

CLIMA ORGANIZACIONAL

PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2017-2018

INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROLOGÍA
MANUEL VELASCO SUÁREZ



PRACTICAS DE TRANSFORMACION DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

PRESENTACIÓN

En el Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía Manuel Velasco Suárez, el Clima Organizacional se considera como una parte esencial para el buen desempeño de nuestros colaboradores. La Encuesta de Clima y Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía “Manuel Velasco Suárez” desde el 2009 ha sido una herramienta que nos ayuda a conocer nuestro entorno para estar en posibilidades de mejorar el clima laboral.

Es por ello que la Dirección de Administración a cargo del Mtro. Luis Gerardo Arredondo Gasamans, en cumplimiento al Programa para el Mejoramiento del Clima Organizacional de la Función Pública, instruyó a la Subdirección de Recursos Humanos elaborar el presente Programa de Acciones de Mejora.

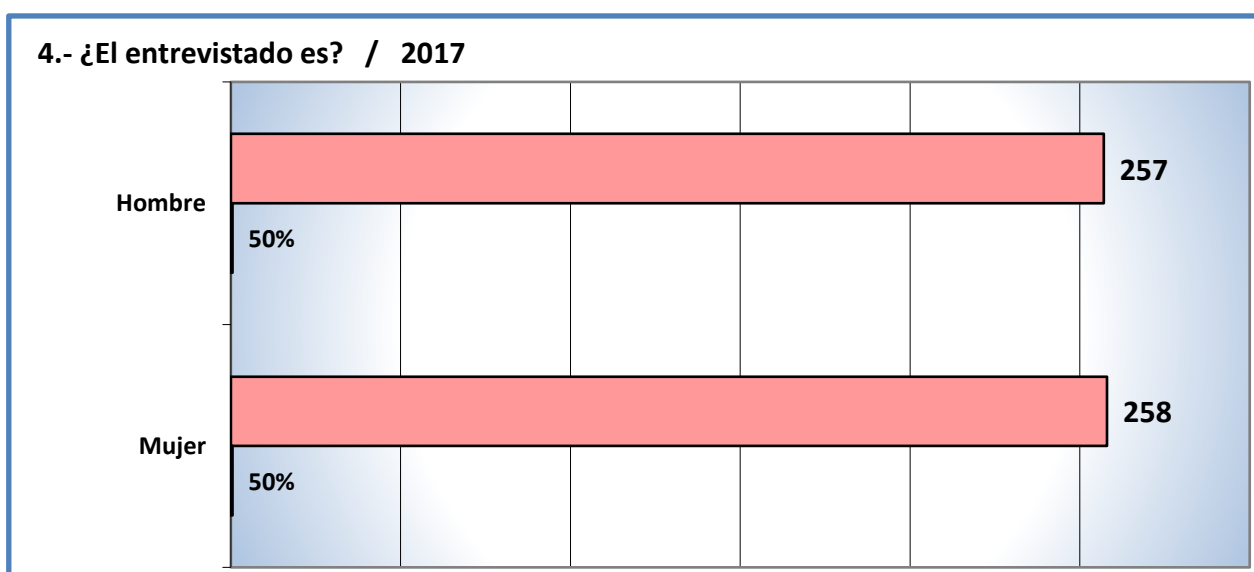
ANÁLISIS DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS

- La convocatoria para participar en el Cuestionario de Clima y Cultura Organizacional se realizó mediante oficios dirigidos a las diferentes Direcciones, Subdirecciones y Departamentos que integran al Instituto, así como circulares dirigidas al personal en general.
- En respuesta a dicha actividad se contó con la participación de 257 hombres y 258 mujeres, haciendo un total de 515 participantes.

IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD CON INFORMACIÓN DE LOS DATOS GENERALES:

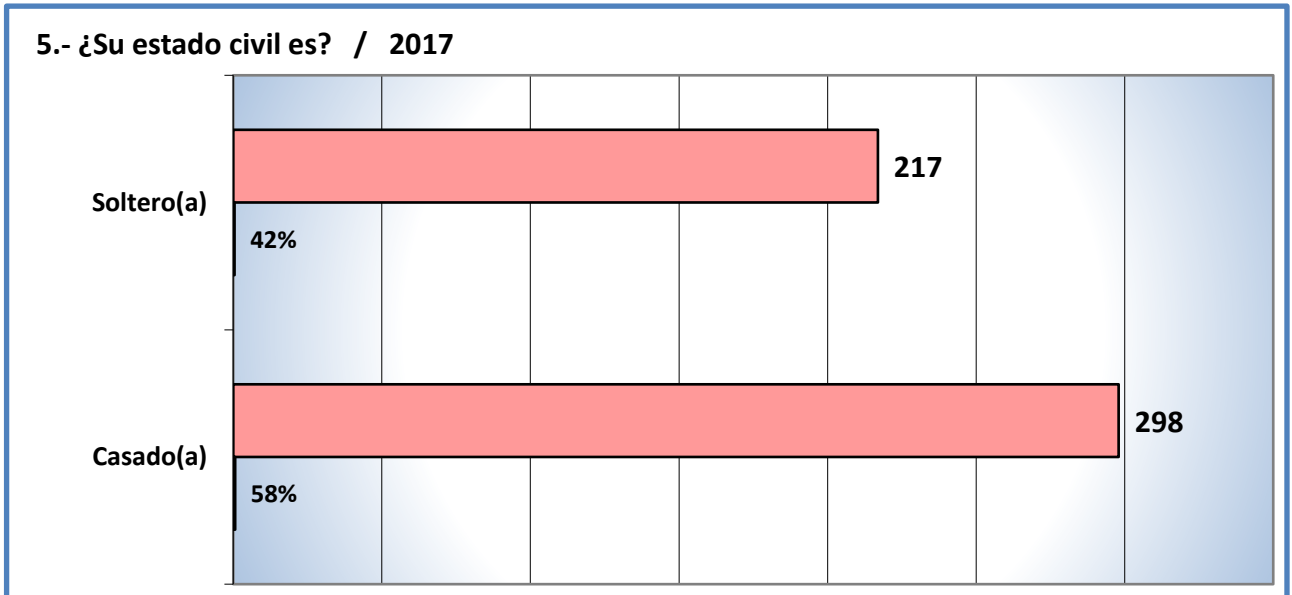
Distribución porcentual de la población encuestada por sexo

Mujeres	Hombres	Total
258 – 50 %	257 – 50 %	515-100%



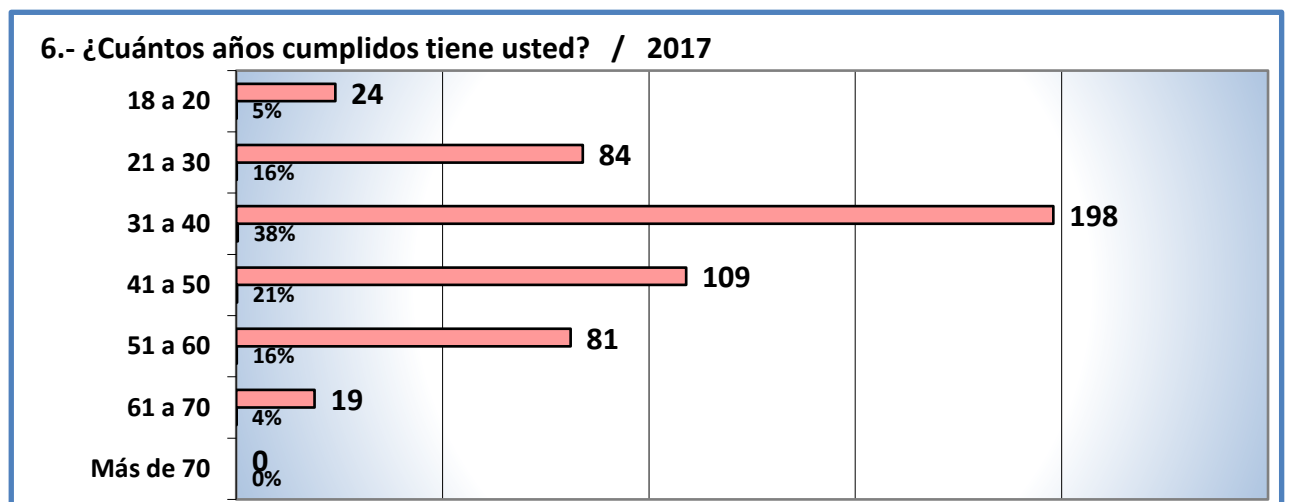
SITUACIÓN FAMILIAR DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA POR SEXO.

Situación familiar	Total
Casado (a)	217
Soltero (a)	298



POBLACIÓN ENCUESTADA POR GRUPO DE EDAD Y SEXO

Edad	Total
10 a 20 años	24
21 a 30 años	84
31 a 40 años	198
41 a 50 años	109
51 a 60 años	81
61 a 70 años	19
71 a 80 años	0



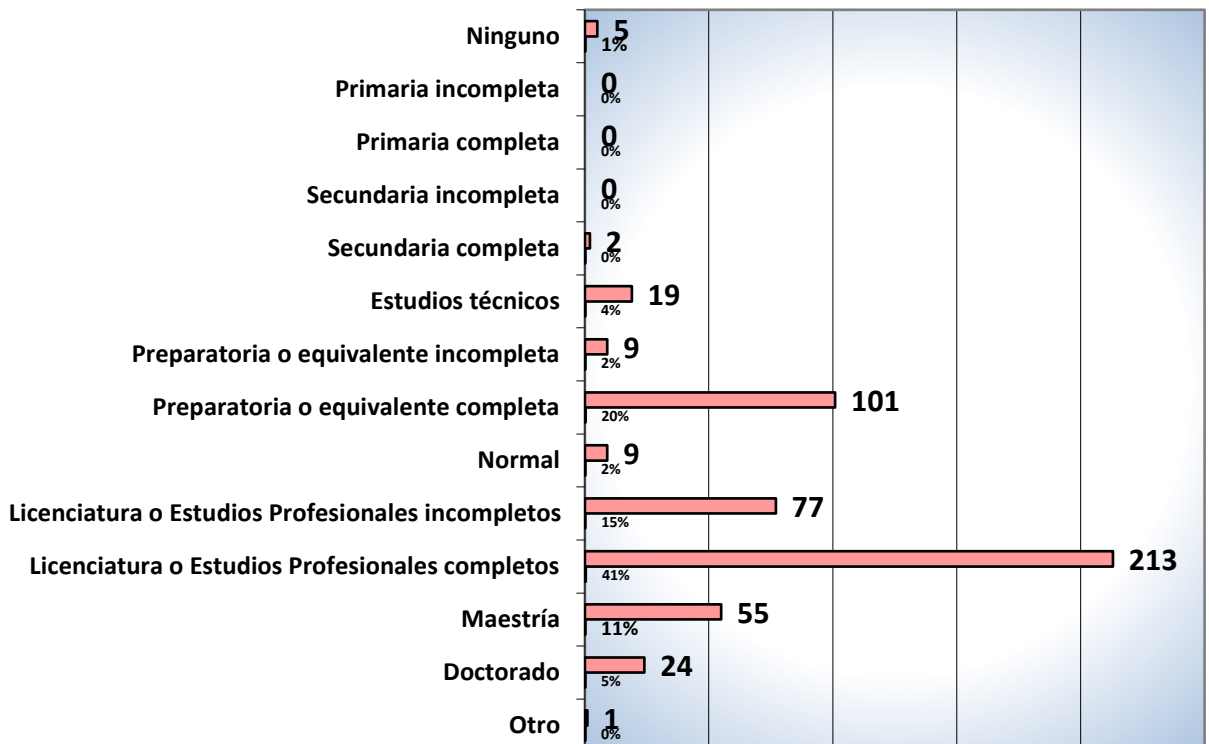
- En la tabla se muestra que el 16% de trabajadores que participaron en el cuestionario de Clima Organizacional tiene entre de 21 a 30 años de edad, y que el mayor porcentaje de participación es, con el 38% que corresponde al rango de 31 a 40 años, el 21% entre 41 y 50 años, el 16% de 51 a 60 años y, con el 4% de entre los 61 y los 70 años de edad.

NIVEL ESCOLAR

Nivel escolar	Total
Primaria incompleta	5
Primaria completa	0
Secundaria incompleta	0
Secundaria completa	2
Estudios técnicos	19
Preparatoria completa	101
Preparatoria incompleta	9
Licenciatura completa	213
Licenciatura incompleta	77
Maestría	55
Doctorado	24

ESCOLARIDAD / 2017

7.- ¿Hasta que nivel escolar estudió usted? / 2017

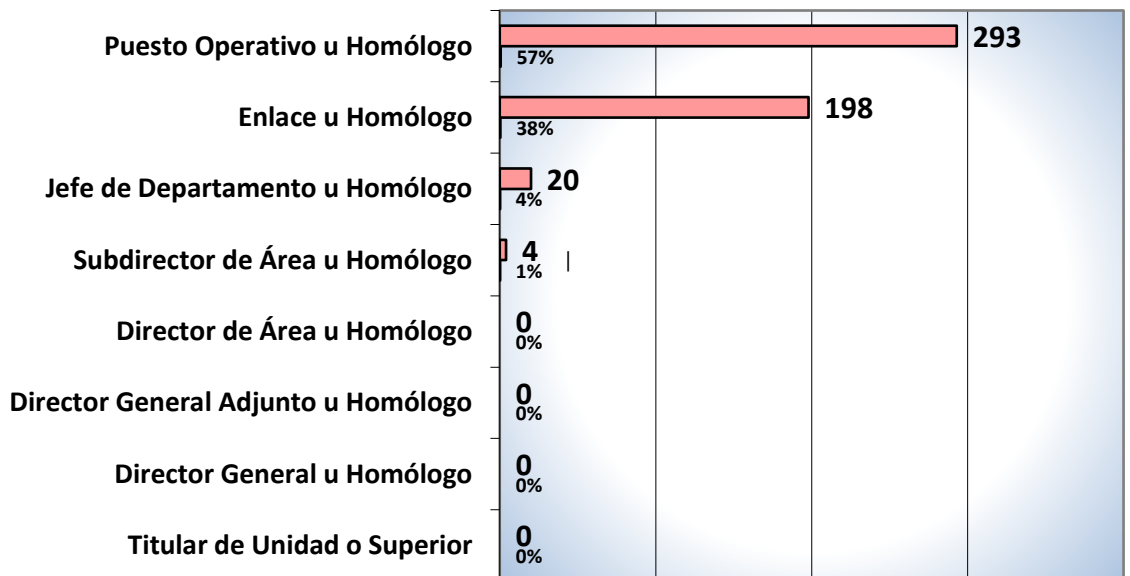


- La mayoría de los participantes cuentan con estudio de Licenciatura o estudios profesionales completos.

NIVEL DE PUESTO

Nivel de puestos	Total
Puesto Operativo	293
Enlace	198
Jefe de Departamento	20
Subdirector de Área	4
Director de Área	0
Titular de Unidad ó Superior	0

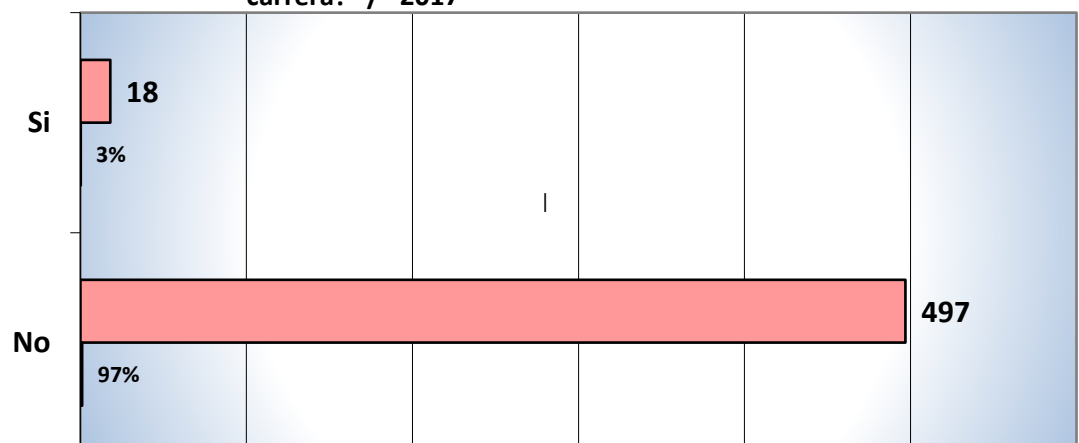
11.- ¿Cuál es el nivel del puesto que desempeña usted actualmente? / 2017



- El personal con plaza operativa representó el mayor porcentaje de participación.

NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN

13.- ¿Ocupa usted un puesto de algún servicio civil, profesional o público de carrera? / 2017

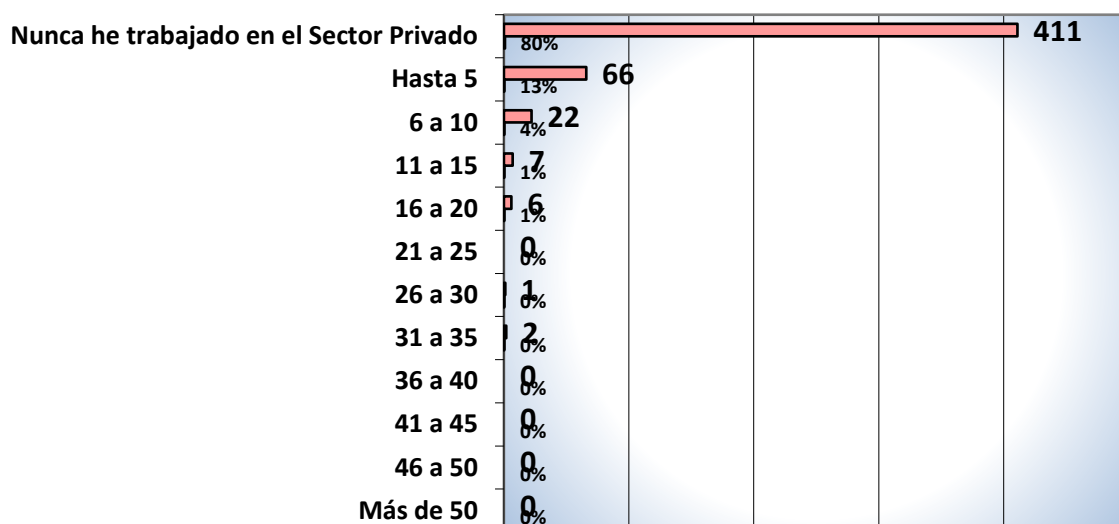


AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR PRIVADO

Años en IP	Total
Nunca he trabajado en el Sector Privado	411
Hasta 5 años	66
6 a 10	22
11 a 15	7
16 a 20	6
21 a 25	0
26 a 30	1
31 a 35	2

- Se observa que la mayoría de los participantes siempre han trabajado en el sector público.

