



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**Capacitación laboral a través del curso-taller:
“Herramientas Gerenciales en Negociación para
la Mejora Continua”, dirigido a los Servidores
Públicos de Carrera y Eventuales de la
Coordinación General de Asuntos Jurídicos
y Derechos Humanos, de la Secretaría
de Salud**

**INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD
PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:
TANIA CERVANTES SORIANO**

**ASESOR:
DR. ROBERTO VILLAMIL PÉREZ**



MEXICO D.F.

MARZO DE 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias:

A María Alejandra Soriano y Javier Cervantes,
¡Gracias papás!

A Alejandra Cervantes y Susana Rocha,
“Como muestra de mi admiración y cariño”

A mis sobrinos, Alejandro y Alberto de Jesús,
Ciudadanos del siglo XXI...

Agradecimientos:

Ser egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México, representa una gran responsabilidad social, quisiera expresar mi más sentido agradecimiento y compromiso a esta Máxima Casa de Estudios, por darme un lugar en sus espacios educativos, sin duda los mejores años de mi vida. ¡Gracias por la oportunidad!

A mi asesor, Doctor Roberto Villamil Pérez, por la orientación educativa y profesional. ¡Gracias por guiarme hasta este momento!

Gracias a todo el personal de la CGAJDH, directivos y abogados que participaron en la detección de necesidades de capacitación, lo que dio rumbo y sentido a mi propuesta pedagógica.

A mis abuelos, Sara López y Luis Soriano, por educarme y apoyar a mis papás en todo momento. ¡Gracias por todo, los amo!

A Maricela Soriano, por su apoyo incondicional y préstamo infinito de libros y libros. ¡Gracias por facilitarme éste camino!

A Alejandra Cervantes, Azul y Diego Tamayo, Liliana y Carlos López, Ana Marín y Gabriela Soriano, espero contagiarlos de este ánimo por mejorar las cosas, a través del conocimiento.

Especial mención a mi mejor amiga, Susana, ¡Gracias por tu apoyo incondicional! Jorge, Gaby, Lore, Fabián y a todos mis demás amigos, ¡Gracias por alentarme a poner lo mejor de mí en este informe! Alan, ¡Gracias por compartir este momento conmigo!

A mi papá, por su persistencia, motivación, amor y valentía hasta en los momentos más difíciles. ¡Te adoro!

Finalmente, Mamá, te dedico este trabajo como reflejo de los esfuerzos y sacrificios que a lo largo de mi vida haz hecho por mi, por ser una guerrera, que hasta en las circunstancias más adversas siempre me demostraste fortaleza.

Este documento representa mi futuro, a lo que me quiero dedicar en fin, mi proyecto de vida y todo te lo debo a ti. Una vez más, ¡Gracias mamá! Eres mi ejemplo.

Agradecimientos	3
Presentación	5
<i>Primera parte</i>	
Capítulo 1 La protección de la salud como derecho humano	12
1.1 La Nueva Gestión Pública (NGP), como respuesta obligada.....	19
1.2 Gobernabilidad por Gobernanza.....	23
1.3 La calidad como principio.....	25
1.4 Secretaría de Salud. Construyendo alianzas para una mejor salud.....	28
1.5 Artículo 4º Constitucional.....	30
1.6 Programa Nacional de Salud 2007-2012.....	32
1.7 Servicio Profesional de Carrera (SPC), como motor de cambio.....	36
1.8 Conclusión.....	43
Capítulo 2 El caso de la CGAJDH, como unidad jurídica de la Secretaría de Salud.	45
2.1 Funciones de la CGAJDH.....	46
2.2 Manual de Calidad.....	48
2.3 Estructura.....	50
2.4 Aplicación y Análisis del DNC.....	51
2.5 Resultado del DNC	60
2.6 Conclusión	61
<i>Segunda parte</i>	
Capítulo 3 Organizaciones que aprenden.	63
3.1 Educación para adultos, EA.....	66
3.2 Andragogía.....	69
3.3 Organizaciones que aprenden.....	73
3.4 Desarrollo Organizacional.....	77
3.5 Los servidores públicos como conductores del desempeño.....	82
3.6 Enfoque de procesos.....	85
3.7 Trabajo en equipo y metodología para la solución de problemas bajo un SGC.....	87
3.8 Lineamientos para el uso de contratos de aprendizaje.....	88
3.9 Conclusión.....	90
Capítulo 4 Instrumentación del curso-taller	92
4.1 Propuesta educativa.....	93
4.2 Operatividad del Curso-Taller.....	94
4.3 Ventajas de implementar un Curso-Taller.....	96
4.4 Esquema del programa educativo correspondiente al Curso-Taller.....	97
4.5 Instrumentación del Curso-Taller.....	101
Conclusión General	137
Bibliografía	141
Anexos	

Presentación

El presente proyecto de investigación para titulación, es un informe académico por actividad profesional como modalidad, que tiene como objeto, presentar una propuesta pedagógica basada en el diseño y elaboración de un Curso-Taller de capacitación laboral como unidad didáctica, que lleva por título: **“Herramientas Gerenciales en Negociación para la Mejora Continua”**, dirigido a los Servidores Públicos de Carrera y Eventuales, de la Coordinación General de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos, de la Secretaría de Salud.

Todo inició, en Septiembre de 2007, cuando comencé a laborar en la Dirección Consultiva de la Dirección General de Asuntos Jurídicos de esa Secretaría, ahora Coordinación General de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos, según la reforma a su Reglamento Interior, de fecha 03 de Febrero de 2010. En adelante, la CGAJDH, como unidad jurídica de la Secretaría de Salud a nivel federal.

A lo largo de poco más de cuatro años involucrada en los procesos administrativos de esta Dependencia, mi formación en Pedagogía, me ha permitido ver más allá de mis propias funciones como apoyo administrativo en salud.

La idea de interesarme por el tema surge meses después de mi contratación, en 2008 la Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud, de la Subsecretaría de Integración y Desarrollo en Salud, difundió 50 tarjetas de “Herramientas Gerenciales” para dar a conocer instrumentos exitosos que facilitarían la gestión administrativa y la optimización de recursos para el desempeño gerencial.

Dicho material, fue enviado a las áreas mayores¹, como dueñas de los procesos para que a su vez, fueran difundidas al personal adscrito a cada una de ellas. Sin embargo, no se elaboró algún tipo de programa educativo que consolidara la implementación y buen uso de cada herramienta.

Por lo anterior y con la sospecha de una escasa aplicación, mi interés por llevar a la práctica dicho material, me condujo a investigar y reflexionar acerca de cada una de las 50 tarjetas, como instrumentos para asistir a los directivos en la identificación, análisis y solución de problemas. Y en un afán por visualizar, mejoras en la gestión de la Administración Pública Federal, las consideré como una posible forma de eficientar los procesos administrativos tradicionalistas y burocráticos tan famosos en las dependencias federales.

Este informe pudo haber sido escrito con anterioridad, ya que, desde el momento en que las tarjetas llegaron a mis manos, la idea central fue instantánea; estaba delineada mentalmente; sin embargo, durante el proceso de investigación y de mis actividades laborales, pude ver de cerca la compleja situación mundial de la operación administrativa de los gobiernos modernos, y en consecuencia, el impacto que genera en la Administración Pública en nuestro país.

En consecuencia, me pude dar cuenta que proponer mejoras en la Gestión Pública, sobre todo en las dependencias de mayor demanda social, deben ir de lo particular a lo general, aunque si bien es cierta la frase, “A problemas grandes, soluciones grandes”, mi trabajo de investigación representa, una mínima parte de lo que se podría implementar para eficientar el gerenciamiento de los procesos administrativos, aplicado en la atención de uno de los derechos humanos básicos de la sociedad, como lo es, la protección de la salud.

¹ Es decir, Subsecretarías, Unidades de Análisis, Coordinaciones Generales, Direcciones Generales, Direcciones de Área y Coordinaciones Administrativas adscritas a la Secretaría de Salud.

El derecho a la protección de la salud en México se enmarca dentro del sistema de asistencia y seguridad social, que es proporcionado a través de la Secretaría de Salud o el Sistema Nacional de Salud, cuya finalidad es la organización de la atención a la salud tanto en el servicio público como privado, en coordinación con los sistemas estatales y municipales sanitarios.

El presente estudio se enfoca exclusivamente a la CGAJDH, unidad jurídica de esta Secretaría, que si bien, estadísticamente no es una muestra representativa de ésta Dependencia, debido a que existen unidades mayores, fue el punto de partida y escenario laboral idóneo que me permitió, proponer acciones de capacitación, con base en la determinación de necesidades, que dieron sentido y dimensión al resto de las actividades que sustentan el presente documento.

