses de noviembre y diciembre para extrapolar lo anterior. En las figuras 50 que si bien no existe una tendencia lineal, alrededor de las 9:00 y 12:00hrs es cuando se presenta la mayor cantidad de fallas.

<sup>68</sup> Ver anexo 1

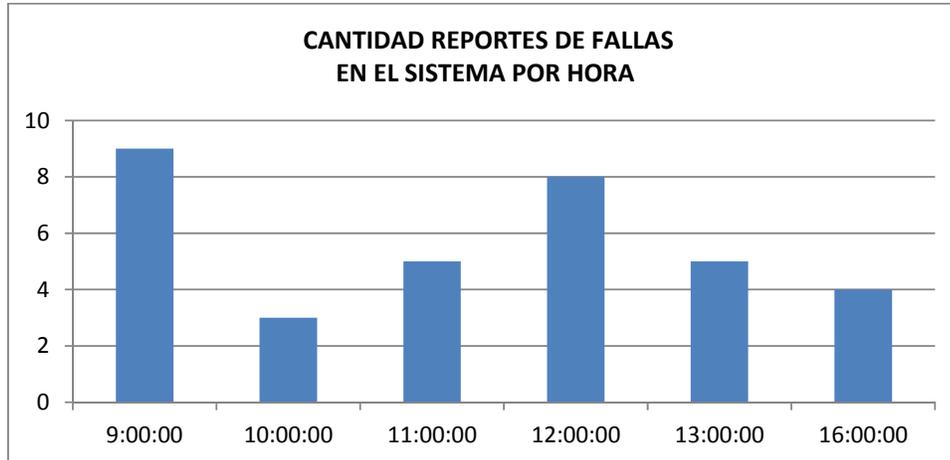


Figura 48 Cantidad de Reportes de fallas en el sistema.



Figura 49. Tiempo (Min) sin sistema SIIPRIS.

En la figura 51, se cuantifica el tiempo en que el CIS permanece sin sistema, si bien las fallas son aleatorias, pues pueden presentarse durante 7 o incluso 50 minutos al día, esta situación causa un aumento en TPE y TPA, sin embargo el área encargada de operar el sistema SIIPRIS no ha encontrado solución a dicho problema, el seguir recabando esta información puede ser de utilidad para encontrar una solución definitiva a esta situación. Es importante mencionar que en ocasiones anteriores el servicio ha sido suspendido debido a la falta del sistema SIIPRIS, por lo que es urgente solucionar esta problemática, evidentemente esto genera descontento en los usuarios y por lo tanto quejas.

Por otra parte considerando que el área de sistemas aún no encuentra la solución a dicho problema, el CIS puede realizar modificación en sus procesos, optimizándolos para minimizar el efecto de esta falla. Es posible generar datos del TPA y del TPE, en el actual modelo, considerando como externas las fallas del sistema y se realiza un planteamiento para

minimizar aumento de TPE y TPA. Para llevar a cabo un cálculo aproximado, del TPA y TPE, se toman en cuenta los datos obtenidos del día 11 de Diciembre del 2012, en la tabla 19 se muestra el TPE obtenido para algunos de los servicios atendidos en el CIS. En este ejemplo se observa que para el servicio B, los valores obtenidos de TPE en minutos fueron de 27,22.6,25.9,22.1,21.3,19.8, y 19.5 minutos, siendo en promedio 22.6 minutos, y así sucesivamente para los demás tipos de turnos C,E,D y H.

Tabla 19. Tiempo Promedio de Espera (TPE) por tipo de turno

TIEMPO (Min)	B	C	E	D	H
	27	10.54	47	11	21.7
	22.6	9.9	31.6	39.9	24.8
	25.9	10.5	34.6	16.2	26.9
	22.1	10.1	30.1	14.8	22.5
	21.3	11	35.9	20.7	24.0
	19.8	5.5	45.4	30.9	23.3
	19.5	10.3	32.7	13.7	21.0
<b>PROMEDIO</b>	22.6	9.7	36.8	21.0	23.4

Posteriormente es necesario conocer qué cantidad de turnos son ingresados diariamente y cuál es su distribución. En la tabla 20 se toma como ejemplo los datos de turnos atendidos el mes de Diciembre de 2012

Tabla 20. Cálculo de horas hábiles necesarias para cubrir la demanda de servicios.

SERVICIO	CANTIDAD TURNOS DIC	TURNOS DIARIOS PROMEDIO	TPA (Min)	TIEMPO DE ATENCIÓN (MIN)	TIEMPO DE ATENCIÓN (HORAS)
<b>B</b>	678	113.0	22.6	2553.8	42.6
<b>C</b>	491	81.8	9.7	793.8	13.2
<b>D</b>	85	14.2	21.0	297.5	5.0
<b>E</b>	328	54.7	36.8	2011.7	33.5
<b>H</b>	326	54.3	23.4	1270.6	21.7
<b>I</b>	33	5.5	9.7	53.4	0.9
<b>X</b>	9	1.5	9.7	14.6	0.2
<b>SUMA</b>	1950	46.4			116.55
<b>PROMEDIO</b>			23.27	8626.2	

En esta tabla se observa para el servicio “B” se atendieron 678 turnos, lo que implica que por día hábil (6 días hábiles de muestra) se atendieron 113 turnos, con un tiempo promedio de atención (TPA) de 22.6 minutos. (Obtenido en el paso anterior, ver tabla 19). Si multiplicamos el TPA (22.6 min) por los 113 turnos atendidos, indica que en 2553.8 minutos, el equivalente a 42.6 horas se atendieron todos los turnos B de diciembre. Extrapolando

esta información al resto de los turnos se obtiene la última columna, tiempo de atención. Al sumar la última columna, es decir sumar todo el tiempo necesario en atender los turnos analizados (B,C,D,E y H) da un resultado de 116.55 horas de trabajo efectivo. Es decir que en un día cotidiano en las nuevas instalaciones se requeriría de 116.55 horas hombre para dar atención a los turnos generados en este ejemplo. Tomando en cuenta que se cuenta con aproximadamente 24 ventanillas, que atienden el tipo de servicios del ejemplo, al dividir 116.55 horas entre 24 ventanillas, dará como resultado un promedio de 4.8 horas de trabajo efectivo por cada ventanilla para dar atención a todos los turnos.

