

UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**“SISTEMA HACCP (ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS
CRÍTICOS DE CONTROL) EN EL CENTRO
ESPECIALIZADO DE REINTEGRACIÓN Y TRATAMIENTO
PARA MENORES INFRACTORES DEL ESTADO DE
DURANGO N° 1.”**

TESINA QUE PRESENTA:

Yesica Berenice Hernández Cosain
Karen Gabriela Zapien Moreno
Erik Iván Hernández Cosain

PARA OBTENER EL GRADO DE:

ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE HOSPITALES

DIRECTOR DE TESINA:

**DR. CARLOS ANTONIO
ITURBIDE URRUTIA**

DURANGO, DGO MAYO 2022



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Tesina presentada por la C. YESICA BERENICE HERNÁNDEZ COSAIN, para la obtención de grado de **ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN DE HOSPITALES**, titulado "**SISTEMA HACCP (ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL) EN EL CENTRO ESPECIALIZADO DE REINTEGRACIÓN Y TRATAMIENTO PARA MENORES INFRACTORES DE ESTADO DE DURANGO NO.1**".

DIRECTOR DE TESINA: DR. CARLOS ANTONIO ITURBIDE URRUTIA

JURADO

PRESIDENTE: Dr. José Ramón Duarte Carranza

VOCAL: Dr. Carlos Antonio Iturbide Urrutia

SECRETARIO: Dr. Eliú Jahaziel Reyes Reyes

Victoria de Durango, Dgo., a 07 de mayo de 2022

Agradecimientos

Agradezco a mi director de tesina la Dr. Carlos Antonio Iturbide Urrutia por su esfuerzo, dedicación y incondicional apoyo, así como por sus sugerencias sin las cuales no hubiera sido posible la elaboración de esta investigación. La cual ha inculcado en mi un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico sin las cuales no podría tener una formación completa como investigadora. Con mucho cariño y admiración.

Dedicatoria

A mis **padres** por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, a quienes han sido la guía y el camino para poder llegar a este punto de mi carrera. A quienes hicieron **todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por apoyarme en cada decisión y proyecto con mucho amor y cariño, les dedico todo mi esfuerzo, en reconocimiento a todo el sacrificio y dedicación que pusieron en mí.**

A mis hermanos que sin duda son de las personas más importantes de nuestra vida que siempre están con nosotros en los buenos y malos momentos brindándome su apoyo incondicional, a esas personas que aunque no estén físicamente con nosotros, pero que me han enseñado muchas sabias lecciones para la vida.

Índice

| | |
|--|----|
| Agradecimientos | 2 |
| Dedicatoria | 3 |
| Siglas y abreviaturas | 8 |
| Resumen | 9 |
| Abstract | 10 |
| Introducción..... | 11 |
| Capítulo 1. Planteamiento del problema | 13 |
| 1.1. Objetivo general | 14 |
| 1.2. Objetivos específicos | 14 |
| 1.3. Preguntas de investigación | 14 |
| 1.4. Justificación | 15 |
| 1.5. Alcance..... | 15 |
| 1.6. Viabilidad | 15 |
| Capítulo 2. Marco teórico | 16 |
| 2.1. Las organizaciones..... | 16 |
| 2.2. Teoría de las organizaciones..... | 19 |
| 2.3. Tipos de organizaciones..... | 22 |
| 2.3.1 Organizaciones públicas. | 26 |
| 2.4. Administración | 31 |
| 2.4.1. Antecedentes de la administración en las organizaciones. | 32 |
| 2.4.2. Teorías Administrativas | 33 |
| 2.5. HACCP | 34 |
| 2.5.1. Objetivo | 35 |
| 2.5.2 Historia del HACCP..... | 35 |
| 2.5.3. Principios del sistema HACCP..... | 37 |
| 2.5.4. Limpieza y desinfección: métodos | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 2.5.5. Ventajas del sistema HACCP..... | 41 |
| 2.5.6. 10 Reglas de oro para la preparación higiénica de los alimentos según la OMS..... | 42 |
| Capítulo 3. Marco Contextual. | 45 |
| 3.1. El Estado de Durango y su contexto..... | 45 |
| 3.1.1. Ubicación del Estado de Durango. | 46 |
| 3.2. Composición de la Administración Pública. | 46 |
| 3.2.1. Administración centralizada..... | 47 |
| 3.2.2. Administración descentralizada..... | 47 |
| 3.2.3. Estructura organizacional general por secretarías. | 48 |
| 3.3. Historia de la Institución. | 49 |
| 3.3.1. Planteamiento Estratégico..... | 51 |
| 3.3.2. Misión del Centro Especializado para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores..... | 51 |
| 3.3.3. Visión del Centro Especializado para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores..... | 51 |
| 3.3.4. Objetivos del Centro Especializado para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores..... | 51 |
| 3.3.5. Políticas Organizacionales. | 52 |
| 3.3.6. Estructura Organizacional..... | 54 |
| 3.3.5.2. Descripción de funciones..... | 55 |
| Capítulo 4 Marco Metodológico | 68 |
| 4.1. Teoría metodológica..... | 68 |
| 4.2. Diseño y tipo de la investigación..... | 69 |
| 4.3. Población | 69 |
| La encuesta se les aplico a 60 de los trabajadores del CERTMIED..... | 69 |
| 4.4. Instrumento de medición | 70 |
| 4.5. Técnica de análisis de datos | 70 |
| Capítulo 5. Resultados | 71 |

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Conclusiones..... | 76 |
| Bibliografía..... | 77 |
| Anexo 1. Instrumento | 85 |

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1: Teoría de las organizaciones | 19 |
| Tabla 2: Clasificación de las organizaciones..... | 23 |
| Tabla 3: Administrativas..... | 34 |
| Figura 1: Organigrama Centro Especializado para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores | 54 |
| Tabla 4: Integración de la población..... | 69 |
| Figura 2: Plan de control de aguas..... | 72 |
| Grafica 3: Plan de limpieza y desinfección..... | 72 |
| Grafica 4: Plan de formación y control..... | 73 |
| Grafica 5: Plan de mantenimiento preventivo..... | 73 |
| Grafica 6: Plan de control de plagas y sistemas de vigilancia..... | 74 |
| Grafica 7: Plan de control de trazabilidad..... | 74 |
| Grafica 8: Plan de control de gestión de recursos..... | 75 |

Siglas y abreviaturas

| | |
|---------------------|--|
| APL | Adolescente privado de la libertad |
| CERMIED N° 1 | Centro Especializado de Reintegración y Tratamiento para Menores |
| ETA | Enfermedades transmitidas por los alimentos. |
| FDA | la Administración de Medicamentos y Alimentos |
| GHYCAL | Gestión de la higiene y calidad |
| HACCP | Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control |
| NGP | La nueva gerencia pública |
| OMS | Organización Mundial de la Salud |
| ONG | Organización No Gubernamental |
| OPS | Organización Panamericana de la Salud |
| PCC | Punto Crítico de Control |

Resumen

El HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de control) es un sistema el cual debe aplicar en todas las organizaciones dedicadas a los servicios de alimentación que se analiza de acuerdo a siete principios (Principio 1: Realizar un análisis de peligros e identificar las medidas preventivas respectivas, principio 2: Determinar los puntos críticos de control, principio 3: Establecer límites críticos, principio 4: Establecer un sistema de control para monitorear el PCC, principio 5: Establecer las acciones correctivas a ser tomadas, cuando el monitoreo indique que un determinado PCC no está bajo control, principio 6: Establecer procedimientos de verificación para confirmar si el sistema HACCP está funcionando de manera eficaz, principio 7: Establecer documentación para todos los procedimientos y registros apropiados a esos principios y su aplicación) y que permite desarrollar estrategias de mejora dentro de las mismas. La presente investigación tiene como objetivo Aplicar sistema HACCP en Centro Especializado de Reintegración y Tratamiento para Menores Infractores del Estado de Durango N° 1 (CERTMIED N° 1) para mejorar la calidad y reducir costos, es una investigación cuantitativa, descriptiva transversal, encuestaron 84 trabajadores del CERTMIED, con un instrumento de elaboración propia basado en el instrumento GHYCAL (gestión de la higiene y calidad) aplicable en el diagnóstico de los 7 planes previos de higiene y trazabilidad, necesarios para implementar un protocolo HACCP elaborado por Gutiérrez 2010, como resultado se obtuvo que las dimensiones 1 y 7 representan las áreas de mejora para la institución, por lo que se concluye que es importante aplicar este tipo de sistemas en las organizaciones que se dedican a los servicios de alimentación.

Abstract

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) is a system that must be applied in all organizations dedicated to food services that is analyzed according to seven principles (Principle 1: Carry out a hazard analysis and identify the measures respective preventive measures, principle 2: Determine the critical control points, principle 3: Establish critical limits, principle 4: Establish a control system to monitor the CCP, principle 5: Establish the corrective actions to be taken, when monitoring indicates that a determined CCP is not under control, principle 6: Establish verification procedures to confirm if the HACCP system is working effectively, principle 7: Establish documentation for all procedures and records appropriate to those principles and their application) and that allows strategies to be developed improvement within them. The objective of this research is to apply the HACCP system in the Specialized Center for Reintegration and Treatment for Minor Offenders of the State of Durango No. 1 (CERTMIED No. 1) to improve quality and reduce costs, it is a quantitative, cross-sectional descriptive research, surveyed 84 CERTMIED workers, with an instrument of their own elaboration based on the GHYCAL instrument (hygiene and quality management) applicable in the diagnosis of the 7 previous hygiene and traceability plans, necessary to implement a HACCP protocol elaborated by Gutiérrez 2010, as a result It was obtained that dimensions 1 and 7 represent the areas of improvement for the institution, so it is concluded that it is important to apply this type of system in organizations that are dedicated to food services.

Introducción

El HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) Es “un sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos”.

En el Centro Especializado de Reintegración y Tratamiento para Menores Infractores del Estado de Durango N° 1 (CERTMIED N° 1) no se ha realizado ninguna investigación con respecto a las Técnicas de mejoramiento en administración del servicio de alimentación de acuerdo al HACCP por ello el interés de realizar la presente investigación con el fin de detectar los puntos críticos de control en el servicio de alimentación que se puedan resolver para que mejore la calidad de estos y se reduzcan costos y posteriormente presentar los resultados al personal directivo.

EL presente trabajo habla sobre aplicar el sistema HACCP, una investigación basada en análisis de peligros y puntos críticos de control para personas que manipulan alimentos, en este caso se trata de un servicio de alimentación que se ofrece en el CERTMIED N° 1.

Al personal que labora en dicha institución se le aplicará una encuesta para determinar las áreas de oportunidad, para que posteriormente sea capacitado para evitar transmitir alguna contaminación física, química o biológica a los alimentos que posteriormente serán consumidos por los internos y custodios, mejorando la calidad del servicio y reduciendo costos.

No obstante, se sabe que el personal que labora en dicha institución sabe los riesgos que se corren al no manipular de manera adecuada (higiene) los alimentos.

Aparte de la orientación se brindará una guía de “recomendaciones y criterios para la manipulación de alimentos”, así como también un reglamento para el área de cocina. Esperando que esta información cambie los hábitos de los trabajadores actuales y se lo transmitan a los de nuevo ingreso.

El objetivo de la presente investigación es aplicar un sistema HACCP (análisis de peligros y puntos críticos de control) en el comedor del CERTMIED, para mejorar la calidad del servicio de alimentación y reducir costos.”

En el marco contextual se desarrollan temas del Estado de Durango y su contexto, la ubicación, la composición de la administración pública, la administración centralizada y descentralizada, la estructura general organizacional de las secretarías hasta hablar sobre la historia del CERTMIED N° 1, así como su misión, visión, objetivos y políticas organizacionales.

Para abordar el concepto se realizó una revisión de literatura de lo general a lo particular incluyendo conceptos de las organizaciones, teorías de estas, tipos de organizaciones, organizaciones públicas, administración, antecedentes de la administración en las organizaciones, teorías administrativas, sistema HACCP que es, para que sirve y en este se basa en 7 principios así como tiene sus objetivos.

En el marco metodológico se presenta el tipo y diseño de la investigación que corresponde la investigación descriptiva. Resultados

Capítulo 1. Planteamiento del problema

El HACCP es un sistema que ofrece un planteamiento racional para el control de los riesgos (microbiológicos, biológicos, químicos y físicos) asociados al consumo de los alimentos además de eficiente costos.

Debido a que en la administración pública, casi en todos los países, se carga con un profundo estereotipo de ineficiencia, lentitud de respuesta, falta de reflejos para atender las demandas sociales y una alta tendencia hacia la adopción de un sistema burocrático auto-defensivo en sus relaciones con los ciudadanos (Arnoletto, 2009).

En primer lugar, el sector público reduce las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión, y en segundo lugar, existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de los departamentos, sujetos a reglas uniformes para contratar e incurrir en costes (Dunleavy,1994).

El CERTMIED N°1, tiene que realizar estudios sobre HACCP, para identificar peligros específicos y desarrollar medidas de control apropiadas para controlarlos, garantizando, de ese modo, la inocuidad de los alimentos y reducir los costos en el servicio de alimentación del mismo.

En cuanto a la trascendencia de la investigación se puede mencionar que los beneficiados con la presente serán por una parte los directivos ya que los resultados les permitirán identificar peligros y establecer sistemas de control enfocados en la prevención.

En cuanto a la práctica, el presente estudio implica desarrollar las acciones de mejora con base en los resultados obtenidos y por ende, brindar un mejor servicio en cuanto a la razón de ser del CERTMIED N° 1.

Así mismo los resultados obtenidos y las conclusiones permitirán que se puedan realizar propuestas en cuanto a la mejora del organismo.

1.1. Objetivo general

- Aplicar sistema HACCP en Centro Especializado de Reintegración y Tratamiento para Menores Infractores del Estado de Durango N° 1 para mejorar la calidad y reducir costos.

1.2. Objetivos específicos

- Adquirir información acerca de la limpieza y procedimientos para alimentación.
- Contabilizar costos del servicio de alimentación
- Observar la manipulación tanto de utensilios como de los alimentos empleados.
- Identificar los puntos de control crítico
- Capacitar al personal para que se lleve un buen funcionamiento en la cocina
- Contabilizar costos después de la aplicación del sistema HACCP.
- Comparar costo antes y después de la aplicación del sistema HACCP.

1.3. Preguntas de investigación

¿El sistema HACCP, puede mejorar la calidad de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el comedor del en el Centro Especializado de Reintegración y Tratamiento para Menores Infractores del Estado de Durango N° 1?

¿Aplicar el sistema HACCP, puede ayudar a reducir costos de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el comedor del en el Centro Especializado de Reintegración y Tratamiento para Menores Infractores del Estado de Durango N° 1 ?

1.4. Justificación

Tradicionalmente el control de los alimentos se centraba en la inspección de los productos finales. En los últimos años se percibe una sensibilización creciente acerca de la importancia de un enfoque multidisciplinario que abarque toda la cadena agroalimentaria, puesto que muchos de los problemas de inocuidad de los alimentos pueden tener su origen en la producción primaria. Este enfoque implica para la industria alimentaria la aplicación de procesos prácticos estandarizados como las Buenas Prácticas de Manufactura y el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) que permiten optimizar la producción y generar una nueva cultura de inocuidad de los alimentos (OMS).

Las lógicas organizacionales desplegadas en la sociedad constituyen una extensión de las formas apócalas en su más amplio espectro. Organizaciones empresariales y sociales, públicas y privadas, asociativas y cooperativas no pueden no ser lo que el registro social general indica en materia de estructuras y tecnologías de gestión. Se trata de una convivencia sistémica, donde cada organización opera como un sistema auto referencial que se acopla más o menos eficazmente con los múltiples contextos en los que le compete actuar (Petriella, 2006).

1.5. Alcance

La presente investigación se realizará en el CERTMIED N° 1 aplicando las encuestas al personal del servicio de alimentación.

1.6. Viabilidad

Para la realización del presente se estableció contacto con los directivos permitiendo la aplicación de las encuestas.

Capítulo 2. Marco teórico

En el presente capítulo se aborda la revisión de la literatura sobre la fundamentación teórica del presente estudio en cuanto a las organizaciones, la administración y la variable objeto de estudio.

2.1. Las organizaciones

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de de estas en la cual existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta
3. A fin de alcanzar un objetivo común

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación (Chiavenato2011). La organización depende de una adecuada armonía del sistema de actividades de las personas que la integren y la manera en que estas interactúan entre sí.

Se quiere definir el concepto de organización podemos considerar cinco elementos fundamentales que permiten la construcción y el conocimiento de la entidad a la cual pertenecemos:

- Finalidad: direccionamiento y pensamiento estratégico compartido por toda la organización.
- Estructura: formal e informal que determina los niveles y líneas de relación y dependencia. En esta dimensión se define la forma de interactuar de la organización.
- Recursos: físicos, económicos, tecnológicos y materiales que deben ser

compartidos por todos los miembros de la organización para el logro de los objetivos propuestos.