10.- En total ¿cuántos años ha trabajado en el Sector Privado? / 2017

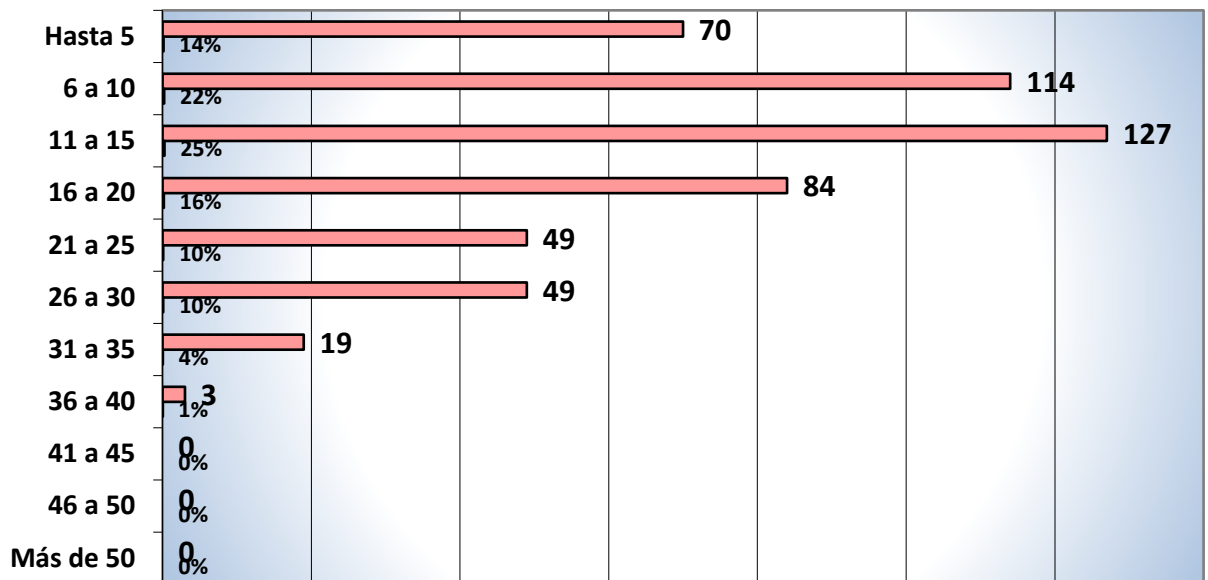


AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO/2017

AÑOS EN LA APF

Años en la APF	Total
Hasta 5	70
6 a 10	114
11 a 15	127
16 a 20	84
21 a 25	49
26 a 30	49
31 a 35	19
36 a 40	3
41 a 45	0
46 a 50	0

9.- En total ¿cuántos años ha trabajado en el Sector Público? / 2017

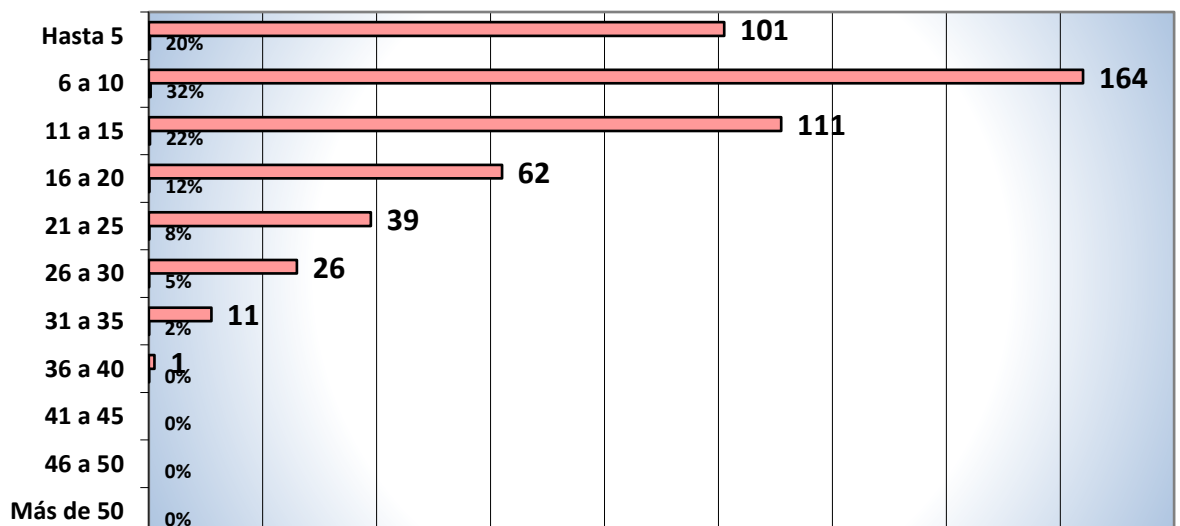


- La mayoría tiene una antigüedad de entre once y quince años en la Administración Pública.

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ACTUAL / 2017

Años en el puesto	Total
Hasta 5	101
6 a 10	164
11 a 15	111
16 a 20	62
21 a 25	39
26 a 30	26
31 a 35	11
36 a 40	1

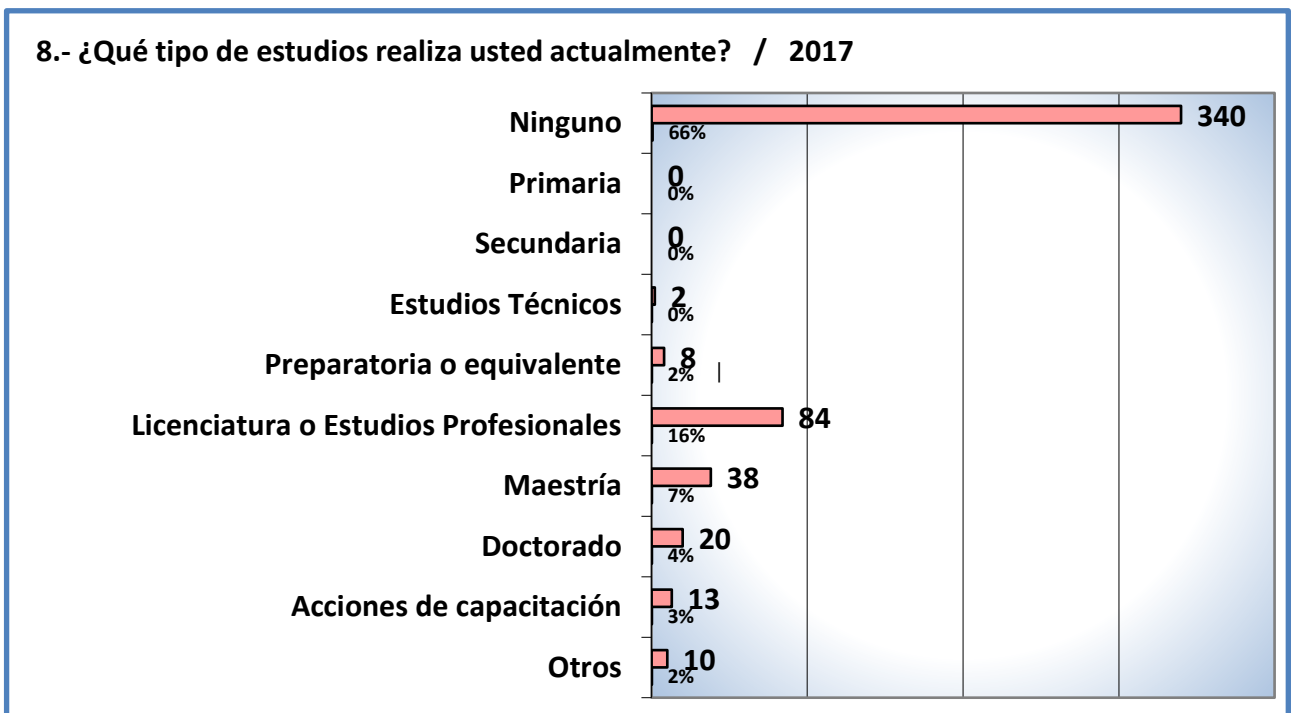
12.- ¿Cuántos años tiene usted en su puesto actual? / 2017



- Se observa que la mayor parte de las personas que contestaron el cuestionario de Clima Organizacional han laborado en el mismo puesto de 6 a 10 años.

ESTUDIOS ACTUALES

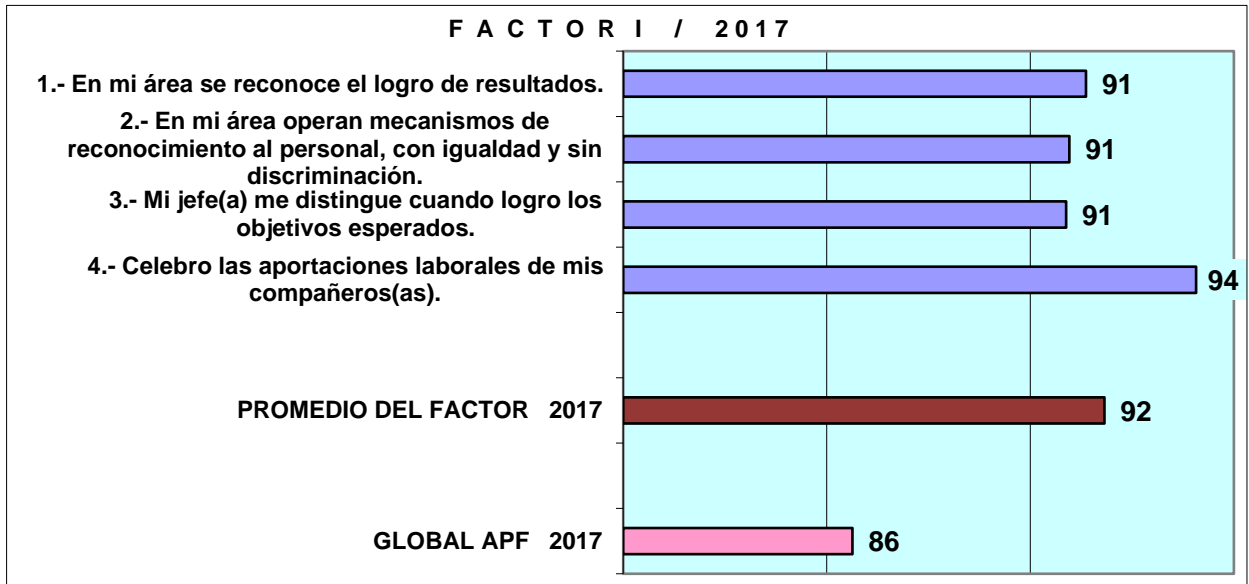
Estudios actuales	Total
Ninguno	340
Estudios Técnicos	2
Secundaria	0
Preparatoria	8
Licenciatura	84
Maestría	38
Doctorado	20
Acciones de Capacitación	13
Otros	10



El 66 % de los encuestados no se están capacitando

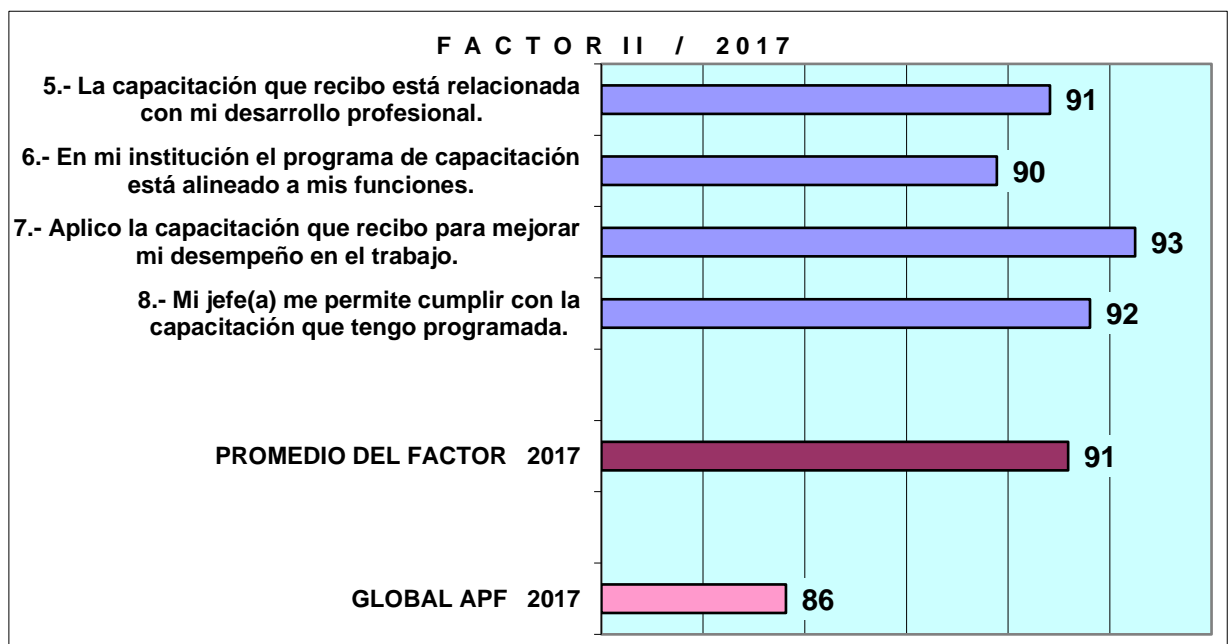
FACTORES EVALUADOS

FACTOR 1.- RECONOCIMIENTO LABORAL. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el reconocimiento de su desempeño en la institución.



Se observa que existen los mecanismos de reconocimiento laboral por parte de los superiores jerárquicos, no obstante, los compañeros celebran las aportaciones de otros trabajadores.

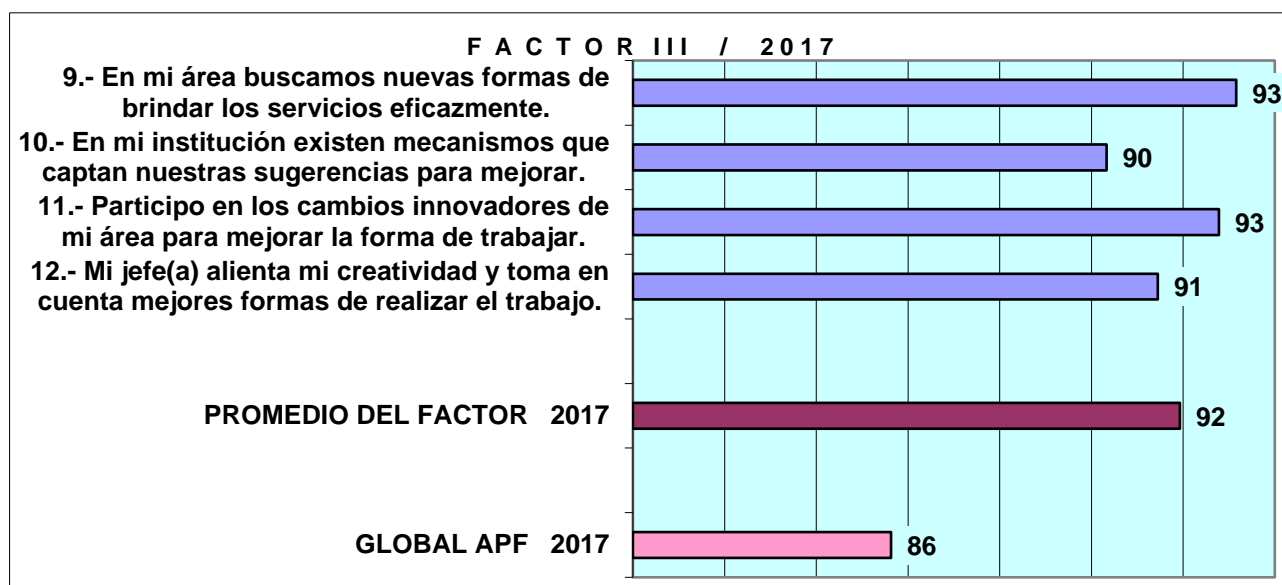
FACTOR 2.- CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA Y DESARROLLO. - Permite evaluar las acciones de capacitación orientadas a la actualización, desarrollo y fortalecimiento del desempeño, y en su caso, certificación, de las y los servidores públicos.



La tabla muestra que el personal operativo aplica la capacitación recibida mediante los conocimientos y técnicas aprendidas.

Es importante continuar aplicando las cédulas de Detección de Necesidades de Capacitación para captar los requerimientos del personal y motivar la participación en los eventos académicos del 2018.