**Tabla 21. Horas efectivas necesarias para cubrir la demanda.**

TIEMPO EFECTIVO	143.77h
Total de Ventanillas	24
Promedio por Ventanilla	4.8 h

En la tabla 21 se observa que teniendo 24 ventanillas habilitadas sería posible atender a todos los usuarios en un tiempo efectivo de 4.8 horas, evidentemente en este cálculo no se toma en cuenta el descanso de los ejecutivos de ventanilla, y no se toman en cuenta todos los tipos de servicio.

Este es solamente un ejemplo de cómo se pueden distribuir los turnos utilizando fundamentos de la teoría de colas. Es muy importante recalcar que una causa del aumento del TPA es sin duda las impredecibles fallas del sistema, pues hasta este momento no se ha podido normalizar el servicio.

Al eliminar los efectos externos se observa el gran potencial que tiene el CIS y cuanto ha mejorado en sus indicadores de desempeño. Cabe mencionar que previendo la segunda causa de quejas por parte de los usuarios (demora en entrega de resoluciones), el CIS participa activamente mediante el proceso denominado “Carril Especializado”, esta modalidad incluye una revisión documental en ventanilla, donde el usuario acepta una prerrevisión de su solicitud, y todos los requisitos necesarios, sin ser una dictaminación, pero si actúa como filtro para hacer llegar a las áreas dictaminadoras sólo la información completa, agilizando con ello la resolución del trámite, si bien esto significa un aumento en el TPA a futuro, debido al tiempo empleado en la prerrevisión, es un ejemplo de trabajo en equipo, ya que el tiempo ciclo de la prestación del servicio, disminuirá significativamente.

Para lograr que el TPE tienda a cero, se necesita conocer el TPA y su distribución, de tener una distribución normal, se puede tomar en cuenta el promedio del TPA y la cantidad de ventanillas habilitadas para distribuir las citas.

# *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*

---

De acuerdo a la Hipótesis planteada en este trabajo, se expuso que:

“Al implementar nuevos Indicadores Clave de Desempeño, que arrojen información oportuna y veraz para la toma de decisiones, se podrá evaluar el nivel de mejora y así como detectar áreas de oportunidad dentro CIS de COFEPRIS y algunas áreas relacionadas.”

Para probar la veracidad de esta hipótesis se definieron dos acciones principales dentro del objetivo general:

- Implementar Indicadores de desempeño del Centro Integral de Servicios (CIS) de la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS).
- Mostrar las mejoras realizadas durante la transformación del CIS hacia un Espacio de Contacto Cuidadoso (ECC).

De acuerdo a los resultados obtenidos en este trabajo, los nuevos indicadores de desempeño generados arrojan información oportuna y veraz, que anteriormente era desconocida y las decisiones sobre mejora de procesos eran tomadas basándose principalmente en la experiencia, si bien es necesario contar con experiencia para dirigir un centro de esta índole, esto podría dificultar a los menos expertos a poder identificar áreas de oportunidad o incluso acciones correctivas. Al contar con los nuevos indicadores clave de desempeño, todos los coordinadores se encontraran familiarizados con los valores esperados para cada parámetro analizado y podrán detectar desvíos a los procesos, además al contar con un historial de diferentes eventos podrán prever el comportamiento y planear la respuesta necesaria ante determinada situación. Por otra parte se cuantificaron las mejoras realizadas durante la transformación del CIS hacia in Espacio de Contacto Ciudadano, cumpliendo con el objetivo del proyecto y reafirmando la hipótesis planteada, pues con los indicadores anteriores<sup>69</sup> no era posible cuantificar la mejora lograda.

Por lo anterior se dan por cumplidos se define la hipótesis como verdadera, y al mismo tiempo se da cumplimiento a los objetivos planteados.

En la siguiente sección se detallan conclusiones específicas de las áreas estudiadas en este trabajo.

---

<sup>69</sup> Porcentaje de Atención de Quejas y Sugerencias  
Monitoreo del Tiempo de Atención a los usuarios  
Índice de Satisfacción en la atención al usuario.

## QUEJAS Y SUGERENCIAS

✧ De acuerdo a lo mostrado por el diagrama de pareto sobre quejas y sugerencias 2011 y 2012, se observa que aproximadamente el 50% de las quejas, la clasificación con mayor número de observaciones, recaen sobre el servicio, el cual indirectamente engloba al rubro “Sistemas” como se explicó con anterioridad; con algunas de las medidas tomadas durante la implementación del ECC muchas de estas situaciones quedarán subsanadas, ejemplo de ello es la disminución del TPA en un 50%, así como la modernización de las instalaciones, por lo cual es necesario seguir monitoreando las quejas y sugerencias para corroborar lo dicho. Por otra parte es probable que ahora la primera opción de motivo de queja o sugerencia por parte de los usuarios sea el “retraso en las resoluciones de trámites” por lo que para brindar un servicio de calidad será necesario atender dicho problema.

### ✧ INGRESO DE TRÁMITES

✧ Se han construido indicadores con la información histórica sobre la cantidad de trámites ingresados mediante el SIIPRIS, con ello se han obtenido límites para monitorear el comportamiento y atender desviaciones con premeditación. Los promedios diarios durante los años 2010, 2011 y 2012 son:

- 886 trámites diarios ingresados para el 2010
- 835 trámites diarios ingresados para el 2011
- 839 trámites diarios ingresados para el 2012

✧ La cantidad de trámites ingresados mediante en SIIPRIS esperados diariamente oscilará aproximadamente entre: 800 y 950 trámites, por lo cual se puede establecer como:

- LIC<sup>70</sup>: 800 trámites diarios
- LSC<sup>71</sup>: 950 trámites diarios

De existir un aumento o disminución sobre estas cifras será necesario analizarla detenidamente para determinar su efecto en el CIS, así como en las demás áreas involucradas de la COFEPRIS.