- Estrategias: acciones que deben ser conocidas y compartidas por todos los miembros de la organización para el logro de los objetivos propuestos. Caminos que deben ser definidos a nivel de toda la organización y socializados por todas las áreas y procesos de la entidad para alcanzar el nivel de competitividad que requieren las empresas hoy.
- Cultura organizacional: comportamientos humanos determinados por sus valores, costumbres, mitos y ritos que permiten consolidar no sólo un ambiente laboral adecuado, sino también en el largo plazo la consolidación de una identidad e imagen corporativa. Cada uno de estos elementos de la organización está definido a partir de la comunicación y la dimensión relacional. Aspectos como: visión compartida, relación y dependencia, logro, comportamientos, identidad, imagen y socialización, son asuntos todos que muestran el sentido de la relaciones en las empresas (Pérez, 2005).

Un grupo de personas que trabajan juntas con un propósito en común deben de saber que de manera individual no lo lograrían de la misma manera, por eso tienen que tener un mismo rumbo con armonía con el interior de la organización, así como con el exterior esté relacionada con esta y también interviene de una o de otra manera con el adecuado funcionamiento de la organización.

La organización es, pues, un sistema inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio- técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno (Velásquez, 2007). Es por esto que una organización tiene que encontrarse en constante adaptación al medio externo con el cual interactúa para mantener un adecuado intercambio con este.

Una forma de definir a las organizaciones es partir de la consideración que éstas son unas unidades sociales con unos objetivos particulares. Esta afirmación general se

puede ir concretando resaltando los elementos fundamentales que delimitan a las organizaciones: 1) un grupo de personas asociadas; 2) para el logro de un fin común; 3) que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas; 4) con pretensión de continuidad en el tiempo; 5) legitimadas por el sistema social externo, y 6) con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización (Ramió, 1993).

En si, la supervivencia de una organización, depende de una adecuada armonía del sistema de actividades de las personas que la integren y la manera en que estas interactúan entre sí y con el medio exterior pero también se debe de contar con la capacidad para sustituir a alguno de sus integrantes de ser necesario.

Hablar de las organizaciones en el mundo empresarial es sinónimo de relaciones. Desde la definición más simple planteada por cualquiera de los autores antiguos o modernos de la administración y la gerencia se define este concepto como el grupo de personas que buscan un objetivo común. Al plantearse esta definición se está dejando algo tácitamente expresado: las organizaciones (las empresas) son hechos de personas. El ser humano, la persona, con su concepción de las relaciones y de lo social, traslada mucha parte de su esencia y su desarrollo al mundo del trabajo y todo lo que se produce y se gestiona desde allí. A partir de su experiencia laboral la persona traza y define un concepto de relaciones marcada por los espacios comunicacionales propios y de la esencia misma de la empresa (Pérez, 2005). Las personas que son parte de una organización se relacionan con los demás integrantes de la organización, se relacionan con el medio exterior y pudiera de alguna manera modificar relación interior de una organización dependiendo de cómo este miembro de la organización se desenvuelva fuera de ella.

2.2. Teoría de las organizaciones

Las organizaciones como sistemas poseen estructura de mantenimiento, de producción y de apoyo a la producción, tienen pautas de papel, formal y compleja; una clara estructura de autoridad, donde están definidas las líneas de mando, mecanismos reguladores y estructuras de adaptación y formulaciones explícitas de una ideología como sistema de valores, que proporciona normas de sistema que sustentan la estructura de autoridad. La Teoría General de los Sistemas, introducida por Ludwing von Bertalanffy entre 1950 y 1956, es uno de los enfoques que mayor impacto ha tenido en la teoría administrativa. La meta de esta teoría es tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias.

La siguiente tabla muestra algunas escuelas de la administración y las consecuencias en cuanto a las organizaciones.

Tabla 1: Teoría de las organizaciones

| | | |
|--|--|---|
| Revolución industrial | Aplicación de máquinas a vapor de todas las actividades humanas | Consecuencias: Desarrollos, tecnológicos, capitalismo- Monopolios, guerras mundiales y colonialismo industrial |
| Escuelas de la economía clásica | Se pone fin a los obstáculos del feudalismo dando inicio al capitalismo como un sistema libre económico basado en la competencia | Principales Exponentes: Adam Smith, Teoría de la distribución David Ricardo, la teoría de las ventajas comparativas Tomas R. Malthus, Teoría de la población. Juan Bautista Say, Teoría de los mercados |
| Teoría clásica | Henry Fayol (1841-1926), principal contribuyente al enfoque clásico de la administración. | Preocupación: Aumentar la productividad a través de un enfoque de la eficiencia a nivel operacional. |
| Teoría Científica | Frederick Taylor (1856-1915) Ingeniero estadounidense, considerado el padre de la administración científica. | Preocupación: productividad a través de un enfoque de la eficiencia a nivel operacional. Análisis de abajo hacia arriba, es decir, del obrero al supervisor y de éste a la dirección. |
| Administración sistemática | Es la mentalidad abierta para lograr la eficiencia a través de la capacidad de los sistemas | Tipo abierto: interactúa con el medio externo. Tipo cerrado: no interactúa con |

| | | |
|--|---|---|
| | recuperan su equilibrio mediante la retroalimentación | su entorno productividad y alcanzar los objetivos |
|--|---|---|

Fuente: Elaboración propia con información de Rivas (2009)

1. Teoría Clásica

Taylor escribió dos trabajos fundamentales: Administración de talleres (Shop Management), y su obra más conocida: Principios de la administración científica (Principles of Scientific Management). En ellos sugirió un sistema de trabajo basado en cuatro principios:

1. Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas.
2. Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas con los cuales los trabajadores se entrenaban por sí mismos lo mejor que podían.
3. Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica.
4. La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual (Rivas, 2009).

2. Teoría Humanista de la Administración

El enfoque de las relaciones humanas surge entre 1924 y 1927 con las experiencias de Hawthorne y los estudios de Elton Mayo sobre los cambios en las condiciones físicas de trabajo y sus efectos sobre la productividad. Se critica a los teóricos de las relaciones humanas la carga negativa que le asignan al conflicto, el olvido del contexto más amplio que influye sobre los grupos, la omisión de los aspectos políticos, los supuestos de armonía y equilibrio y la pretensión de comprender a la organización desde los individuos y grupos. El gran mérito es la acumulación de evidencias empíricas que muestran la complejidad, irregularidad e imprevisibilidad del

comportamiento humano (Agüero, 2007).

3. La teoría de la burocracia

Iniciada de la traducción al inglés de las obras de Max Weber, se caracterizaba también por esa concepción introspectiva, restringida y limitada de la organización, ya que sólo se preocupaba por los aspectos internos y formales de un sistema cerrado, hermético y monolítico.

Los primeros pasos de los estudios sobre la interacción organización-ambiente y la concepción incipiente de la organización como sistema abierto empezó con la teoría estructuralista.

4. La teoría neoclásica

Marca un retorno a los postulados clásicos debidamente actualizados y realineados en una perspectiva de innovación y adaptación al cambio: es un enfoque nuevo, que utiliza viejos concepto de una teoría que es, sin duda, la única que hasta aquí presenta un carácter universalista fundamentado en principios que pueden aplicarse universalmente.

5. La teoría del comportamiento

A partir de la herencia dejada por la teoría de las relaciones humanas, amplió los conceptos de comportamiento social hacia el comportamiento organizacional, buscando comparar el estilo tradicional de administración con el moderno, basado en la comprensión de los conceptos comportamentales y motivacionales.

6. La teoría de sistema

Surge la preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos y que interactúan en forma dinámica con el ambiente y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción igualmente interna y externa.

7. La teoría de la contingencia

Tiene lugar el desplazamiento de la observación desde adentro hacia fuera de la organización: se hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional (Castro, 2007).

2.3. Tipos de organizaciones

Según Chiavenato (2011) las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas cuyo tamaño, características y estructuras son diferentes. Es por eso que existe una gran variedad en cuanto al tipo de organizaciones, entre las cuales son las organizaciones con fines lucrativos y las organizaciones con fines no lucrativos. Las organizaciones con fines de lucro son: las llamadas empresas, las cuales su único fin es obtener ganancias o utilidades para sus propietarios o accionistas, y las organizaciones sin fines de lucro se caracterizan porque su fin es cumplir una función dentro de la sociedad sin esperar una ganancia o utilidad por dicha función, por ejemplo, la iglesia, el ejército, los servicios públicos, las organizaciones no gubernamentales.

La diversidad de las organizaciones depende del fin de estas y por lo tanto dependiendo del tipo de organización variaran también el tipo de integrantes de la misma, así como la relación de los miembros de la organización con su ambiente interno y externo.

La siguiente tabla muestra la clasificación de las organizaciones por criterio y tipo de Organización.

Tabla 2: Clasificación de las organizaciones

| Criterio | Tipos de Organización | |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Naturaleza Jurídica | Individuales | Sociales |
| Alcance del Mercado | Locales | Nacionales |
| Finalidad | Lucrativas | No lucrativas |
| Actividad Económica | Industriales | Servicios comerciales |
| Propiedad de Capital | Publicas | Privadas |

Fuente:(Pérez, 2007).

Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea- staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no

oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización . Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

Organizaciones Según su Grado de Centralización: Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.

Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles.

Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad. En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según Hitt, Black y Porter, con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen informatización y descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada (Chiavenato, 2011).

Es necesario señalar que una misma organización puede tener las características de dos o tres tipos de organizaciones al mismo tiempo; lo cual, da a conocer sus fines, estructura y características principales:

- Organizaciones con fines de lucro, formales y centralizadas: Como las pequeñas empresas, cuyo principal objetivo es lograr un beneficio o utilidad. Para ello, tienen una estructura organizacional formal (aunque sea básica) y la autoridad suele concentrarse en el dueño o propietario (quién tiene la última palabra).

- Organizaciones con fines de lucro, formales y descentralizadas: Por ejemplo, las grandes corporaciones transnacionales que tienen entre sus principales objetivos el lograr un beneficio o utilidad, cuentan con una estructura y sistema organizacional formal y delegan a sus oficinas regionales la capacidad de tomar decisiones para responder oportunamente al mercado o a las condiciones sociopolíticas del país donde se encuentran, sin tener que solicitar autorización para ello.
- Organizaciones con fines de lucro, informales y centralizadas: Como ejemplo, podríamos citar a las microempresas (que suelen tener entre 2 y 10 empleados o familiares que trabajan realizando alguna labor), las cuales, suelen operar en la informalidad al no tener medios oficiales externos (como papeles que dan fe de su existencia ante el estado) e internos (como un organigrama). Sin embargo, tienen el objetivo de generar un beneficio o utilidad y son altamente centralizadas porque la autoridad recae sobre el propietario o jefe de familia.
- Organizaciones sin fines de lucro, formales y centralizadas: El ejército, la policía, los ministerios y otras entidades del Estado, son claros ejemplos de este tipo de organizaciones.
- Organizaciones sin fines de lucro, formales y descentralizadas: Por ejemplo, las ONG's internacionales que delegan gran parte de la toma de decisiones a sus oficinas regionales para que puedan responder con prontitud a las necesidades de su sector o campo de acción.
- Organizaciones sin fines de lucro, informales y centralizadas: Por lo general, son grupos de personas que por la iniciativa de una persona considerada líder de opinión (a la cual siguen por su carisma y prestigio) se reúnen informalmente para realizar alguna actividad específica, como reunir regalos para obsequiarlos a niños pobres en navidad o reunir fondos para ayudar a una familia en dificultades económicas, etc.
- Organizaciones sin fines de lucro, informales y descentralizadas: En algunas ocasiones, la idea de un líder de opinión (por ejemplo, de reunir y obsequiar regalos en navidad) se convierte en un modelo a seguir y es "exportado" a otros lugares donde otras personas siguen la idea, pero,

tomando sus propias decisiones (Hitt, Black, y Porter, 2006).

2.3.1 Organizaciones públicas.

Las Organizaciones públicas son a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades. Cualquier Administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos. Todo ello con independencia de que su entorno esté configurado por otras unidades administrativas y que sus objetivos y decisiones estén condicionadas por los criterios de instancias superiores. Por ejemplo, un Ayuntamiento es una organización pero cualquiera de sus unidades administrativas diferenciadas, formalmente independientes o no, pueden ser analizadas como si fueran organizaciones con entidad propia ya que poseen todos los elementos que caracterizan a una organización (Ramió, 1993). En si, las organizaciones públicas tienen el fin de satisfacer necesidades propias de una comunidad, que el funcionamiento de esta depende de los intereses generales de la comunidad, es por esto que todos los miembros de esta organización, incluso, organizaciones dentro de esta organización o cualquier entidad que influya en el desempeño de esta, tiene que contribuir a satisfacer las necesidades generales una comunidad.

Son el conjunto de los órganos que conforman los diferentes poderes del Estado (ejecutivo, legislativo, judicial) por medio de los cuales y a través de la competencia que les otorga el sistema jurídico Mexicano, realizan la actividad tendiente a lograr la satisfacción de las necesidades colectivas, es decir, el bien común, en un determinado tiempo y lugar (Castrejón, 2012). Su función principal es satisfacer las necesidades generales de la población a la que pertenecen.

La administración pública, es una creación del Estado, regulada por el derecho positivo y como actividad constituye una función pública establecida por el ordenamiento jurídico nacional, por lo tanto, la noción de administración pública dependerá de la disciplina o enfoques principales de estudio (el jurídico, el técnico, el político), en virtud de no existir una ciencia general de la administración pública

capaz de armonizar y difundir todos los elementos y enfoques de estudio de este complejo objetivo de conocimiento (Moreno, 1995). La administración pública es la organización que tiene a su cargo la dirección y la gestión de los negocios estatales ordinarios dentro del marco del derecho, las exigencias de la técnica y una orientación política.

El objeto de la administración pública como disciplina, es la propia administración pública como actividad realizada por el gobierno y como actividad organizadora del Estado que cumple la función de relacionar a éste ente con la sociedad, “la Administración Pública es un objeto de estudio consistente en la mediación entre el Estado y la sociedad. Es por este hecho un fenómeno identificable y definible”.

Ver a la administración pública como objeto de estudio, implica considerarla con cuatro atributos:

1. Es una forma de mediación entre el Estado y sociedad
2. Es la delegación del Estado en la sociedad
3. Está organizada en el poder ejecutivo
4. Es el Gobierno en acción.

El objeto de estudio es la actividad diaria gubernamental, lo constituyen las acciones de las instituciones gubernamentales que ejercen cierto poder del Estado (González, 2005).

La administración pública es aquella actividad que se encuentra escenificada por el Estado a través de una serie de dependencias y organismos que integran los sectores centralizado y paraestatal y que lleva como finalidad atender necesidades de interés social o colectivo. La administración pública es una entidad constituida por los diversos órganos del Poder Ejecutivo Federal, que tiene por finalidad realizar las tareas sociales, permanentes y eficaces de interés general que la constitución y las leyes administrativas señalan al Estado para dar satisfacción a las necesidades generales de una Nación (Cordero, 2011).

La coordinación es una cuestión estructural de la tarea del gobierno y se encuentra

estrechamente relacionada con la dimensión o estructura del aparato burocrático. Sin embargo, como antes hemos referido, existen otras causas, fenómenos y problemáticas que desafían la capacidad comunicativa de los gobiernos para desarrollar una acción pública conjunta y coordinada. Unas y otras se esbozan a continuación:

1. La interdependencia organizacional y complejidad contextual. En la actualidad sabemos que vivimos en un mundo complicado, profundamente interconectado y que muchos de los problemas que afectan a la sociedad sólo vagamente se ajustan a los modelos utilizados para describirlos. Parafraseando a Fritjof Capra, existe una crisis de percepción, predominan abordajes científicos e institucionales que proceden de una visión desfasada del mundo, una visión inadecuada de la realidad que impide tratar con un mundo crecientemente complejo. En este contexto, las organizaciones dependen cada vez más de otras organizaciones no sólo para cumplir sus propósitos, sino para garantizar su propia existencia. Por ello, tienen que dedicar grandes esfuerzos a entender y atender su posición en un contexto complejo, en que la viabilidad de toda organización pública o privada se encuentra supeditada a la calidad de las relaciones que se establezcan con otras organizaciones clientes, financiadoras, proveedoras, consultoras, complementarias y eventuales competidoras. En el campo de la administración pública, la búsqueda de vías para optimizar las concordancias entre las organizaciones plantea delicados problemas de compatibilización de autonomías, políticas y metodologías de acción. En la prestación de los servicios públicos, donde es difícil concebir soluciones que no impliquen la participación de organizaciones ubicadas en distintos sectores de actividad pertenecientes a diferentes niveles de gobierno, estas consideraciones adquieren relevancia debido a que los gobiernos y sus organizaciones poseen importantes facultades coincidentes e interdependientes. En la actividad de gobierno, una mayor especialización de las organizaciones aumenta la dependencia de las organizaciones respecto a los insumos y externalidades derivados de la acción de las demás, al mismo tiempo, da lugar a ciertas condiciones que pueden favorecer un comportamiento autónomo. Así, a pesar de los beneficios que supone una asociación sinérgica, existe coincidencia en advertir sobre lo que se considera un nivel precario de articulación interinstitucional.