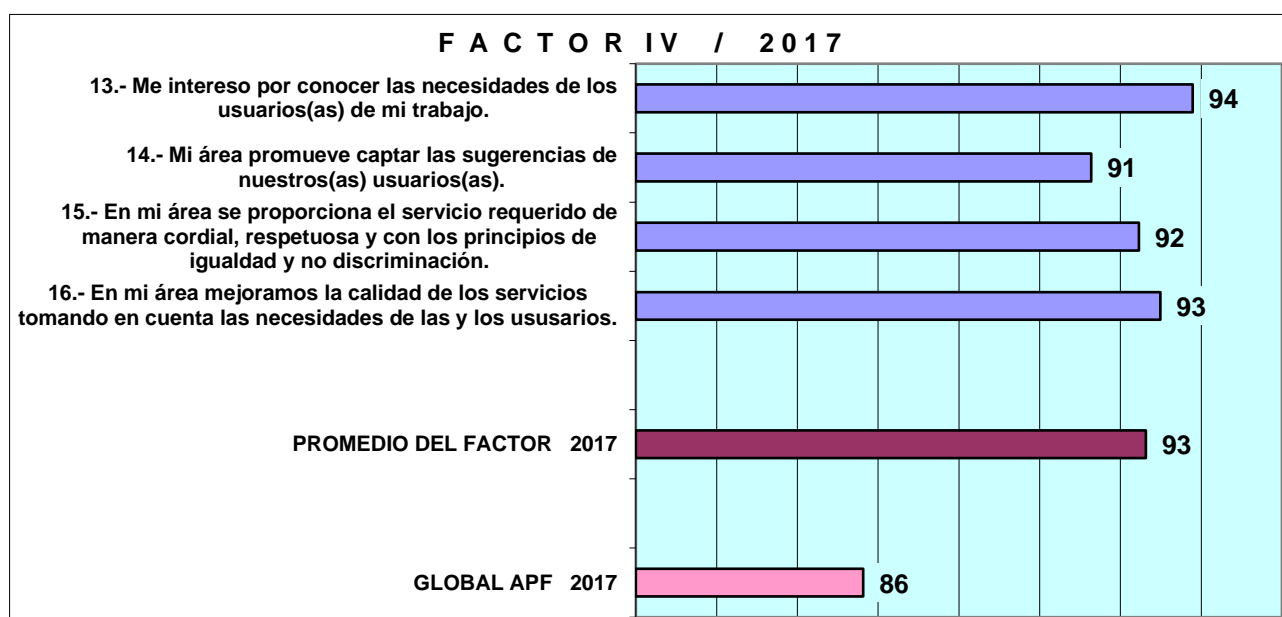
FACTOR 3.- MEJORA Y CAMBIO. - Permite evaluar el grado de aceptación de las y los servidores públicos al cambio y su disposición a incorporar su experiencia a los procesos de mejora.



Se continuarán aplicando encuestas de satisfacción y la integración de Comités para atender los requerimientos tanto del personal como de los usuarios de los servicios de nuestro Instituto.

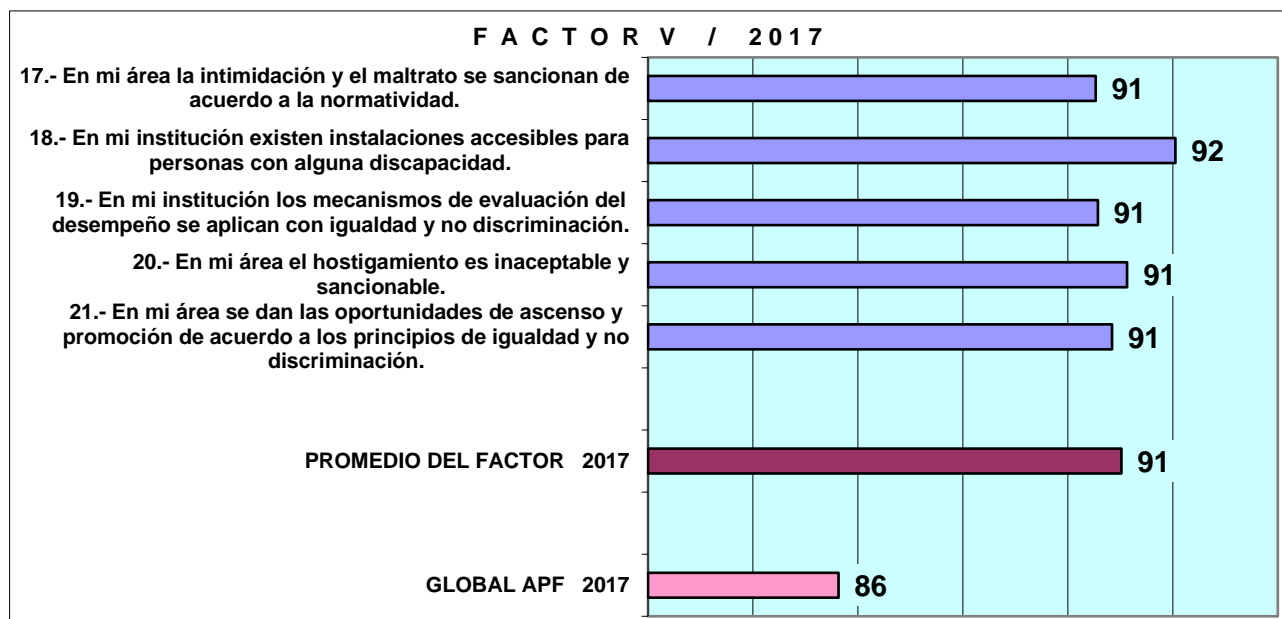
Se sugiere que el Comité de Calidad de a conocer el seguimiento a las encuestas que se recaban mediante los buzones de quejas, mismos que se encuentran instalados en las áreas de mayor concurrencia de esta Institución.

FACTOR 4.- CALIDAD Y ORIENTACION AL USUARIO (A). - Evalúa la identificación y conocimiento que tienen las y los servidores públicos de las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporarlas a la mejora de sus actividades.



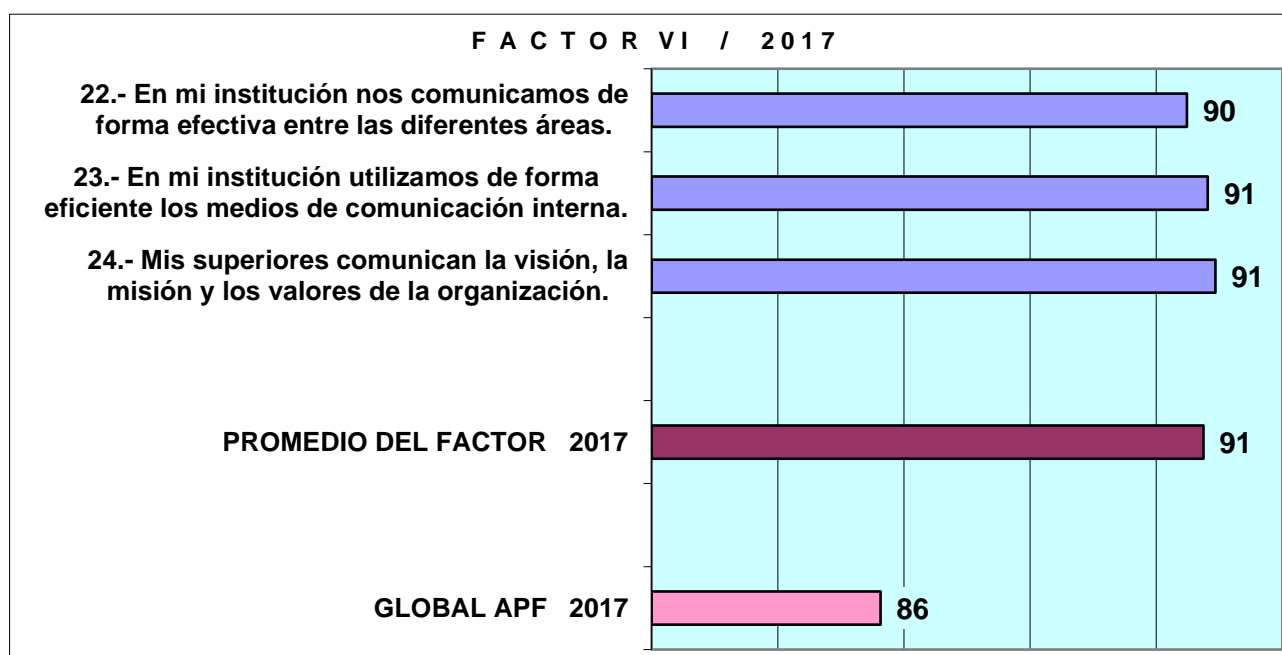
En concordancia con el Factor 3 y el Factor 4 reflejado en esta tabla, el punto con menor calificación fue: “Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios”. Será conveniente difundir el uso de los buzones como medio para captar y atender las sugerencias de los usuarios.

FACTOR 5.- EQUIDAD Y GÉNERO. - Evalúa el grado de cumplimiento de la institución hacia los principios, valores y disposiciones de la no discriminación y la percepción de las y los servidores públicos respecto a la práctica de la equidad.



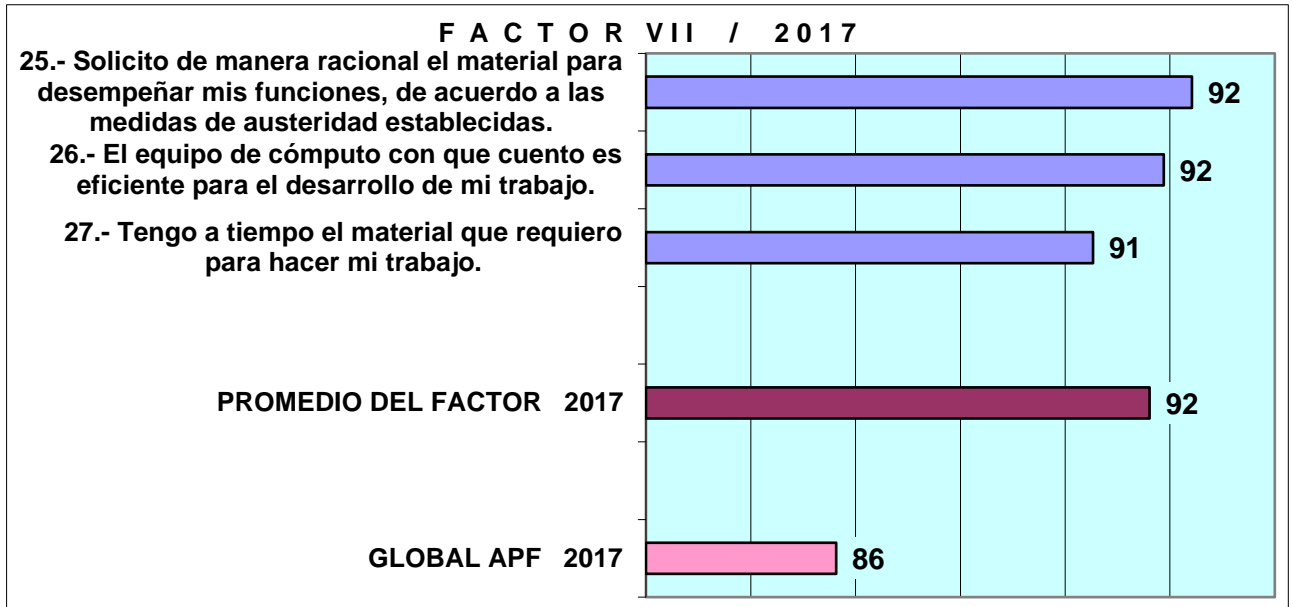
El resultado obtenido es muy representativo de la importancia que se le ha dado al cumplimiento y a la capacitación en materia de equidad de género.

FACTOR 6.- COMUNICACIÓN. - Permite evaluar la percepción que las y los servidores públicos tienen sobre la funcionalidad, calidad y los medios de la comunicación interna en su institución para el cumplimiento de sus objetivos.

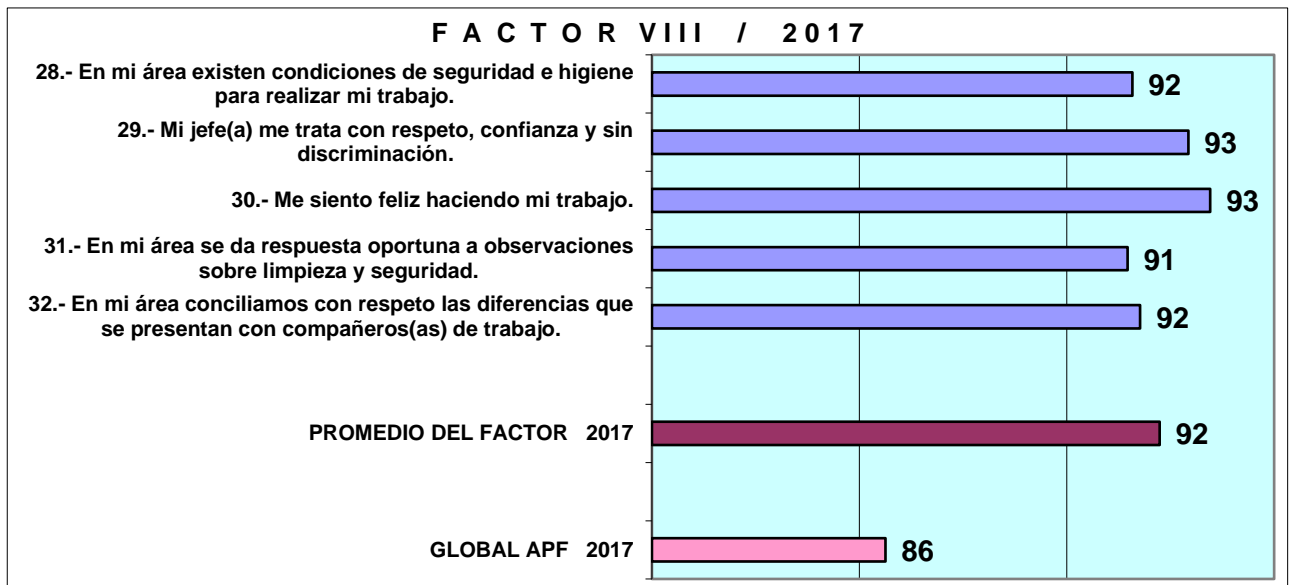


Destaca que los mandos medios y superiores dan a conocer la visión, la misión y los valores de la organización reflejado por el 91% o más de los participantes.

FACTOR 7.- DISPONIBILIDAD Y RECURSOS. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre la eficacia en el suministro de los recursos requeridos para el desarrollo de su trabajo.

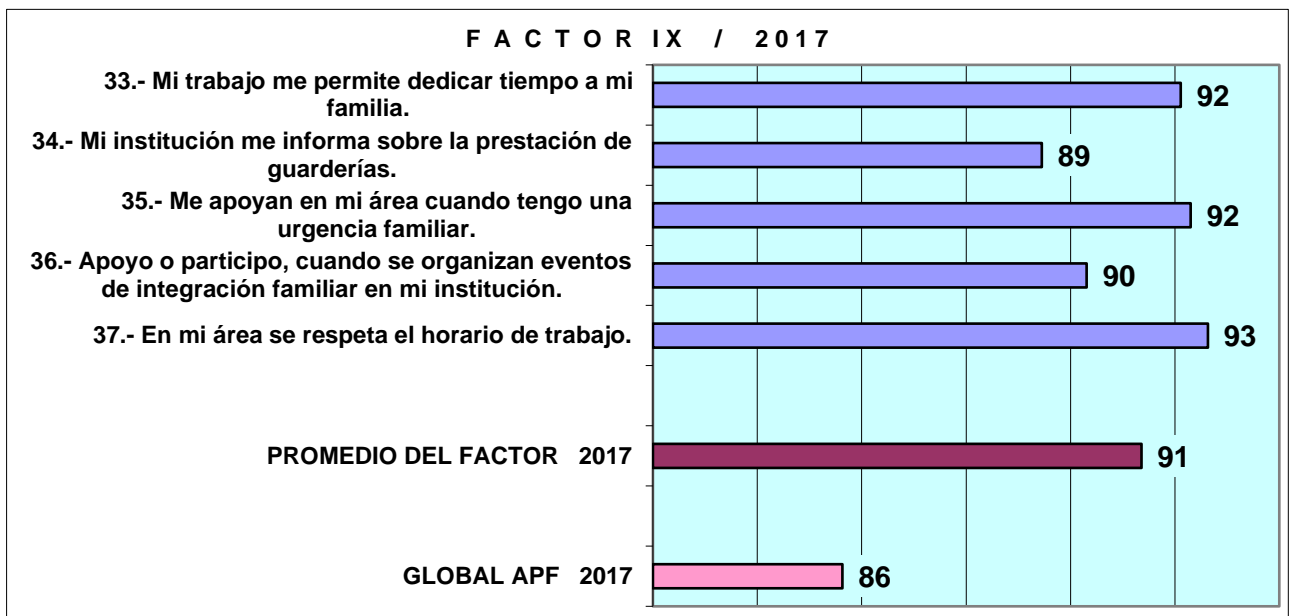


FACTOR 8.- CALIDAD DE VIDA LABORAL. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre factores que inciden al interior de la institución, tales como integración, bienestar, salud, seguridad, atención y trato digno y respetuoso.



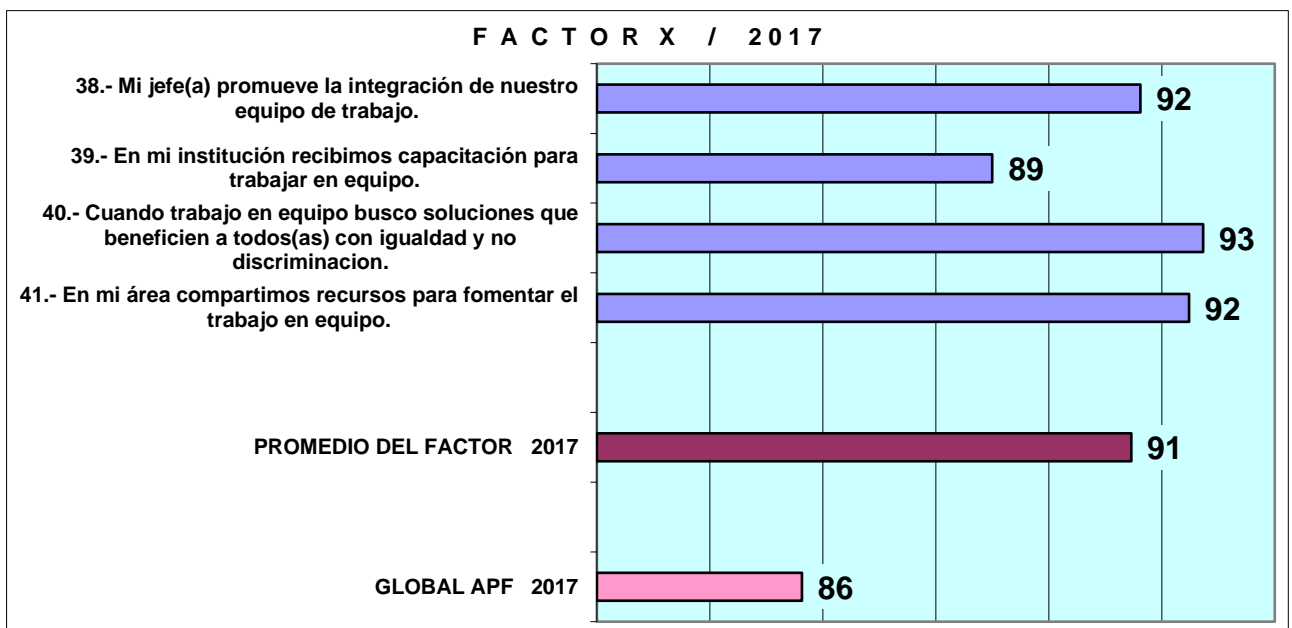
Este factor es muy importante, ya que se logró la respuesta positiva en un 93%, reflejando que el trabajador está feliz haciendo su trabajo y, manifestaron la conciliación con respeto de las diferencias que se presentan con compañeros de trabajo.