Con la finalidad de poner en práctica instrumentos más efectivos y material ya elaborado, para hacer de ellos algo verdaderamente útil. Mi propuesta que lleva por título: **Capacitación laboral a través del Curso-Taller de “Herramientas Gerenciales en Negociación para la Mejora Continua”** está pensado para los directivos o mandos medios² de la CGAJDH, que además de contar con un nombramiento como Servidor Público de Carrera de la Secretaría de Salud y estar obligados a cumplir con ciertas funciones, son profesionistas con facultades para la toma de decisiones.

El objetivo, obedece a las reformas que el sector salud requiere, la finalidad, es, resaltar la importancia de contar con directivos como servidores públicos de carrera, de la DGAJDH, capaces de identificar, analizar y solucionar problemas, mediante la formación de equipos efectivos de trabajo, en la atención y protección

² En el texto utilizaré **directivos o mandos medios** como sinónimos, refiriéndome al personal que ocupa los puestos de Director General, Director de Área, Subdirectores y Jefes de Departamento, Asesores; Plazas de base u homólogas, éstas últimas de carácter eventual, que componen la CGAJDH, según su estructura Orgánica autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, según la Reforma a su Reglamento Interior del 03 de Febrero de 2010 <http://www.salud.gob.mx> (Ver Anexo 1)

de la salud, como derecho humano, a fin de ofrecer un servicio de calidad, con base en la Negociación para la Mejora Continua.

Por lo anterior, uno de los muchos cuestionamientos que dieron rumbo a mi investigación fue pensar: ¿Por qué, la calidad en el servicio en la administración pública es casi imposible, cuando en la iniciativa privada es el objetivo principal? Sin la intención de anteponer un sector por encima del otro, ya que ambos poseen tanto ventajas como desventajas, me llama la atención, el interés que prevalece en la realización de productos, es decir, lo material, ante la atención disfrazada que ocupa al gobierno por atender las demandas sociales.

Es decir, ¿merece más control y supervisión la producción de automóviles, que las condiciones básicas en las que se desarrolla un ciudadano mexicano?, quisiera que el lector, marcara un alto, y se cuestionara lo mismo, ¿por qué las empresas constantemente se preocupan por la calidad en sus servicios para la satisfacción de sus clientes, mientras que el gobierno no se detiene por mejorar o atender las necesidades, no solo básicas de los mexicanos, sino calidad de vida y desarrollo social?

Muchos hemos sido protagonistas de la escasa visión en la planeación de las políticas públicas, de la falta de identidad nacional, de la puesta en marcha de soluciones superficiales partidistas en educación, salud, trabajo, etcétera; en general, del panorama desolador del que ya nos hemos acostumbrado por muchos años, ¡en fin! Abundar en el tema y dar a conocer más casos me llevaría a una historia sin principio ni fin.

Para la Administración Pública, en adelante AP, estos aspectos no son ajenos, la “preocupación” por cumplir con la función, hacer más eficiente el quehacer administrativo sin desviaciones y enfrentar los problemas que se presentan en el ejercicio de la gestión pública, ha sido una inquietud constante. En cada administración se ha considerado un programa de acción con medidas

específicas, que han intentado reducir y eliminar en su caso estos problemas. En consecuencia y derivado de la puesta en marcha de planes temporales, en general, estas acciones se han visto rebasadas por los hechos.

Es hasta años recientes que se inicia la modernización de la AP a nivel internacional, donde persiste la preocupación de cumplir cabalmente con la función pública, a partir no solo de los mecanismos de control, sino también de un desarrollo administrativo integral, que permita que las acciones implantadas de mejora, no representen esfuerzos aislados y puedan cristalizarse en una nueva cultura institucional de calidad y sin temor al cambio.

Brevemente y a manera de introducción, quisiera delimitar el escenario institucional sobre el cual recae la presente investigación, a fin de entender los alcances y motivos de mi propuesta. Para tal motivo, el presente informe se divide en dos partes. La primera, comprende los primeros dos capítulos, para delimitar el contexto internacional, nacional y local de la siguiente manera:

Primera parte

Después de muchos intentos por elegir un punto de partida, en el *Primer Capítulo* hablo de manera genérica de la “Nueva Gestión Pública” (NGP), entendida recientemente, como la referencia intelectual en el contexto económico organizacional a nivel mundial, que ofrece respuestas gubernativas a las transformaciones sociales y económicas que experimentan las sociedades contemporáneas, obligadas a participar en esta nueva tendencia.

El foco de atención de este capítulo será la cuestión de la dirección, acerca del papel que desempeña el gobierno en el proceso directivo de la sociedad y por consiguiente el aporte de la AP, y su repercusión en la Secretaría de Salud, como la encargada de velar por la protección de la salud y de la política sanitaria que al día de hoy preocupa.

Una vez expuesta la importancia de la función de ésta Secretaría, en adelante, la presente investigación se centra en la CGAJDH, como escenario real, que evidencia el efecto dominó que se genera desde el ámbito internacional, nacional hasta llegar a lo local.

Por lo que el *Segundo Capítulo*, refiere exclusivamente, al estudio y caso de la CGAJDH, el cual parte del análisis de una detección de necesidades de capacitación, en adelante DNC, para la determinación del estatus en el que se encuentra ésta Coordinación, en relación a capacidades gerenciales.

Una vez analizado la compleja correspondencia de las reformas administrativas entre los tres escenarios mencionados, doy pie a la segunda y última parte de éste informe, la cual promueve un cambio institucional y se divide en:

Segunda Parte

De nombre *Organizaciones que aprenden*, el *Tercer Capítulo*, refleja la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, mediante la capacitación laboral del capital intelectual, amparada por un enfoque educativo vigente, en el esfuerzo por conceptualizar esta nueva tendencia para fortalecer la función de la gestión pública mexicana, y su aplicación en la unidad jurídica de la Secretaría de Salud, como caso específico.

Por lo que el *Cuarto y último Capítulo*, esencialmente se enfoca en la instrumentación del curso-taller: **“Herramientas Gerenciales en Negociación para la Mejora Continua”**, el cual sostiene una propuesta mínima de aprendizajes relativos en Negociación, como habilidad gerencial a desarrollar, que permitirá al adulto, contar con nuevas y mejores herramientas para la toma de decisiones complejas a favor de la mejora continua y satisfacción de las demandas sociales.

Finalmente concluyo con una reflexión acerca del presente estudio de caso, por lo que es mi deseo, dejar claro que este trabajo tiene carácter de propuesta y sin la intención de generalizar algún juicio de valor en contra de este sector, la labor de muchos servidores públicos, ha sido decisiva para que gran parte de la motivación y esperanza que me orilló a trabajar en mi tema de investigación, fue el trabajo y esfuerzo, en especial del grupo de abogados y personal administrativo, con los que he colaborado muy de cerca hasta la actualidad, que han puesto todo el profesionalismo y empeño por atender las consultas turnadas a nuestra Coordinación Jurídica, siempre, a favor del contrato social, del diálogo, de la razón, del conocimiento, de la unidad, de los valores y sobre todo del bienestar común.

Crear en la educación como el medio necesario para un mejor mañana, significa muchas cosas, quisiera que no se convirtiera en un pensamiento romántico y fuera de toda realidad, o en un dicho ya por muchos comentado políticamente, menos como una técnica aberrante en la conquista de conciencias a favor de la división y exclusión social; por el contrario, exhorto a todo aquel interesado, ya sea por vocación o por la vida misma, que se encuentre involucrado en el campo educativo, a adoptar esta idea, que la analice, la discuta, la cuestione, pero sobre todo la considere, reconocer el valor que el tema educación provoca y alcanza, es el inicio de valorar si en verdad vale la pena extender este ánimo por cambiar la realidad que cada persona vislumbramos.

Tania Cervantes Soriano.
Generación 2005-2008

Primer Capítulo

La protección de la salud como derecho humano

“Toda persona tiene derecho a la protección de la salud...”

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 4º

Ante el crecimiento desmedido del mundo histórico, el hombre recientemente se ha sentido perdido. Nos encontramos en una realidad que amenaza día a día la tranquilidad en cualquier lugar. Las preguntas acerca del sentido de la vida son un hecho, sin embargo tenemos que aceptar que la necesidad por encontrar una razón de ser, se ha visto empañada por el sistema económico organizacional vigente en el mundo.

En resumidas cuentas, el fortalecimiento de las sociedades clasistas, ha provocado el desabasto de recursos, falta de cobertura de los servicios, inseguridad y división social, en virtud de su propio desarrollo y facilidades por parte de los gobiernos.

No cabe duda que el determinismo económico ha oscurecido el verdadero análisis social e histórico y rumbo de los gobiernos en la planeación de políticas públicas reales, para la generación del conocimiento y bienestar común.