2. En estas circunstancias, surge lo que para Oszlak representa una interrogante crucial: “¿Cómo se consigue que el encadenamiento de acciones derivado de una situación de interdependencia produzca resultados compatibles con los objetivos de política originariamente fijados?”. La respuesta, que sin lugar a dudas es compleja, se encuentra en la colaboración y la coordinación.
3. La multifactorialidad de los problemas públicos. En prácticamente todas las áreas de política pública, pero particularmente en el terreno social, existe una necesidad de que desde una visión comprehensiva se desarrollen políticas públicas que al tener en cuenta las múltiples causas que dan origen a los problemas, sean resultado de la participación articulada de instancias pertenecientes no sólo a diferentes sectores de actividad gubernamental, sino a diferentes órdenes de gobierno.
4. La fragmentación de la autoridad. Resultado de la redefinición de áreas de responsabilidad entre los órdenes de gobierno y del reconocimiento de mayores grados de autonomía para autoridades locales, la implementación de importantes políticas debe transitar o desdoblarse a través de distintos ámbitos jurisdiccionales y funcionales donde participan una diversidad de actores en distintas fases o etapas. Aunque en los sistemas formales de distribución de competencias hay una tendencia a favorecer el desempeño gubernamental independiente, paradójicamente crecen en importancia lo que podría llamarse “jurisdicciones mezcladas”, zonas de interacción o franjas donde los empalmes y la necesidad de cooperación son inevitables. El desarrollo de las políticas enfrenta habitualmente el reto de lograr que múltiples organizaciones sin vínculos de autoridad entre ellas, cooperen en la ejecución de una política común, particularmente cuando se trata de políticas que, establecidas en el centro, deben materializarse en el ámbito local.
5. Privatización. Como hemos referido en páginas anteriores, la fragmentación ocasionada por la NGP ha aumentado la presión para una mayor integración y coordinación horizontal. Muchos de los problemas sociales no pueden ser abordados de manera aislada, al atravesar las divisiones sectoriales aumentan la necesidad de un abordaje interinstitucional.
6. Desigualdad en las capacidades institucionales. Asociadas al punto anterior,

destacan las cuestiones que derivan, por un lado, del hecho de que los gobiernos subnacionales y locales poseen sus propias tradiciones, miradas y formas de hacer las cosas; por otro, de que éstos cuentan con diferentes capacidades administrativas para operacionalizar políticas y programas, razón por la cual se registran trayectorias y logros disímiles en cada caso. Más allá de una natural heterogeneidad en los niveles de desarrollo institucional, las marcadas desigualdades o disparidad entre los niveles de gobierno pueden lanzar por la borda las ventajas teóricamente asociadas a la descentralización.

7. Los crecientes problemas fiscales. Enfrentados a restricciones fiscales y mayores demandas al mismo tiempo, los poderes públicos tienen ante sí el imperativo de diseñar estructuras administrativas más eficientes que les permitan “hacer más con menos” (OCDE, 2006). La captación, distribución y uso de los fondos fiscales han sido por mucho tiempo temas que suscitan controversias y tensiones entre los diferentes órdenes de gobierno, así como entre éstos y los congresos. Las dificultades económicas de los gobiernos en la actualidad les compelen a encontrar una mejor relación costo-beneficio para alcanzar las metas de las políticas.
8. La mayor democratización y pluralidad política. En tanto variable dependiente del tipo de gobierno y del régimen político, la administración pública ha experimentado importantes transformaciones en virtud de los procesos de transición de regímenes autoritarios hacia regímenes democráticos. Nuevos gobiernos de diferentes niveles emergen de partidos de oposición. Esta pluralidad torna, sin duda, más difícil la tarea gubernamental, dado que se deben consensuar decisiones, tomar en cuenta puntos de vista de diferentes partidos políticos, grupos sociales y grupos disidentes con proyectos muchas veces contrapuestos.
9. La necesidad de una mayor sustentabilidad social de las políticas. Esto tiene que ver con la exigencia no sólo de captar y ser más sensibles a las necesidades de cada comunidad, sino de asociar al individuo a las decisiones públicas, lo que conlleva la necesidad de tender puentes funcionales entre el Estado y la sociedad, entre la administración pública y los ciudadanos.
10. Las problemáticas que atraviesan las fronteras jurisdiccionales. La manera como las áreas geográficas son afectadas por los problemas, raramente coincide con

las jurisdicciones, lo que puede ejemplificarse con lo que sucede en los espacios urbanos sin delimitación precisa, donde diferentes gobiernos se ven implicados por problemáticas comunes que constituyen un reto para sus infraestructuras de servicios. O bien, que al compartir un mismo nicho ecológico deben enfrentar la destrucción de recursos naturales y los efectos de la contaminación ambiental por fuentes fijas y móviles interconectadas.

En suma, la conjunción de las cuestiones señaladas plantea importantes desafíos a la labor del gobierno, especialmente en relación con el tema de la coordinación. Las administraciones públicas se ven ante la necesidad de una mayor interconexión en el ámbito interno y con el entorno para dar sustento una actuación conjunta, articulada y complementaria (Covarrubias,2012).

2.4. Administración

Para Daft y Marcic, (2011), la administración es lograr que se hagan las cosas por medio de otras personas, es alcanzar metas organizacionales de forma eficaz y eficiente a partir de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales.

La Administración es un proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz; dentro de la cual, los gerentes realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, dicha administración se aplica a cualquier tipo de organización en todos sus niveles, cuya meta es crear valor agregado, así mismo, la administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia y la suma de los dos para lograr la eficacia (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012).

La administración es un proceso en el cual se logran conducir a un grupo de personas para lograr una meta a través de prever situaciones, planear una dirección, organizar, coordinar y dirigir.

La administración es un proceso de funciones, como planeación, dirección, organización, coordinación y control, con las cuales se interviene en la empresa y en

general en las organizaciones, para conducir las al logro de sus objetivos. Fayol propone su teoría como una “doctrina” que tiene por objetivo facilitar el gobierno de las empresas industriales, militares o de cualquier índole, sus principios son reglas y sus procedimientos deben responder tanto a las necesidades del ejército como a las necesidades de la industria, proponiendo además, que dicha doctrina administrativa pudiera enseñarse en instituciones académicas (López, 2005). Para Reyes Ponce (1996), la Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

El gran aporte de Taylor fue el haber propuesto desarrollar una ciencia del trabajo y una Administración Científica a partir de los siguientes principios:

1. Organización del trabajo
2. Selección y entrenamiento del trabajador
3. Cooperación y remuneración por rendimiento individual
4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta (Tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas) (Taylor, 1973).

2.4.1. Antecedentes de la administración en las organizaciones.

Desde los inicios de la historia, la administración ha existido, pero algunos de los textos consultados no se refieren al proceso histórico administrativo; esto es, no reconocen la importancia de la historia o, por lo menos, ignoran los procesos administrativos de la sociedad, a través del tiempo.

Los vestigios que sobre administración ha conocido el hombre son tan valiosos para el desarrollo administrativo que a partir de ellos se han generado propuestas de mejoramiento de la gestión empresarial y administrativa. Precursores de la administración, entre los que merecen destacarse, en principio, los clásicos: F. W.

Taylor (1856-1915), H. Fayol (1841-1925) y Max Weber (1864-1920), a partir de una diversidad de procesos históricos, se remitieron entre otros a la Revolución Industrial, período en el que se consolida o formaliza la fábrica, establecen algunas propuestas de administración para contribuir con el desarrollo económico de las naciones, ante el “hecho económico” (que también ha de considerarse histórico), tipificado en el surgimiento de empresas, acontecimiento que como consecuencia generó necesidades de profesionales técnicos que las conduzcan (Pérez, 2005).

La administración ha sido practicada durante mucho tiempo. Los esfuerzos organizados y dirigidos por personas responsables de las actividades de planeación, liderazgo y control han existido desde hace miles de años. Sin importar el nombre que se les haya dado a esas personas, tuvieron que llevar a cabo esas funciones.

Henry Ford dijo: “La historia se compone más o menos de palabrería”, bueno, ¡estaba equivocado! La historia es importante puesto que a través de ella podemos ver las actividades en perspectiva. (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013).

Es evidente que la sociedad está conformada por organizaciones; los sujetos nacen, se desarrollan y mueren formando parte de ellas, para poder alcanzar objetivos y metas importantes, dar sentido a sus acciones o generar cambios duraderos, los individuos requieren de las organizaciones. Por consiguiente, “casi cualquier cosa que podamos aprender acerca de las organizaciones nos ayudará a sobrevivir entre y dentro de ellas” (Perrow, 1990).

2.4.2. Teorías Administrativas

En seguida se presentan algunas de las teorías administrativas que se han desarrollado a lo largo de la historia así como sus principales enfoques.

Tabla 3: Teorías administrativas

| Énfasis | Teorías Administrativas | Principales Enfoques |
|-----------------------------|---|---|
| En las tareas | Administración Científica | Racionalización del trabajo en el nivel operacional. |
| En la estructura | Teoría Clásica Teoría Neoclásica | Organización formal, principios generales de la Administración, funciones del administrador organización formal. |
| En la estructura | Teoría de la Burocracia | Organización formal burocrática, racionalidad organizacional. |
| En las personas | Teoría de las Relaciones Humanas | Organización informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo. |
| En el ambiente | Teoría Estructuralista Teoría Neoestructuralista | Análisis intraorganizacional y análisis ambiental, enfoque de sistema abierto. |
| En la Tecnología | Teoría Contingencia | Administración de la tecnología (imperativo tecnológico) |
| En la competitividad | Nuevos Enfoques en la Administración | Caos y complejidad aprendizaje organizacional, capital intelectual. |

Fuente: (Chiavenato, 2011).

Son diversos los enfoques de la administración, algunos de ámbito amplio, otros más especializados, de modo que existen varias concepciones de la forma más acertada en que se debe administrar una organización lo que ha ocasionado que hasta la fecha no haya una sola teoría administrativa que sea de carácter universal.

2.5. HACCP

Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)

El sistema HACCP aplica para toda aquella industria enfocada a la producción de alimentos y para aquellas empresas dedicadas a producir insumos y/o materiales que estén en contacto con los alimentos; así como también es aplicable a la industria

farmacéutica.

2.5.1. Objetivo

Establecer en la industria alimentaria la aplicación de un sistema preventivo de control, que asegure la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas, basado en la identificación, evaluación y control de los peligros significativos para cada tipo de producto.

Uniformizar los criterios para la elaboración y aplicación de los Planes HACCP en los establecimientos de fabricación de alimentos y bebida

2.5.2 Historia del HACCP

En 1959 la Administración para la Aeronáutica y el Espacio (NASA) y el laboratorio del ejército de los Estados Unidos de manera conjunta con la compañía de alimentos Pillsbury, desarrolló la propuesta del *Hazard* Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), que se basa en el análisis del modo y efecto del fallo (*Failure, Mode and Effect Analysis*) cero defectos que utilizan los ingenieros en sus diseños de construcción. Al detectar la necesidad de alimentos seguros que requerían los astronautas enviados por la NASA al espacio, se comprobó que no era suficiente un análisis tradicional al producto final ya que encontraron algunos de ellos contaminados, lo que ponía en riesgo la vida de los astronautas. Es así, como a finales de los 60's comenzó su aplicación en la producción de alimentos (Solano, 2008).

A finales del decenio de 1960 se concibió el HACCP como un sistema de garantía de la calidad destinado a mejorar la inocuidad de los alimentos. Los principios fundamentales en que se basa el concepto no eran nuevos, pero la introducción del HAPPC supuso un cambio en la orientación hacia el control preventivo de los riesgos, en todas las fases de la producción de alimentos en lugar de la inspección y comprobación del producto final con un uso intensivo de recursos (Lupien, 2002).

La compañía Pillsbury dio a conocer el concepto de HACCP en la Conferencia Nacional de Protección de Alimentos celebrada en 1971, en donde explicó los 3 principios base del sistema, los cuales son:

1. Identificar peligros
2. Determinar los Puntos Críticos de Control.

3. Establecer sistemas de monitoreo para cada PCC (Punto Crítico de Control) (HACCP, 2011).

En 1980 el Centro de Desarrollo del Ejército de los Unidos y las agencias regulatorias solicitaron a la Academia Nacional de Ciencias que formara un comité con el fin de especificar los principios básicos generales aplicables al control de calidad de los alimentos. Cinco años después, esta academia hizo la recomendación de comenzar la aplicación de los principios de HACCP en los programas de seguridad de alimentos y, seguidamente, se comenzó a instruir al personal de la industrias de alimentos y de las agencias regulatorias (Solano, el sistema HACCP como requisito para la industria alimentaria en las regulaciones de los Estados Unidos, se ha originado la adopción mundial del mismo debido a las siguientes razones:

Se ha convertido en un sistema estándar de inocuidad de la industria alimentaria. La Unión Europea, Japón y Canadá exigen de alguna manera la implementación del sistema a sus proveedores. A nivel mundial los clientes lo empiezan a exigir (Carro y González 2010).

De esta forma surge el HACCP el cual ha sido recomendado por la OMS, la Administración de Medicamentos y Alimentos (FDA) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), debido a su gran eficacia en garantizar la calidad sanitaria de los alimentos.

Su aplicación en cualquier proceso de alimentos, redundando en una notable disminución de los problemas causados al consumidor por las ETA o por factores físicos o químicos que pudieran poner en peligro su salud, además de una reducción de las pérdidas económicas para beneficio de las empresas. Estos beneficios sólo se logran si la Dirección de la empresa y el personal competente se comprometen a participar plenamente en el desarrollo del plan que se ha de seguir, convencidos de que la aplicación del HACCP es ya una exigencia del mercado mundial y que los productos deben brindarle una confianza sanitaria al cliente (HACCP, 2011).

El principal objetivo de la utilización del HACCP es la gestión de la inocuidad alimentaria y reducir la transmisión de enfermedades a través de los alimentos, (Carro y González, 2010).

2.5.3. Principios del sistema HACCP

El sistema HACCP consta de 7 principios que esbozan cómo establecer, implantar y mantener un plan HACCP para el proceso sometido a estudio. Los principios del HACCP gozan de reconocimiento internacional y han sido publicados de modo detallado por la Comisión del *Codex Alimentarius* y el Comité Asesor Nacional sobre criterios Microbiológicos en Alimentos.

Principio 1

Realizar un análisis de peligros. Preparar una lista con las etapas del proceso, identificar dónde pueden aparecer peligros significativos y describir las medidas de control.

El principio 1 describe el punto desde el cual el equipo HACCP debe empezar. Se construye un diagrama de flujo del proceso en el que se detallan todas las etapas del proceso, desde la recepción de materias primas al producto final. Cuando está completo el diagrama, el equipo HACCP identifica todos los peligros que pueden aparecer en cada etapa, establece el riesgo de cada peligro significativo y describe las medidas para su control. Estas medidas pueden existir ya o ser nuevas.

Principio 2

Identificar los puntos críticos de control. Una vez descritos todos los peligros y sus medidas de control, el equipo HACCP establece cuáles son los puntos de control que son críticos a la hora de garantizar la seguridad del producto.

Principio 3

Establecer los límites críticos, de las medidas de control asociadas con cada punto crítico de control identificados. Los límites críticos marcan la diferencia entre producto seguro e inseguro en los puntos críticos de control. Tienen que incluir un parámetro medible, también se pueden denominar tolerancia absoluta o límite de seguridad para un PCC.

Principio 4

Establecer un sistema de vigilancia de los PCC. El equipo HACCP tiene que especificar los requisitos de la vigilancia para gestionar los PCC dentro de sus límites críticos. Esto conlleva la definición de las acciones de vigilancia junto con la frecuencia de la misma y el establecer quién es responsable. Adicionalmente, habrá que establecer

procedimientos encaminados a ajustar el proceso y mantener el control con relación a los resultados obtenidos por la vigilancia.

Principio 5

Establecer las acciones correctivas a realizar cuando el sistema de vigilancia detecta que un PCC no se encuentra bajo control. Es necesario especificar las acciones correctoras y quién es responsable de llevarlas a cabo. Incluirá las acciones a realizar para volver a poner el proceso bajo control y las referidas al tratamiento del producto elaborado mientras el proceso estaba fuera de control.

Principio 6

Establecer el procedimiento de verificación encaminado a confirmar que el sistema HACCP funciona correctamente. Se deben desarrollar los procedimientos de verificación para mantener el sistema HACCP y garantizar que sigue funcionando eficazmente.

Principio 7

Crear el sistema de documentación relativo a todos los procedimientos para estos principios y su aplicación. Hay que guardar los registros que demuestren que el HACCP funciona de modo controlado y que se tomaron las acciones correctoras apropiadas en caso de cualquier desviación fuera de los límites críticos. Esto proporcionará la evidencia de una elaboración de alimentos seguros (Mortimore & Wallace, 2001).

El Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), Es “un sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos”.