FACTOR 9.- BALANCE TRABAJO-FAMILIA. - Permite evaluar la percepción de las y los servidores públicos sobre la carga laboral y su impacto en la vida familiar.



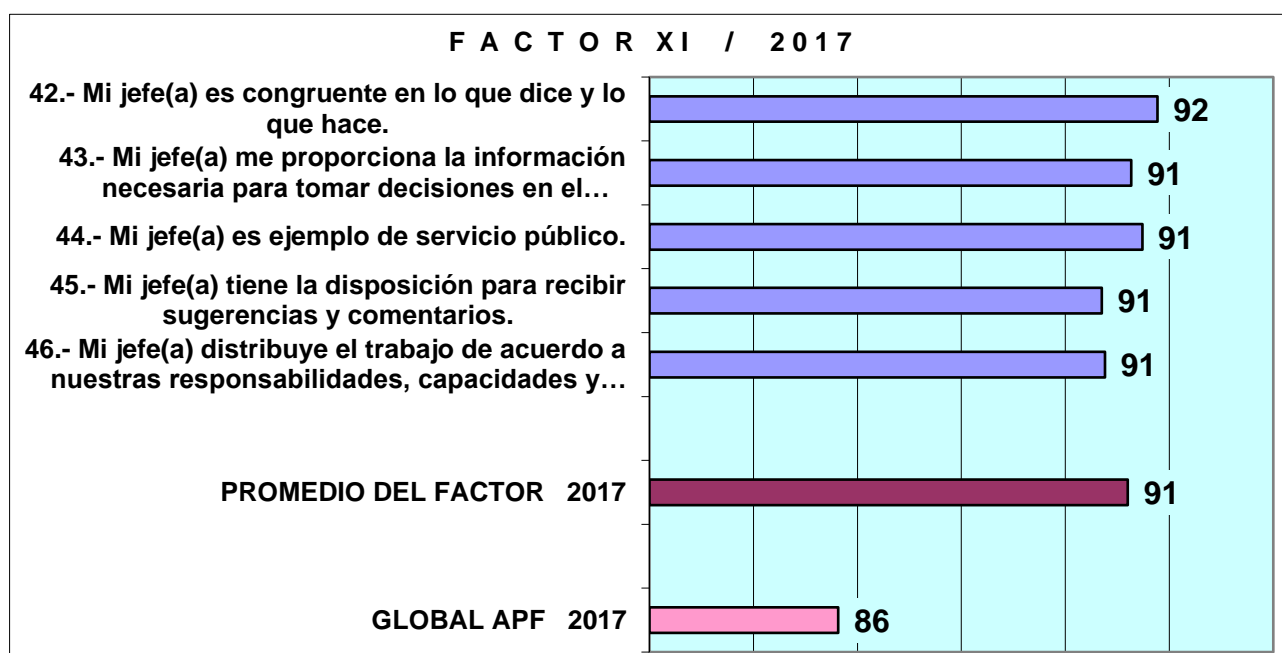
Se continuará incrementarán los mecanismos de difusión de información sobre prestaciones proporcionadas por el ISSSTE, en las que se encuentra incluida la guardería infantil.

FACTOR 10.- COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre los mecanismos que establece la institución en sus diferentes áreas para impulsar el trabajo en equipo e incrementar la participación.



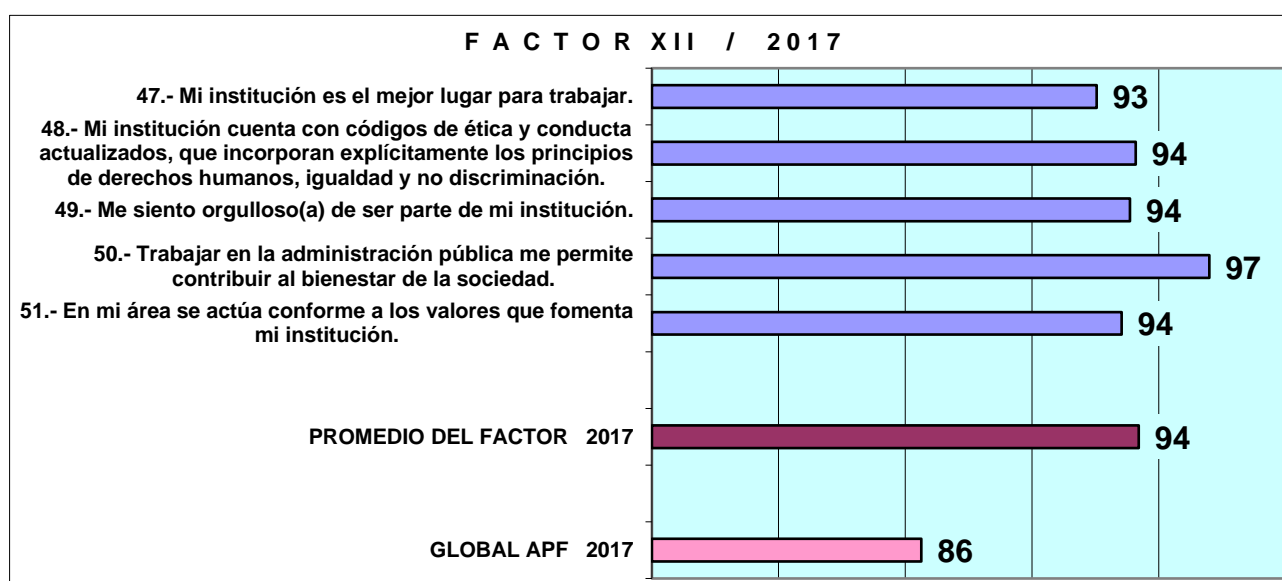
Se observa que el personal reconoce que los mejores resultados se logran a través del trabajo en equipo, por lo que, hace más de dos años, se incluye mínimo un curso relacionado a dicho tema en el Catálogo de Actividades Académicas.

FACTOR 11.- LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el liderazgo del jefe(a), fundado en el ejemplo y la práctica de la comunicación, la promoción de la participación y la equidad.



Será importante reforzar esta área de oportunidad para lograr la congruencia de las acciones y opiniones de los jefes a través de la comunicación y retroalimentación.

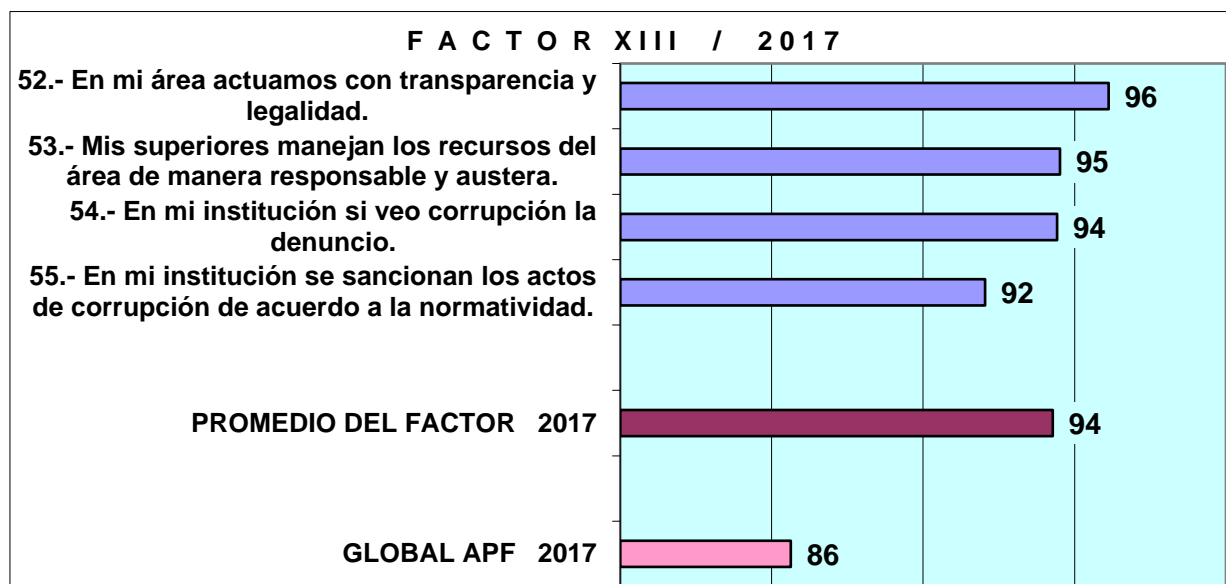
FACTOR 12.- IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN Y VALORES. - Permite evaluar la autoestima de las y los servidores públicos, su percepción del reconocimiento social con relación a su institución y su vivencia de los valores institucionales.



En este factor se destaca que el personal se siente orgulloso de pertenecer a la Institución y es importante insistir en la aplicación de los valores que se dan a conocer a través del Código de

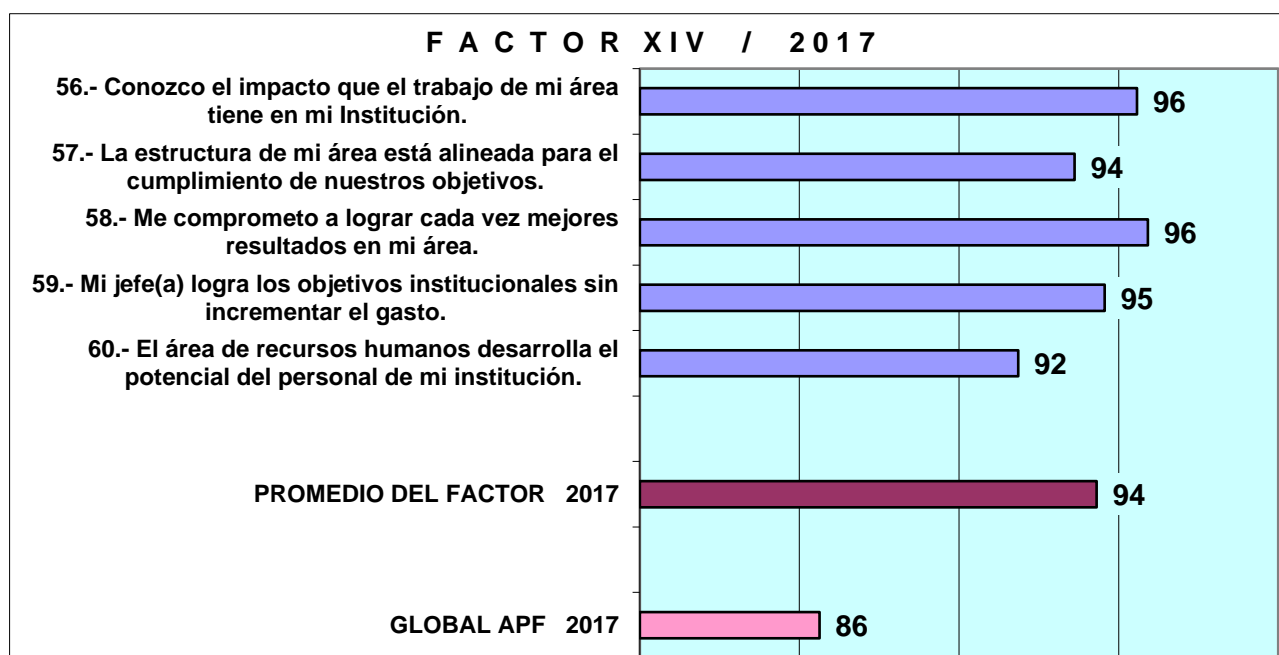
Conducta y las Cartas de los Derechos de los Pacientes, Médicos y Enfermeras, así como la difusión del cumplimiento de metas a nivel institucional.

FACTOR 13.- TRANSPARENCIA Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el aprovechamiento de los recursos de la institución, así como de la prevención y combate a la corrupción.



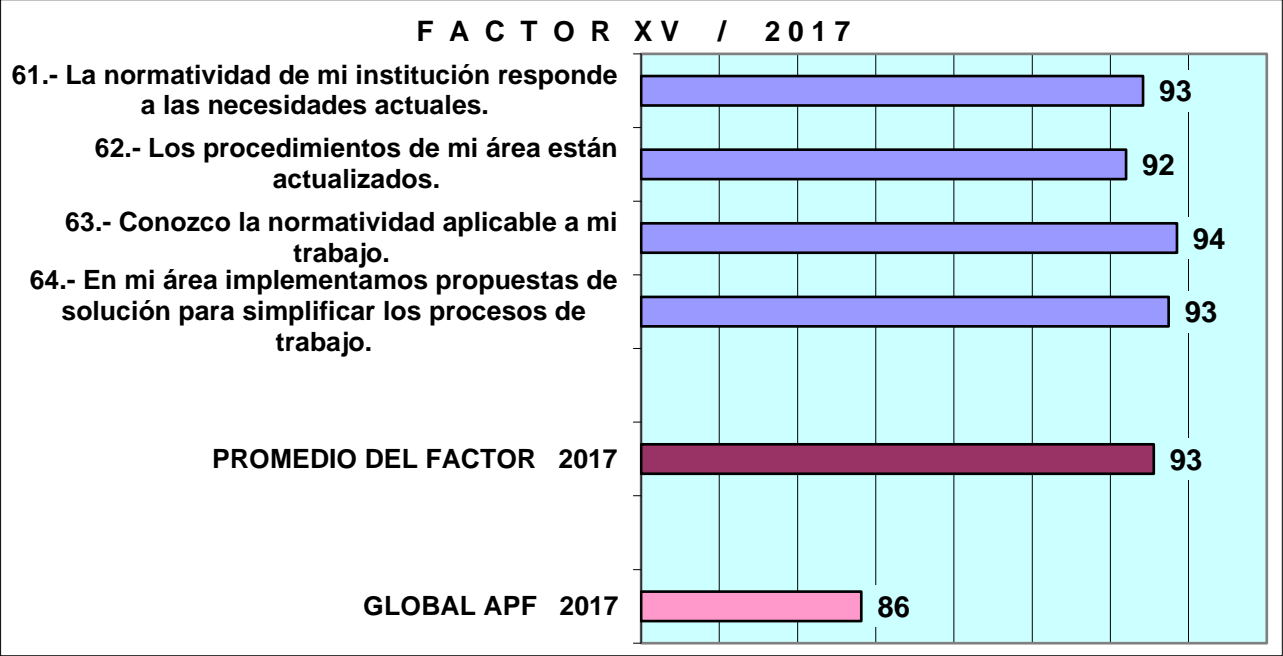
En este factor el indicador con mejor calificación fue: “En mi área actuamos con transparencia y legalidad”, es por ello que se aplican las sanciones disciplinarias pertinentes, conforme Condiciones Generales de Trabajo, reflejando la atención que se le han dado a los programas y normativas sectoriales.

FACTOR 14.- ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD. - Permite evaluar la percepción de las y los servidores públicos sobre su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.



El factor con mayor calificación refleja que todo el personal está comprometido a lograr buenos resultados en su trabajo.

FACTOR 15.- NORMATIVIDAD Y PROCESOS. - Permite evaluar la percepción de las y los servidores públicos sobre cómo afectan los procesos y la normatividad a la organización y desarrollo de su trabajo.

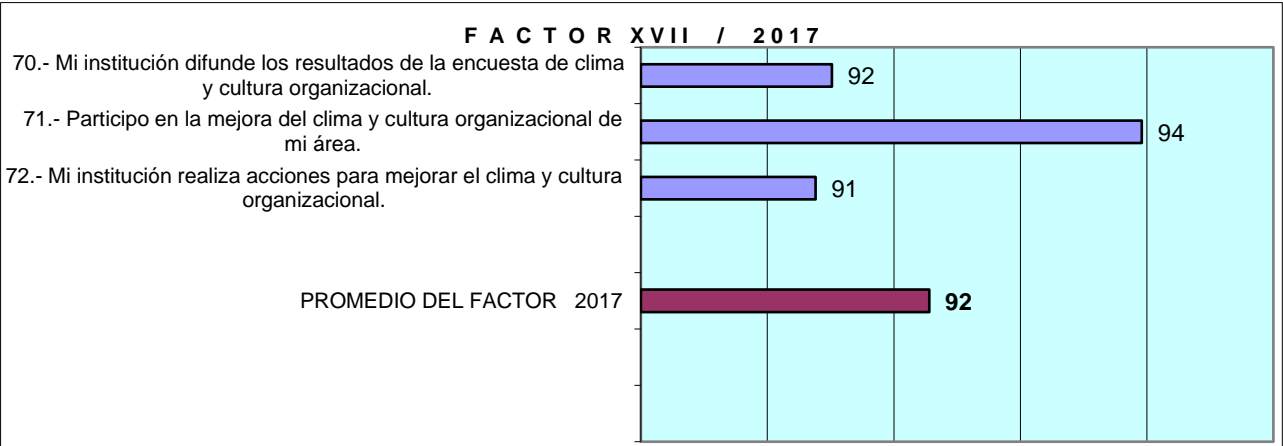


Es importante mencionar, que año con año se revisan y de ser necesario se actualizan los procedimientos de cada una de las áreas que integran a esta Institución mediante la revisión de normas lineamientos, reglas, políticas y requisitos que se aplican en las diversas áreas para identificar aquellas susceptibles de fusión, simplificación y eliminación.