Normalmente lo anterior, resulta un tema de debate interminable, sin embargo a manera de introducción, mi intención es promover un mejor futuro para nuestra sociedad, a pesar del interés por modos gubernativos desastrosos, que han opacado el sentido de vida.

Al parecer, hemos llegado a un límite en donde ya nadie se siente ni tranquilo ni seguro, luchar en contra de un viejo adversario como lo es un mal gobierno lleno

de vicios y manipulador, resulta el pretexto perfecto para hacer algo al respecto en lugar de condenarnos.

En un inicio el propósito de este *Primer Capítulo*, consistía en partir del devenir histórico de la Secretaría de Salud, hasta la conformación de su unidad jurídica, pero me di cuenta en el transcurso de la búsqueda documental, que para los efectos de este informe, era de mayor relevancia empezar por explicar el panorama internacional de los cambios surgidos recientemente de la gestión pública y del impacto que genera en nuestro país, a través de la función de cada una de las dependencias públicas a nivel federal.

Por lo anterior, y dejando de lado, de forma precisa la línea del tiempo de esta dependencia en específico, mi intención es explicar, de manera general, el contexto mundial con miras a una nueva tendencia de gobernación mediante su brazo operativo como lo es la AP, centrándonos en cómo remediar el hecho que por años las malas decisiones del poder, nos han hecho perder el rumbo, tiempo y respeto a nuestro gobierno.

Los problemas de la AP son inacabables y las reformas son recientes, todavía los trabajos de reforma institucional y administrativa para restaurar el desempeño eficaz del gobierno después de su desplome fiscal y político en las décadas finales del siglo XX³, continúan, para estar en condiciones de responder a los desafíos que sus sociedades enfrentan ante el cambio de época en curso.

³ Entre otros factores la mayor parte de los ajustes macroeconómicos, fue realizada a principios de los años ochentas. Dentro de las principales características económicas de América Latina luego de 1980, que la crisis que comenzó a principios de esa década estableció un periodo particularmente complejo en las economías. La mayoría de los países latinoamericanos se vio forzada a llevar a cabo dichos ajustes con el propósito de crear mayor estabilidad macroeconómica, lo que a su vez permitiría una mejor inserción en el mercado internacional y un crecimiento económico sostenible. Los cambios del ajuste hicieron énfasis en la política económica, en los compromisos de los gobiernos a mantener la continuidad de los programas de reforma y al hecho de que muchos de los cambios en varias naciones dependieron al final de la mejora en las condiciones económicas internacionales.

En la actualidad, no se ha diseñado un manual o protocolo de forma precisa y eficiente de llevar a la práctica esta nueva tendencia sin error o tropiezos, por ello y ante la necesidad de coexistir desde nuestras condiciones nacionales y locales de vida, es de vital importancia que propongamos posibles soluciones y ejes de acción que respondan de lo particular a lo general y viceversa.

Pareciera descabellado y poco razonable pensar en una propuesta general y aplicable a todos las fallas que existen en la AP, el pasado condiciona tanto positiva como negativamente el futuro y no podemos abandonar de forma radical, las costumbres o estilos de trabajo impuestos desde hace años.

Explicar la interdependencia entre esos dos mundos, el externo y el interno, el internacional y local, es el objetivo de este capítulo, tratar de mantenernos en el curso a nivel mundial, representa un gran desafío que hay que vencer para hacer de nuestro país un lugar habitable.

De las palabras de Luis F. Villanueva (2006:13), filósofo mexicano con especialidad en filosofía política, advierte que, *“una buena gobernación y AP consiste justamente en la capacidad de administrar el cambio, de conducirlo y acompañarlo, de saber cuáles materiales (formas organizativas, esquemas directivos, cuerpos normativos, ideas, procesos laborales...) ya dieron de sí y cuáles merecen ser revalorados y reelaborados porque encierran todavía nuevas posibilidades y alcances”*

Por lo que el sentido de mi propuesta es precisamente el rumbo que marca el autor antes citado, revalorar y reelaborar, recursos con los que cuenta la AP y proponer soluciones reales para la mejora continua. Y que a pesar, de lo viciado y el pesimismo que reina en la gestión pública mexicana, debemos recuperar la

En resumen, las relaciones económicas externas en América Latina en los años ochenta, conlleva una enorme transferencia de capital desde la región hacia los países desarrollados, obstaculizando el desarrollo económico de sus países y profundizando su grado de dependencia estructural en el marco del proceso de acumulación capitalista mundial. (Talavera, 1991:142)

esperanza de rescatar los principios fundamentales de las instituciones públicas para beneficio y protección de los derechos humanos de los ciudadanos mexicanos.

Sin duda, los derechos humanos⁴ se han convertido en los tiempos más recientes en criterios de justicia, sin los cuales no puede entenderse como parte de la sociedad. Podría decir que al final del día, los derechos humanos son la base de las instituciones sociales porque sostienen la idea de persona como poseedor de una dignidad que no puede ser violentada por ningún agente externo, y ni siquiera por el propio hombre.

Uno de los derechos que se presenta como de los más esenciales es sin duda el de la protección de la salud. La salud como derecho y los medios que sirven para protegerla no han sido únicamente objeto de protección a nivel nacional, éste derecho humano siendo tan importante como lo es, ha sido una preocupación fundamental de la comunidad internacional.

Es en Julio de 1946, que se funda la Organización Mundial de la Salud (OMS), organismo de las Naciones Unidas especializado en los aspectos relacionados con la salud, la cual señala en su Declaración de Principios, que “*el goce del más*

⁴ Los derechos humanos son aquellos que gozamos por el sólo hecho de ser personas, sin distinción social, económica, política, jurídica e ideológica. Según su Declaración Universal los derechos humanos son: **Universales**: toda persona posee dignidad y nadie puede ser discriminado o excluido. **Inalienables**: no se puede renunciar ni negociar estos derechos. El Estado no puede disponer de los derechos de los ciudadanos. **Naturales**: el origen de los derechos humanos es la propia naturaleza del hombre. **Inviolables**: no pueden ser destruidos ni lesionados, porque atentaría contra la dignidad del hombre. **Obligatorios**: deben ser respetados tanto por las personas como por los estados, a pesar de que no existan leyes que los establezcan. **Indivisibles**: si se suprime alguno de ellos, se pone en peligro la vigencia del resto de los derechos. Jurídicamente, los derechos humanos son **facultades o prerrogativas** que las normas constitucionales e internacionales reconocen a las personas para asegurar su dignidad, si libertad e igualdad.

Si no fueran respetados por los estados o por otras personas o grupos, el titular de esos derechos puede exigir que se cumplan a través del ejercicio de la ley. <<http://www.ohchr.org>>

alto grado de salud que se puede lograr es uno de los derechos fundamentales de cada ser humano, sin distinción de raza, religión, credo político o constitución económica y social” y que la salud depende de la cooperación entre los individuos y las naciones. (Higashida, 2001: 4)

México, como país miembro de la OMS, signó en el marco de la 5ª. Declaración Ministerial de México para la Promoción de la Salud: *“Promoción de la Salud hacia una mayor equidad”*⁶ misma que lo compromete a desempeñar una función de liderazgo para asegurarse que todos los sectores gubernamentales y los actores de la sociedad civil participen en la ejecución de actividades de promoción que fortalezcan y amplíen las alianzas a favor de éste derecho.

De igual forma, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, establece con todo detalle en los artículos 22⁶ y 25⁷ que *“toda persona tiene derecho a la protección de la salud y que el Estado se encarga de velar por dicha protección”*.

Por su parte, la Convención Americana de Derechos Humanos de Noviembre de 1969, también conocido como pacto de San José de Costa Rica, establece en su artículo 5 que: *“Toda persona tiene derecho a que se respete su integridad física y moral”*. <<http://www.oas.org/juridico>>

⁵ Acuerdo por el que la Secretaría de Salud da a conocer las Reglas de Operación e Indicadores de gestión y evaluación del Programa de Comunidades Saludables. 25 de marzo de 2004.

⁶ Artículo 22: “Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los derechos de recursos de cada estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad” <<http://www.un.org/es/documents/udhr/>>

⁷ Artículo 25: “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica, y los servicios sociales necesarios, tiene así mismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, vejez y otros de pérdida de los medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad” <<http://www.un.org/es/documents/udhr/>>

Los ejemplos señalados anteriormente, no hacen sino constatar que el derecho humano de protección a la salud, tiene que ser sin duda una tarea esencial tanto de los Estados naciones respectivas, como de la comunidad internacional. De modo que el Estado deberá de instituir todas aquellas medidas que tiendan a la conservación de la salud y a la protección de ésta.

Particular atención merece entonces, que la mera declaración del derecho a la protección a la salud, como derecho humano, no basta por si sola para garantizar su protección, sino que este derecho debe traducirse en leyes, programas, y servicios específicos. La salud debe ser considerada como una inversión para el desarrollo y bienestar de la población donde todos los sectores deben participar, ya que la salud no depende únicamente de los servicios sanitarios, sino de otros factores como la educación y desarrollo social, principalmente.