El sistema ofrece un planteamiento racional para el control de los riesgos (microbiológicos, biológicos, químicos y físicos) asociados al consumo de los alimentos.

Para la mayoría de las personas, el término “higiene” equivale a “limpieza”, de modo que si algo parece limpio, automáticamente piensa que también debe ser higiénico.

La higiene alimentaria es la parte de la microbiología que se ocupa de los efectos adversos de los microorganismos que contienen los alimentos y de la manera de evitarlos.

La organización mundial de la salud (OMS) define la higiene de los alimentos como: conjunto de condiciones y medida programadas durante la producción,

transformación, almacenamiento y distribución de los alimentos, para garantizar su salubridad e inocuidad.

Puntos críticos de control

- ✓ OPERACIÓN
- ✓ PRÁCTICA
- ✓ PROCESO
- ✓ LOCALIZACION

En la que puede aplicarse alguna medida preventiva que elimine o minimice uno o más peligros.

PUNTO DE CONTROL CRÍTICO (PCC)

Criterios para evaluar los peligros y los lugares de procesado:

- **Materias primas. Temperaturas** cuando se reciben
- **Diseño de la planta y del equipo.** Peligros microbiológicos químicos y físicos
- **Parámetros extrínsecos.** Presencia de aditivos naturales o alimentarios
- **Diseño del proceso.** Fases térmicas, reducción del peligro microbiano
- **Fallas de diseño.** Contaminación cruzada y Separación de productos crudos y listos para el consumo
- **Personal.** Practicas personales y entrenamiento adecuado
- **Envasado.** Condiciones aerobias o anaerobias y etiquetado e instrucciones de uso para el manejo correcto
- **Almacenamiento y distribución.** Temperatura de almacenamiento

Peligros microbiológicos

Fuentes principales de microorganismos patógenos en los alimentos:

1. Materias primas
2. Entorno (agua, aire y equipo)
3. Personal

Una de las principales toxiinfecciones alimentarias es la contaminación cruzada.

Los Microorganismos no solo se encuentran en carne y en productos cárnicos, también en hortalizas y frutas.

Parámetros extrínsecos

Aunque en los alimentos puede haber inicialmente microorganismos patógenos, su presencia viene determinada por el procesado que reciben.

Programa de calentamiento y enfriamiento

Por las propiedades extrínsecas:

- **pH**
- **Conservantes**
- **Actividad de agua**

Alimentos con pH neutro (pH 7), son más propensos al crecimiento de bacterias patógenas.

-  pH7 Carne, yemas de huevo y arroz cocido
- pH6 maíz y papas
- pH5 frijoles
-  pH4 naranjas
- pH3 manzanas, ciruelas
- pH2 limas

2.5.4. Limpieza y desinfección: métodos

La limpieza debe llevarse a cabo, si no es continuamente, en intervalos regulares y frecuentes

Fases básicas de un programa de limpieza

- 1.-Eliminación de la suciedad
- 2.-Eliminación con detergentes de todo resto de mugre o suciedad
- 3.-Enjuaguado con agua para eliminar detergentes

Tipos de suciedad

- Los restos alimenticios por lo regular son de tipo pegajoso, viscoso y grasoso.
- Estos residuos se eliminan mejor con medios físicos o con agua caliente suplementada con detergentes.

Limpieza en seco

- Los alimentos secos tienden a formar costras.
- Se emplea para limpieza en derrames, suelos, paredes y techos
- Raspado manual o con cepillos.
- Los detergentes líquidos se usan con precaución ya que estimulan la formación de costras.
- La humedad adicionada también puede permitir el desarrollo microbiano.

Ayudas de limpieza mecánicas

- Vapor presión. - las pistolas de vapor proporcionan presión al ser mezcladas con detergente o agua y desinfectan superficies metálicas.
- Aire comprimido. - Los chorros de agua eliminan el polvo y la suciedad pulverulenta
- Sistemas de limpieza fijos. - satirizantes
- Adsorbentes de papel.-Fabricados con papel reciclado, tienen una resistencia alta a la humedad, Debido a que impregnan fácilmente con agentes microbianos es recomendable desecharlos después de su uso muy frecuente y Se recomienda codificar los colores en áreas de trabajo.⁷

2.5.5. Ventajas del sistema HACCP

Es el mejor sistema que actualmente está disponible para garantizar la seguridad microbiológica de los alimentos (Tompkin, 1990). Se considera el más efectivo camino para asegurar que esos peligros microbiológicos, así como los peligros asociados con la preparación y almacenamiento de alimentos no sigan ocurriendo (Bryan, 1990).

Es un sistema rentable que centra los recursos en las áreas críticas del proceso, reduciendo, de este modo, el riesgo de producir y vender alimentos peligrosos (Mortimore & Wallace, 2001).

El principal beneficio de la utilización del sistema HACCP es que garantiza la calidad de los alimentos, pone énfasis en la prevención y no en el análisis e inspección de los productos finales, además de que delega la responsabilidad de la inocuidad de los productos a las empresas que los elaboran. La aplicación de este método en cualquier fase de operación del proceso de alimentos redundará en una notable disminución de los efectos nocivos causados al consumidor, ocasionados por las

enfermedades transmitidas por alimentos, además de que reduce las pérdidas económicas para beneficio de la empresa, así como también mejora la calidad higiénica de los alimentos (Méndez, 2000).

2.5.6. 10 Reglas de oro para la preparación higiénica de los alimentos según la OMS

1. **Elegir los alimentos tratados con fines higiénicos.** Mientras que muchos alimentos están mejor en estado natural (por ejemplo, las frutas y las hortalizas), otros sólo son seguros cuando están tratados. Así, conviene siempre adquirir la leche pasteurizada en vez de cruda, y si es posible, comprar pollos (frescos o congelados) que hayan sido tratados por irradiación ionizante. Al hacer las compras hay que tener en cuenta que **los alimentos no sólo se tratan para que se conserven mejor**, sino también para que resulten más seguros desde el punto de vista sanitario. Algunos de los que se comen crudos, como las lechugas, deben lavarse cuidadosamente.
2. **Cocinar bien los alimentos.** Muchos alimentos crudos (en particular, los pollos, la carne, la leche no pasteurizada) están a menudo contaminados por agentes patógenos. Estos pueden eliminarse si se cocina bien el alimento. Ahora bien, no hay que olvidar que la temperatura aplicada debe llegar al menos a 70° C en toda la masa de éste. Si el pollo asado se encuentra todavía crudo junto al hueso, habrá que meterlo de nuevo en el horno hasta que esté bien hecho. Los alimentos congelados (carne, pescado y pollo) deben descongelarse completamente antes de cocinarlos.
3. **Consumir inmediatamente los alimentos cocinados.** Cuando los alimentos cocinados se enfrían a la temperatura ambiente, los microbios empiezan a proliferar. Cuanto más se espera, mayor es el riesgo. Para no correr peligros inútiles, conviene comer los alimentos inmediatamente después de cocinados.
4. **Guardar cuidadosamente los alimentos cocinados.-** Si se quiere tener en reserva alimentos cocinados o simplemente guardar las sobras, hay que prever su almacenamiento en condiciones de calor (cerca o por encima de 60° C) o de frío (cerca o por debajo de 10° C). Esta regla es vital si se pretende guardar comida

durante más de cuatro o cinco horas. En el caso de los alimentos para lactantes, lo mejor es no guardarlos, ni poco ni mucho. Un error muy común al que se deben incontables casos de intoxicación alimentaria es colocar en el refrigerador una cantidad excesiva de alimentos calientes. En un refrigerador abarrotado, los alimentos cocinados no se pueden enfriar por dentro tan deprisa como sería de desear. Si la parte central del alimento sigue estando caliente (a más de 10° C) demasiado tiempo, los microbios proliferan y alcanzan rápidamente una concentración susceptible de causar enfermedades.

Recalentar bien los alimentos cocinados. Esta regla es la mejor medida de protección contra los microbios que puedan haber proliferado durante el almacenamiento (un almacenamiento correcto retrasa la proliferación microbiana pero no destruye los gérmenes). También en este caso, un buen recalentamiento implica que todas las partes del alimento alcancen al menos una temperatura de 70° C.

5. **Evitar contacto entre alimentos crudos y cocinados.** Un alimento bien cocinado puede contaminarse si tiene el más mínimo contacto con alimentos crudos. Esta contaminación cruzada puede ser directa, como sucede cuando la carne cruda de pollo entra en contacto con alimentos cocinados. Pero también puede ser más sutil. Así, por ejemplo, no hay que preparar jamás un pollo crudo y utilizar después la misma tabla de trinchar y el mismo cuchillo para cortar el ave cocida; de lo contrario podrían reaparecer todos los posibles riesgos de proliferación microbiana y de enfermedad consiguiente que había antes de cocinar el pollo.
6. **Lavarse las manos a menudo.** Hay que lavarse bien las manos antes de empezar a preparar los alimentos y después de cualquier interrupción (en particular si se hace para cambiar al niño de pañal o para ir al retrete). Si se ha estado preparando ciertos alimentos crudos, tales como pescado, carne o pollo, habrá que lavarse de nuevo antes de manipular otros productos alimenticios. En caso de infección de las manos, habrá que vendarlas o recubrirlas antes de entrar en contacto con alimentos. No hay que olvidar que ciertos animales de compañía (perros, pájaros y, sobre todo, tortugas) albergan a menudo agentes patógenos

peligrosos que pueden pasar a las manos de las personas y de éstas a los alimentos.

7. **Limpieza escrupulosa de la cocina.** Como los alimentos se contaminan fácilmente, conviene mantener perfectamente limpias todas las superficies utilizadas para prepararlos. No hay que olvidar que cualquier desperdicio, migaja o mancha puede ser un reservorio de gérmenes. Los paños que entren en contacto con platos o utensilios se deben cambiar cada día y hervir antes de volver a usarlos. También deben lavarse con frecuencia las bayetas utilizadas para fregar los suelos.
8. **Alimentos fuera del alcance de animales.** Los animales suelen transportar microorganismos patógenos que originan enfermedades alimentarias. La mejor medida de protección es guardar los alimentos en recipientes bien cerrados.
9. **Utilizar agua pura.** El agua pura es tan importante para preparar los alimentos como para beber. Si el suministro hidráulico no inspira confianza, conviene hervir el agua antes de añadirla a los alimentos o de transformarla en hielo para refrescar las bebidas. Importa sobre todo tener cuidado con el agua utilizada para preparar la comida de los lactantes.

Capítulo 3. Marco Contextual.

Durango, es un Estado que cuenta con una gran riqueza natural, cultural e histórica, es este Estado donde se desarrolla el presente estudio de investigación, motivo por el cual es mencionado dentro del desarrollo del presente capítulo para ubicar al lector dentro del mismo contexto.

Así mismo, se definirá el concepto de Administración Pública, cómo está constituida y cuáles Dependencias y Entidades la conforman, llegando así a lo particular referente a la Institución que es materia del presente estudio, el Centro de Readaptación Social, desde su constitución, conformación, número de trabajadores, su marco normativo, su misión, visión y objetivos, mismos que nos mostrarán su razón de ser.

3.1. El Estado de Durango y su contexto.

Para Lozoya (2013), el territorio del Estado de Durango, fue descubierto por José de Angulo y Cristóbal de Oñate en el año 1532, cuando atravesaron la Sierra Madre Occidental desde San Miguel de Culiacán buscando minas de plata y oro.

Así mismo, redacta que el origen de la ciudad se debe al antiguo mineral del Cerro del Mercado, llamado así en memoria de su descubridor, el capitán Ginés Vázquez de Mercado. El conquistador español Francisco de Ibarra realizó viajes de exploración en el año de 1554, en los que descubrió una gran extensión de territorio de la parte noroeste de la Nueva España y fue nombrado gobernador de Provincia por el Virrey Don Luis de Velasco el 24 de julio de 1562. El mismo autor, menciona que el 8 de julio de 1563, Francisco de Ibarra y su pequeño ejército, fundaron la Villa de Durango, capital de la provincia, la cual estuvo a punto de desaparecer en numerosas ocasiones, pero resistió sirviendo de apoyo para el establecimiento de numerosas fundaciones y conquistas que hoy cobran singular importancia. En el año de 1823, Durango se separa de Chihuahua. El significado de la palabra Durango es, más allá del agua, los españoles le dieron este nombre en honor a la Ciudad de Durango (Vizcaya) España, proviene del idioma euskera. Aunque la capital del estado es conocida popularmente como Durango, su nombre oficial es Victoria de Durango, en honor al primer presidente de México, Guadalupe Victoria (Lozoya, 2013).

3.1.1. Ubicación del Estado de Durango.

Según el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, el Estado de Durango se sitúa en la Sierra Madre Occidental, en la zona Noroeste de la República Mexicana. Siendo un Estado muy extenso, ya que ocupa el 6.3% de la superficie del país que representa 123,181 kilómetros cuadrados, por lo que ocupa el cuarto lugar más grande en territorio en el país. Limita al norte con Chihuahua, al este con Coahuila de Zaragoza y Zacatecas, al sur con Nayarit y al oeste con Sinaloa. Está conformado por 39 municipios, los cuales se encuentran en cuatro regiones diferentes:

1. Región del Semidesierto
2. Región de Los Valles
3. Región de La Sierra
4. Región de las Quebradas

3.2. Composición de la Administración Pública.

Cualquier Administración pública es una organización, pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos. Todo ello con independencia de que su entorno esté configurado por otras unidades administrativas y que sus objetivos y decisiones estén condicionadas por los criterios de instancias superiores. Por ejemplo, un Ayuntamiento es una organización pero cualquiera de sus unidades administrativas diferenciadas, formalmente independientes o no, pueden ser analizadas como si fueran organizaciones con entidad propia ya que poseen todos los elementos que caracterizan a una organización (Ramió, 2016).

La Administración Pública es la parte del Poder Ejecutivo a cuyo cargo está la responsabilidad de desarrollar la función administrativa. De esta manera, la

administración pública puede entenderse desde dos puntos de vista: uno orgánico, que se refiere a órgano o conjunto de órganos estatales que desarrollan la función administrativa, y desde el punto de vista formal o material, según el cual debe entenderse como la actividad que desempeñan este órgano o conjunto de órganos. Con frecuencia suele identificarse a la función administrativa, como la actividad de presentación de servicios públicos tendientes a satisfacer necesidades de la colectividad, -bien común- (Acosta, 1999).

3.2.1. Administración centralizada.

La administración pública centralizada es el aparato a través del cual se manifiesta, de manera prioritaria y cotidiana, el Estado en la vida social (Osornio, 2016).

La centralización administrativa implica la unidad de los diferentes órganos que la componen y entre ellos existe un acomodo jerárquico, de subordinación frente al titular del poder ejecutivo, de coordinación entre las Secretarías, Departamentos de Estado y Procuraduría General de la República y de subordinación en el orden interno, por lo que respecta a los órganos de cada Secretaría, Departamento de Estado y Procuraduría (Acosta, 1999)

Dicho lo anterior, ésta integrada por la Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, la Procuraduría General de la República y los Órganos Reguladores Coordinados.

3.2.2. Administración descentralizada.

La administración paraestatal es una estructura esencial del Estado, particularmente en sus procesos de orientación y promoción del desarrollo. Asimismo, es la estructura a través de la cual el Estado presta servicios a la sociedad, explota y produce bienes estratégicos y prioritarios para el desarrollo (preservando la soberanía de la nación sobre algunos bienes), y garantiza que su explotación se acomode a los requerimientos del desarrollo nacional (Osornio, 1992).

Los Organismos Descentralizados es la forma de organización más importante que tiene la Administración Pública Federal. En efecto, esta forma de organización permite al Estado cumplir con los fines contemplados no solo en la Carta Magna, sino también

satisfacer el aspecto económico, político y social del país, mediante una estructura jurídico-administrativa susceptible de ser autofinanciable. La descentralización administrativa es una forma de organización que adopta el Estado con el objeto de cumplir con sus cometidos sin mermar sus reservas económicas, logrando con ello fuentes de empleo y satisfacción de necesidades colectivas. De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango “Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten” (Castrejón, 2012).

3.2.3. Estructura organizacional general por secretarías.

Una vez que se ha definido qué es la Administración Pública y cómo está constituida, definamos cómo está compuesta en el Estado de Durango; la Administración Pública Estatal se compone por, 13 Secretarías y una Fiscalía General del Estado, lo cual se refiere a la administración central; así mismo, éstas tienen bajo su sector 37 Organismos Públicos Descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonio propio, los cuales conforman la administración pública descentralizada, estructuralmente de manera enunciativa es la siguiente:

Las Secretarías que integran la Administración centralizada son las siguientes:

1. Secretaría General de Gobierno
2. Secretaría de Finanzas y de Administración
3. Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas
4. Secretaría de Desarrollo Económico
5. Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural
6. Secretaría de Salud

7. Secretaría de Educación
8. Secretaría de Contraloría
9. Secretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente
10. Secretaría de Seguridad Pública
11. Secretaría de Desarrollo Social
12. Secretaría de Turismo
13. Secretaría del Trabajo y Previsión Social
14. Fiscalía General del Estado

Los Organismos Públicos Descentralizados o Administración Paraestatal son creados por decreto por el titular del Poder Ejecutivo (Gobernador del Estado) y se encuentran sectorizados a una Secretaría en específico de acuerdo a su naturaleza y objeto, así mismo, dichas Entidades tienen como Órgano máximo de autoridad una Junta de Gobierno cuya presidencia está a cargo del Ejecutivo Estatal (Gobernador), y la vicepresidencia la ocupa la Secretaría jefe de sector; en la actualidad, el Estado de Durango, cuenta con 37 Organismos Públicos Descentralizados. Una vez definido lo anterior, se puede determinar que el CERTMIED N°1, es parte de la administración centralizada, ya que pertenece a la Secretaría de Seguridad Pública como un Centro Especializado para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores en el Estado.