FACTOR 16.- SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos de carrera sobre el cumplimiento del Servicio Profesional de Carrera en su institución.

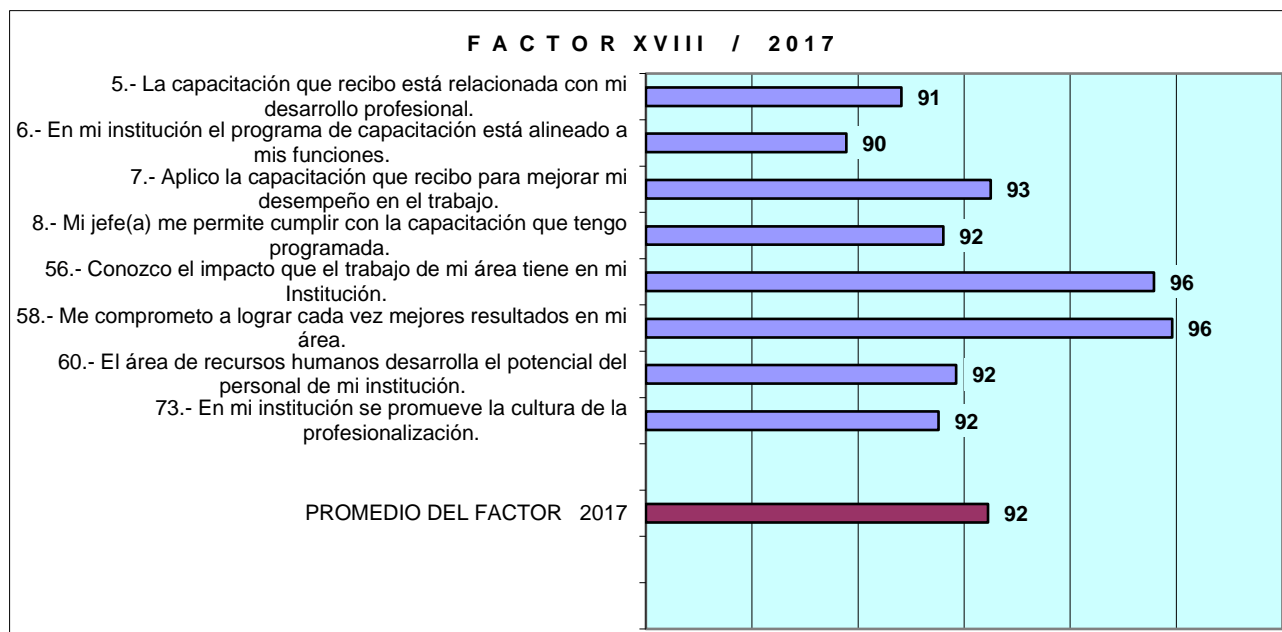
Este Factor no aplica en este organismo público descentralizado.

FACTOR 17.- IMPACTO DE LA ENCUESTA EN MI INSTITUCIÓN. - Permite evaluar la percepción de las y los servidores públicos sobre cómo su institución difunde los resultados del ejercicio anual de la encuesta de clima y cultura organizacional y promueve acciones de mejora.



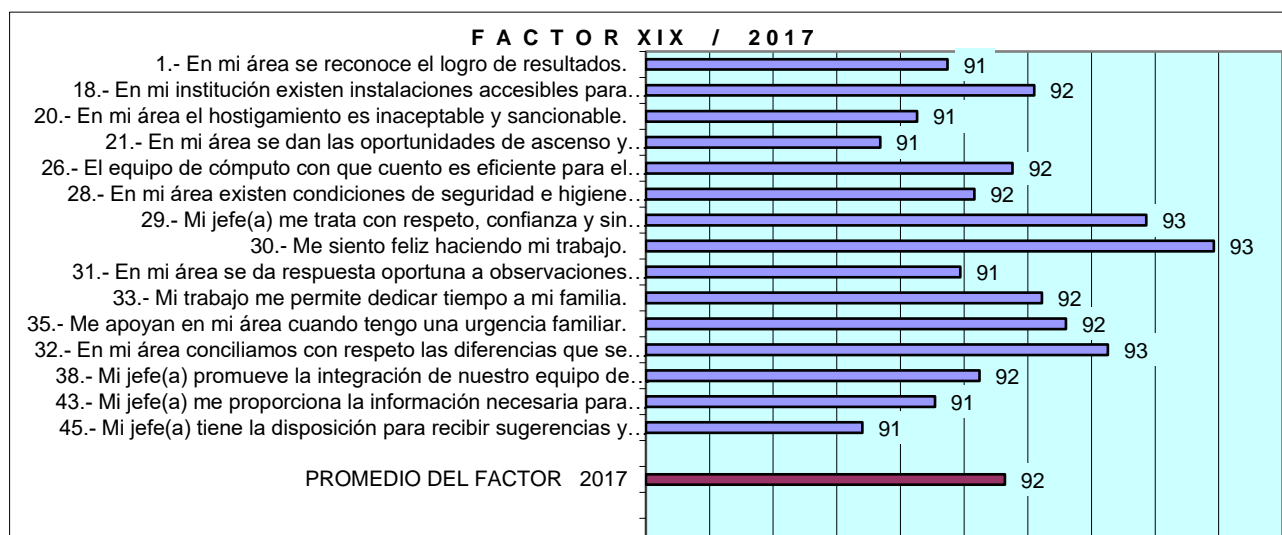
Es conveniente mencionar, que los resultados de la Encuesta son publicados año con año en las áreas de mayor concurrencia de esta Institución y a través de la página institucional.

FACTOR 18.- PROFESIONALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el proceso de su crecimiento profesional y compromiso a fin de alcanzar su máximo potencial, y sobre las condiciones institucionales necesarias.

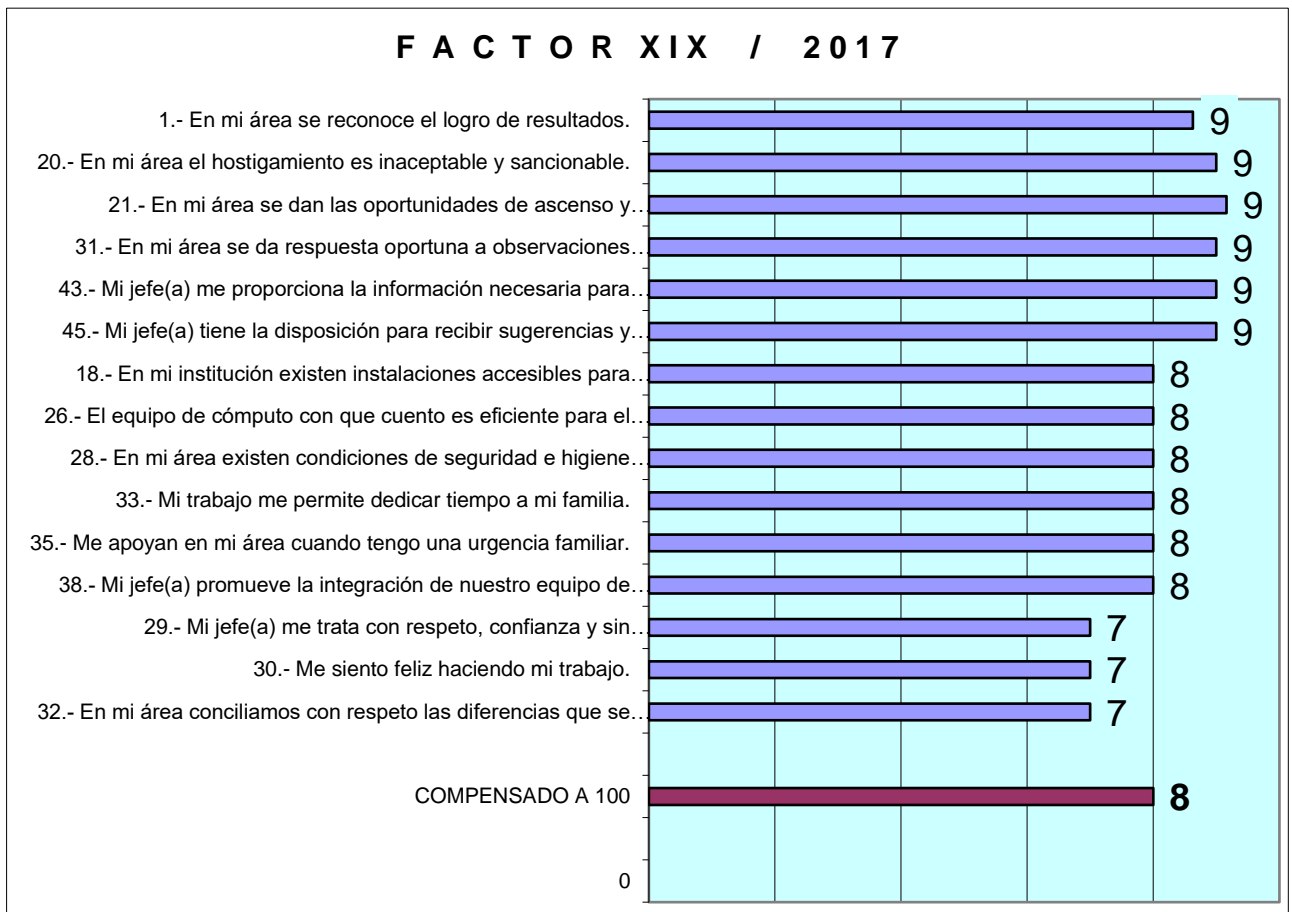


En este factor se muestra que el personal se encuentra comprometido a lograr mejores resultados dentro de sus respectivas áreas de trabajo, lo cual es motivante para el crecimiento de esta Institución e importante para incentivar la actualización y certificación a nivel mando medio y superior.

FACTOR 19.- ESTRÉS LABORAL. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre situaciones que pueden provocar la saturación física o mental del trabajador(a), generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a su entorno, a su productividad y a su propio desarrollo personal.

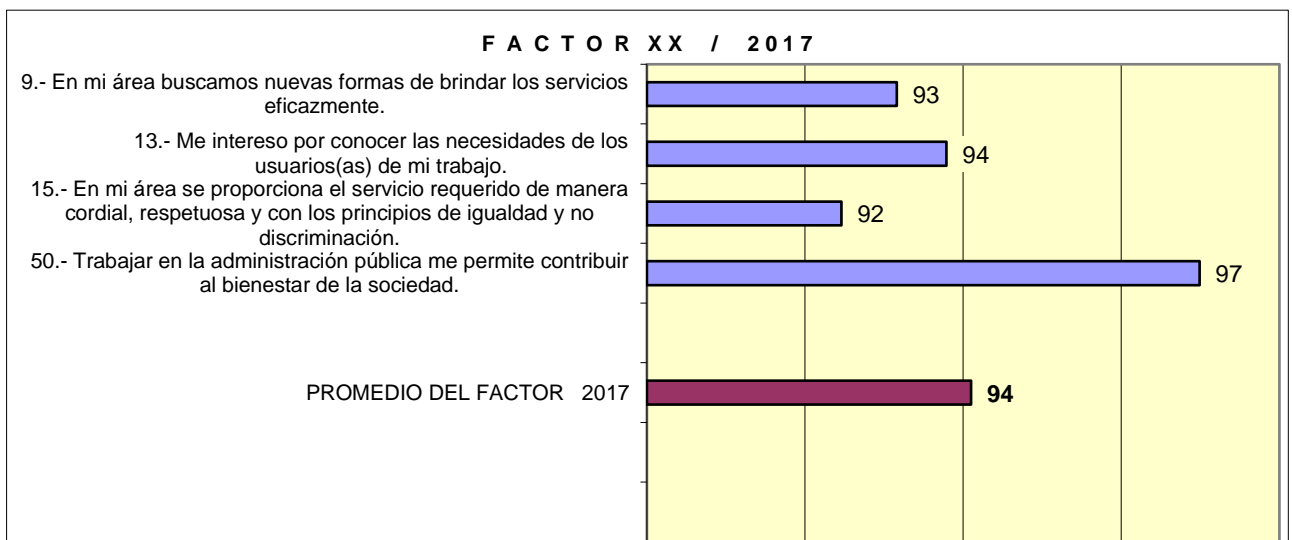


FACTOR 19.- GRÁFICO FINAL DE FACTORES ESTRÉS. –



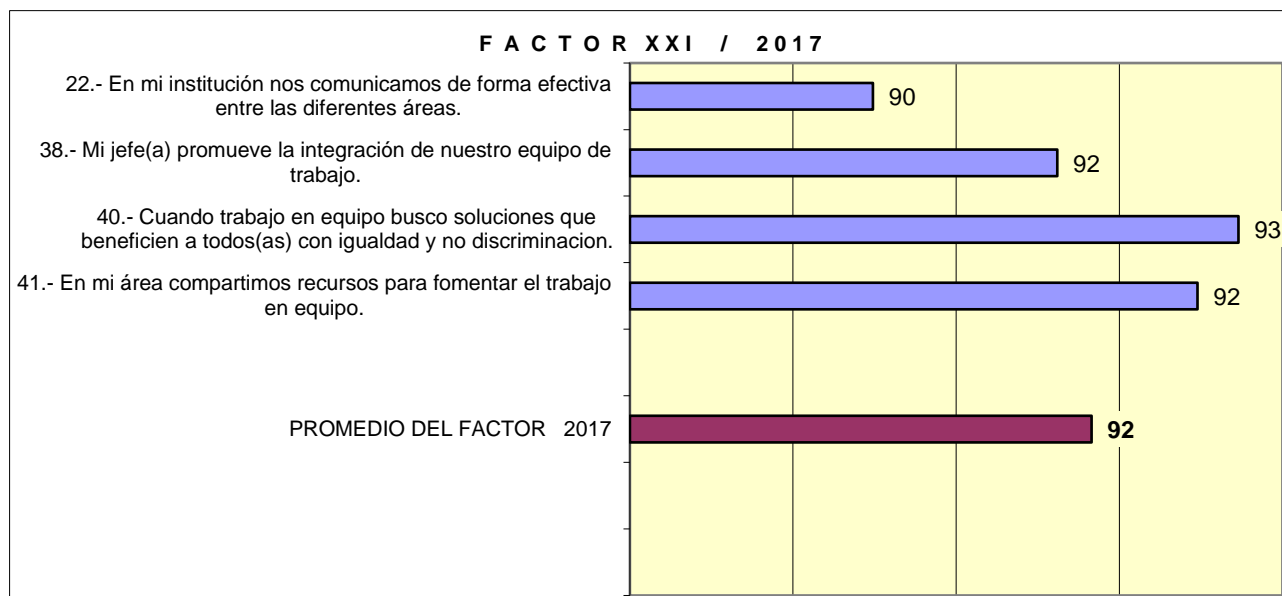
Es gratificante para esta Institución observar que los trabajadores se sientan felices haciendo su trabajo cotidianamente y se hace hincapié en mejorar los mecanismos para reconocer al trabajador por su desempeño y cumplimiento de objetivos, por sus jefes inmediatos.

FACTOR 20.-VOCACIÓN DE SERVICIOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. – Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre su cooperación, interés y trato cordial en su institución, para facilitar la atención de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.



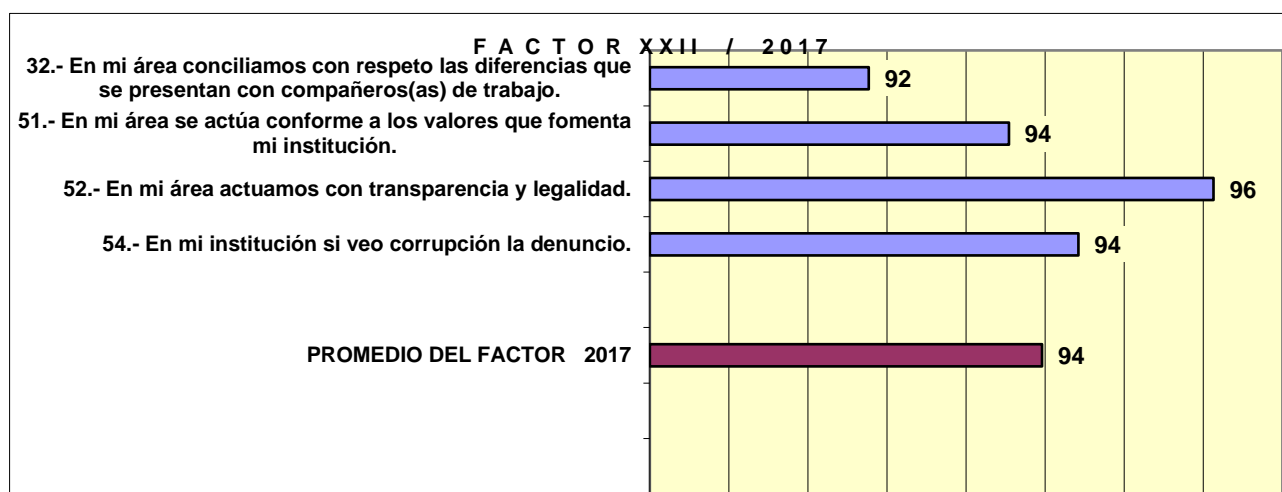
En este factor se puede observar que para el servidor público es un orgullo trabajar en la Administración Pública para contribuir al bienestar de la sociedad.

FACTOR 21.-CONSTRUIR RELACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre su colaboración, comunicación, integración y negociación en su institución, para construir vínculos que generen valor a su gestión.