### ✧ ENTREGA DE TRÁMITES

✧ En este punto se observa una diferencia en la cantidad de trámites ingresados y cantidad de trámites entregados, por cada 100 trámites ingresados, sólo se entrega

---

<sup>70</sup> LIC: Límite Inferior de Control

<sup>71</sup> LSC: Límite Superior de Control

resolución de 66, es de importancia conocer la naturaleza de los 44 restantes, para rastrear las áreas que presentan rezago en la entrega de resoluciones de trámites. Y así subsanar esta situación. La Subdirección del CIS se encuentra trabajando en un proyecto para llevar a cabo el manejo de la información manejada por el SIIPRIS, sin interferir en el mecanismo de operación, esto consiste en un respaldo de la información en tiempo real, el cual generará bases de datos conocidas como “espejo”, es decir contendrá la información que maneja el SIIPRIS, sin tener la función de “ingreso de trámites”, ya que de acuerdo a las áreas de informática del COFEPRIS, esta función de ingreso de trámites podría ser la causa la demora en la respuesta el sistema SIIPRIS.

Al conocer la naturaleza de la diferencia entre la cantidad de tramites ingresados y entregados, se podrá determinar si existe una demora por parte de las áreas operativas de COFEPRIS (quienes generan los dictámenes de los trámites ingresados en el CIS), así como localizar qué área o áreas presentan demoras en sus tiempos de respuesta, para así generar un programa de apoyo a las áreas que presenten mayor rezago y atender la segunda causa de inconformidad por parte de los usuarios, de acuerdo al análisis de quejas y sugerencias.

- ✧ Se observa un aumento de casi el 100% de la cantidad de trámites entregados en los meses de diciembre 2012 y enero 2013, con respecto al resto del año 2012, de acuerdo a lo analizado esto se debe al mecanismo de “envío de resoluciones mediante el servicio postal”, por lo cual se recomienda generar un programa para fraccionar esta actividad en bimestres o trimestres y evitar las sobrecargas de trabajo. Recordemos que esta tarea se refiere a trámites no recogidos por los usuarios y que por lo tanto son enviados mediante servicio postal mexicano a su domicilio, una vez cumplidos 30 días en estatus de “disponible” mediante el procedimiento en comento.
- ✧ Se han generado límites de control en la cantidad de trámites entregados, siendo:
  - LIC: 500 trámites diarios
  - LSC: 550 trámites diarios
- ✧ **USUARIOS ATENDIDOS**
- ✧ Durante los periodos analizados se han atendido a:
  - 96,749 usuarios en 2010
  - 100,653 usuarios en 2011
  - 111,650 usuarios en 2012
- ✧ Extrapolando la información histórica se logró predecir la cantidad de usuarios para el 2013, esta será de 116,500 usuarios anuales aproximadamente.
- ✧ Esto genera un promedio de usuarios atendidos en promedio diario de:

- 396 usuarios en 2010
- 406 usuarios en 2011
- 511 usuarios en 2012

#### ✧ **TIEMPO PROMEDIO DE ESPERA (TPE)**

✧ Este atributo disminuyó 47%, en las nuevas instalaciones del ECC, siendo los valores calculados para el periodo estudiado:

- 33.8 minutos para el 2010
- 28.3 minutos para el 2011
- 24.1 minutos para el 2012 (Instalaciones anteriores)
- 12.9 minutos para el 2012 (nuevas instalaciones)

#### ✧ **TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN (TPA)**

✧ El TPA presentó un aumento de casi 100% de durante los 2 meses la capacitación del nuevo personal, se observa la tendencia de disminución hacia su línea base al concluir estos 2 meses. Se recomienda poner en marcha un programa de capacitación a modo de minimizar el impacto de la inclusión de personal nuevo en los valores de los indicadores TPE y TPA.

✧ Surge la necesidad de monitorear la rotación del personal para poner diseñar un programa de capacitación adecuado a las necesidades del CIS.

✧ Se realizó un cálculo parcial para optimizar la gestión de citas y trámites, se observó que es posible optimizar esta actividad mediante el uso de la teoría de colas<sup>72</sup>. Y que existe un fuerte déficit en los horarios de citas otorgadas. El TPE puede ser reducido drásticamente al conocer los datos estadísticos del comportamiento de la cantidad de turnos, TPA y TPE en las nuevas instalaciones, con el personal actual, puede incluso tender a cero.

---

<sup>72</sup> Ver anexo 1

## ✧ **RECOMENDACIONES GENERALES**

- ✧ El CIS Cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo el monitoreo de Indicadores, es preciso capacitar al personal y concientizarlo sobre la importancia de esta actividad, así como asignar roles determinados para cada coordinador de área y continuar con las mediciones de dichos indicadores..
- ✧ Recientemente se ha implementado la generación de un Resumen ejecutivo mensual por coordinación, en el cual se muestran las cifras más relevantes para cada área, se sugiere realizar actividades como revisiones cruzadas para corroborar la eficacia de dichos resúmenes, además se recomienda utilizar el mismo tipo de indicadores para homologar los datos comparados entre áreas.
- ✧ Mantener actualizado al personal a cargo de la evaluación de indicadores. Generar líneas base en relación al comportamiento en el nuevo ECC.
- ✧ Desarrollar un método de comunicación eficiente y eficaz de los resúmenes ejecutivos de las distintas áreas, para así tomar decisiones basadas en información veraz.

## ⊕ EL CIS Y COFEPRIS A FUTURO

Es de importancia mencionar que en el estudio de quejas y sugerencias realizadas en este trabajo, se obtuvo como la segunda causa de quejas el atraso en la entrega de resoluciones, razón por la cual se realiza una propuesta para atender esta situación.

El CIS por su parte, colabora con la implementación de revisión en ventanilla, donde si bien se invierte más tiempo en esta modalidad denominada “Carril Especializado”, ayudará a disminuir el tiempo ciclo de la prestación del servicio, pues los dictaminadores recibirán solo solicitudes completas, y que cumplan con todos los requisitos solicitados en la normatividad aplicable.

### ✧ RETRASO EN ENTREGA DE RESOLUCIONES

Una vez subsanada la fuente numero 1 (Servicio) es probable que en los próximos meses aparezca ahora el “retraso de resoluciones” como fuente número uno de quejas, razón por la cual es necesario desarrollar un plan de acción para subsanar esta situación y ofrecer un servicio que brinde la satisfacción del usuario.