3.3. Historia de la Institución.

Derivado de las reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango en el año 2004, la creación de la Secretaría de Seguridad Pública, requirió

de la acción del poder legislativo para expedir la ley de seguridad pública para el Estado, a efecto de regular la función estatal y municipal con respecto a los temas circunscritos a la seguridad pública, tales como: la preservación del estado de derecho, la prevención, previa identificación, del delito y sus causas, la creación de una policía estatal, la readaptación y reinserción social, la coordinación de los órganos encargados de la seguridad, entre otras. La Secretaría de Seguridad pública fue creada el 23 de diciembre de 2004.

Con fecha 03 de noviembre del año 2006, el titular del poder ejecutivo, envió a la legislatura local, iniciativa de decreto en la cual propone reformas y adiciones a diversas disposiciones de la ley de seguridad pública para el estado de Durango, con el propósito de manual de organización Secretaría de Seguridad Pública precisar las funciones de la policía estatal, adoptando ésta denominación para la corporación a cuyo cargo corresponden las labores de prestar el servicio público de seguridad pública por parte del estado, así como reforzar el sistema de coordinación de las autoridades y corporaciones en la citada materia. El 12 de septiembre de 2007 entra en funciones la primera generación de la policía estatal con 120 elementos. Con fecha 14 de marzo del año 2011, el titular del ejecutivo del estado envió a la legislatura local, iniciativa de decreto en la cual propone reformas y adiciones a diversas disposiciones de la Ley de Seguridad Pública para el estado de Durango con el propósito de homologar la ley estatal con los lineamientos de la policía estatal acreditable así como el esquema de jerarquización terciario y la nueva estructura de la Secretaría de Seguridad Pública, la cual consta de cuatro sub secretarías (Secretaría de Seguridad Pública , 2011). De las cuales se integra los Centros Especializados para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores en el Estado donde dentro de las disposiciones del reglamento interno, tienen por objeto regular la organización y funcionamiento interno de los Centros Especializados para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores en el Estado, Dependientes de la Secretaría de Seguridad Pública del Estado respecto a la ejecución y la vigilancia de las medidas que estén a cargo del Ejecutivo del Estado por conducto del Centro, y serán de observancia obligatoria para el personal del Centro, para los menores sujetos a tratamiento, padres, tutores, defensores y visitas (CERTMIED, 2006).

3.3.1. Planteamiento Estratégico.

El esfuerzo organizacional que el CERTMIED N° 1 ha realizado con la finalidad de llevar a cabo una planeación estratégica, que encamine los esfuerzos del Centro al logro de las metas y objetivos para los que fue creado, enfocándose a definir la programación de las actividades médicas, psiquiátricas, pedagógicas, capacitación laboral, trabajo social y psicológicas que aplicará el personal técnico del CERTMIED N° 1, con el objeto de lograr la adaptación social del menor.

3.3.2. Misión del Centro Especializado para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores.

De acuerdo al CERTMIED N° 1, (2017), la misión es la siguiente:

Construir y mantener en coordinación con diferentes instituciones de los tres órdenes de gobierno: Estatal, Municipal y Federal, un sistema de rehabilitación para adolescentes en conflicto con la ley a través de un enfoque integral científico-técnico-humanista, que garantice el desarrollo armónico, la reinserción al medio familiar y social contribuyendo a salvaguardar la seguridad pública y el bienestar social en general.

3.3.3. Visión del Centro Especializado para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores.

De acuerdo a lo declarado por el CERTMIED N° 1, (2017) la visión es la siguiente:

Otorgar tratamiento especializado y multidisciplinario para adolescentes que han cometido conductas infractoras, procurando la readaptación y reinserción a su medio familiar y social en áreas de velar por los intereses de la sociedad en general, esto en apego al marco normativo- operativo de la Ley Nacional del Sistema de Justicia Penal para adolescentes y al respecto de los Derechos Humanos.

3.3.4. Objetivos del Centro Especializado para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores.

De acuerdo a lo declarado en el Centro Especializado para la Readaptación y Tratamiento de

Menores Infractores la visión los objetivos son los siguientes:

- I. Trato justo al menor infractor, evitando ser sometido a torturas,

maltrato, incomunicación, ni discriminación en razón de raza, sexo, religión, posición económica, características de nacimiento o cualquier otra acción que atente a su dignidad o integridad física o mental.

- II. Realizar el traslado de los menores de acuerdo a los lineamientos y legislación aplicable respetando el acuerdo del interno y de quien o quienes tengan la patria potestad y no por razones de espacio y riesgo, salvo el caso de trastorno mental profundo.
- III. Respetar la capacidad instalada para la atención de menores, procurando que se cuente con los medios materiales y el personal suficiente para asegurar una atención de calidad y calidez.
- IV. Vincular a la institución con otras instituciones, grupos o individuos que puedan contribuir a la solución de la problemática del menor, estableciendo convenios de cooperación y colaboración.

3.3.5. Políticas Organizacionales.

De acuerdo a lo declarado en el Centro Especializado para la Readaptación y tratamiento de Menores Infractores las políticas de operación son las siguientes:

Protocolo de atención del ingreso del menor

1. Se recibe la notificación de parte del departamento jurídico
2. Se solicita al menor, el cuerpo de seguridad y custodia
3. Se registra en el libro de ingresos
4. Se realiza historia clínica y exploración física del menor, así como certificado médico y tratamiento en caso de ser necesario.
5. Pasa a valoración odontológica y psiquiátrica
6. Se entrega al menor y se deja a disposición del cuerpo de seguridad y custodia

Protocolo de atención médica diaria

1. El menor solicita cita médica mediante audiencia con el cuerpo de seguridad custodia
2. Se valora la prioridad según el padecimiento de los internos y se asigna médico y turno de atención ya sea matutino o vespertino
3. Se atiende al menor y se le asigna tratamiento
4. Se entrega al menor y se deja a disposición del cuerpo de seguridad y custodia

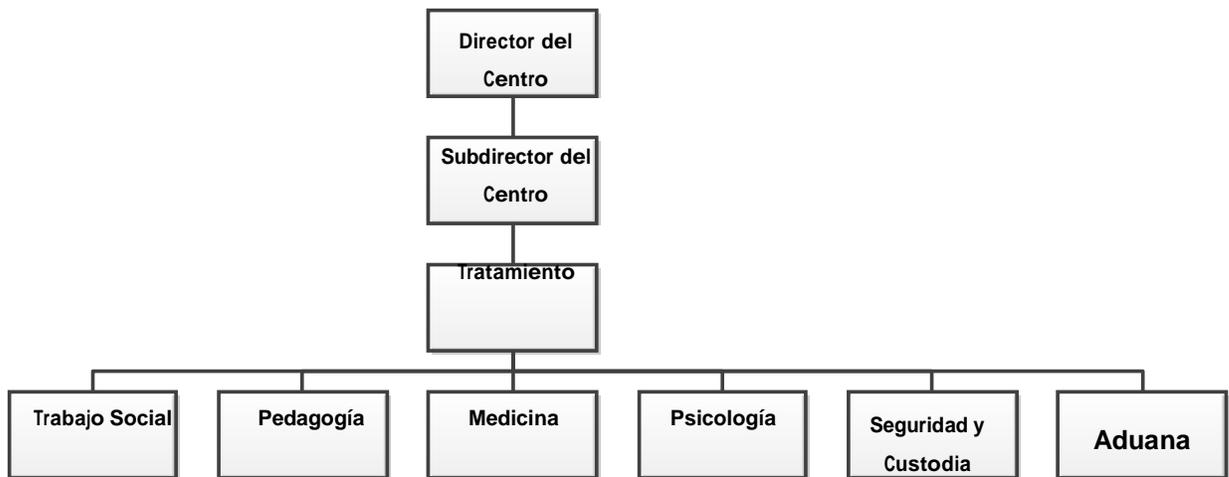
Protocolo de atención médica del menor fuera del centro

1. Se elabora oficio manifestando el diagnóstico y la necesidad de sacar al menor, dirigido al Director, Subdirector, departamento jurídico para que éste de parte al juez de ejecución.
2. Una vez teniendo la confirmación y aprobación del juez para sacar al menor, se coordina con el cuerpo de seguridad y custodia para fijar el lugar, la fecha y la hora en que se va a sacar al menor.
3. Se saca al menor para ser atendido habiendo las condiciones necesarias de seguridad.

3.3.6. Estructura Organizacional.

Figura 1: Organigrama Centro Especializado para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores

Organigrama del CERMI



Fuente: Elaboración propia con información del CERMIED N° 1, 2016

3.3.5.2. Descripción de funciones.

De conformidad con el Manual de Organización del Centro Especializado para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores, la descripción de funciones por puesto es la siguiente:

- **Puesto:** Director del Centro

Objetivo del puesto: Ejecutar en el establecimiento a sus órdenes, las medidas impuestas a los menores en los términos de la sentencia condenatoria respectiva, de acuerdo a las modalidades que, para cada caso en concreto, se determine en el Plan Individual de Ejecución.

- **Puesto:** Subdirector

Objetivo del puesto: Suplir al Director en todo lo concerniente a sus labores, y en ausencia de éste dictar bajo su estricta responsabilidad las medidas que fueren necesarias para el buen funcionamiento del Centro, vigilando que se cumplan fielmente todas las disposiciones emanadas de la Dirección en concordancia por lo dispuesto en el Código de Justicia para Menores Infractores.

- **Puesto:** Informático y estadista

Objetivo del puesto: Acatar los criterios, lineamientos y los procedimientos que establezca el comité de información y remitir al Comité de Información copias de las solicitudes de información recibidas, a más tardar, el día hábil siguiente de su recepción.

- **Puesto:** Trabajador social

Objetivo del puesto: Brindar a los menores y a sus familiares la orientación necesaria para alcanzar su adaptación social; así como, vigilar que a todos los menores se les dote de artículos necesarios para su instrucción formal y para el desarrollo de las actividades formativas y recreativas que se organicen en el Centro.

- **Puesto:** Pedagogo

Objetivo del puesto: Brindar la instrucción escolar necesaria que fomente en los menores hábitos de estudio, la superación personal y su adecuación a las normas de convivencia social; a través de actividades culturales, recreativas y deportivas como complemento a la formación integral de los menores.

- **Puesto:** Psicólogo

Objetivo del puesto: Mantener la salud mental de los internos en óptimas condiciones; a través de la elaboración de planes individuales, implementación de talleres (educación sexual, escuela para padres, lectura, prevención y tratamiento de las adicciones, etc.), y brindar terapia individual o grupal, así como mantener comunicación directa con los padres o tutores de los menores.

- **Puesto:** Doctor

Objetivo del puesto: Realizar el examen médico de los menores para conocer su estado de salud, su integridad física y mental al ser ingresada y egresada del Centro; Así como mantener la salud de los menores en óptimas condiciones a través de la vigilancia y supervisión de la dieta y actividad física que realicen los internos.

- **Puesto:** Seguridad y/o custodio

Objetivo del puesto: Cuidar, proteger, brindar apoyo, impulsar, estimular, orientar y educar a los menores internos, deberá de: “fomentar en los menores la estructuración de valores sociales, la responsabilidad, la autodisciplina, la formación de hábitos y el respeto a las normas legales, para propiciar en ellos un sano equilibrio en su desarrollo individual y familiar”.

- **Puesto:** Jefe de aduana

Objetivo del puesto: En la aduana se llevará a cabo el registro y control de las personas que ingresen al Centro y de los bienes que pretendan introducir, con el objeto de garantizar la seguridad integral del Centro.

- **Puesto:** Jefe de Talleres

Objetivo del puesto: Llevar a cabo el desarrollo del plan Individual de Ejecución impuesto por la Unidad de Diagnostico del Tribunal para Menores y brindar capacitación laboral de acuerdo a las aptitudes e intereses de los menores.

- **Puesto:** Jefe de Cocina

Objetivo del puesto: Esta encargada de supervisar que todas las comidas se realicen con la inocuidad y calidad alimentaria adecuada, como también que estas cumplan con los requisitos de acuerdo al tipo de dieta que se ofrece, comprobando así por medio de una prueba organoléptica cada plato que se esta sirviendo

- **Puesto:** Cocinera

Objetivo del puesto: Debe preparar los diferentes tipos de dieta ofrecidas por la institución con la calidad e higiene necesaria para ofrecer un servicio inocuo a los adolescentes privados de la libertad. Este está encargado de recibir los alimentos entregados por el almacenista y seguir con el lavado, picado, cocinado y servida de platos para su posterior salida de la cocina cumpliendo con todas las normas de buena manufactura e higiene

3.3.5.3. Perfiles de puestos

De conformidad con el Centro Especializado para la Readaptación y Tratamiento de Menores Infractores, la descripción de perfiles de puesto es la siguiente:

I. Director del Centro, quien tendrá las siguientes funciones:

- a).- Ejecutar en el establecimiento a sus órdenes, las medidas impuestas a los menores en los términos de la sentencia condenatoria respectiva, de acuerdo a las modalidades que, para cada caso en concreto, se determine en el Plan Individual de Ejecución.
- b).- Auxiliar a los miembros de la Unidad de Diagnostico;
- c).- Representar a la Institución a su mando y desarrollar todas las funciones relacionadas con autoridades o personas del exterior.
- d).- Visitar diariamente el interior del Centro, dialogar con los menores y sus familiares y escuchar sus quejas y peticiones;
- e).- Examinar los servicios del Centro e inspeccionar los talleres para percatarse de la marcha de los trabajos y asistencias de los menores;
- f).- Reglamentar en forma especial las diversas actividades y servicios del Centro en la forma que creyere conveniente para el buen orden y disciplina;
- g).- Dictar providencias y acuerdos en función de las necesidades que los servicios del establecimiento impongan, siempre que con ello no se invada la competencia de autoridades;
- h).- Imponer correcciones disciplinarias al personal administrativo y de vigilancia al servicio del Centro;

- i).- Autorizar con su firma, bajo su más estricta responsabilidad, las visitas extraordinarias que fuera del reglamento del Centro conceda o se concedan por orden superior para casos especiales;
- j).- Realizar reubicación interna de los menores de acuerdo a las instrucciones que de las autoridades responsables reciba, o a las necesidades del Centro. En estos casos nunca podrá mezclar a los menores de diferente situación jurídica;
- k).- Conceder permisos a los empleados del Centro, siempre que exista una causa justificada, en los términos del Reglamento Interior;
- l).- Autorizar traslados de los menores hacia el exterior en los casos que a su criterio sean de extrema urgencia y necesidad, en estos casos deberá hacerlo del conocimiento del Juez de Ejecución y de la Unidad de Diagnóstico;
- m).- Realizar convenios de coordinación con instituciones y organismos públicos y privados, así como con la comunidad, a fin de contar con redes de apoyo gubernamentales, no gubernamentales y comunitarias para la implantación de los mecanismos de ejecución de las medidas;
- n).- Asignar al personal del Centro para que funja como orientador en el cumplimiento de los Planes Individuales de Ejecución, en los términos de éste Código;

- ñ).- Revisar el Plan Individual de Ejecución de cada uno de los internos cada tres meses, y remitirlo al Juez de Ejecución con la información relativa al desarrollo, avances u obstáculos en la ejecución del mismo, a fin de que éste supervise su efectivo cumplimiento y disponga lo que considere pertinente;
- o).- Solicitar al Juez de Ejecución la modificación, sustitución o cese de la medida o medidas, en los casos en que lo considere pertinente;
- p).- Informar tanto al menor como a sus familias o representantes legales, el estado de cumplimiento del Plan Individual de Ejecución;
- q).- Rendir un informe mensual al Juez de Ejecución, sobre el cumplimiento de la medida de privación de libertad en tiempo libre, en los términos del presente Código;
- r).- Informar al Juez de Ejecución y a la Unidad de Diagnóstico de los trabajos y estudios que el menor este realizando dentro del Centro;
- s).- Fundar y motivar las decisiones que tome, las cuales deberán ser notificadas inmediatamente al menor, a su defensor y al Juez de Ejecución, y

t).- Las demás que le señalen este Código, las leyes aplicables y las disposiciones reglamentarias aplicables.