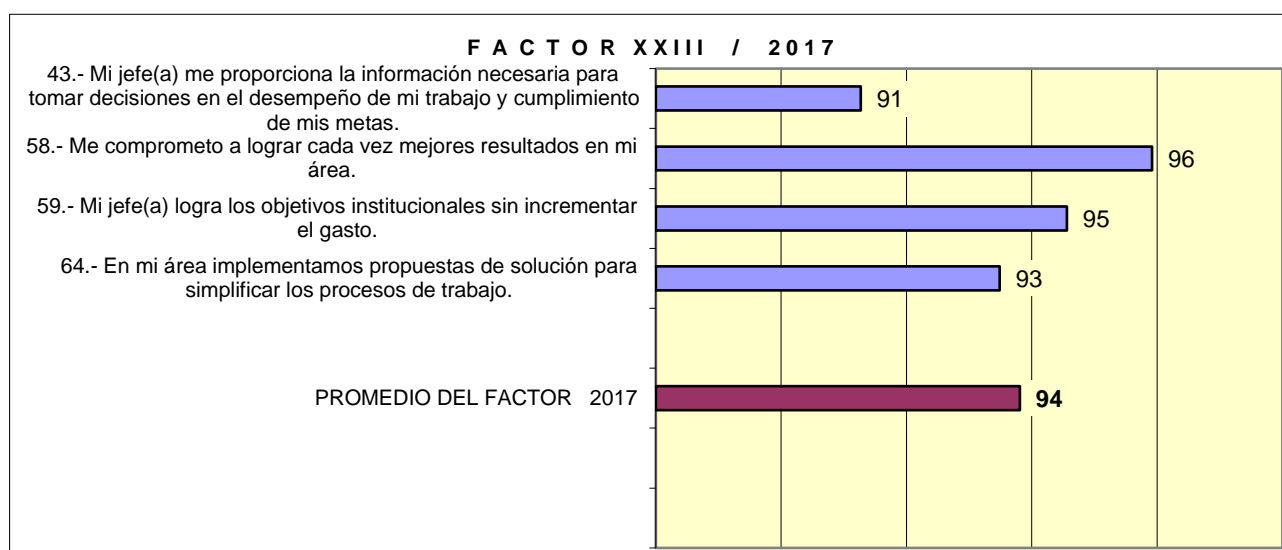
El personal nuevamente refleja la identificación con el trabajo en equipo y refuerza que es importante la comunicación efectiva.

FACTOR 22.-ACTUAR CON VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre su actuar con integridad, legalidad, transparencia y respeto, ante la ciudadanía.



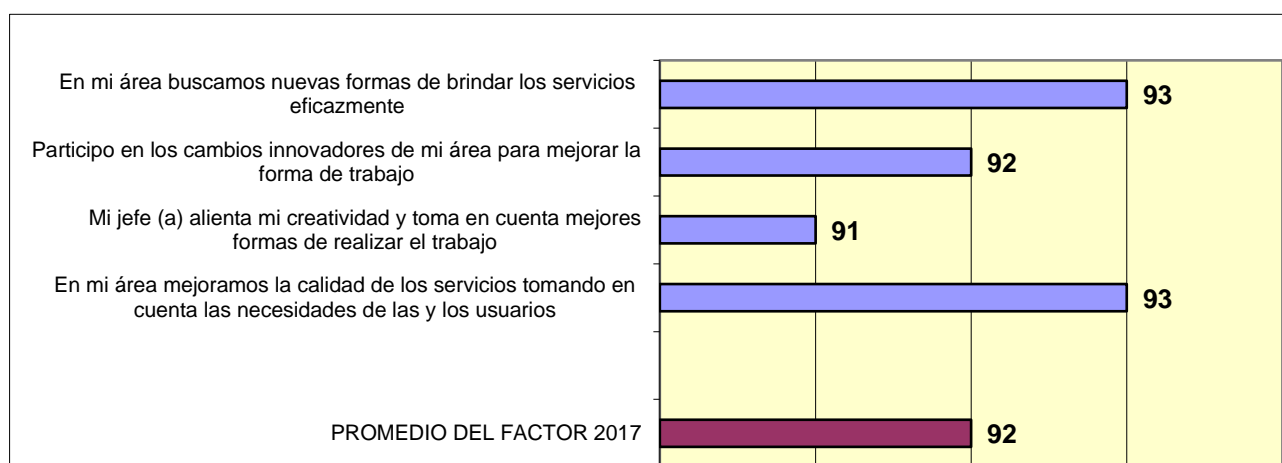
Este factor plasma que la Institución está trabajando en forma transparente y en apego a los valores y la normatividad laboral.

FACTOR 23.- ENFOCAR A RESULTADOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre la atención de problemas, propuestas de solución y toma de decisiones, para el logro de los objetivos institucionales.



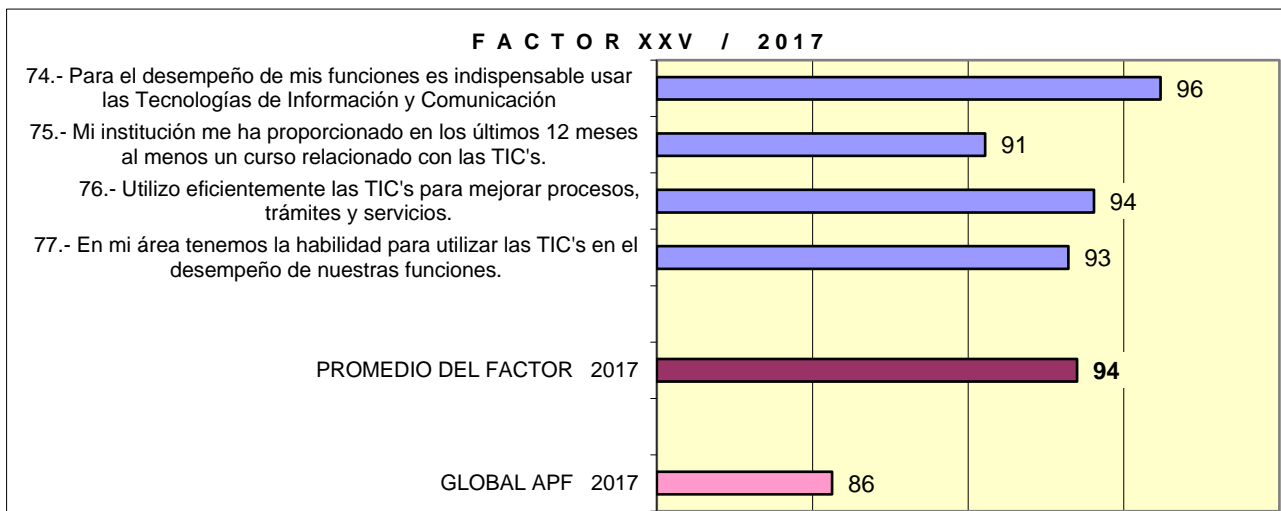
Se muestra que el personal se encuentra comprometido a lograr día a día mejores resultados dentro de sus respectivas áreas de trabajo, lo cual es motivante para el crecimiento de esta Institución.

FACTOR 24.- IMPULSAR EL CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre impulsar el cambio, la creatividad y la innovación, de las técnicas, métodos y procesos que mejoren los productos y/o servicios que se ofrecen en su institución.



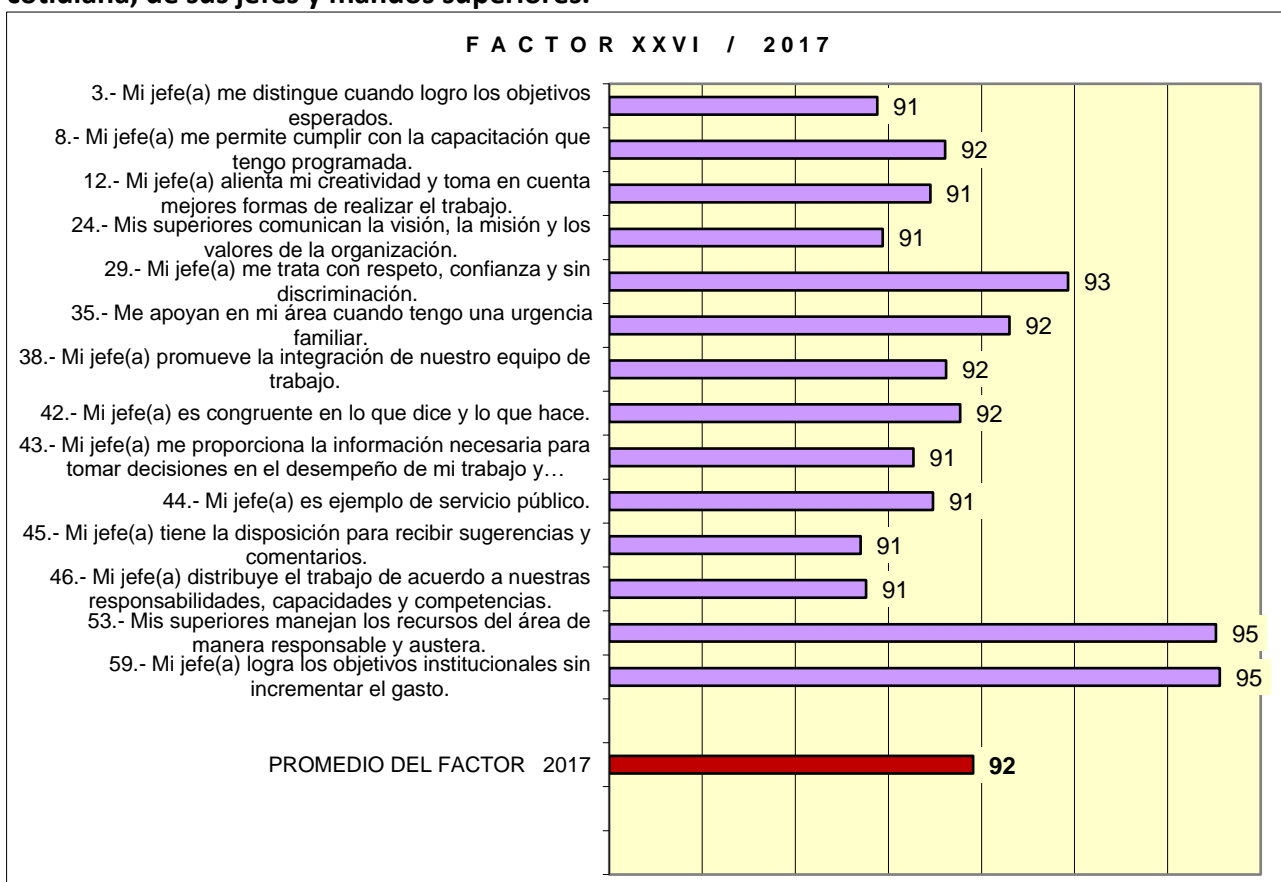
Esta Institución es un ejemplo de calidad por su compromiso social con la población de escasos recursos.

FACTOR 25.- APLICAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TICS). - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre cómo utilizar eficientemente las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) en su institución, para la consecución de sus objetivos. (TIC's.- Computadoras, Internet, Telefonía Celular, Software, Hardware, Sistemas Informáticos, Reproductores de Audio y Video, E-Mail, Nube, Bases de Datos, Redes, Web, Podcast, etc.)



Nuevamente la reposición de equipos de cómputo, permitió la mejora en este factor. Así mismo, será importante trabajar en la capacitación relacionada con temas de Tecnologías de la Información.

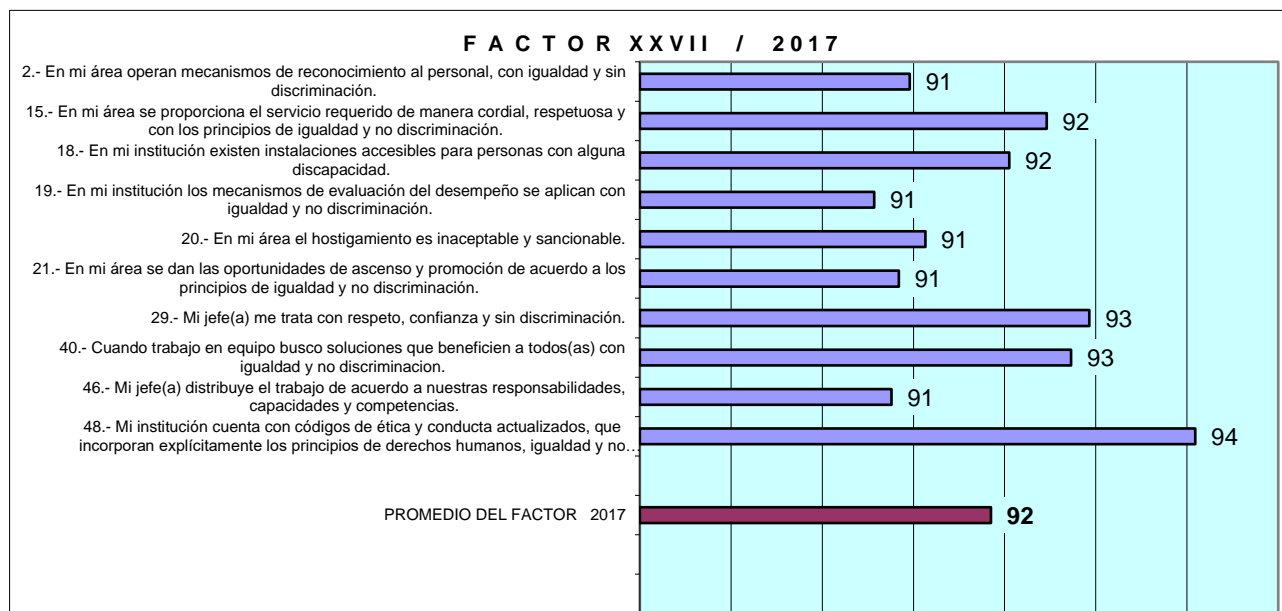
FACTOR 26.- LIDERAR PERMANENTEMENTE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre diferentes comportamientos del liderazgo en la vida laboral cotidiana, de sus jefes y mandos superiores.



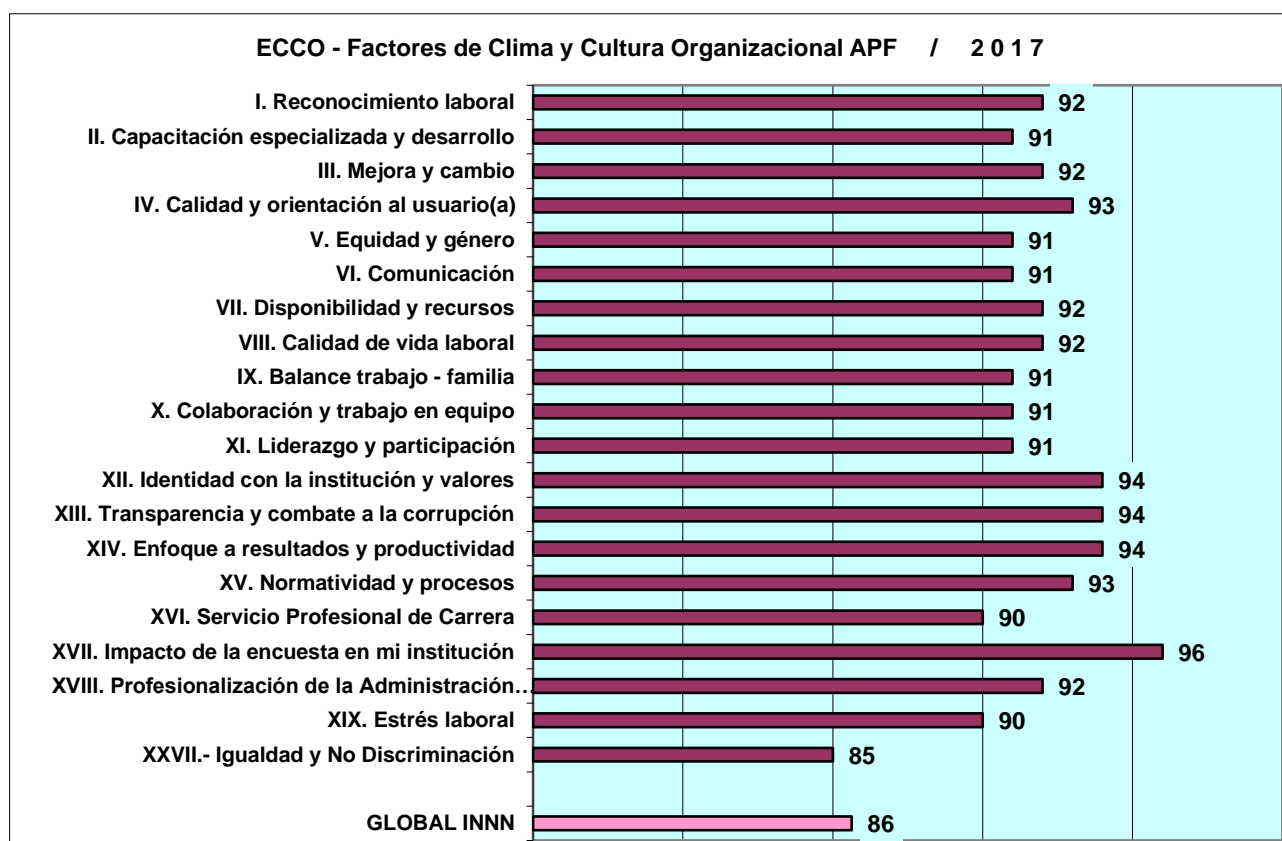
Es preciso mencionar que se deberá continuar con la publicación de gráficos de resultados de encuestas, objetivos estratégicos, metas institucionales a través de pizarrones, de la página

institucional y de documentos que se entregan a los trabajadores (como oficios, circulares, avisos en los recibos de pago, folletos, trípticos etc.) Para que identifiquen el cumplimiento de los compromisos institucionales y la mejora del clima y cultura.