Se propone el siguiente planteamiento:

- ✧ Todo este proceso debe ser acompañado por una capacitación al personal para evitar la resistencia al cambio. Siempre que existen cambios dentro de la institución surgen inquietudes dentro del ambiente de trabajo, por lo que es sano para la institución preparar al personal para evitar el miedo a ser reemplazados ya sea por máquinas o por personal nuevo, o simplemente dejar de ser “requeridos”. Así como mantener canales de información abiertos en todo momento para evitar la información errónea y rumores durante todo el proceso de cambio.
- ✧ Será necesario realizar un mapa de procesos (VSM) por área, realizado en grupos de trabajo, para que cada miembro aporte sus conocimientos.
- ✧ Identificar qué procesos son aquellos que agregan valor al producto final.
- ✧ Definir las características deseadas del producto final, consultando usuarios internos (de la misma COFEPRIS) como usuarios externos.
- ✧ Consultar la legislación vigente para alinear los requisitos del producto con lo permitido por la legislación vigente.
- ✧ Identificar desperdicios<sup>73</sup>, se recomienda hacer uso de herramientas de *Lean Manufacturing* para eliminar los desperdicios generados en los procesos

---

<sup>73</sup> El Sistema de Producción Toyota identifica siete tipos de desperdicios (Shingo, 1981): Sobreproducción (producir más de lo requerido), Esperas para el siguiente paso (tiempos muertos, desbalance), Transporte innecesarios (lotes muy grandes, tiempo de proceso largo, almacenes muy grandes), Sobreprocesamiento (“por si acaso”, falta de comunicación, aprobaciones redundantes), Inventario Excesivo (más de una pieza en proceso, proteger a la

✧ Para ello se reconocen como los 5 Principios del Pensamiento Esbelto:

1. Definir el Valor desde el punto de vista del cliente: La mayoría de los clientes quieren comprar una solución, no un producto o servicio.
2. Identificar la corriente de Valor: Eliminar desperdicios encontrando pasos que no agregan valor, algunos son inevitables y otros son eliminados inmediatamente.
3. Crear Flujo: Hacer que todo el proceso fluya suave y directamente de un paso que agregue valor a otro, desde la materia prima hasta el consumidor.
4. Producir el “Jale” del Usuario: Una vez hecho el flujo, serán capaces de producir por órdenes de los usuarios en vez de producir basado en pronósticos a largo plazo.
5. Perseguir la perfección: Una vez que una empresa consigue los primeros cuatro pasos, se vuelve claro para aquellos que están involucrados, que añadir eficiencia siempre es posible.

Se puede hacer uso de las distintas herramientas para lograr una manufactura esbelta:

- 5'S

Estandarizar el aspecto de las oficinas, eliminar todo aquello que pueda estorbar e incluso ser peligroso (objetos que obstruyan el paso, las salidas, etc.). Definir un lugar para cada cosa (comedor, sala de juntas, áreas de descanso, etc.).

- Justo a Tiempo

Tener en mente que el evitar tiempos muertos aumenta la eficiencia de los procesos, definir a capacidad instalada en cada punto del proceso e igualarla, es decir si ingresan diez solicitudes de dispositivos médicos y tres de medicamentos, y entre los dictaminadores existe sólo una persona que dictamine dispositivos médicos y cinco que dictaminen medicamentos, claramente existirá un rezago en la dictaminación de dispositivos médicos, por lo que se sugiere igualar las capacidades instaladas en cada proceso, una posible solución es capacitar personal multifuncional, o bien al general el histórico del tipo de solicitudes ingresadas se podrá observar si existe un déficit en el perfil del personal contratado, y quizá sea necesario reubicarlos en áreas donde resulten ser más productivos.

- Sistema de Jalar

Basado en este principio, es posible lograr que los procesos se lleven a cabo de manera continua sin esperar a que una cantidad de procesos anteriores se acumulen, cada elemento de la cadena de procesos (cadena de valor) puede acceder de manera continua a los elementos necesarios para su proceso.

---

compañía de ineficiencias), Movimientos innecesarios (cualquier movimiento que no agrega valor al producto), Productos defectuosos (inspección y reparación de material en inventario).

- Células de manufactura

Este es un principio asociado principalmente a la manufactura de productos, sin embargo es aplicable a la prestación de servicios, “entendiendo por célula de manufactura”, al conjunto de insumos y personal necesario para llevar a cabo un proceso, es decir que los elementos necesarios para completar el proceso de encuentren unidos y se cuente con varios grupos, en este ejemplo puede considerarse, como un equipo de trabajo, donde todas las personas involucradas en brindar el servicio se encuentran físicamente cerca, lo cual evitaría traslados innecesarios para conseguir por ejemplo firmas o documentos, para concluir con el proceso.

- *Kanban*

Es un sistema de señalización para prevenir el agotamiento de insumos, en este caso se puede aplicar a insumos auxiliares como consumibles de oficina etc., pero más que nada puede implementarse por ejemplo en la cantidad de solicitudes que existen de cada clasificación, de tal modo que al existir personal con capaz de dictaminar diferentes procesos, de prioridad de acuerdo las señales *kanban*, a la urgencia, cantidad, antigüedad, etc., dependiendo de las necesidades especificadas y una previa clasificación llevada a cabo.

- *Kaizen*

Kaizen es un principio basado en cambios pequeños hacia la mejora, si bien puede ayudar a mejorar paulatinamente los procesos, es necesario que el personal este consciente del beneficio de utilizar esta herramienta.

- *Poka Yoke.*

Realizar un diagrama de pareto para identificar qué procesos son los que son más susceptibles a presentar retrabajos e identificar el por qué. Un ejemplo de esto sería identificar por qué se equivocan en la clasificación de solicitudes de trámites, posiblemente sería por la similitud en los nombres, en ocasiones suelen confundir: “plaguicidas” con “plaguicidas y nutrientes vegetales”, donde la primera hace referencia a la subdirección de plaguicidas y la segunda a la gerencia de plaguicidas y nutrientes vegetales, es en estos casos donde se pueden enviar erróneamente los trámites a distintas áreas, un sistema *poka yoke* puede prever erradicar este tipo de errores, y además de asignar nombres únicos, implementar separación por colores o alguna ayuda visual.

- ✧ Realizar un sondeo de quejas y sugerencias de usuarios internos.