II.- Subdirector del Centro, quien tendrá las siguientes funciones:

a) Suplir al Director en todo lo concerniente a sus labores, y en ausencia de éste dictar bajo su estricta responsabilidad las medidas que fueren necesarias para el buen funcionamiento del Centro, vigilando que se cumplan fielmente todas las disposiciones emanadas de la Dirección en concordancia por lo dispuesto en el Código de Justicia para Menores Infractores;

b) Se hará cargo de las funciones relacionadas con la detención Jurídica de los menores;

c) Coadyuvar en la supervisión y control administrativo del Centro;

d) Participar en ausencia del Director y con las mismas facultades; y

e) Las demás que le encomiende las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y las que por escrito el Director del Centro le asigne,

III.- El Departamento Jurídico tendrá las siguientes funciones:

I.- Llevar a cabo un libro de registro de todos y cada uno de los menores que sean puestos a disposición por la autoridad competente, el cual contendrá, entre otros datos, los siguientes:

a).- Nombre, sexo, edad, lugar de origen, domicilio, estado civil, profesión u oficio e información sobre la familia;

b).- Fecha y hora de ingreso y salida, así como las constancias que acrediten su fundamento;

c).- Identificación dactilo antropométrico (ficha);

d).- Carta o escrito de las observaciones realizadas al menor, que contendrá una

descripción de señas particulares, estado psicológico al momento del ingreso y estado de salud;

e).- La autoridad que ha determinado la privación de la libertad y motivos de éste;

f).- Deposito e inventario de sus pertenencias.

II.- Integrar el Expediente de Ejecución de la medida impuesta por el Juez de Menores el cual contendrá la siguiente información:

a).- Los datos relativos a la identidad del menor sometido a las medidas y, en su caso, los antecedentes penales con los que cuente.

b).- La conducta tipificada como delito en el Código Penal o en las Leyes Estatales por la que fue declarado responsable, las circunstancias y motivaciones de la comisión del mismo y la autoridad judicial que decretó la medida;

c).- Día y Hora de inicio y de finalización de la medida;

d).- Datos acerca del problema de salud física y mental conocidos, incluyendo el consumo de drogas y de alcohol, siempre que sean indispensables para el cumplimiento de la medida impuesta;

e).- El Plan Individual de Ejecución, así como sus modificaciones;

f).- Las medidas disciplinarias impuestas, y cualquier otro hecho o circunstancia que se considere importante incluir en el expediente, y siempre que aparezca debidamente justificado mediante acta circunstanciada.

IV.- Remitir al Juez de menores las diligencias y los menores que hayan sido puestos a su disposición y remitidos para su internamiento en el Centro, por conducto de la autoridad competente.

V.- Rendir todos los informes que sean requeridos por autoridades competentes. (Magistrado, Juez de menores, Juez de Ejecución, Unidad de Diagnostico del Tribunal para Menores; comisión estatal y nacional de Derechos Humanos, etc.)

VI.- Rendir los informes previos y justificados solicitados en materia de amparo.

VII.- Realizar todas las diligencias pertinentes de carácter jurídico, que se requieran, cuando se presenten delitos en materia penal realizados en el interior del centro, por

menores o por personal del mismo.

VIII.- Elaborar el acta de las reuniones ordinarias y extraordinarias celebradas por el Consejo Técnico Interdisciplinario; y

IX.- Las demás funciones que la normatividad aplicable le imponga.

IV.- El departamento de información y estadística y unidad de Enlace ante la Comisión de Acceso a la Información Pública: tendrá las siguientes funciones:

I.- Acatar los criterios, lineamientos y los procedimientos que establezca el comité de información;

II.- Remitir al Comité de Información copias de las solicitudes de información recibidas, a más tardar, el día hábil siguiente de su recepción;

III.- Elaborar y remitir al comité de información el pliego de observaciones a la solicitud para rechazarla o radicarla, a más tardar, en los dos días hábiles siguientes a la recepción de la solicitud;

IV.- Elaborar y remitir al Comité de Información las propuestas de respuesta, a más tardar, en los diez días hábiles siguientes a la recepción de la solicitud;

V.- Elaborar y remitir al Comité de Información las propuestas de prórroga, a más tardar en los diez días hábiles siguientes a la recepción de la solicitud;

VI.- Elaborar y remitir los informes mensuales respecto a las solicitudes recibidas, rechazadas o contestadas, con base al formato establecido, a más tardar, en los tres días hábiles siguientes a la finalización del mes correspondiente;

VII.- Recibir y Atender los recursos de inconformidad remitiendo al Comité de Información copia del mismo, a más tardar, el día hábil siguiente a su recepción;

VIII.- Recibir y atender las recomendaciones y resoluciones de la Comisión Estatal de Acceso a la Información, remitiendo al Comité de Información copia de las mismas, a más tardar, el día hábil siguiente a su recepción;

IX.- Elaborar y remitir al Comité de Información un informe anual respecto a las solicitudes recibidas, rechazadas y, o contestadas, a más tardar en los veinte días hábiles a la finalización del año correspondiente, de acuerdo al formato que les proporcionará el Comité de Información;

X.- Proveer de información contenida en documentos escritos, fotografías, gráficas, grabaciones, soporte electrónico o digital, o en cualquier otro medio o formato;

XI.- Realizar actualizaciones periódicas a la información de oficio que se publica en el Portal de Transparencia de la página web del Gobierno del Estado;

XII.- Sistematizar la información para facilitar el acceso, suministrándola en forma clara, exenta de codificaciones y en caso que sea posible acompañarla de una explicación en lenguaje accesible al conocimiento del solicitante;

XIII.- Colaborar con la Comisión de Acceso a la Información Pública y el Comité de Información del Gobierno del Estado en actividades de capacitación;

XIV.- Clasificar la Información (documentos, expediente y archivos) como reservados, confidenciales o sensibles, de acuerdo al procedimiento Institucional establecido.

XV.- Las demás funciones que la normatividad aplicable le imponga

ARTÍCULO 16.- El Área de Tratamiento estará integrado

por: I. Departamento de Trabajo Social;

II. Departamento de Pedagogía;

III. Departamento de Psicología;

IV. Departamento de Medicina;

V. Departamentos de Seguridad y

Custodia; VI. Talleres de oficios varios;

VII. Los demás Departamentos y Secciones que en un futuro se determinen. Cada unidad administrativa contará con el personal que se requiera para el cumplimiento de las funciones que tiene encomendadas y figuren en su presupuesto.

ARTÍCULO 17.- El Departamento de Trabajo Social será responsable de llevar a cabo las siguientes actividades:

I.- Brindar a los menores y a sus familiares la orientación necesaria para alcanzar su adaptación social;

II. Vigilar que a todos los menores se les dote de artículos necesarios para su instrucción formal y para el desarrollo de las actividades formativas y recreativas que se organicen en el Centro.

III. Atender que a todos los menores se les dote de ropa de uso personal y de cama, así como de enseres de limpieza y personal;

IV. Reportar al servicio médico de los Centros, cualquier alteración en el estado de salud física o mental de los menores;

V. Impedir que se ejerza coacción física, mental o moral, así como cualquier discriminación a los menores;

VI. Vigilar que a todos los menores se les proporcionen tres alimentos al día;

VII. Recabar y organizar la documentación necesaria para la autorización de las credenciales de visita;

VIII. Apoyar el trámite de servicios extra institucionales que requieran los menores;

IX. Apoyar al personal de aduana en el control de entrada y salida de los familiares de los menores durante la visita;

X. Participar en las reuniones de trabajo técnico interdisciplinario a que convoque la Dirección;

XI. Elaborar e integrar quincenalmente, en el expediente de los menores, las notas de evolución y seguimiento de las medidas técnicas de tratamiento;

XII. Atender las solicitudes de apoyo de la Subdirección Operativa para la puesta en marcha de actividades y programas encaminados a conservar la convivencia armónica entre los menores y para el buen funcionamiento del Centro en general;

XIII.- La elaboración del registro de ingresos;

XV.- Aplicación de Cédulas de la Secretaría de Salud del Sistema de Vigilancia Epidemiológica de las Adicciones (SISVEA):

XVI.- Realizar la Orientación Individual y Grupal para canalizar las emociones de los menores y sus crisis emocionales;

XVII.- Concientizar al interno y su familia sobre la problemática presente; XVIII.- Informar a los padres de familia de los internos sobre sus necesidades y requerimientos durante su estancia en la Institución;

XIX.- Organizar y realizar las llamadas telefónicas necesarias para que el menor este frecuentemente en contacto con sus padres, tutores o cuidadores, o con quienes

ejercen la patria potestad sobre el menor.;

XX.- Realizar los comentarios pertinentes sobre la participación del menor en el tratamiento impuesto;

XXI.- Involucrar a la Familia del menor en el tratamiento integral del menor mediante la implantación de la escuela para padres;

XXII.- Otorgar la atención diaria personalizada, a menores a fin de conocer sus inquietudes, necesidades o requerimientos;

XXIII.- Realizar, si es necesario, las visitas domiciliarias al lugar de residencia del menor, a fin de obtener datos sociológicos, y en su caso realizar las entrevistas con sus familiares a fin de determinar el medio ambiente en que se desenvuelve el menor: social, escolar y familiar; XXIV.- Realizar el Estudio socio económico solicitado por los familiares del menor; XXV.- Realizar la canalización correspondiente a los diferentes departamentos del Centro;

XXVI.- Realizar las canalizaciones al servicio externo que requiera el interno: médicas, psiquiátricas, psicológicas, etc;

XXVII.- Rendir al Director del Centro, un informe mensual y otro trimestral, sobre la evolución del tratamiento de cada uno de los menores;

XXVIII.- Coordinar los servicios religiosos otorgados a los menores; y.

XXIX.- Las demás funciones que la normatividad aplicable le imponga.

ARTICULO 18.- El área de pedagogía será la responsable de llevar a cabo las siguientes actividades: I.- Llevar a cabo el plan de tratamiento impuesto por la Unidad de Diagnostico

II.- Brindar la instrucción escolar necesaria que fomente en los menores hábitos de estudio, la superación personal y su adecuación a las normas de convivencia social;

III.- Organizar actividades culturales, recreativas y deportivas como complemento a la formación integral de los menores;

IV.- Organizar e implementar programas de orientación vocacional y de formación cívica para los menores;

V.- Tramitar la acreditación y certificación respectiva a la conclusión de los estudios que realicen los menores;

VI.- Organizar el funcionamiento del servicio de biblioteca del Centro;

VII.- Participar en las reuniones de trabajo técnico interdisciplinario a que convoque la Dirección;

VIII.- Elaborar e integrar quincenalmente, en el expediente de los menores, las notas de evolución y seguimiento de las medidas técnicas de tratamiento;

IX.- Atender las solicitudes de apoyo de la Subdirección para la puesta en marcha de actividades y programas encaminados a conservar la convivencia armónica entre los menores y el buen funcionamiento del Centro en general,;

X.- Rendir al Director del Centro, un informe mensual y otro trimestral, sobre la evolución del aprovechamiento académico de cada uno de los menores

XI.- Las demás funciones que la normatividad aplicable le imponga.

ARTÍCULO 19.- El Departamento de Psicología será responsable de llevar a cabo las siguientes actividades:

I.- Ejecutar el Plan Individual del tratamiento elaborado por la Unidad de Diagnostico del Tribunal para Menores,;

II.- Realizar las diligencias pertinentes para la implementación de diferentes talleres (educación sexual, escuela para padres, lectura, prevención y tratamiento de las adicciones, etc.), a fin de complementar la readaptación tratamiento de los menores;

III.- Proporcionar terapia individual o grupal, según sea el caso, por lo menos una vez por semana.

IV.- Brindar el tratamiento psicológico necesario para que el menor y su familia modifiquen los elementos negativos existentes en la estructura familiar y en los aspectos de personalidad del menor;

V.- Llevar a cabo las entrevistas con los padres, tutores o cuidadores de los menores, para de recabar toda la información necesaria sobre el medio familiar y social en el cual el menor se desenvuelve, a fin de obtener una visión integral del menor;

VI.- Asistir a los menores ubicados en la zona de retiro conforme a lo dispuesto en este Reglamento;

VII.- Participar en las reuniones de trabajo técnico interdisciplinario a que convoque la Dirección o subdirección del Centro;

VIII.- Elaborar e integrar quincenalmente, en el expediente de los menores, las notas de evolución y seguimiento de las medidas técnicas de tratamiento;

VIII.- Atender las solicitudes de apoyo de la Dirección para la puesta en marcha de actividades y programas encaminados a conservar la convivencia armónica entre los menores y para el buen funcionamiento del Centro en general, y

IX.- Rendir al Director del Centro, un informe mensual y otro trimestral, sobre la evolución del tratamiento psicológico impuesto por la Unidad de Diagnóstico, de cada uno de los menores;

X.- Las demás funciones que la normatividad aplicable le imponga.

ARTÍCULO 20.- El Departamento de medicina será responsable de llevar a cabo las siguientes actividades:

I.- Realizar el examen médico de los menores para conocer su estado de salud, su integridad física y mental al ser ingresada y egresada del Centro; Realizar las historias clínicas correspondientes a sus áreas;

II.- Brindar la atención médica, psiquiátrica y odontológica que requieran los menores;

III.- Ingresar y atender en el área de hospitalización a los menores que por su estado físico o mental presenten riesgo de complicaciones en su salud;

IV.- Tramitar y supervisar en coordinación con el área de Trabajo Social la canalización de los menores a hospitales del sector salud en casos de emergencia o cuando éstos requieran de atención especializada;

V.- Vigilar las condiciones de higiene en la preparación de los alimentos que consumen los menores, de su aseo personal, de las instalaciones en general y ejecutar programas de prevención de enfermedades;

VI.- Establecer las dietas especiales cuando el menor la requiera;

VII.- Efectuar las valoraciones médicas establecidas en este Reglamento, a los menores ubicados en la zona de retiro;

VIII.- Participar en las reuniones de trabajo técnico interdisciplinario a que convoque la dirección;

IX.- Elaborar e integrar una vez a la semana, en el expediente médico de los menores, las notas de evolución y seguimiento de las indicaciones médicas de tratamiento;

X.- Rendir al Director del Centro, un informe mensual y otro trimestral, sobre el estado de salud, así como la evolución del tratamiento médico impuesto de cada uno de los menores;

ARTÍCULO 21.- El Departamento de Seguridad y Custodia, estará a cargo del Jefe del Departamento de Custodia y Seguridad, y comprende los medios, técnicas y procedimientos que se utilizarán para preservar el orden y la disciplina del Centro y velar por la seguridad e integridad física de los menores y del personal. El Jefe de Departamento de Custodia y Seguridad, tendrá las siguientes funciones:

- a) Aplicar los programas que en materia de seguridad y vigilancia se desarrollen en la Dirección General;
- b) Mantener permanentemente informado al Director del Centro sobre las faltas de los menores a la reglamentación interna;
- c) Vigilar y promover la correcta ejecución de las actividades institucionales del Centro, de acuerdo a la normatividad aplicable;
- d) Apoyar a las actividades en materia de seguridad, de acuerdo al número de custodios en los diversos turnos;
- e) Llevar a cabo, bajo su más estricta responsabilidad, las revisiones de los dormitorios de los menores y demás áreas del Centro, bajo la supervisión de las autoridades del Centro;
- f) Realizar guardias extraordinarias, nocturnas y en días festivos de acuerdo a las necesidades del servicio, y
- g) Las demás que en el ámbito de su competencia, y de conformidad con la normatividad aplicable, le encomiende expresamente la superioridad.

ARTÍCULO 22.- El Departamento de Nutrición

Su objetivo es cubrir las necesidades fisiológicas (apetito, energía y hedónicas), pero también las nutricionales (soporte nutricional) y por tanto debe estar individualizado dependiendo de las características fisiopatológicas de cada paciente. Se realizan las siguientes actividades:

- a) Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.
- b) Encargado de diseñar un sistema de dietas con múltiples combinaciones que cubran todas las necesidades nutricionales y las particularidades de todos los pacientes velando por su adecuado funcionamiento.

- c) Servir y recoger el servicio del comedor.
- d) Identificar a través de la historia clínica del paciente las intolerancias
- e) Llenar adecuadamente los registros.
- f) Garantiza que la oferta de alimentos a los pacientes sea acorde con las recomendaciones especiales.

Capítulo 4 Marco Metodológico

En este capítulo se pretende describir el diseño metodológico de la investigación, para (Hernández, Fernández y Baptista 2010) La investigación científica es en esencia como cualquier tipo de investigación, sólo que más rigurosa, organizada y cuidadosamente llevada a cabo. Es sistemática, empírica y crítica. Esto aplica tanto a estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos. Que sea “sistemática” implica que hay una disciplina para hacer investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. Que sea “empírica” denota que se recolectan y analizan datos. Que sea “crítica” quiere decir que se está evaluando y mejorando de manera constante. Puede ser más o menos controlada, más o menos flexible o abierta, más o menos estructurada, en particular bajo el enfoque cualitativo, pero nunca caótica y sin método.

4.1. Teoría metodológica

La investigación en un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández, Fernández, Baptista, 2010).