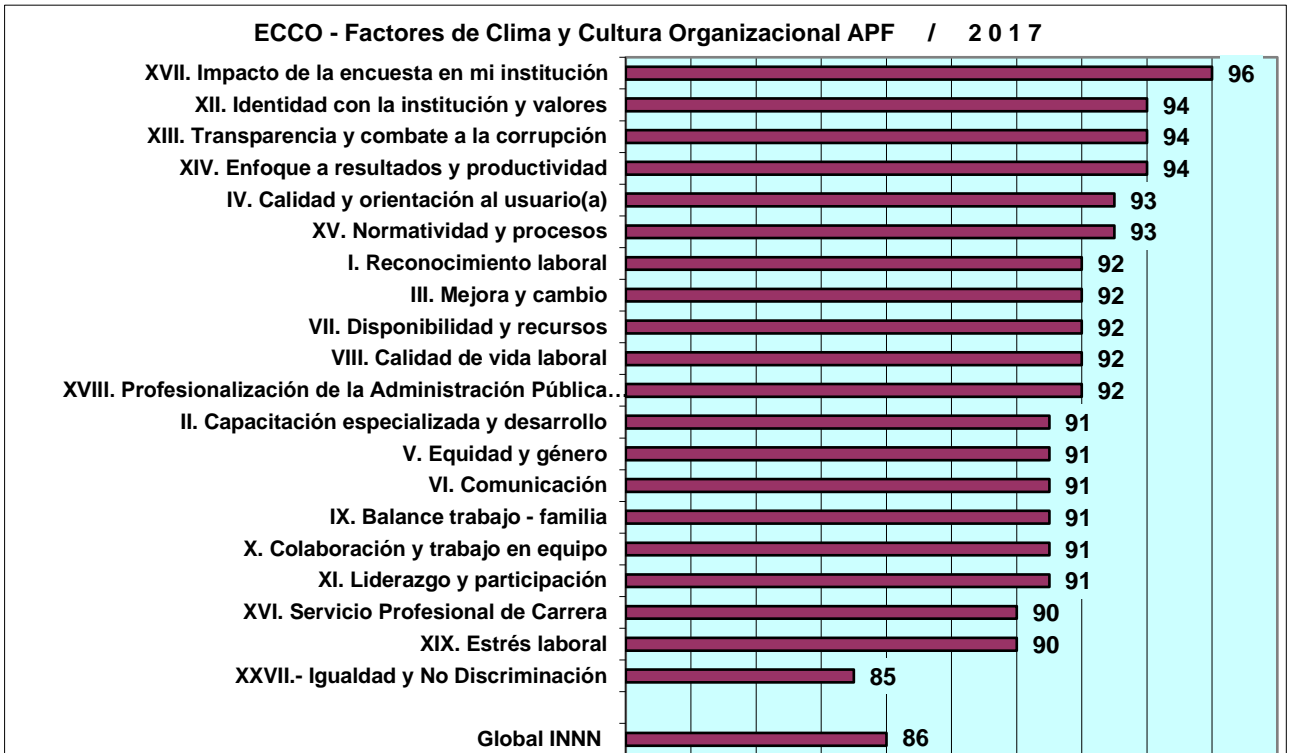
FACTOR 27.- IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN. - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el cumplimiento de los principios de igualdad de trato y no discriminación en su ambiente de trabajo, ya que influye en el desempeño laboral y desarrollo profesional.



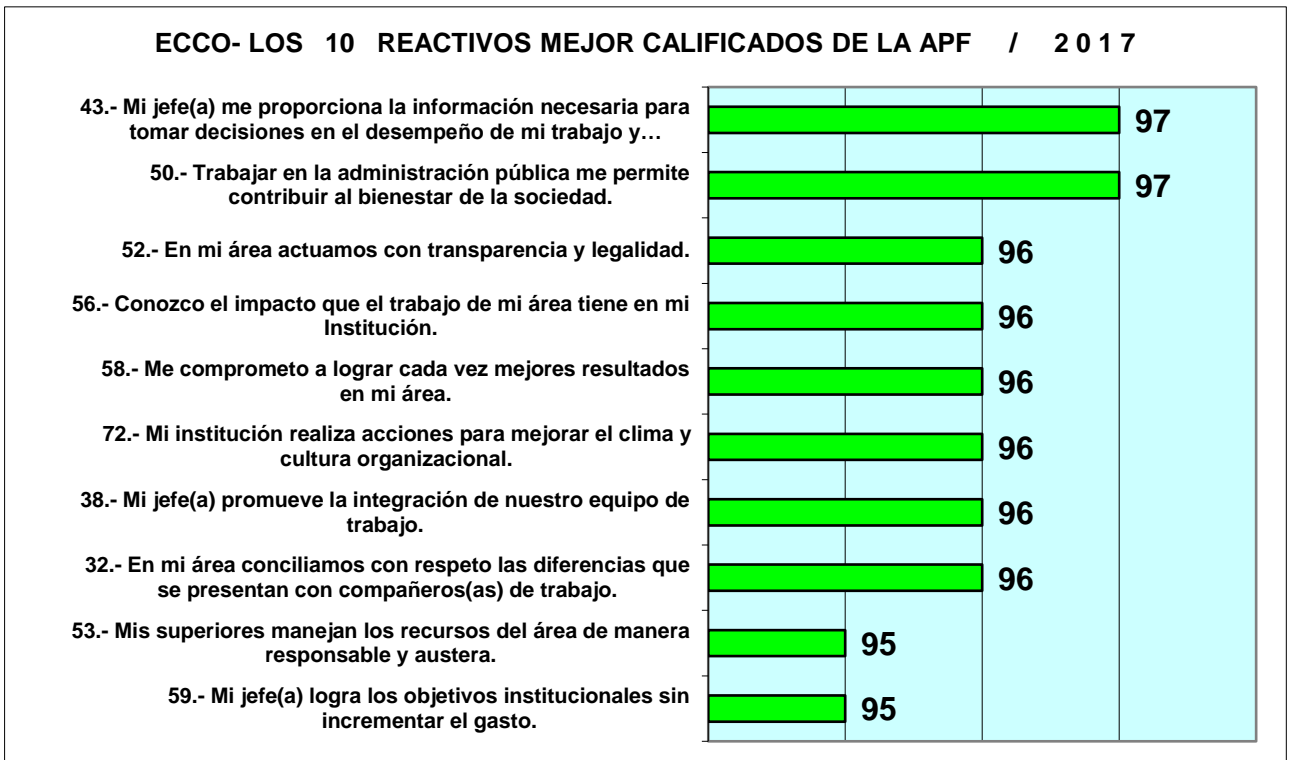
FACTORES CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONALES



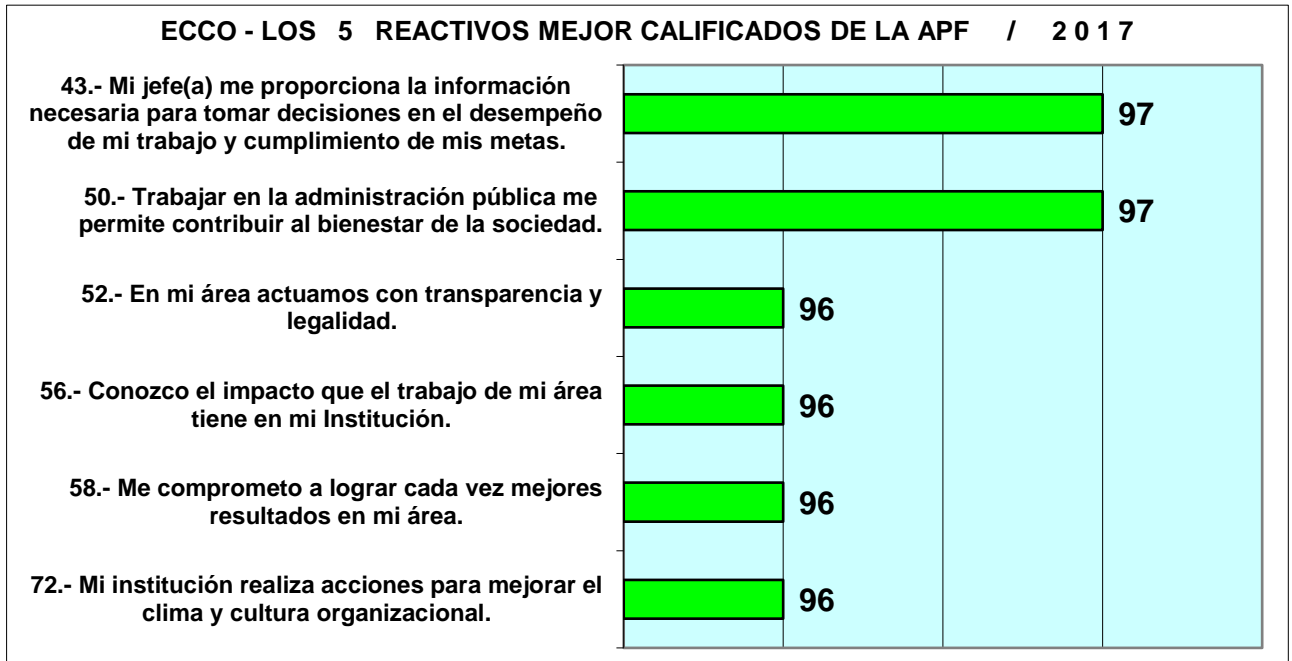
FACTORES DE CLIMA Y CULTURA ORGANZACIONAL DE MAYOR A MENOR



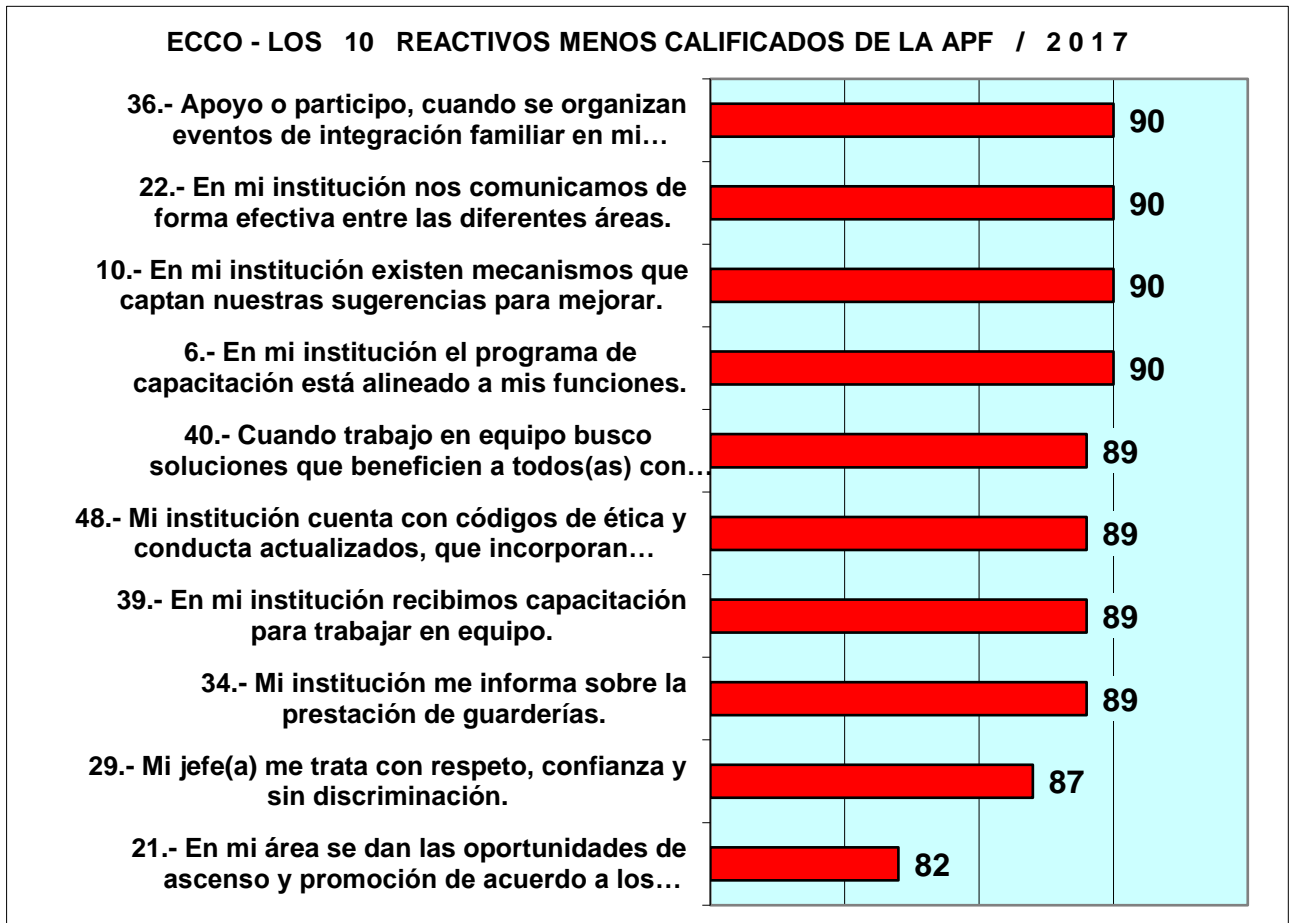
LOS 10 REACTIVOS MEJOR CALIFICADOS DEL INNN



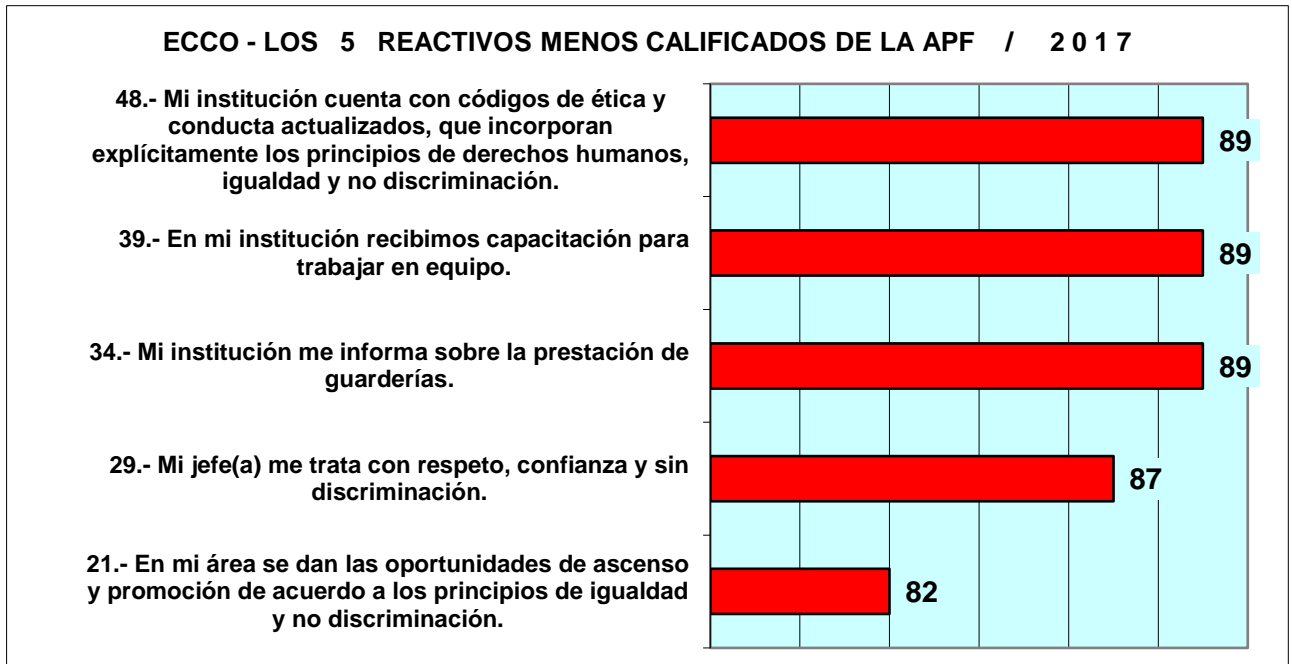
LOS 5 REACTIVOS MEJOR CALIFICADOS DEL INNN



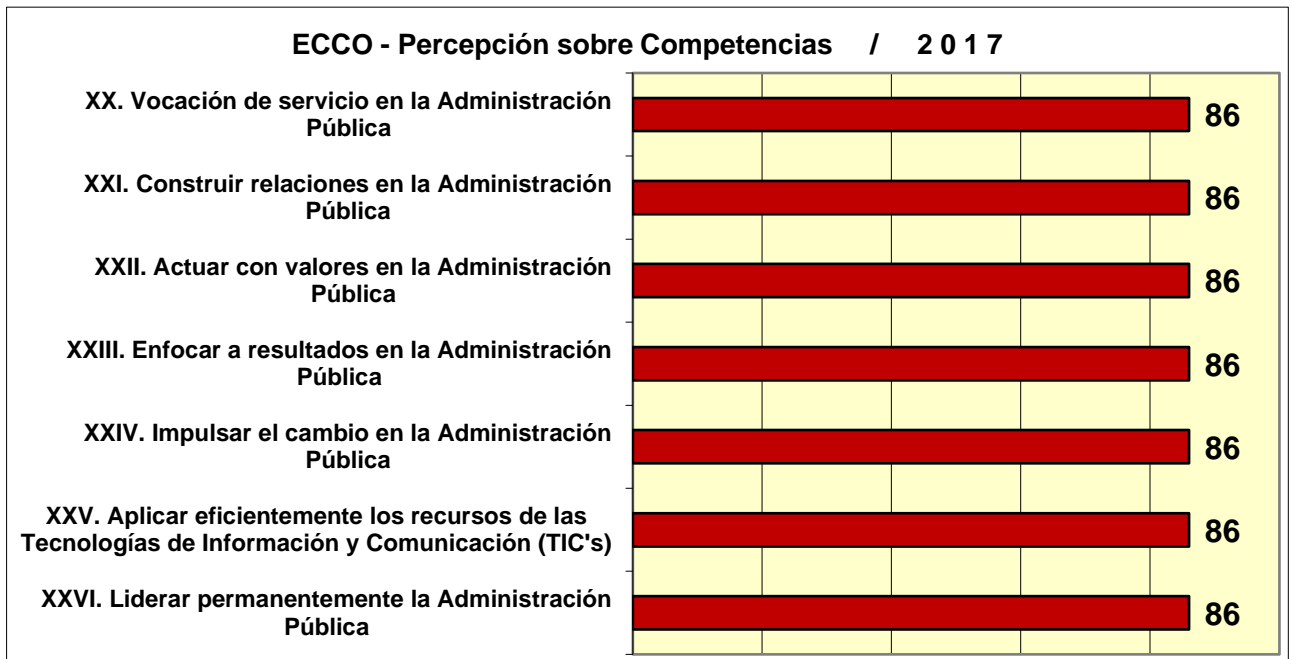
LOS 10 REACTIVOS MENOS CALIFICADOS DEL INNN