Los usuarios internos pueden ayudar en este proceso debido a que son los observadores externos mas objetivos, pues pueden indicar qué es lo que esperan del proceso que les antecede o les precede y llegar a un consenso de lo más adecuado para todo el equipo de trabajo,

- ✧ Clasificar las quejas y sugerencias y obtener un diagrama de Pareto.  
Los diagramas de Pareto son muy útiles pues ayudan a identificar el problema predominante dentro del conjunto de problemas, una vez que se identifique el problema, se analizan las causas de dicho problema, pueden utilizar técnicas como diagramas de pescado, los 5 por qué, lluvia de ideas, etc. Aunado a esto es importante analizar la factibilidad de implementar la solución, pues esta depende de otros factores como económicos, referentes a recursos humanos, de tiempo, etc. Es ahí donde se debe evaluar la factibilidad de actuar sobre determinado problema.
- ✧ Atender las principales fuentes de retraso, realizar planes a corto y mediano plazo, como capacitación, inclusión de nuevas TI, y desarrollar canales estables de comunicación efectivos y eficientes entre las áreas participantes en el cambio.
- ✧ Y por supuesto, medir, es decir utilizar indicadores para observar la mejora de los procesos, medir tiempo, medir errores, medir procesos perfectos, etc., para generar acciones correctivas y preferentemente preventivas.
  - ✧ Algunas personas prefieren el concepto de reingeniería de procesos, que es el rediseño radical y la reconcepción fundamental de los procesos para lograr mejoras en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez. Es un modo planificado de establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los procesos administrativos, regulativos y sustantivos con la pretensión de elevar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad de la red de producción institucional. La reingeniería de procesos es radical de cierta manera, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos con el fin de crear ventajas competitivas osadas e innovar en las maneras de hacer las cosas.
  - ✧ De modo que basado en el diagnóstico previo se podrá elegir entre varios modelos de optimización.

Finalmente preciso mencionar que encuentro una gran satisfacción al realizar este trabajo, pues confío en que sea una herramienta de gran ayuda para el personal del CIS y COFEPRIS, pero más allá de ello confío en que la utilidad se extienda hacia los usuarios del servicio de COFEPRIS y en general a la población mexicana, pues no se debe perder de vista que COFEPRIS es una instancia gubernamental que existe para dar un servicio a la población, en espera de que así sea, doy por concluido este proyecto.

# ANEXO 1

---

## ✧ TEORÍA DE COLAS

Debido a que el centro de estudio es el CIS y uno de los puntos básicos es el excesivo tiempo de espera que tienen que invertir los usuarios para ingresar sus trámites, es importante mencionar que la Teoría de colas puede auxiliar a la mejor toma de decisiones para reducir dicha problemática, a continuación se explica a grandes rasgos en que consiste esta teoría.

En muchas ocasiones en la vida real, un fenómeno muy común es la formación de colas o líneas de espera. Esto suele ocurrir cuando la demanda real de un servicio es superior a la capacidad que existe para dar dicho servicio. Ejemplos reales de esa situación son: los cruces de dos vías de circulación, los semáforos, el peaje de una autopista, los cajeros automáticos, la atención a clientes en un establecimiento comercial, la avería de electrodomésticos u otro tipo de aparatos que deben ser reparados por un servicio técnico, etc.

Todavía más frecuentes, si cabe, son las situaciones de espera en el contexto de la informática, las telecomunicaciones y, en general, las nuevas tecnologías. Así, por ejemplo, los procesos enviados a un servidor para ejecución forman colas de espera mientras no son atendidos, la información solicitada, a través de Internet, a un servidor Web puede recibirse con demora debido a congestión en la red o en el servidor propiamente dicho, podemos recibir la señal de líneas ocupadas si la central de la que depende nuestro teléfono móvil está colapsada en ese momento, etc.

El origen de la Teoría de Colas está en el esfuerzo de Agner Kraup Erlang (Dinamarca, 1878 - 1929) en 1909 para analizar la congestión de tráfico telefónico con el objetivo de cumplir la demanda incierta de servicios en el sistema telefónico de Copenhague. Sus investigaciones acabaron en una nueva teoría denominada teoría de colas o de líneas de espera. Esta teoría es ahora una herramienta de valor en negocios debido a que un gran número de problemas pueden caracterizarse, como problemas de congestión llegada-salida.

## ✧ Modelo de formación de colas

En los problemas de formación de cola, a menudo se habla de clientes, tales como personas que esperan la desocupación de líneas telefónicas, la espera de máquinas para ser reparadas y los aviones que esperan aterrizar y estaciones de servicios, tales como mesas en un restaurante, operarios en un taller de reparación, pistas en un aeropuerto, etc. Los problemas de formación de colas a menudo contienen una velocidad variable de llegada de clientes que requieren cierto tipo de servicio, y una velocidad variable de prestación del servicio en la estación de servicio.

Cuando se habla de líneas de espera, se refieren a las creadas por clientes o por las estaciones de servicio. Los clientes pueden esperar en cola simplemente porque los medios existentes son inadecuados para satisfacer la demanda de servicio; en este caso, la cola tiende a ser explosiva, es decir, a ser cada vez más larga a medida que transcurre el tiempo.

Las estaciones de servicio pueden estar esperando por que los medios existentes son excesivos en relación con la demanda de los clientes; en este caso, las estaciones de servicio podrían permanecer ociosas la mayor parte del tiempo. Los clientes puede que esperen temporalmente, aunque las instalaciones de servicio sean adecuadas, debido a que los clientes llegados anteriormente están siendo atendidos. Las estaciones de servicio pueden encontrar temporal cuando, aunque las instalaciones sean adecuadas a largo plazo, haya una escasez ocasional de demanda debido a un hecho temporal. Estos dos últimos casos tipifican una situación equilibrada que tiende constantemente hacia el equilibrio, o una situación estable.

En la teoría de la formación de colas, generalmente se llama sistema a un grupo de unidades físicas, integradas de tal modo que pueden operar al unísono con una serie de operaciones organizadas. La teoría de la formación de colas busca una solución al problema de la espera prediciendo primero el comportamiento del sistema. Pero una solución al problema de la espera consiste en no solo en minimizar el tiempo que los clientes pasan en el sistema, sino también en minimizar los costos totales de aquellos que solicitan el servicio y de quienes lo prestan.

La teoría de colas incluye el estudio matemático de las colas o líneas de espera y provee un gran número de modelos matemáticos para describirlas. Se debe lograr un balance económico entre el costo del servicio y el costo asociado a la espera por ese servicio La teoría de colas en sí no resuelve este problema, sólo proporciona información para la toma de decisiones.