A través del tiempo la construcción de un conjunto de experiencias, de creencias y valores a fin de percibir la realidad, dar respuesta a dicha percepción, así como la manera de interactuar con el mundo y comprender el conocimiento, adquiere su significancia a raíz de la existencia de paradigmas. Pueden señalarse fundamentalmente dos corrientes filosóficas llamadas paradigmas; conocidos como el paradigma positivista cuantitativo o racionalista y el paradigma simbólico-interpretativo, cualitativo, hermenéutico o cultural. Así también está el paradigma crítico o sociocrítico (Lara, 2013).

4.2. Diseño y tipo de la investigación

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández et al. 2010).

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionado a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular (Ruiz, 2012).

La presente investigación es de diseño no experimental, de corte transversal, cuantitativa a su vez de tipo descriptiva ya que solo se analizan los datos recolectados en un solo momento y en tiempo único sobre la percepción de los trabajadores del CERTMIED No. 1 en base a las variables objeto de estudio HACCP

4.3. Población

La encuesta se les aplicó a 60 de los trabajadores del CERTMIED

La población de la institución objeto de estudio queda definida de acuerdo a la tabla 4.1:

Tabla 4: Integración de la población

| Total de trabajadores | | Administrativo | | | |
|-----------------------|----|----------------|---|-------------|---|
| Directivo | 6 | Trabajo S. | 5 | Medico | 3 |
| Administrativo | 35 | Administrativo | 4 | Enfermeras | 1 |
| Custodio | 42 | Secretarias | 8 | Psicología | 2 |
| Total | 83 | Cocineras | 4 | Nutriología | 1 |
| | | Intendencia | 4 | Contaduría | 3 |

Fuente: Elaboración propia con datos de CERTMIED del año 2019

4.4. Instrumento de medición

El instrumento de medición (anexos) basado en el instrumento GHYCAL (gestión de la higiene y calidad) aplicable en el diagnóstico de los 7 planes previos de higiene y trazabilidad, necesarios para implementar un protocolo HACCP elaborado por (Gutiérrez 2010), que busca recoger información sobre el resultado de la aplicación del sistema HACCP. El cuestionario quedó diseñado de la siguiente manera: es un instrumento conformado por 48 reactivos, que consta de 7 dimensiones (1. Plan de control de aguas consta de 9 reactivos, 2. Plan de limpieza y desafección consta 8 reactivos, 3. Plan de formación y control de manipuladores consta de 10 reactivos, 4. Plan de mantenimiento preventivo consta de 6 reactivos, 5. Plan de control de plagas y sistema de vigilancia consta de 5 reactivos, 6. Plan de control consta de 6 reactivos y 7. Plan de control de gestión de recursos consta de 4 reactivos.) se utilizó la escala tipo Likert y con un patrón de respuesta con cuatro criterios a los que se les asigna un valor 1; No hay cumplimiento, 2; Mínimo cumplimiento, 3; Mediano cumplimiento, 4; Nivel importante de cumplimiento, 5; cumplimiento óptimo.

4.5. Técnica de análisis de datos

Para la recolección de datos de la presente investigación se utilizara la técnica de la encuesta, misma que se aplicó a cada uno de los miembros de la organización que se encuentran laborando en los servicios de alimentación de manera personal dentro de su área de trabajo en el CERTMIED No. 1. Posteriormente para proceder con el análisis de datos se capturó la información en el programa estadístico SPSS versión 19 y proceder a la descripción de los resultados descriptivos.

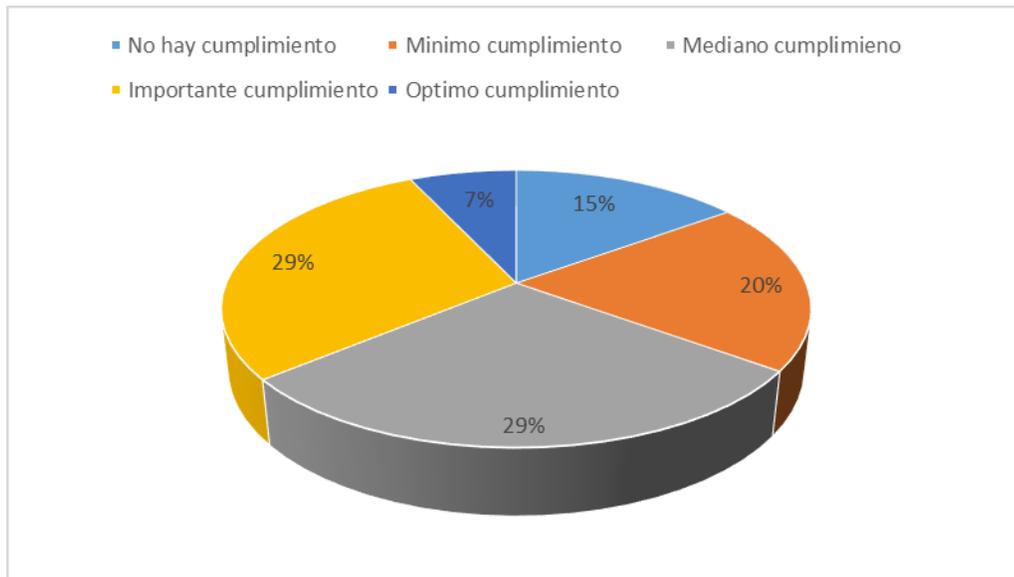
Capítulo 5. Resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados descriptivos, Al inicio de la orientación, se llevó a cabo la aplicación de una encuesta a 60 trabajadores del CERMIED con el objetivo de saber qué tipo de conocimientos relacionados con el servicio de alimentación tenían los trabajadores, así mismo para conocer la manera de como llevan a cabo la manipulación de alimentos, almacenamiento e higiene tanto de su persona como de su área de trabajo. El procedimiento de la aplicación de las encuestas consistía, en evaluar el grado de conocimientos antes de impartir la orientación, esto con la finalidad de saber si la orientación que se les brindara, les servirán para ponerlas en práctica dentro de su área de trabajo.

En la primera encuesta aplicada antes de la capacitación pudimos darnos cuenta de que, la mayoría de los trabajadores, tiene precaución en la higiene de su persona, de alimentos, de área de trabajo, pero no se toman las medidas necesarias para evitar contagio a la hora de preparar la comida, manejar correctamente el material de trabajo, almacenar debidamente los alimentos y llevar un estricto aseo personal, sin embargo se tiene el conocimiento básico para llevar a cabo el servicio de alimentación.

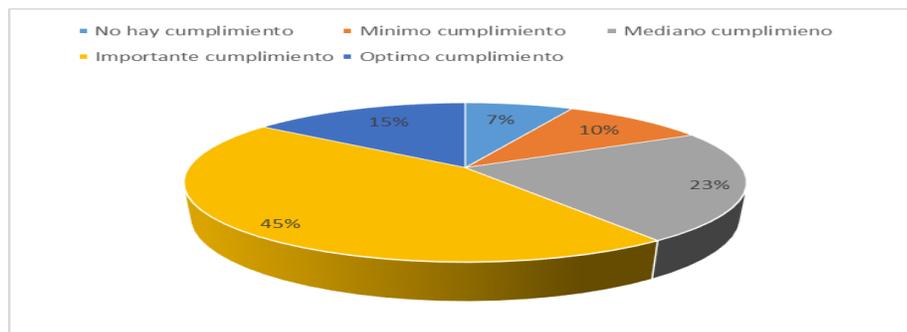
En la dimensión 1 plan de control de plagas podemos observar que tenemos con mayor porcentaje (29%) se tiene un mediano cumplimiento y en menor porcentaje (7%) un cumplimiento óptimo.

Figura 2. Plan de control de aguas



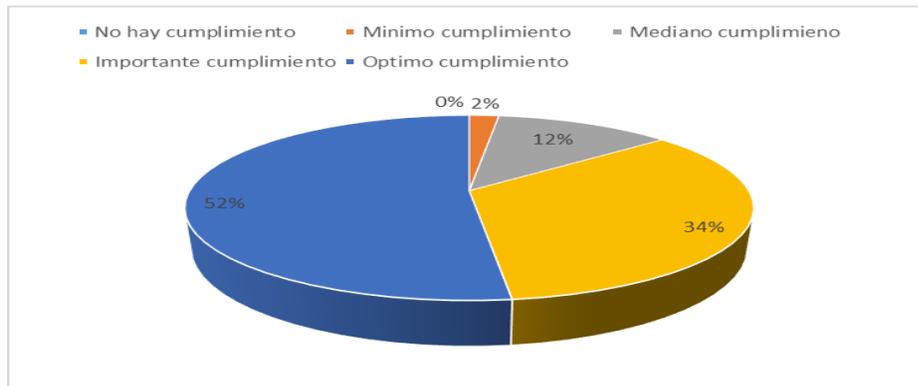
En la dimensión 2 plan de limpieza y desinfección se observa con un mayor porcentaje (45%) importante cumplimiento y con menor porcentaje (7%) un óptimo cumplimiento.

Figura 3. Plan de limpieza y desinfección



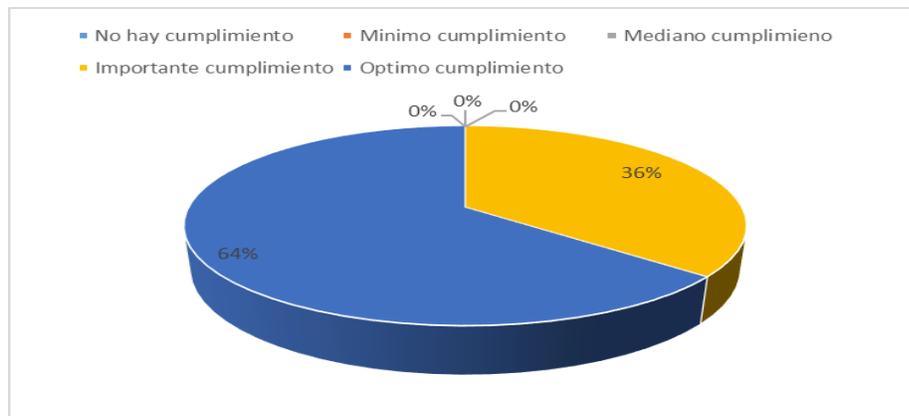
En la dimensión 3 plan de formación y control de manipuladores se observa que con un mayor porcentaje (52%) optimo cumplimiento y con menor porcentaje (0%) no hay cumplimiento.

Figura 4. Plan de formación y control



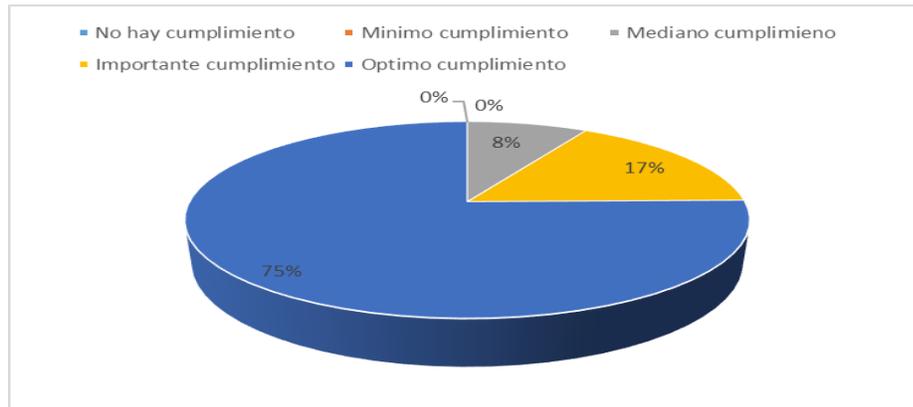
En la dimensión 4 plan de mantenimiento preventivo se observa las únicas que resaltan son un mínimo cumplimiento y optimo cumplimiento, en cuanto a no hay cumplimiento, mínimo cumplimiento y mediano cumplimiento tienen 0%.

Figura 5. Plan de mantenimiento preventivo



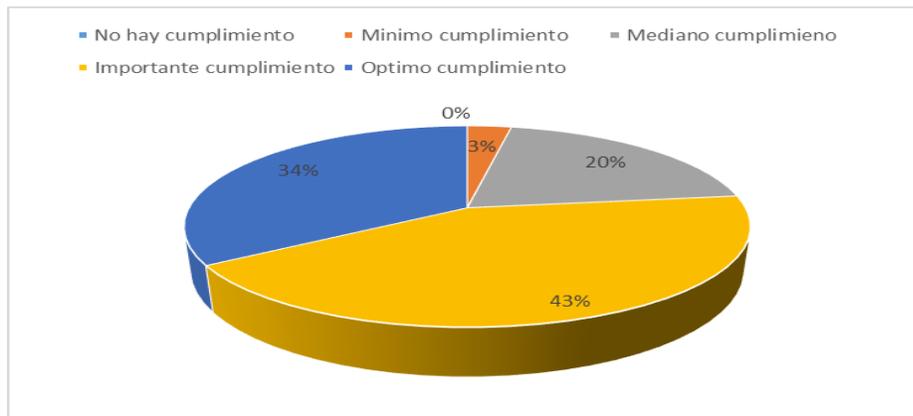
En la dimensión 5 plan de control de plagas y sistemas de vigilancia se observa con un mayor porcentaje (75%) de optimo cumplimiento, nada de porcentaje para no hay cumplimiento y mínimo cumplimiento.

Figura 6. Plan de control de plagas y sistemas de vigilancia



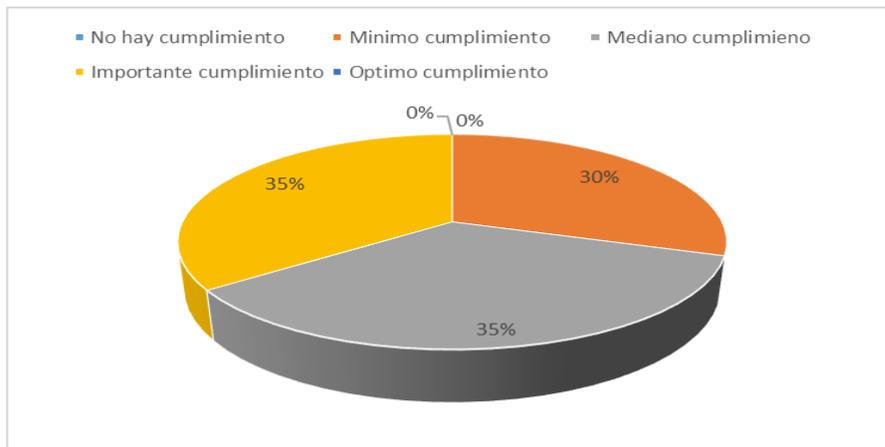
En la dimensión 6 plan de control de trazabilidad se observa que con un mayor porcentaje (52%) optimo cumplimiento y con menor porcentaje (0%) no hay cumplimiento.

Figura 7. Plan de control de trazabilidad



En la dimensión 7 plan de control de gestión de recursos se observa con un mayor porcentaje (35%) mediano cumplimiento e importante cumplimiento, seguido por minimo cumplimiento (30%) nada de porcentaje para no hay cumplimiento y mínimo cumplimiento.

Figura 8. Plan de control de gestión de recursos



Podemos observar que se encuentran áreas de mejora en las dimensiones 1 plan de control de aguas y en la 7 plan de control de gestión de recursos.

Conclusiones

Como se ha venido analizando en el presente documento la aplicación de un sistema HACCP es un factor determinante en la calidad de los servicios ofertados por organizaciones que son prestadoras de servicios de alimentación, de aquí se concluye que se basa en 7 principios (Principio 1: Realizar un análisis de peligros e identificar las medidas preventivas respectivas, principio 2: Determinar los puntos críticos de control, principio 3: Establecer límites críticos, principio 4: Establecer un sistema de control para monitorear el PCC, principio 5: Establecer las acciones correctivas a ser tomadas, cuando el monitoreo indique que un determinado PCC no está bajo control, principio 6: Establecer procedimientos de verificación para confirmar si el sistema HACCP está funcionando de manera eficaz, principio 7: Establecer documentación para todos los procedimientos y registros apropiados a esos principios y su aplicación).

En cuanto al objetivo general de la presente investigación que es “Aplicar sistema HACCP en Centro Especializado de Reintegración y Tratamiento para Menores Infractores del Estado de Durango N° 1 para mejorar la calidad y reducir costos” se puede concluir que en general aplicar este sistema es positivo para el centro ya que las personas dedicadas en la manipulación de los alimentos que se les aplicó una encuesta para ver las áreas de oportunidad en el servicio, para que posteriormente se capaciten con el fin de mejorar en la calidad del servicio que la institución ofrece a los adolescentes que se encuentran en dicho centro, y mejorara notablemente la calidad de su servicio, por dicha razón se reducirán costos en el mismo y colateralmente en los departamentos, como en servicio médico, ya que al mejorar la calidad del servicio de alimentación disminuirán las enfermedades gastrointestinales y esto impactará en los costos del servicio médico.