Un país sano, debe ser el mayor soporte para el desarrollo de una Nación. En México, el derecho a la protección de la salud, está garantizado en nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos⁸ y en diferentes ordenamientos jurídicos que avalan y aseguran servicios de atención médica especializada.

Por lo anterior, la práctica médica debe ser ejercida por profesionales mediante un *conjunto de acciones estructuradas, dirigidas a un individuo o grupo de individuos sanos o enfermos, con el propósito de mejorar, conservar o restaurar la salud.*(Higashida, 2001:1)

En este sentido, según Bertha Higashida (2001), especialista en ciencias de la salud, el término o condición de “salud” será: el *equilibrio biopsicosocial de un*

⁸ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. **Artículo 4º.** *El varón y la mujer son iguales ante la ley. Esta protegerá la organización y el desarrollo de la familia.*

...
*Toda persona tiene **derecho a la protección de la salud.** La ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general, conforme a lo que dispone la fracción XVI del artículo 73 de esta Constitución.*<<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>>

individuo. Es decir, para poder estudiar al hombre es necesario tomar en consideración estos tres aspectos fundamentales:

- Estado biológico, que estudia la estructura y funcionamiento del organismo,
- Estado psicológico, que estudia la personalidad y las relaciones interpersonales, y
- Estado social, que estudia las leyes, relaciones y cultura del hombre.

A pesar de que en estos tres aspectos se consideran conceptos y métodos diferentes, tienen el mismo objeto de estudio: el hombre como una unidad bio-psico-social.

De tal forma, que el Estado debe estar preparado para atender y ofrecer, servicios integrales de salud, sin embargo, ¿por qué cada vez hay más gente que abandona el sistema sanitario oficial en busca de “tratamientos alternativos”, no científicos? La respuesta puede ser por múltiples factores:

- a) Derivado de la demanda tan alta que existe en las Instituciones Públicas;
- b) Del desabasto en medicamento y material quirúrgico;
- c) Falta de seguridad social (desempleo);
- d) La creencia de que la medicina ortodoxa es deficiente e incapaz, y lo más alarmante.
- e) Confiar en productos milagrosos, que más que mejorar la condición de salud, disfrazan las enfermedades y entorpecen el tratamiento adecuado.

Por lo anterior, este tipo de “práctica médica” se ha ido propagando, pareciera que por ser productos naturales, no representan ningún riesgo, sin embargo, el hecho de que las personas se sometan a este tipo de tratamientos y no a un *modelo de salud biomédico*⁹ podría desencadenar infinidad de padecimientos causantes de nuevas enfermedades, discapacidad o hasta la muerte de quien lo consume.

⁹ Base con la que opera la institución médica occidental. (Giddens, 2008: 196)

Bajo esta problemática, debemos reflexionar, qué papel juega el Gobierno para subsanar estas carencias y en qué puede mejorar para ofrecer un servicio de salud, confiable, certero y ágil, por preservar el equilibrio biopsicosocial de la población.

Por lo anterior, hoy la importancia de la AP, en cuanto a su modernización, reforma, reinención, reingeniería, innovación pero sobre todo reeducación, consideran que su organización dirección y operación, en términos de que los gobiernos acrediten ser capaces de prestar con eficiencia y calidad los servicios públicos, el reto es resolver los problemas de sus sociedades, conducirlos a superiores metas de convivencia y reconstruir así la confianza social perdida en su capacidad y seriedad.

La pregunta es: ¿Cuál es la forma de organización, dirección y operación que debe tomar el gobierno, cuál deberá ser el nuevo rumbo? Todos exigimos un cambio, pero ¿Hacia dónde y para qué?

1.1 La Nueva Gestión Pública (NGP), como respuesta obligada

Luis F. Aguilar (2006:13), afirma que en realidad la nueva problemática y su universo de sentido son la gobernación, la reconstrucción de la capacidad para gobernar del gobierno y la fundación de los modos apropiados de gobernar en las condiciones sociales actuales de escasas, adversidad e incertidumbre¹⁰.

La necesidad de introducir políticas restrictivas para sanear las finanzas públicas, restablecer su equilibrio y reconstruir la capacidad operativa del gobierno, convirtió

¹⁰ Después de la crisis fiscal, que en los años ochenta el Estado mexicano enfrentó, derivada de la intervención en la economía, el excesivo endeudamiento externo, la escasez de recursos públicos, la apertura comercial, el aumento demográfico y el incremento de la demanda de servicios públicos. Además, por si fuera poco, de los grandes problemas políticos y falta de seguimiento cada cambio de sexenio, el Gobierno Federal se vio obligado a reactivar la dinámica de los mercados libres y abiertos, así como la crisis política del gobierno hizo impostergable la democratización del régimen. La crisis política y la nueva dinámica económica cimbraron de pies a cabeza las administraciones latinoamericanas, especialmente en México (Talavera, 1991:141).

al aparato de la AP en blanco fácil de establecer medidas correctivas de la indispensable política del ajuste bajo la consigna: “modificar las dimensiones del Estado”

La Reforma del Estado y la rectificación y reconstrucción de la AP, se produjo mediante dos tendencias. La primera fue la representada por el movimiento disciplinario y profesional de **política pública**¹¹, que concentró su atención en la mejora de la calidad de la decisión del gobierno o de la formulación de las políticas, mientras la segunda tendencia, más profesional que disciplinaria fue la **Gestión Pública o la Nueva Gerencia Pública**¹², cuyo interés se enfocó en la reorganización y gestión del aparato gubernamental, la cual se presenta como una propuesta fundada en un conjunto confiable de teoremas y prescripciones procedentes del “neoinstitucionalismo económico” y del “gerencialismo”. (Aguilar, 2006:18).

Por lo anterior, el análisis y diseño de políticas públicas se refiere a una concepción diversa a la gestión pública o NGP, sin embargo, a pesar de las

¹¹ La **Política Pública** como el análisis y diseño de las políticas públicas, consistió en despertar entre los funcionarios la conciencia de costos de toda operación administrativa, maximizar/optimizar los recursos públicos que consumen las políticas e innovar y mejorar la regulación, exigir la evaluación del desempeño en el gobierno y organismos públicos, fortalecer el control interno, generar infraestructura pública confiable y depurar el ámbito público. (Aguilar, 2006: 16).

¹² La **Gestión Pública o la Nueva Gestión Pública**, muy en la línea de la corriente anglosajona del New Public Management o del llamado “consenso neoliberal” de primera generación de los años ochenta, la NGP fue concebida en nuestro país como un conjunto de medidas y técnicas que tienen como propósito hacer eficiente económicamente el funcionamiento del aparato de la AP a fin de restablecer y sostener el equilibrio de las finanzas públicas.

Tradicionalmente el management ha consistido en la aplicación del análisis de sistemas a las empresas. Pero ahora, a diferencia de hace algunos años, el management public esta basado en la aplicación del marketing al sector público, aunque por principio las lógicas de la administración pública y el marketing sean opuestas. Es decir, la administración pública es normativa y porta la idea del bien público. Se basa en la ética y busca la satisfacción del interés común, por otra parte el marketing busca satisfacer el bienestar individual, es oportunista y se basa en la novedad.

Derivado de la adecuación de este nuevo paradigma a instituciones federales tradicionales, el management público pretende encaminar su interés hacia el saber-hacer, porque su propósito es mejorar las habilidades de gestión de los administradores.

diferencias, deben existir puentes o complementariedad entre ambas tendencias para lograr un Gobierno estratega, de calidad institucional y gerencial.

La aparición de la NGP está ligada más a una política de ajuste fiscal, que a un sentido “democrático” del gobierno, su original propósito financiero explica que haya incluido reformas de los sistemas de control interno y de presupuestación pública, a fin de asegurar la eficiencia económica de las operaciones del gobierno, el equilibrio ingreso-gasto público y el alto rendimiento administrativo, además de obligar a transparentar el ejercicio de los recursos públicos, combatir la corrupción, la certificación de procesos de la AP, certificación de competencias de su personal, pero sobre todo la orientación directa de la acción administrativa hacia el ciudadano usuario del servicio público. (Aguilar, 2006: 19).

La NGP, consiste en conformar una política administrativa institucional de Estado.

La caracterizan:

- ✓ Establecimiento de Visión, Misión y Objetivos claros institucionales.
- ✓ Servicio de calidad al ciudadano-usuario-cliente.
- ✓ Una profunda reinención de procesos en las instituciones gubernamentales, y
- ✓ Un marco de calidad total y mejora continua, orientada a garantizar eficiencia y eficacia en su gestión a través de la transformación estructural de las dependencias mediante la gestión de recursos humanos.