Los objetivos de la teoría de colas consisten en:

- Identificar el nivel óptimo de capacidad del sistema que minimiza el coste global del mismo.
- Evaluar el impacto que las posibles alternativas de modificación de la capacidad del sistema tendrían en el coste total del mismo.
- Establecer un balance equilibrado (“óptimo”) entre las consideraciones cuantitativas de costos y las cualitativas de servicio.
- Hay que prestar atención al tiempo de permanencia en el sistema o en la cola: la “paciencia” de los clientes depende del tipo de servicio específico considerado y eso puede hacer que un cliente “abandone” el sistema.

## *REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS*

---

- ⊕ Barker Joel Arthur, 1996. "Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro". Editorial McGraw Hill, Colombia.
- ⊕ Bernal B. Hernán. 2003 "Gestión del Cambio, Gestión del talento". Ariel-Empresa (Grupo Planeta), España.
- ⊕ Bertalanffy, Ludwing von. 1960 "Tendencias en la Teoría General de Sistemas". Editorial Alianzas, Madrid,
- ⊕ Brunet, Luc. 1997 "El Clima de Trabajo en las Organizaciones". Editorial Trillas, México.
- ⊕ Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Calidad. Enero 2001. Sistemas de gestión de la calidad. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. México, D.F.
- ⊕ Disney Institute, 2001. "Disney y el arte del servicio al cliente" Editorial. Panorama
- ⊕ Fayol, Henri. 1930 "Industrial and General Administration". Ed. Pitman & Sons. Londres.
- ⊕ Gibson, James, Ivancevich, Jon y Donnelly, James, 2001 "Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso". Nueva editorial interamericana S.A.
- ⊕ Hanna, David p. 1990. "Diseño de Organizaciones para la excelencia en el desempeño". Editorial Iberoamericana, EUA.
- ⊕ Hax, Arnold y Majluf, Nicolás. 1996 "Estrategias para el liderazgo competitivo". Editorial. Dolmen, Santiago, Buenos Aires.
- ⊕ Katz, Daniel y Kahn, Robert. 1989 "Psicología Social de las Organizaciones". Editorial Trillas
- ⊕ Keith Denton, 1991 "Calidad en el servicio a los clientes: como compiten las grandes compañías americanas en la revolución del servicio al cliente". Editorial Díaz de Santos.
- ⊕ Lawrence, Paul y Lorsch Jay. 1973 "Desarrollo de Organizaciones: Diagnostico y Acción". Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- ⊕ Luhmann, Niklas y Torres, Javier. 1991 "Introducción a la teoría de Sistemas". Editorial Alianza / Universidad Iberoamericana
- ⊕ March, James y Simon Herbert. 1969 Teoría de la Organización. Editorial Ariel Barcelona / Caracas.
- ⊕ McAnn, Ron. 1991. El placer de servir con calidad. Editorial Pax, México
- ⊕ Mintzberg, Henry. 1993 "Diseño de organizaciones Eficientes". Editorial El ateneo / Buenos Aires.
- ⊕ Munch Galindo Lourdes, 2006 "Más allá de la excelencia y de la calidad total". Editorial Trillas.
- ⊕ Munch Galindo, Lourdes. 1993 "Métodos y Técnicas de investigación". Editorial Trillas.
- ⊕ Niebel, Benjamín, Ingeniería Industrial. Estudio de Tiempos y Movimientos, Alfaomega, 1996.
- ⊕ Rodríguez Mansilla, Darío, 2006. "Diagnostico Organizacional". Editorial Ediciones Universidad Católica de Chile

- ⊕ Varios 2005, Guía Metodológica: Centro Integral de Servicios: CIS, un modelo de servicio. Secretaria de la Función Pública, México.
- ⊕ Varios, 2011. Costo de no calidad, Ingeniería Industrial, conceptos y definiciones. Editorial El prisma, apuntes; México.
- ⊕ Weber, Max. 1964 “Economía y Sociedad”. Editorial Fondo de Cultura Económica

#### LITERATURA Y LEYES VINCULADAS CON COFEPRIS

- ⊕ Ley Federal de Procedimientos Administrativos
- ⊕ Ley General de Salud
- ⊕ Manual de Organización Específico de la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios, última actualización, febrero 2011.
- ⊕ Programa de acción: Protección contra Riesgos Sanitarios, COFEPRIS, 2007.
- ⊕ Programa de Acción Específico 2007-2012, COFEPRIS, 2007
- ⊕ Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.
- ⊕ D.O.F. 13 de abril 2004

#### PAGINAS DE INTENET

- ⊕ Comisión Federal para la protección contra Riesgos sanitarios, disponible en: <http://www.cofepris.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx>, consultado en agosto 2012.
- ⊕ Comisión Federal para la Mejora Regulatorio, disponible en: <http://www.cofemer.gob.mx/> , consultado en agosto 2012
- ⊕ Diario Oficial de la Federación, disponible en: <http://dof.gob.mx/> , consultado en agosto 2012
- ⊕ Secretaría de la Función Pública, disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/>, consultado en agosto 2012.

#### CONSULTAS EN PERIODICOS

- ⊕ El Universal, México D.F. a 17 de agosto de 2010 “FCH presenta nuevo paquete de tala regulatoria”
- ⊕ El economista, México, D.F. a 01 de septiembre de 2010 “Tala regulatoria SFP elimina trámites y agiliza servicios”

#### TESIS CONSULTADAS

- ⊕ Implementación y Desarrollo de un Call Center, para hacer más eficiente la atención y Servicio a Clientes en Bridgestone Firestone de México” Octubre, 2001. Seminario: El desarrollo organizacional su importancia e impacto en las organizaciones.
- ⊕ Estandarización de la Cavidad en un Departamento de Atención a Clientes para Incrementar la Competitividad de la Empresa. Carlos Antonio Juárez Suárez Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, SEPI, 2007
- ⊕ La calidad total en el servicio de capacitación al personal de una compañía de seguros, como factor clave que contribuye a la excelencia organizacional López Aguirre, Claudia. 2011. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan.