En general sobre la investigación realizada concluimos que aplicar el sistema HACCP en los servicios de alimentación es fundamental y una herramienta útil para mejorar la calidad de los servicios además concluimos que del trabajo realizado se obtuvo un resultado eficiente, se realizaron las hipótesis y todas y cada una de las estrategias, el cuestionario final aplicado al personal dio a conocer las áreas de oportunidad que se tienen en el servicio para que los directivos tomen las acciones correspondientes.

Bibliografía

- Agüero, J. (2007). Teoría de la administración: Un campo fragmentado y multifacético . *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Armoletto, E., Díaz, A. (2009). *Un aporte a la gestión pública. Hacia nuevos enfoques en la gestión pública organizacional de la administración Pública*. Córdoba, Argentina : ISBN 978-84-692-4561-3.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas. Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Castrejón. (2012). *Derecho Administrativo*. México: Cardenas Velasco Editores, S.A. de C.V. Castro, B. (2007). *Análisis organizacional desde las teoría general de sistema* . Chile . CERTMIED, C. E. (2006). *Reglamento Interno del CERTMIED*. Durango, México. CERTMIED, C. E. (2016). *Reglamento Interno del CERTMIED*. Durango, México.
- Chaparro. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 7-32.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 7-32. Chiavenato, I. (2011). *Las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Cordero, J. (2011). La administración pública y los derechos humanos en México . *Ciencia y Sociedad*, 143-162.

Covarrubias, O. (2012). Diez retos de la administración pública en clave de coordinación. *Espacios*

Públicos, 9-29.

Da Silva, R. (2002). *Teorias de la administracion* . Mexico: Cengage Learning Editores

Decanini, M. (2013). *Estudio diagnostico de clima laboral en una dependencia pública*. Monterrey, N.L.

Denison, D. R. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. The Academy of Management Review. Diagnóstica y Consecuencias*. México: Trillas.

Díaz, D., Galván, H., y Ocampo, L. (2008). *El análisis del clima organizacional, una visión dual: el caso de Cal Metropolitana*.

Dunleavy, P., y Hood, C. (1994). From old Public Administration to New Public Managment . *Public*

Money and Management, 9-16.

Emprendepyme. (2016). *Emprendepyme.net*. Obtenido de www.emprendepyme.net

Galindo, L. (2010). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. .

México: Pearson. García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptua.

Cuadernos de Administración, 43-61.

García Solarte, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual.

Cuadernos de administración, 43-61.

García, Ibarra. (2008). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato* .

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico. *Cuadernos en administración*, 42.

García., M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.

Gomes Menezes , I., y Passos Gomes , A. C. (2010). Clima Organizacional: una revisión histórica del constructo . 158-179.

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones dle clima organizacional*. Obtenido de www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm.

González, J. (2005). La Administración Pública como Ciencia: una aproximación a su objeto de estudio.

Espacios Públicos, 162-175.

Hernandez, R. (2005). *Validación de una escala para medir el clima organizacional en el contexto laboral mexicano*. Celaya: Cuadernos del Centro de Investigación, núm. 1 Universidad de Celaya.

Hernandez, S. R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mcgraw-Hill .

Hitt, M., Black, S., Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación de México.

Hospinal Escadillo, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F Y D Inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 75-78.

Iglesias, Sánchez. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 455-457.

Iglesias, M., Salgado, J. F., & Remeseiro, C. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYMEP. *Psicothema*, 329-335.

INE. (2008). *Clima organizacional de la Administración Pública Federal*. . México:: Instituto Nacional de Ecología .

INE. (2008). *Clima organizacional de la Administración Pública Federal*. México: Instituto Nacional de Ecología .

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración* . México: Mc Graw Hill.

Lara, E. (2013). *Fundamentos de investigación - Un enfoque por competencias*. Mexico: alfaomega grupo editor.

Leew, F. (1996). Performance Auditing, New Public Management and

Performance Improvement: Question And Answers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* , 92-102 .

Lirkert, R. (1974). *A Method of constructing an Attitude Scale*. In: Maranell. Chicago: Scaling: A sourcebook for Behavioral Scientists .

Litwin, G., Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate* . Boston: Division of research Sochool of Busines Administration Harvard University.

López, G. F. (2005). Administración, Organización, un intento de Acotación Semántica. *Revista Universidad EAFIT*, 9-18.

Maldonado, Maldonado, Bustamante. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Investigación y postgrado*, 231-248.

Manosalvas, Manosalvas, Quintero. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 5-15.

Marchant, R. L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. . Viña del Mar, Chile : Edicion electronica .

Martinez, M. (2003). *La gestion empresarial: equilibrando objetivos y valores* . Mexico: ediciones Diaz de Santos .

Méndez, C. .. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración.

Bogotá.

Moreno, R. (1995). *La administración Pública Federal en México* . México : Porrúa.

Mujica, Maldonado, P. d. (2007). Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la universidad. *Laurus*, 290-304.

Municipal, J. A. (16 de abril de 2014). Manual de organización . *Manual de Organización*. Durango, Durango, México.

Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, Mark F. Peterson . (2011). *The Handbook of organizational Culture and Climate*. Los angeles: SAGE Second Edition ed.

OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Economico). (2006). La modernización del Estado: el camino a seguir .

Osornio, F. (1992). *Revistas jurídicas*. Obtenido de Aspectos jurídicos de la administración financiera en México: <https://revistas.juridicas.unam.mx>

Osornio, F. (2016). *Administración pública centralizada*. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/2/650/10.pdf>

Payne , A. (1996). *La esencia de la mercadotecnia de servicios* .

México: Prentice-Hall. Payne, R. (1976). *Organitacion structure and climate*. Rand McNally.

Pérez. (2005). Las organizaciones: una red de relaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.

Perez de Maldonado,, I. (1997). *El clima y la satisfaccion en el trabajo, como fundamentos del exito en la empresa de principios del proximo milenio*. Bogotá:

Conferencia presentada en el I simposium colombiano sobre clima organizacional.

Pérez, C. (2005). Administración e historia en la formación de administradore. *Universidad & Empresa*, 159-169.

Pérez, J. (2005). Las organizaciones. *Revista Virtual Universidad católica del Norte*. Perrow. (1990). *Sociología de las Organizaciones*. España: MCGRAW-HILL.

Petriella, A. (2006). *Contraviento Organizaciones y poder*. Buenos Aires Argentina : Ediciones del CCC.

Pritchard , R. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 126-146.

Ramió, C. (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización* . Madrid: Ministerio para las admnistraciones Públicas.

Ramió., C. (2016). Teoría de la organización y administración pública. Reyes, A. (1996). Administración por objetivos.

Rivas, A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11-32.

Robbins, S., Decenzo, D., Coulter, M. (2013). *Fundamentos de la Administración* . México: Pearson. Ruiz, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Sandoval Caraveo , M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Schermerhorn, J. (2013). *Administración*. México: Limusa Wiley.

Secretaría de Seguridad Pública . (2011). *Manuel de Organización de la Secretaría de Seguridad*

Pública del Estado de Durango. Durango México.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.

Sotelo, J., Arrieta, D., y Figueroa, E. (2015). *Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parametro* . *Revista Global de Negocios*, III (4), 27-38.

Taylor, F. (1973). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires Argentina: Ateneo.

Ucros, U., Gamboa, T. (2009). Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, 179-190.

Valenzuela, R. (2003). *Encuesta de Clima Organizacional*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México.

Velásquez Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.

Anexo 1. Instrumento



Test

No hay respuestas correctas o incorrectas,

Instrucciones: Tacha una X el número que corresponde mejor a las condiciones de tu lugar de trabajo.

| Categoría | Nivel de cumplimiento | Descripción |
|-----------|----------------------------------|---|
| 1 | No hay cumplimiento | Cuando no existen las condiciones requeridas en la ejecución de una acción |
| 2 | Mínimo cumplimiento | Cuando se presenta una intención verificable encaminada hacia la ejecución de una acción |
| 3 | Mediano cumplimiento | Cuando las condiciones de operación de una acción o plan se encuentran medianamente elaboradas con algunos procedimientos establecidos, pero se omiten algunos parámetros |
| 4 | Nivel importante de cumplimiento | Cuando los requerimientos cuentan con procedimientos establecidos, pero se omiten algunos parámetros o no se exigen su cumplimiento |
| 5 | Cumplimiento óptimo | Cuando se cumple satisfactoriamente con los procedimientos establecidos se verifica su cumplimiento |

| 1. PLAN DE CONTROL DE AGUAS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.1- ¿Actualmente el CERTMIED cuenta con una fuente de abastecimiento suficiente de agua potable? | | | | | |
| 1.2.- ¿El CERTMIED cuenta con depósito suficiente de almacenamiento de agua potable, diseñado y construido con materiales adecuados? | | | | | |
| 1.3.- ¿Realizan con la periodicidad adecuada análisis de laboratorio para verificar la potabilidad del agua de uso en el CERTMIED? | | | | | |
| 1.4.- ¿en los análisis se utiliza cloro residual, parámetro físico- químico y microbiológico? | | | | | |
| 1.5.- ¿Existe un procedimiento documentado para la toma, almacenamiento y transporte de las muestras de agua para el análisis de laboratorio? | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 1.6.- ¿el CERTMIED cuenta con un plan documentado de acciones correctivas que le permita actuar rápido en caso de encontrar niveles de potabilidad inadecuados en el agua? | | | | | |
| 1.7.- ¿Cuentan con un documento que les permita conocer y consultar la normatividad de los niveles permisibles de cada uno de los parámetros que determinan la calidad del agua potable? | | | | | |
| 1.8.- ¿Existe un adecuado diseño hidráulico y sanitario que evite la contaminación por cruce o retorno de aguas residuales, aguas de lavado u otras conducciones de agua potable? | | | | | |
| 1.9.- ¿El CERTMIED cuenta con planos de instalaciones hidráulicas y sanitarias? | | | | | |

2. PLAN DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 ¿El CERTMIED cuenta con un programa escrito que especifique las operaciones de limpieza y desinfección de todos los equipos, instalaciones, utensilios, accesorios, vehículos? | | | | | |
| 2.2. ¿ El CERTMIED cuenta con un listado, descripción y manual de manejo de los productos que se utiliza para la limpieza y desinfección y dispone de las fichas técnicas que garanticen que estos estén autorizados para su uso en la industria alimentaria? | | | | | |
| 2.3. ¿ El CERTMIED cuenta con los utensilios suficientes y adecuados para la ejecución de las labores de limpieza y desinfección y estos son limpiados, revisados y sustituidos con la frecuencia adecuada? | | | | | |
| 2.4. ¿ El CERTMIED cuenta con un plan documentado de acciones correctivas para actuar rápidamente en caso de que en una inspección se encuentren niveles de suciedad o actividad microbiológica que pongan en riesgo la inocuidad del producto? | | | | | |
| 2.5. ¿El plan de limpieza y desinfección incluye un calendario definido, donde este establecido las practicas de limpieza y desinfección adecuadas para el tamaño del CERTMIED? | | | | | |
| 2.6. ¿Cuentan con personal con funciones definidas y formación adecuada para las operaciones de limpieza y desinfección o en el caso de contratar la prestación del servicio, lo hacen con empresas especializadas en labores de limpieza y desinfección? | | | | | |
| 2.7. ¿Al hacer una inspección visual en pisos, paredes, puertas, ventanas, techos, mesas de trabajo y equipos, se observa presencia de materia extraña? | | | | | |
| 2.8. ¿Cuenta el CERTMIED con registros donde se indique la hora y fecha de realización de las labores de limpieza y desinfección y con la firma de los responsables? | | | | | |

3. PLAN DE FORMACIÓN Y CONTROL DE MANIPULADORES

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 3.1. ¿El personal que tiene contacto con alimentos, ha recibido capacitación basada en buenas prácticas de manipulación? | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| e higiene de alimentos? | | | | | |
| 3.2. ¿ El CERTMIED cuenta con un programa escrito que defina las actividades de capacitación para los empleados que manipulan alimentos? | | | | | |
| 3.3. ¿conocen los empleados los factores que deben controlar para garantizar la producción de alimentos seguros? | | | | | |
| 3.4. ¿cuenta todo el personal en contacto con alimentos, con la indumentaria adecuada incluyendo tapabocas, gorro, ropa y calzado? | | | | | |
| 3.5. ¿Existe un plan documentado para la recolección, almacenamiento y eliminación de los residuos propios del proceso y está definido un responsable para esta función? | | | | | |
| 3.6. ¿Los manipuladores cumplen con las normas de higiene en cuanto a actitud, hábitos, comportamientos e instrucciones de trabajo establecidas por el CERTMIED? | | | | | |
| 3.7. ¿El personal tiene conocimiento de la obligación de notificar al responsable de la empresa los síntomas o el padecimiento de enfermedades de transmisión por vía alimentaria y que puedan causar contaminación en los alimentos que se procesan? | | | | | |
| 3.8.¿ El CERTMIED cuenta con lavamanos y sanitarios suficientes y adecuados, a disposición de los operarios? | | | | | |
| 3.9.¿Existen áreas destinadas para la alimentación o descanso de los trabajadores y se encuentran perfectamente definidas y aisladas de las áreas de producción? | | | | | |
| 3.10. ¿Se realizan exámenes y controles médicos a los trabajadores, tanto al ingreso al empleado como de manera periódica una vez en ejercicio de sus funciones? | | | | | |

4. PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 4.1. ¿El CERTMIED dispone de unos documentos escrito de inspecciones periódicas para comprobar el estado de los locales, instalaciones y equipos? | | | | | |
| 4.2. ¿Cuenta el CERTMIED con un plano detallado donde se especifiquen toso los locales, instalaciones y las maquinas a las que se debe realizar mantenimiento? | | | | | |
| 4.3. ¿Poseen personal calificado para las operaciones de mantenimiento o contratan la prestación de estos servicios con firmas especializadas que pueden certificar su idoneidad? | | | | | |
| 4.4. ¿Las labores de mantenimiento son realizadas periódicamente de acuerdo a una programación establecida que incluye todas las áreas de producción? | | | | | |
| 4.6. ¿Cuenta El CERTMIED con un plan documentado de acciones correctivas para solucionar eventualidades cuando se detecte un fallo en el funcionamiento de un equipo? | | | | | |
| | | | | | |

| 5. PLAN DE CONTROL DE PLAGAS Y SISTEMA DE VIGILANCIA | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.1. ¿Dispone El CERTMIED de algún plan documentado para el control y prevención de plagas? | | | | | |
| 5.2. ¿existen planos de localización de todas las estaciones de control de plagas y se encuentran correctamente identificados los elementos utilizados para el control y prevención de la presencia de plagas? | | | | | |
| 5.3. ¿ El CERTMIED cuenta con un sistema de vigilancia que detecta la presencia de plagas? | | | | | |
| 5.4. ¿Cuenta el CERTMIED con un lugar adecuado para almacenamiento de los productos de uso restringido? | | | | | |
| 5.5. ¿En caso que el plan de control de plagas resulte ineficiente, cuentan con un plan documentado de acciones correctivas que incluya medidas oportunas diferentes a los tratamientos que se ha empleado con anterioridad? | | | | | |

| 6. PLAN DE CONTROL DE TRAZABILIDAD | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.1. ¿ El CERTMIED posee un listado detallado de los proveedores encargados de suministrar las materias primas y materiales auxiliares? | | | | | |
| 6.2. ¿ El CERTMIED tiene establecidos los requisitos mínimos, higiénicos, sanitarios y de calidad, que exige a sus proveedores para garantizar la inocuidad de los productos que suministrar? | | | | | |
| 6.3. ¿Cuentan con personal encargado de verificar e inspeccionar que las materias primas cumplan las especificaciones establecidas por la empresa? | | | | | |
| 6.4. ¿Existe programas establecidos para la destrucción o devolución de materias primas rechazadas? | | | | | |
| 6.5. ¿se dispone de registros de control de producción que relacionen las materias primas y numero de platillos elaborados cada día? | | | | | |
| 6.6. ¿El proveedor que de manera reiterativa incumpla con las especificaciones de recibo, es sancionado temporalmente o excluido de la lista de proveedores? | | | | | |

| 7. PLAN DE CONTROL DE GESTIÓN DE RECURSOS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.1. ¿Cuenta el CERTMIED con un plan documentado para almacenar y eliminar higiénicamente los subproductos del proceso? | | | | | |
| 7.2. ¿Están plenamente identificados cada punto y el tipo de residuos que de allí se generan? | | | | | |
| 7.3. ¿Se ha definido la periodicidad del retiro de residuos generados en la empresa? | | | | | |
| 7.4. ¿Cuenta la empresa con un plan alternativo de retiro de residuos en caso que se presente eventualidades en los | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|--|
| procedimientos normales? | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|--|

Agradecemos su participación y sinceridad para contestar este cuestionario. Si tiene algún comentario adicional favor de plasmarlo enseguida.

Elaborado en base al instrumento GHYCAL (gestión de la higiene y calidad) aplicable en el diagnostico de los planes previos de higiene y trazabilidad, necesarios para implementar un protocolo HACCP elaborado por Gutiérrez 2010 y modificada por Erik, Karen y Yesica para poderla aplicar en el CERTMIED

GRACIAS