Por lo anterior, resulta indispensable superar las insuficiencias de los modelos administrativos vigentes, implementar nuevas medidas de solución, por simples que sean, pero con la intención de ir conformando un nuevo modelo basado en la obtención de resultados y calidad en el servicio. Todo ello permitirá elevar la eficacia de las instituciones gubernamentales, para hacer más eficiente el manejo de recursos y sustituir las estrictas estructuras tradicionalistas y la burocracia.

La NGP es un movimiento de reforma del sector público. Tiene como base el mercado como modelo de relación política y administrativa, y su sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos.

El modelo de la NGP se está implementando en muchas administraciones públicas del mundo. Se trata de un producto exportado por organismos económicos internacionales principalmente el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, pero destaca especialmente la OCDE¹³.

Este modelo postburocrático parte del uso común de términos como cliente/ciudadano, calidad, servicio, valor, mérito, incentivo, innovación, empoderamiento y flexibilidad. Términos que deberán ser adoptados para mejorar las operaciones gubernamentales, aceptando que el paradigma burocrático ya no es la fuente más relevante de las ideas y las argumentaciones acerca de la gestión pública.

¹³ Desde su inicio las reformas emprendidas por los países de la Commonwealth despertaron el interés y comenzaron a ser imitadas por otros gobiernos, pero alcanzaron una suerte de validación y confiabilidad mundial cuando fueron examinadas, respaldadas y hasta recomendadas por la Organización Mundial para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). A través de su Public Management Committee (PUMA). Donde se formulaban precisiones sobre las razones que justificaban los cambios organizativos y gerenciales, señalando los procedimientos que los gobiernos habían seguido para introducirlos y advertían sobre riesgos, dificultades y desviaciones. (Aguilar, 2006:185). Lo distintivo de los informes PUMA-OCDE, consiste en que sus propuestas generales de métodos organizacionales y directivos se acompañan con la combinación de técnica y realidad administrativa de los informes, su sentido teórico-práctico, de los resultados sobre las reformas administrativas emprendidas en los países miembros, los hicieron altamente reconocidos mundialmente.

Después de que modelos de gestión pública funcionales de países desarrollados, se impusieran en Latinoamérica todo menos exitosamente, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) como el Banco Mundial (BM), reconocieron la necesidad pero insuficiencia de las primeras reformas financieras del ajuste y de la liberación de los mercados para poner a los estados latinoamericanos en condiciones de poder cumplir con sus funciones. Asimismo proponer, debido a que estas primeras reformas no han sido suficientes para resolver los problemas sociales; una segunda etapa de reformas, cuyo objetivo sea el proceso de reconstrucción del Estado latinoamericano. (Aguilar, 2006:201)

La configuración conceptual de la NGP deriva de la globalización y de experiencias de países desarrollados, que le han apostado a este nuevo modelo, y en consecuencia, definido el rumbo de este paradigma.

1.2 Gobernabilidad por Gobernanza

Bajo esta nueva tendencia de una NGP, la dirección de la sociedad se deberá regir por un nuevo concepto del cual deriva un proceso directivo de la misma sociedad. A partir del año 2001, de manera correcta, el diccionario de la Real Academia Española, define el término Gobernanza, como el *“arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”* (Aguilar, 2006:37)

Hasta el momento, el concepto de gobernabilidad¹⁴ ha sido el más atacado, por definir las acciones que el gobierno mexicano ha venido aplicando cada seis años bajo diversas modalidades y banderas partidistas.

La modernización de los aparatos administrativos y la profesionalización gerencial del personal administrativo, han superado las reformas encaminadas al Estado Benefactor, que postulan la protección de la sociedad, vista como vulnerable, insegura, débil y carente de espíritu emprendedor.

Es por ello que la idea de gobernabilidad ha sido subsumida por la de gobernanza, aludiendo a la forma de gobernar con capacidad de dirección, coordinación, articulación de sus sociedades, con resultados relevantes.

¹⁴ La gobernabilidad, se refiere a la preocupación por las capacidades de gobierno, entendidas como los recursos o poderes que debe disponer el gobierno para estar en condiciones de gobernar su sociedad.(Agilar, 2006:80)

Se trata del paso de la democracia como doctrina de forma de gobierno a la democracia como gobierno con capacidad gubernativa para una sociedad pluralista, realista y con la inteligencia de autorregulación.

Para Luis F. Aguilar (2006:44), la recuperación del ciudadano ocurre cuando mediante varios argumentos estrictamente democráticos, el derecho o la obligación o la libre opción de los ciudadanos a comprometerse y corresponsabilizarse con el bien de su comunidad política y, por consiguiente, a constituirse en sujeto activo de la deliberación política sobre los asuntos públicos, las políticas públicas, y en sujeto participante en el desarrollo y prestación de los servicios públicos, específicamente para éste caso, los de seguridad sanitaria.

De ahí, que la razón de ser y forma de operar de esta NGP, consiste en partir de la generación de **valor social o valor público** de los ciudadanos y a su comunidad de convivencia, por tanto, en la búsqueda de ese propósito, la dirección estratégica y la gestión de la calidad, constituyen aportaciones para un mejor funcionamiento del gobierno.

Por creación de valor, se entiende la *acción del gobierno, que con respeto al marco legal y con la mejor relación, costo-eficiencia, produzca los cambios visibles esperados para el beneficio de los ciudadanos, tanto en la disminución de costos como servicios de calidad* (Aguilar, 2008:52)

El valor de un bien o servicio público implica el juicio de valor que el ciudadano, cliente o usuario formula sobre el bien o servicio público recibido, cubriendo tanto sus necesidades como expectativas, estimando al mismo tiempo los costos que le implicó su recepción. En la estimación del valor público existe una interdependencia entre el juicio gubernamental y el juicio ciudadano sobre los productos de las políticas, los programas y los servicios.

Por lo anterior, un mecanismo para conseguirlo es mediante la calidad gerencial, es decir, lograr que los servidores públicos tengan la disposición para actuar de manera emprendedora, gerencial, con conciencia de costos, de manera económicamente eficiente y con una oferta de servicios de calidad, automáticamente, las demandas legítimas de los ciudadanos, se responderían satisfactoriamente.

1.3 La calidad como principio

Luis F. Aguilar (2006:334) menciona que el concepto integral de la calidad tiene hoy como premisa el supuesto de que la calidad de los productos será posible y efectiva sólo si las organizaciones productoras se estructuran totalmente como organizaciones de calidad, como “*cadenas de valor*”, es decir, como un sistema¹⁵ de calidad refiriéndose al *conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan*, (Gutiérrez,2010:66) cuya estructura implique la interdependencia e integración de cuatro componentes:

1. La acción corresponsabilidad de los directivos,
2. La gestión de los recursos,
3. El proceso de realización del producto, y
4. Las acciones de medición, análisis y mejora de los procesos y productos, con una perspectiva abierta hacia la fase anterior, relativa al registro de los requerimientos del cliente, y otra hacia la fase posterior, relativa al registro de la satisfacción de los clientes directos y los interesados, en un ciclo permanente y ascendente de mejora continua de la gestión.

También llamado, **sistema de gestión de calidad (SGC)**, su objetivo consiste en lograr que la organización alcance de mejor manera la misión, la visión y los objetivos estratégicos. En este sentido, la norma ISO-9000 señala que:

¹⁵ El enfoque de sistemas para la gestión, se refiere a identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. (Gutiérrez, 2010:65)

... El SGC, es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, las expectativas y los requisitos de las partes interesadas, según corresponde. (Gutiérrez, 2010:73)

Con el impulso de los principios de la gestión de **calidad total**¹⁶, lo que se busca es, ir más allá del producto o función, de su diseño y del proceso de producción, sin perder de vista el proceso riguroso de las especificaciones, es decir, cumplir con los requisitos del cliente-ciudadano, lo que se pretende es lograr la satisfacción total del usuario.

La aplicación de un sistema de procesos en una organización, junto con la identificación e interacciones de dichos procesos y su administración, puede considerarse como “enfoque de procesos”¹⁷.

Una ventaja del enfoque de procesos es que proporciona un control continuo tanto en los enlaces entre los procesos individuales dentro del sistema de proceso, como en su combinación e interacción. Cuando es utilizado tal enfoque, enfatiza la importancia de:

- el entendimiento y cumplimiento de requisitos;
- la necesidad de considerar a los procesos en términos de un valor agregado;
- la obtención de resultado del desempeño y eficacia de los procesos; y
- la mejora continua de los procesos basados en mediciones objetivas.

¹⁶ Es a finales de los ochentas, cuando surge la etapa de la administración de la calidad, ya que se tomó plena conciencia de la importancia estratégica de éste principio, lo que se convirtió en un gran aporte para entender qué es lo que asegura la calidad en las organizaciones, el papel de la alta dirección en calidad y la importancia estadística para mejorar procesos y tomar decisiones.