LOS 5 REACTIVOS MENOS CALIFICADOS



PERCEPCIÓN SOBRE COMPETENCIAS



NÚMERO DE PARTICIPANTES POR ÁREA

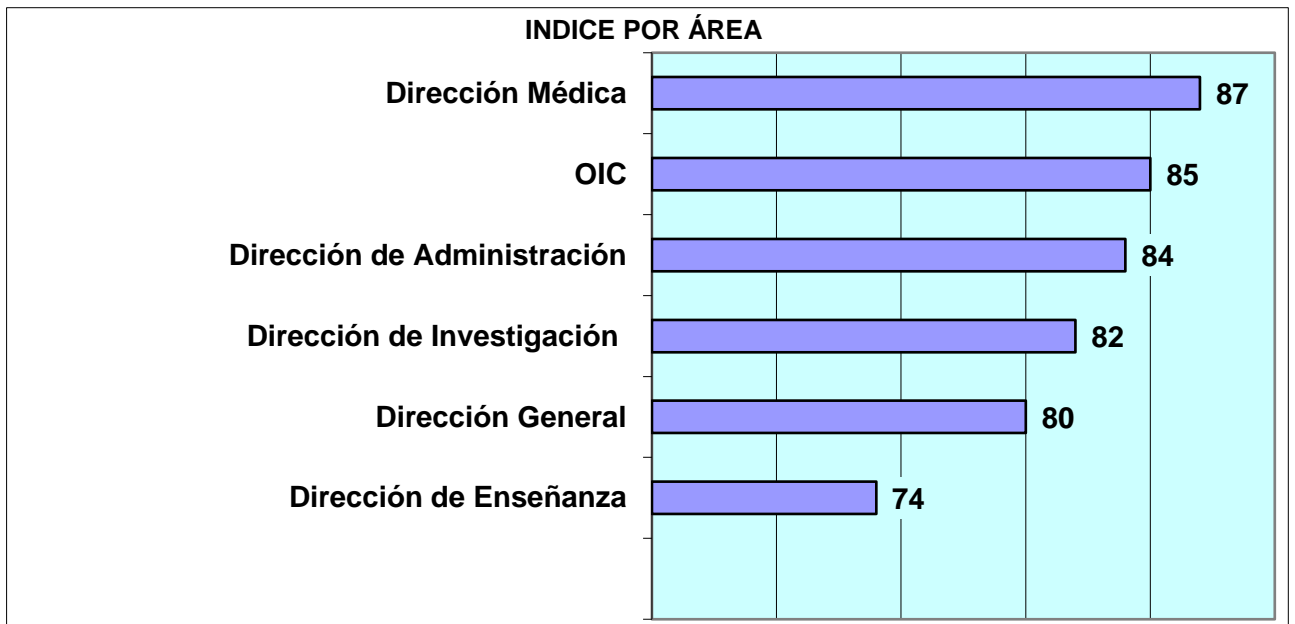
DIRECCIÓN GENERAL	6
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACION	239
DIRECCION DE INVESTIGACION	89
DIRECCION DE ENSEÑANZA	8
DIRECCION MEDICA	160
OIC	13

COMPARACION DE RESULTADOS POR ÁREA

ÁREA	2016	2017
DIRECCION GENERAL	80	83
DIRECCION DE ADMINISTRACION	84	96
DIRECCION DE INVESTIGACION	82	92
DIRECCION DE ENSEÑANZA	74	92
DIRECCION MEDICA	87	92
OIC	85	86

El área con mejor calificación es la Dirección de Administración, con 96 puntos, con un aumento de 12 puntos respecto al año 2016.

En la mayoría de las áreas, se percibe una mejora en su índice general de clima organizacional, lo que manifiesta el interés y compromiso de cada uno de sus titulares.



ANÁLISIS DE RESULTADOS DE COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

En la aplicación se registraron 18 comentarios, 5 comentarios realizados fueron de felicitación, reflejando lo productivo que puede llegar a ser este tipo de ejercicios, tanto para el Gobierno Federal como para el mejoramiento del Instituto.

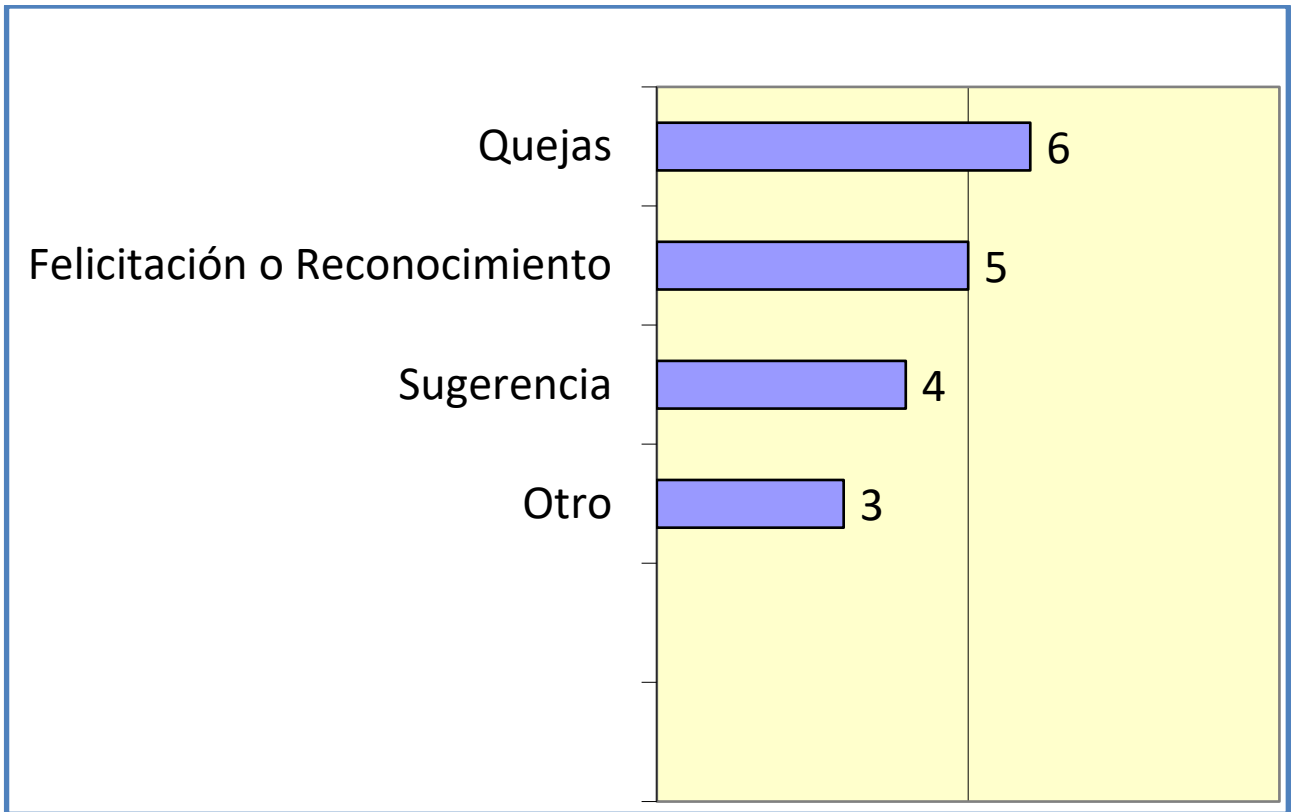
El diseño y aplicación de esta encuesta es responsabilidad de la Secretaría de la Función Pública y, al respecto, cuatro encuestados refieren sugerencias.

Derivado de la atención oportuna de las acciones de mejora, disminuyeron los comentarios negativos, manifestándose únicamente seis quejas. El resto son otro tipo de comentarios.

Los factores más altos y que se consideran como una fortaleza para la Institución fueron los siguientes:

- **IMPACTO DE LA ENCUESTA EN MI INSTITUCIÓN**
- **IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN Y VALORES**
- **TRANSPARENCIA Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN**
- **ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD**

FACTORES	Nº DE COMENTARIOS POR FACTOR
1.- SUGERENCIA	4
2.- FELICITACIÓN O RECONOCIMIENTO	5
3.- QUEJA	6
4.- OTRO	3



FACTORES CONSIDERADOS COMO AREAS DE OPORTUNIDAD

FACTOR	PORCENTAJE
ESTRÉS LABORAL	90
IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN	85

FACTORES CONSIDERADOS COMO FORTALEZAS

FACTOR	PORCENTAJE
IMPACTO DE LA ENCUESTA EN MI INSTITUCIÓN	96
IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN Y VALORES	94

COMPARACIÓN DE RESULTADOS EN GENERAL

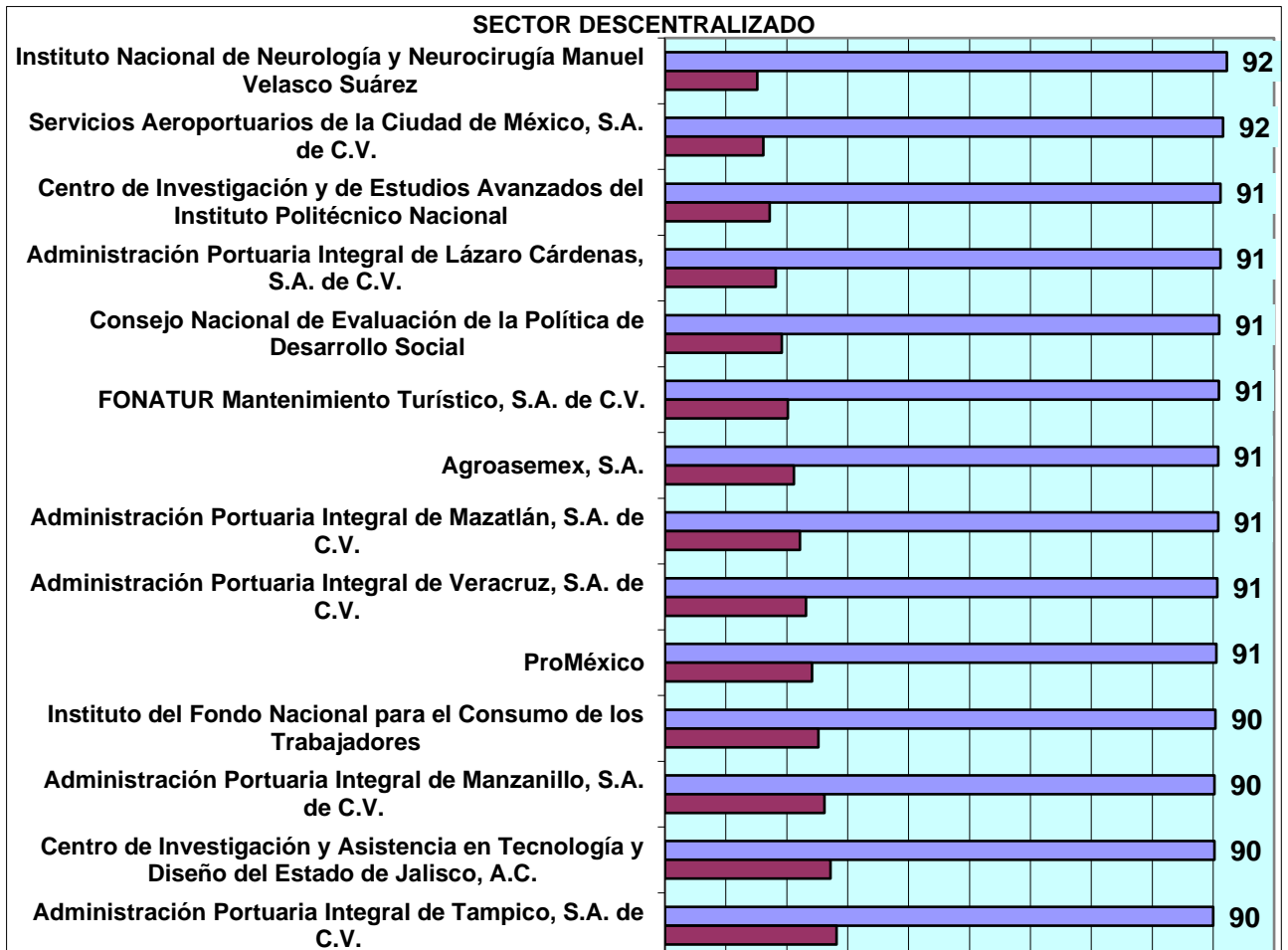
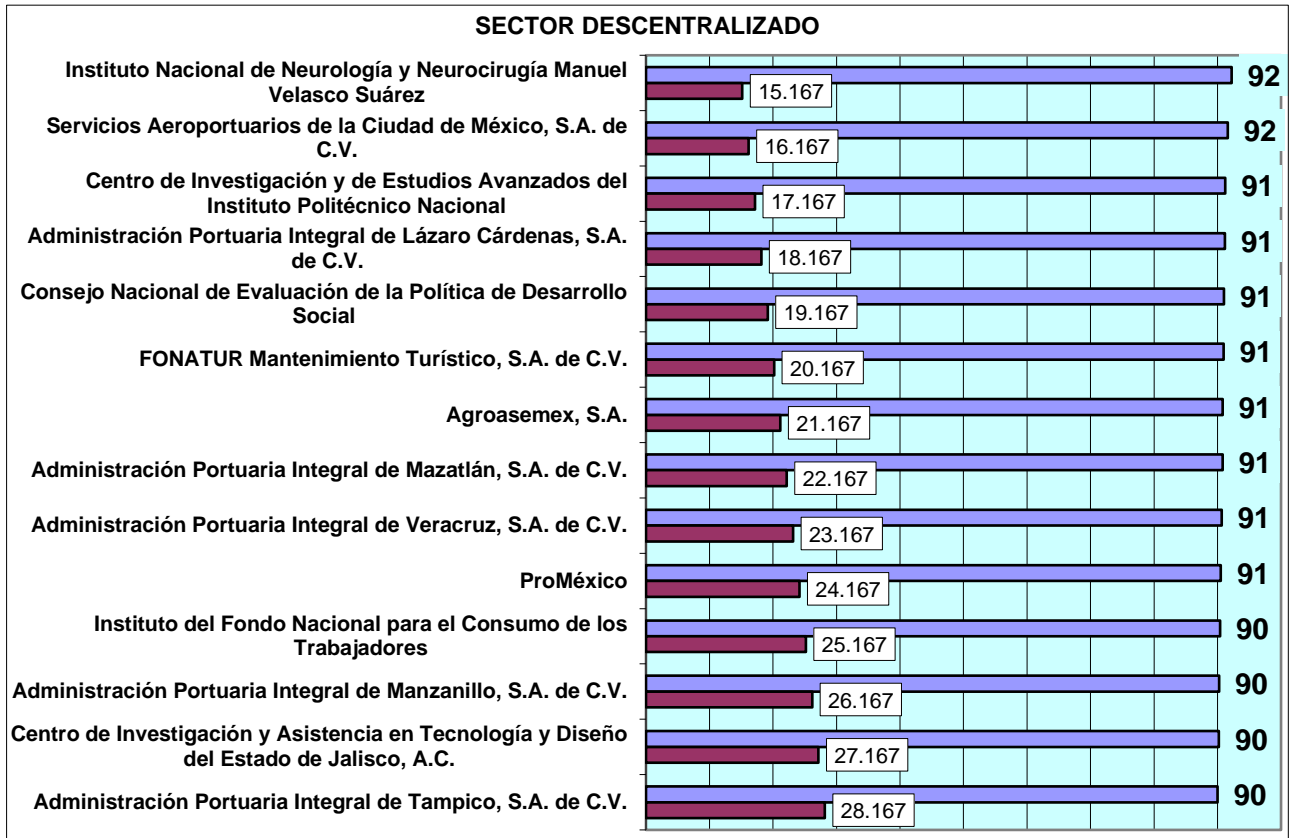
FACTOR	PORCENTAJE
AÑO 2016	85.64
AÑO 2017	86

La comparación de resultados antes señalada, es únicamente estadística, debido a que son diferentes cuestionarios.

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

FACTORES	2015	2017
I. Reconocimiento laboral	75	92
II. Capacitación y desarrollo	76	91
III. Mejora y cambio	76	92
IV. Calidad y orientación al usuario	81	93
V. Equidad y género	75	91
VI. Comunicación	76	91
VII. Disponibilidad de recursos	72	92
VIII. Calidad de vida laboral	80	92
IX. Balance trabajo - familia	78	91
X. Colaboración y trabajo en equipo	76	91
XI. Liderazgo y participación	76	91
XII. Identidad con la institución y valores	83	94
XIII. Austeridad y Combate a la corrupción	79	94
XIV. Enfoque a resultados y productividad	80	94
XV. Normatividad y procesos	78	93
XVI. Servicio Profesional de Carrera	-	-
XVII. Impacto de la encuesta en mi Institución	73	90
Total	78	92

SE PRESENTAN ALGUNOS RESULTADOS SECTOR DESCENTRALIZADO



DEFINICIÓN DE ACCIONES REALIZADAS EN SU TOTALIDAD EN EL EJERCICIO 2017.

ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO
DAR A CONOCER AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	\$0.00	23 DE MARZO DEL 2017
CAPACITAR AL PERSONAL EN MATERIA DE PERSPECTIVA DE GÉNERO	SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	\$0.00	7 Y 8 DE NOVIEMBRE DEL 2017
SE REALIZARON ACCIONES DE LIDERAZGO MEDIANTE LA COORDINACIÓN DE UN CURSO DENOMINADO: "EQUIPOS INTELIGENTES DE TRABAJO"	SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	\$ 0.00	DEL 9 AL 11 DE OCTUBRE DEL 2017
DESTACAR Y DIFUNDIR LOS VALORES, LAS NUEVAS METAS, OBJETIVOS, VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONALES	SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	\$0.00	10 DE OCTUBRE DEL 2018
SE REALIZÓ UN CURSO DE MOTIVACIÓN	SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	\$0.00	24 DE OCTUBRE DEL 2018

EFECTIVIDAD DEL PAM 2017

5 ACTIVIDADES CUMPLIDAS
5 ACTIVIDADES COMPROMETIDAS * 100 = 100

ELABORÓ:



LIC. ALEJANDRO UGALDE JIMÉNEZ
SOPORTE ADMINISTRATIVO

REVISÓ:



C.P. JOSÉ MERCEDES LEÓN BUENFIL
SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

AUTORIZÓ:



MTRO. LUIS GERARDO ARREDONDO GASAMANS
DIRECTOR DE ADMINISTRACION