# ABREVIATURAS

---

APF Administración Pública Federal

CAT Centro de Atención Telefónica

CIS Centro Integral de Atención

CIT Centro Integral de turnos

COFEMER Comisión Federal de Mejora Regulatoria

COFEPRIS Comisión Federal Para la Protección Contra Riesgos Sanitarios

DOF Diario Oficial de la Federación

ECC Espacio de Contacto Ciudadano

FODA (Matriz de), Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

LIC Límite Inferior de Control

LSC Límite Superior de Control

MAAG Manuales Administrativos de Aplicación General

NTOPP (Modelo) Negocio, Tecnología, Organización, Procesos y Personas

OIC Órgano Interno De Control

PND Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

SIIPRIS Sistema Integral de Informática para la Protección contra Riesgos Sanitarios

TI Tecnologías de Información

TPA Tiempo promedio de Atención

TPE Tiempo promedio de Espera

%CV Por ciento de Coeficiente de Variación. Cuya fórmula:

$$\%CV = \frac{\sigma}{|x|} \cdot 100$$

# GLOSARIO

---

## ⊕ Ahorro

Es la diferencia entre el ingreso y el gasto de una institución sin incurrir en subejercicios presupuestales.

## ⊕ Alineamiento estrategia y táctica

Es la traducción de los objetivos en metas cuantificables y actividades de los procesos.

## ⊕ Automatización

Es la transformación de los procesos manuales a sistemas electrónicos.

## ⊕ Benchmarking.

El uso de información de asociaciones comerciales, publicaciones de la industria, de internet, de otros grupos de su empresa y de otras fuentes, con el fin de comparar la información y métricas de su grupo, unidad o empresa con los de entidades similares. Muchos ejecutivos usan el benchmarking para identificar las mejores prácticas que quieren para su grupo. El benchmarking ayuda también a crear métricas de desempeño y establecer objetivos. Vea también objetivos y métricas de desempeño

## ⊕ Dependencia

Puede ser cualquier secretaría de Estado, incluyendo sus órganos administrativos desconcentrados, así como la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

## ⊕ Desregulación

Inventario, simplificación y derogación de la normativa de aplicación a procesos administrativos y sustantivos.

## ⊕ Diagnóstico

Constituye la vertiente primordial para garantizar que las instituciones integren los proyectos necesarios para cumplir los objetivos que se establecen en el PMG, por lo que reflejan el enfoque que la Secretaría de la Función Pública establece para las Áreas de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública, o quienes asumen estas funciones en los OIC.

## ⊕ Entidad

Puede ser cualquier organismo público descentralizado; una empresa de participación estatal mayoritaria, incluidas las instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y fianzas, y los fideicomisos públicos que en términos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales sean considerados entidades de la Administración Pública Federal Paraestatal.

⊕ Homogeneización y Estandarización de Procesos

Procesos en los que se establece una estructura común de manera transversal a los procesos administrativos de la Administración Pública Federal.

⊕ Indicador Clave de desempeño (KPI).

Una medida que refleja cómo una empresa está cumpliendo con un aspecto específico de su desempeño. Un KPI se expresa como un factor crítico de éxito: la clave determinante de éxito para alcanzar cualquier objetivo estratégico dado. Vea también factores críticos de éxito, KPI de entrada, KPI de salida y KPI de proceso.

⊕ Indicadores rezagados.

Un métrica que ve hacia atrás en el tiempo sobre lo que la empresa realmente ha alcanzado en el pasado, como ventas. Vea también indicadores anticipados.

⊕ Indicadores anticipados.

Un métrica que mira "hacia adelante" en el tiempo, sugiriendo los resultados que la empresa puede esperar en el futuro. Por ejemplo, los de satisfacción del cliente pueden sugerir cómo los clientes comprarán de la empresa en el futuro. Vea también Indicadores rezagados.

⊕ Informe

Texto a través del cual se da cuenta de los avances realizados de algún proyecto en particular.

⊕ KPI de entrada.

Un indicador de desempeño que mide los activos y los recursos que una empresa ha invertido en o usado para generar los resultados. Los ejemplos incluyen dólares gastados en investigación y desarrollo, financiamiento para la capacitación de los empleados y calidad de la materia prima. Vea también indicadores clave de desempeño.

⊕ KPI de proceso.

Un indicador clave de desempeño que mide la eficiencia y productividad de un proceso de negocio. Por ejemplo, tiempo que demora el ciclo de reparación de un producto, días para entregar una orden o tiempo para cubrir una vacante. Vea también indicadores clave de desempeño.

⊕ Macroproceso

Nivel que describe la agrupación de los principales procesos de una materia en particular.

⊕ Mejora Continua

Modelo integral de mejora de procesos orientado a la búsqueda de excelencia de las operaciones.

⊕ Métricas de desempeño.

Indicadores de la capacidad de un grupo, unidad o empresa para llevar a cabo las actividades críticas que se necesitan para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, la métrica de desempeño

para la actividad "Capacitar a los empleados en el uso apropiado del equipo" puede ser "Número de empleados que aprueban la capacitación".

⊕ Modelo Operativo

Conjunto de actividades que distinguen a los procesos operacionales orientadas al cliente de gestión y procesos estratégicos.

⊕ Normatividad

Conjunto de normas, ordenamientos, instrumentos o documentos que independientemente de su denominación, genera obligaciones o acciones para los servidores públicos, los ciudadanos/particulares, las unidades administrativas o las instituciones.

⊕ Objetivo.

Metas que un grupo, unidad o empresa quieren alcanzar para mejorar su desempeño. Los objetivos pueden estar relacionados a la estrategia, servicio al cliente, a procesos de negocio o a otros aspectos.

⊕ Optimización

Rediseño de los procesos con base en las oportunidades de mejora.

⊕ Panel de Control.

Un sistema de medición del desempeño que combina la información de métricas, objetivos y datos de desempeño en un documento en línea o en uno impreso, como una Hoja de Trabajo, que se prepara con un formato preestablecido. También llamado Cabina. Vea también sistemas de medición de desempeño.

⊕ Procedimiento

Descripción lógica y secuencial de las actividades necesarias para la obtención de un resultado el cual especifica un responsable y campo de aplicación de cada actividad.

⊕ Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Nota: Definición tomada de la norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

⊕ Simplificación Regulatoria

Medida de la SFP derivada del acuerdo presidencial.

⊕ Sistema de medición del desempeño.