¹⁷ Según la norma ISO-9000 señala: **Proceso** como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Por lo general en una organización interactuar muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. (Gutiérrez, 2010:64)

Lo relevante, es el aseguramiento de las dos “C”: calidad institucional¹⁸ y calidad gerencial del gobierno y la administración, que guardan relación directa con la reconstrucción de la naturaleza pública y de la capacidad de la AP. (Aguilar, 2006)

Con el objetivo de unificar y estandarizar los numerosos enfoques de sistemas de aseguramiento de la calidad que hasta la fecha existen, aparecieron una serie de normas ISO-9000¹⁹, lo que llevó a la generación de nuevas estructuras y estrategias acordes a la misión y visión de la organización, por lo que resulta indispensable desarrollar ventajas competitivas y profundizar en estrategias para hacer las cosas mejor, más rápido y a menor costo, a través de los tres conjuntos de actividades de la calidad: innovación, control y mejora. (Gutiérrez, 2010: 16)

El nuevo enfoque estratégico y de calidad de la AP, en el que la agregación de valor público a la comunidad política que se gobierna, es el principio de la disciplina administrativa y su criterio de operación.

La gestión de la calidad, la satisfacción o superación de las expectativas del ciudadano, es el resultado que debe arrojar la NGP y es la manera exigente de evaluar la responsabilidad del gobierno y de su rendición de cuentas, con la finalidad de ofrecer servicios de calidad para generar en el ciudadano valor público y responsabilidad social.

¹⁸ La calidad institucional, tiene que ver con la calidad de la regulación, que implica revisar y reformar las normas vigentes. Tiene que ver con la calidad de la interacción y coordinación entre los organismos de un gobierno y entre los diversos órdenes de gobierno. Y con la calidad de la interacción del gobierno con los agentes de la sociedad.

¹⁹ En 1946, los delegados de 25 países que se reunieron en Londres, Inglaterra, decidieron crear una nueva organización con el objetivo de “facilitar la coordinación internacional, y la unificación de estándares industriales”. Le dieron el nombre de Organización Internacional de Normalización, (en inglés, International Organization for Standardization) y le asignaron las siglas ISO, que son un prefijo griego que significa “igual”. La familia de normas ISO-9000 e ISO-14000, son de las más conocidas y exitosas. La primera se ha convertido en un referente internacional para los requerimientos de calidad. En específico, las ISO-9000 surgió como un estándar para sistemas administrativos. Con el tiempo estas normas se han convertido en un referente fundamental para miles de empresas y organizaciones que han certificado sus sistemas de gestión de la calidad basándose en ellas.

Por lo anterior, los objetivos para lograr un **gobierno estratega**, y agrado de sus ciudadanos, giran alrededor del principio de calidad, el cual dará rumbo y sentido a todas las demás funciones y acciones de mejora en los procesos administrativos arcaicos.

Bajo esta nueva tendencia, de lo general pasamos a lo particular, a continuación, con el propósito de explicar a grandes rasgos la función pública de la Secretaría de Salud, y de cómo se ha visto obligada a participar en la implementación de nuevas formas de administrar sus procesos.

1.4 Secretaría de Salud. Construyendo alianzas para una mejor salud

Ubicación de la Secretaría en la AP.

La Administración Pública mexicana, generalmente se conceptualiza como la *actividad que de manera concreta, inmediata, continua y espontánea realizan los órganos del Estado para atender los intereses públicos y comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado*, (Guerrero, 1985) y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

El ejercicio de la función administrativa que el Estado realiza para la consecución de sus fines, requiere de la organización de elementos humanos y materiales a fin de lograr su mejor utilización.

El Estado mexicano, conforme al artículo 30° constitucional, está estructurado por tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Por mi parte, este estudio se enfoca a la función administrativa que el Poder Ejecutivo realiza, el cual tiene su propia estructura.

La división de Poderes, expuesta como una teoría política necesaria para combatir el absolutismo y establecer un gobierno de garantías, se ha convertido en el principio básico de la organización del Estado.

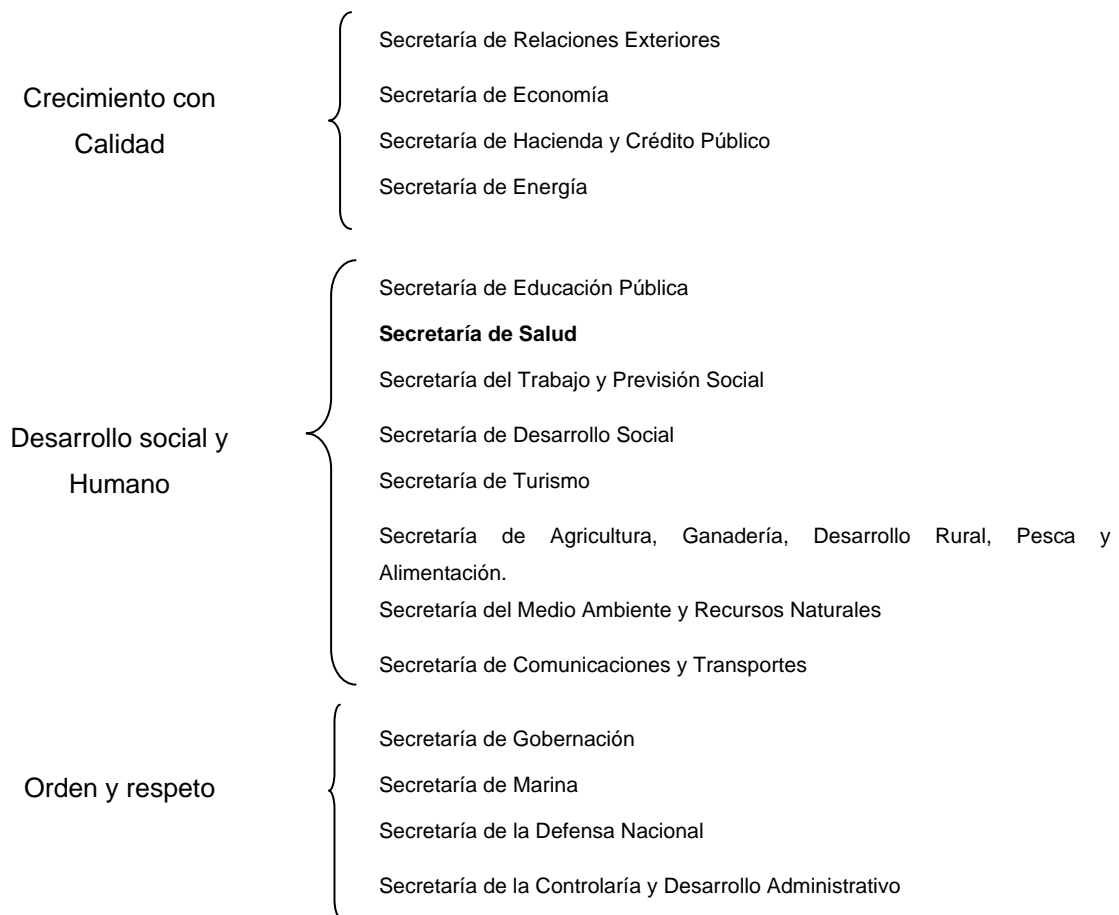
La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece en el capítulo Único, Artículo 1, las bases de organización de la Administración Pública Federal, la cual se divide en centralizada es decir, cuando se refiere al despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo; y paraestatal, por lo que respecta a la Administración Pública Paraestatal, el Poder Ejecutivo de la Unión se auxiliará de las siguientes entidades:

- I. De los organismos descentralizados;
- II. De las empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y de fianzas, y
- III. Fideicomisos.

En cuanto al Capítulo II de la competencia de las Secretarías de Estado, en el Artículo 26, la **Secretaría de Salud** (junto con 18 Secretarías de Estado más y 1 Consejería) está facultada para el despacho de los asuntos del orden administrativo del Poder Ejecutivo.

Por lo anterior, la satisfacción de los intereses colectivos mediante dicha función administrativa se realiza fundamentalmente por el Estado. Para ese objeto éste se organiza en una forma especial, sin perjuicio de que otras organizaciones realicen excepcionalmente la misma función administrativa.

Actualmente y según fija la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el Gabinete del Gobierno Federal, se dividen en tres áreas que comprenden las dieciocho Secretarías de Estado y 1 Consejería Jurídica:



1.5 Artículo 4º Constitucional

Como parte del Área de Desarrollo Social y Humano, y con base en el Artículo 4º constitucional que dice:

Artículo 4º. *El varón y la mujer son iguales ante la ley. Esta protegerá la organización y el desarrollo de la familia.*

...

*Toda persona tiene **derecho a la protección de la salud**. La ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general, conforme a lo que dispone la fracción XVI del artículo 73 de esta Constitución.*

<<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/1.doc>>

Y conforme al Artículo 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece que a la Secretaría de Salud le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Establecer y conducir la política nacional en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad en general...
- VII. Planear, normar, coordinar y evaluar el Sistema Nacional de Salud...
- VIII. Dictar las normas técnicas a que quedará sujeta la prestación de servicios de salud por parte de los Sectores Público, Social y Privado.
- XXI. Actuar como autoridad sanitaria, ejercer las facultades en materia de salubridad general ...

Teniendo como misión:

Contribuir a un desarrollo humano, justo, incluyente y sustentable, mediante la promoción de la salud como objetivo social compartido y el acceso universal a servicios integrales y de alta calidad que satisfagan las necesidades y respondan a las expectativas de la población, al tiempo que ofrecen oportunidades de avance profesional a los prestadores, en el marco de un financiamiento equitativo, un uso honesto, transparente y eficiente de los recursos y una amplia participación ciudadana. <<http://www.salud.gob.mx>>

Y con la visión de que para:

2030 México cuente con un sistema de salud integrado y universal que garantiza el acceso a servicios esenciales de salud a toda la población; predominantemente público, pero con participación privada; regido por la Secretaría de Salud; financieramente sustentable; centrado en la persona, la familia y la comunidad; efectivo, seguro, eficiente y sensible; enfocado en la promoción de la

salud y la prevención de enfermedades; atento a las necesidades de los grupos vulnerables, y que propicia los espacios para la formación de los recursos humanos para la salud y la investigación.
<<http://www.salud.gob.mx>>

Para hacer valer lo anterior, es necesario promover políticas públicas que favorezcan éste sector, y en un esfuerzo por exponer la necesidad de democratizar la atención médica, el año de 2007 es publicado el Programa Nacional de Salud 2007-2012, <<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx.html>> el cual propone, en materia de salud, avanzar hacia la universalidad en el acceso a servicios médicos de calidad a través de una integración funcional y programática de ésta Secretaría.

1.6 Programa Nacional de Salud 2007-2012

El Programa Nacional de Salud, ha sido elaborado tomando como punto de partida la Visión México 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo, como el resto de los programas sectoriales. En él se expresan los objetivos, las estrategias y las líneas de acción que definirán la actuación de las dependencias y de los organismos federales que pertenecen a este sector, para impulsar el desarrollo del país y para poner en marcha un sistema integral.

La realidad es que México enfrenta una compleja agenda de salud pública. Sufrimos todavía enfermedades del subdesarrollo, como las asociadas a padecimientos infecciosos y desnutrición, y al mismo tiempo enfrentamos desafíos de los países avanzados, como el cáncer, la obesidad, las cardiopatías y la diabetes. Junto con esta transición epidemiológica, enfrentamos rasgos inocultables como los elevados índices de mortalidad materno-infantil.

Recientemente se han promovido reformas para realizar y cumplir las tareas del Estado mexicano en materia de protección de la salud. Destaca, por su trascendencia, la creación del Sistema de Protección Social en Salud, el cual ha

posibilitado que vastos sectores de la población, desvinculados de la seguridad social, tengan acceso a los servicios de salud. Se ha registrado también una mejora general en los indicadores de salud de la población. Sin embargo, nadie podría negar que aún falte mucho por hacer.

El sistema de salud posee grandes fortalezas, pero también algunas debilidades para cumplir exitosamente sus objetivos. Sin haberse resuelto los problemas del rezago, la población sufre problemas de salud emergente, así como de algunos que se consideraban ya controlados.

La segmentación y los problemas de coordinación sectorial siguen caracterizando el Sector Nacional de Salud, afectando principalmente:

- ⊕ Rezagos en materia de infraestructura y equipamiento;
- ⊕ Desigual e ineficiente distribución de recursos técnicos, materiales y humanos;
- ⊕ Mejora de la calidad en la atención, y
- ⊕ La seguridad de los pacientes.

Bajo este panorama de desafíos importantes, la Secretaría de Salud, se ha visto obligada a impulsar, como prioridad la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, para lograr en un futuro próximo, generaciones de mexicanos más saludables.

Para cumplir este compromiso, el Programa Nacional de Salud 2007-2012, está estructurado en torno a cinco grandes objetivos de política social:

- Mejorar las condiciones de salud de la población;
- Brindar servicios de salud eficientes, con calidad, calidez y seguridad para el paciente;

- Reducir las desigualdades en salud mediante intervenciones focalizadas en comunidades marginadas y grupos vulnerables;
- Evitar el empobrecimiento de la población por motivos de salud mediante el aseguramiento médico universal, y
- Garantizar que la salud contribuya a la superación de la pobreza y al desarrollo humano en México.

Para cumplir con ellos, se diseñaron diez estrategias, cada una con líneas de acción que facilitan el logro de dichos objetivos, sin embargo, para el estudio de esta investigación y derivado de su trascendencia sólo mencionaré las correspondientes a la estrategia número 9, como a continuación se detalla:

- Estrategia 1: Fortalecer y modernizar la protección contra riesgos sanitarios.
- Estrategia 2: Fortalecer e integrar las acciones de promoción de la salud y prevención y control de enfermedades.
- Estrategia 3: Situar la calidad en la agenda permanente del Sistema Nacional de Salud.
- Estrategia 4: “Desarrollar instrumentos de planeación, gestión y evaluación para el Sistema Nacional de Salud.”**
- Estrategia 5: Organizar e integrar la prestación de servicios del Sistema Nacional de Salud.
- Estrategia 6: Garantizar recursos financieros suficientes para llevar a cabo las acciones de protección contra riesgos sanitarios y promoción de la salud.
- Estrategia 7: Consolidar la reforma financiera para hacer efectivo el acceso universal a los servicios de salud a la persona.
- Estrategia 8: Promover la inversión en sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones que mejoren la eficiencia y la integración del sector.
- Estrategia 9: “Fortalecer la investigación y la enseñanza en salud para el desarrollo del conocimiento y los recursos humanos”.**
- 9.1 Definir la agenda de investigación y desarrollo con base en criterios de priorización en salud.
- 9.2 Reorientar la innovación tecnológica y la investigación para la salud hacia los padecimientos emergentes, las enfermedades no transmisibles y las lesiones
- 9.3 Impulsar la formación de recursos humanos especializados de acuerdo a

las proyecciones demográficas y epidemiológicas.

- 9.4 Incentivar el desarrollo y distribución nacional del capital humano especializado con base en las necesidades regionales de atención a la salud.

9.5 Desarrollar competencias gerenciales en el personal directivo que fortalezcan la toma de decisiones en salud.

Estrategia 10: Apoyar la prestación de servicios de salud mediante el desarrollo de la infraestructura y el equipamiento necesarios.

Siendo la estrategia 4, 9 y la línea de acción 9.5, motivos principales que consolidaron la idea del presente trabajo de investigación para titulación, ya que, representan el mayor énfasis en: “*Desarrollar competencias gerenciales en el personal directivo que fortalezcan la toma de decisiones en salud*”. (Programa Nacional de Salud 2007-2012:107). Lo que resulta la posibilidad abierta e infinita de empezar a generar cambios positivos como:

- ↑ Mejorar la gestión con base a resultados, coordinando esfuerzos con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, Estatal y Local, que se verán vinculados con los presupuestos de egresos de la federación que se aprueban año con año. En un primer esfuerzo, se evaluarán las estructuras organizacionales, fortaleciéndose las que sean de carácter sustantivo y las de evaluación y control, eliminando aquellas que no incidan en el alcance de los resultados.

- ↑ Establecer la actualización del control interno institucional, que permita tener procesos uniformes para actividades homogéneas, así como, vincular las actividades que permitan un adecuado uso de los recursos y su readecuación, la modificación de los procesos, la eliminación de duplicidades y el incremento en la

productividad institucional, con la participación del personal adscrito a las unidades médicas y administrativas.

- ↑ Realizar la mejora regulatoria, administrativa, interna, que haga expedita la operación administrativa, propiciando la eliminación de la burocracia añeja y otorgue una mejor atención en las áreas de contacto con el público usuario.

Como meta se debe alcanzar un 93% de satisfacción de los usuarios en el último año de la administración y no deberá ser menor al 89% en los años anteriores. (Programa Nacional de Salud 2007-2012: 24)

Por lo anterior, se necesitan de mandos medios capaces de planear, diseñar, elaborar, y proponer soluciones al menor costo y tiempo a favor de la ésta Secretaría, cómo, capacitando a los mandos medios adscritos a el sector en mención, en la aplicación de nuevas y variadas herramientas gerenciales.