Un grupo de objetivos estratégicos y métricas de desempeño (incluyendo KPI) aplicados a través de toda la empresa.

⊕ Subproceso

Fragmento específico o bien definido, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande, y que incide en el logro de los resultados esperados.

# ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1. Áreas reguladas por Cofepris	18
Tabla 2. Misión de un CIS	35
Tabla 3 Visión de los CIS.	36
Tabla 4. Procesos y Métricas llevadas a cabo en las diferentes coordinaciones del CIS de COFEPRIS.	41
Tabla 5. Requisitos de un Espacio de Contacto Ciudadano (ECC).	53
Tabla 6 Factores Críticos de Éxito	84
Tabla 7 Ejemplo de Métricas de desempeño	84
Tabla 8 Ejemplo de Objetivos	85
Tabla 9 ejemplo de formato para reunir información de desempeño.	88
Tabla 10. Clasificación de trámites en COFEPRIS.	93
Tabla 11. Tipos de Turnos Emitidos por el CIT	97
Tabla 12. Tipos de Ventanillas Habilitadas en el CIS	98
Tabla 13. Herramientas disponibles en el CIT y nivel de Acceso a ellas	100
Tabla 14. Atributos de Reportes Disponibles en el CIT	101
Tabla 15 Elementos estratégicos del CIS	103
Tabla 16 Objetivos de Calidad y sus posibles indicadores.	104
Tabla 17. Utilidad de Reportes Generados por el CIT y SIIPRIS como Indicadores de Desempeño. Donde: TPA= tiempo promedio de Espera, TPE= tiempo promedio de Espera, d=día, m=mes, a=año y Q=cantidad.	107
Tabla 18. Asignación de Valores para la Toma de decisión al Elegir Indicadores.	108
Tabla 19. Tiempo Promedio de Espera (TPE) por tipo de turno	131
Tabla 20. Cálculo de horas hábiles necesarias para cubrir la demanda de servicios.	131
Tabla 21. Horas efectivas necesarias para cubrir la demanda.	132

# ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1. Organigrama de COFEPRIS	24
Figura 2. Organigrama de la Comisión de Autorización Sanitaria. (CAS)	25
Figura 3 Organigrama de la Comisión de Control Analítico Ampliación de Cobertura (CCAYAC)24.	26
Figura 4 Organigrama de la Comisión de Evidencia y Manejo de Riesgos (CEMAR)25.	27
Figura 6. Organigrama de la Coordinación General Jurídica y Consultiva	27
Figura 5. Organigrama de la Coordinación General del sistema Federal Sanitario.	29
Figura 7 Mapa de procesos de COFEPRIS	30
Figura 8 Modelo de un CIS..	34
Figura 9 Toma de decisiones de acuerdo al modelo del CIS.	43
Figura 10. Esquema de Funcionamiento de un CIS 11.	47
Figura 11 Organigrama del CIS de COFEPRIS, indicando el nmero de elementos que conforman las áreas operativas entre paréntesis.	49
Figura 12. Esquema de Operación de un Espacio de Contacto Ciudadano.	54
Figura 13. Instalaciones del ECC de COFEPRIS	55
Figura 14 Espacio de Contacto Ciudadano Fovissste.	57
Figura 15 Elemento gráfico del ECC de Profeco	57
Figura 16 Sitio de Internet de Cofepris	59
Figura 18. Evolución en la Administración Pública Federal	61
Figura 19. Estrategia de Mejora Administrativa, Diagnóstico de Eficiencia Administrativa.	63
Figura 20. Ejemplo de Panel de Control	82
Figura 21. Mapa de Procesos COFEPRIS	94
Figura 22. Diagrama de Procesos CIS	95
Figura 23. Diagrama de Proceso de Atención en el CIS	96
Figura 24 Diagrama de patero Quejas y Sugerencias CIS 2011-2012	106
Figura 26. Cantidad de trámites recibidos, 2011	111
Figura 25. Cantidad de Trámites Recibidos 2010	110
Figura 27. Cantidad de Trámites totales Recibidos 2012	112
Figura 28. Comparativo de Cantidad de trámites ingresados en el CIS.	112
Figura 30. Cantidad de Trámites Recibidos Diariamente en promedio, 2011	113
Figura 29. Cantidad de Trámites Recibidos Diariamente en Promedio, 2010.	113
Figura 31. Cantidad de trámites Recibidos Diariamente en Promedio 2012	114
Figura 32. Comparativo de Cantidad de Trámites Ingresados en Promedio.	115
Figura 33. Cantidad Promedio de Trámites totales entregados, 2010.	116
Figura 34. Cantidad Promedio de trámites Entregados, 2011	117
Figura 35. Cantidad Promedio de trámites Entregados, 2012	118
Figura 36. Cantidad de Resoluciones Entregadas en el CIS.	119
Figura 37. Cantidad Promedio de trámites Entregados Diariamente, 2010.	119
Figura 38. Cantidad Promedio de trámites Entregados Diariamente, 2011.	120
Figura 39. Cantidad Promedio de trámites Entregados Diariamente, 2012.	121
Figura 40. Comparativo de Cantidad Promedio de Resoluciones entregadas en el CIS.	122
Figura 41. Comparativo Cantidad de Usuarios Atendidos en el CIS	123
Figura 42. Regresión lineal, cálculo de usuarios esperados 2013	123
Figura 43. Cantidad de usuarios atendidos por el CIS anualmente, predicción para el año 2013.	124
Figura 44. Cantidad Promedio Diario de Usuarios Atendidos en el CIS	124
Figura 45. Tiempo Promedio de Espera (TPA) para ser atendido en el CIS	125

<i>Figura 46. Tiempo Promedio de Espera, calculado anualmente, considerando el 2012" bajo las condiciones en las nuevas instalaciones de Cofepris.</i>	126
<i>Figura 47. Tiempo Promedio de Atención en ventanilla, 2012.</i>	127
<i>Figura 48. Ejemplo de distribución de datos para TPE</i>	128
<i>Figura 49. Cantidad de Turnos Atendidos clasificados por tipo de turno.</i>	129
<i>Figura 50 Cantidad de Reportes de fallas en el sistema.</i>	130
<i>Figura 51. Tiempo (Min) sin sistema SIIPRIS.</i>	130