1.7 Servicio Profesional de Carrera (SPC), como motor de cambio

Como una de las acciones para garantizar lo anterior, la Secretaría de Salud cuenta con un sistema de Servicio Profesional de Carrera (SPC)²⁰, como política pública clave para la profesionalización de los servidores públicos, ya que fomenta la eficacia y eficiencia de la gestión pública, lo que se traduce en un mejor servicio de salud a la ciudadanía.

²⁰ En la exposición de motivos de la ley el SPC, se conoce como “Servicio Civil”, en gran parte de Europa y muy pocos países de América, entendido el concepto de “Servicio Civil” como un *conjunto de reglas y procedimientos administrativos que regulan el precio del trabajo y su división en una unidad administrativa*. Este conjunto de reglas controla y dirige los recursos humanos de la unidad y crea un mercado laboral; las reglas de entrada y de salida; de la permanencia y la movilidad dentro del sistema, de la asignación de las actividades y funciones de sus integrantes y de los premios y sanciones a los mismos, como características del servicio civil. (Exposición de motivos de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal)

El SPC se ha convertido en el vehículo fundamental para adaptar las estructuras estatales a principios más democráticos, integrar la economía y el sector público al marco global y regional, así mismo, gestionar la expansión del Estado Benefactor, en momentos en los que éste decaía.

El SPC tiene como principios: la legalidad, imparcialidad, objetividad, integridad, transparencia, eficacia y la confidencialidad; sus normas y procedimientos regulan el ingreso, la formación, la capacitación, la certificación de competencias, la permanencia, la movilidad en los casos de promociones de ascensos, además de promover la profesionalización de los recursos humanos de la administración pública federal. (Exposición de motivos de la LSPCAPF:)

El objeto de la Ley del Servicio Profesional de Carrera²¹, consiste en establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las Dependencias de la Administración Pública Federal.

Entre las ventajas del sector público para las Dependencias, que implementa este servicio, pueden destacar:

- ➔ La eliminación de la cultura de la lealtad individual por una cultura de la responsabilidad y la imparcialidad,
- ➔ Generar seguridad laboral con base en el mérito,
- ➔ Preservar la memoria institucional,
- ➔ Sentar las bases para alcanzar objetivos y crear estructuras técnicas futuras para la administración de los recursos humanos,
- ➔ Promover la capacitación permanente y continua, y
- ➔ Propiciar el incremento de la productividad mediante incentivos a las tareas bien realizadas.

²¹ Ley del Servicio Profesional de Carrera consta de cuatro títulos: el primero "Disposiciones generales", el segundo "De los derechos y obligaciones de los servidores públicos del sistema", el tercero, "De la estructura del Sistema del Servicio Profesional de Carrera", y el cuarto se refiere al recurso de revocación, así como a los tribunales competentes para conocer controversias derivadas de la aplicación de la Ley.

El SPC, cumple con las aspiraciones legítimas de los funcionarios públicos como seres humanos para desarrollarse y tener un salario digno, con prestaciones justas, todo en el marco de un ordenamiento que regula un sistema transparente. Los pilares que sustentan este sistema de desarrollo de personal se basan en la evaluación del desempeño, la capacitación y la antigüedad.

Así, en la medida que un sistema de servicio civil promueve la profesionalización de los servidores públicos, se mejora la calidad en la prestación del recurso humano, pero impacta también en la coordinación interna de las instituciones gubernamentales, encargadas de implementar las políticas públicas, así como de atender demandas ciudadanas.

Adicionalmente, la profesionalización de los servidores públicos, cuando se combina con el liderazgo²² adecuado de los funcionarios electos, favorece una gestión transparente que posibilita la medición de resultados además de otorgar al ciudadano un verdadero rol de control social en las políticas públicas y en la administración de los cada vez más escasos recursos.

Con la implementación del servicio civil de carrera, la ciudadanía tendrá la certeza de que el servicio que se le brinda, es proporcionado con la profesionalidad y la objetividad, tanto del personal médico como de los funcionarios públicos, en la atención profesional y objetiva bajo principios de igualdad, mérito y capacidad.

Por otra parte, los beneficios que tiene para los servidores públicos se encuentra la posibilidad de que consoliden sus posiciones y logren el reconocimiento, independientemente de la remuneración salarial y prestaciones de sus cargos, así como la certeza de permanencia y ascenso mediante concurso, además de la

²² Se entiende el liderazgo en una organización, como la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo, entonces los líderes deben definir la unidad de propósito y la orientación (rumbo) de organización de forma tal que posibilite su éxito, lo que cada día es mas difícil en un entorno que cambia constantemente. (Gutiérrez, 2010:63)

obligación de las instituciones públicas para capacitar a sus empleados, lo que cierra el círculo de la calidad.

Finalmente, éste sistema, tiene un impacto positivo, respecto de los beneficios para la ciudadanía. La confianza de que la selección de los servidores públicos es a través de procesos transparentes, además de la posibilidad del acceso a los empleados públicos y a la colaboración en la administración pública sin la obligación de pertenecer a un grupo político o de influencia que pudiera de alguna forma obligarle a favorecer o beneficiar intereses particulares.

El sistema se desarrolla a través de la publicación de la convocatoria de la plaza vacante por concursar, y el proceso inicia mediante exámenes de oposición para ocupar dicho puesto administrativo entre los interesados en obtener un nombramiento como Servidor Público de Carrera, mismos que deberá cumplir con el perfil de puestos de:

- Jefes de Departamento,
- Subdirectores de Área,
- Director de Área o Director General, incluyendo los niveles de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada

A efecto de garantizar su desarrollo y permanencia en la Administración Pública Federal, el Reglamento de la Ley en mención²³, establece que la capacitación que se prevea impartir a cada servidor público de carrera, en ningún caso, represente menos de **cuarenta horas efectivas anuales**²⁴.

²³ Publicado en Septiembre de 2007, establece en el Capítulo Duodécimo referente al Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades, Art. 55, fracción I,

²⁴ Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (pág. 24 segunda sección)

Las reformas en la Administración Pública Mexicana son recientes, por lo que resulta necesario capacitar y provocar nuevas y variadas necesidades en los sectores de la administración pública, hacia nuevos estilos de servicio, renovar posturas tradicionales y hacer énfasis en el crecimiento individual, dirigiendo al personal adscrito hacia nuevas y mejores prácticas para la Mejora Continua con la finalidad de cumplir con los objetivos, metas y políticas de la Secretaría de Salud.

Pero sobre todo, enfocar los resultados en un crecimiento institucional y social a la vez, lo cual haría posible, lograr cambios individuales que generen mejores resultados organizacionales, asegurando el crecimiento mutuo de la Institución y sus empleados.

En la actualidad, el problema radica en la poca relevancia que los exámenes gerenciales han tenido, ya que, en Diciembre de 2009, el Comité Técnico de Selección del Servicio Profesional de Carrera propio de la Secretaría de Salud, por decisión acordó que dichos exámenes, de no obtener una calificación probatoria, **no son motivo de descarte** en los concursos de oposición para las plazas vacantes.

Lo que a simple vista el impacto no es perjudicial, al contrario, ha disminuido el índice de deserción y la publicación de plazas desiertas por falta de requisitos en esta cuestión. Sin embargo, a largo plazo, el hecho de nombrar como Servidores Públicos de Carrera, a personal que no cuenta con habilidades gerenciales, ha ocasionado que exista un inadecuado clima laboral, debido a la falta de acuerdos, manejo de grupos pero sobre todo, fallas en la solución de problemas, por lo que una administración disfuncional, limita los avances logrados con anterioridad o que una organización mejore.

Aunado a lo anterior, es importante no omitir, que a pesar de ello, otros de los obstáculos por los cuales no se ha podido vislumbrar con éxito la implementación de dicho sistema, ha sido provocado por:

- ✘ La situación laboral de algunos mandos medios que ya ocupaban puestos gerenciales antes de las reformas de 2003, y que **no han cumplido** con los parámetros establecidos por el Servicio Profesional de Carrera.
- ✘ Falta de planeación en los cursos que son impartidos para efectos de cubrir horas en el SPC.
- ✘ Escasa formación gerencial que garantice calidad en el servicio y en la solución de problemas.
- ✘ Deserción de los concursos para las plazas vacantes por desconocimiento de capacidades gerenciales.

Sin embargo, uno de los retos de esta Secretaría, establecidos en el Programa Nacional de Salud 2007-2012 consiste en alcanzar un 93% de satisfacción de los usuarios, partiendo de la mejora de la gestión pública, por lo cual, resulta necesario mejorar la actividad administrativa interna. (Programa Nacional de Salud (2007-2012):138)

Derivado de lo anterior, mi propuesta consiste en diseñar un curso/taller como unidad didáctica, de modalidad presencial, el cual permitiría marcar énfasis en el desarrollo de habilidades tanto específicas como transversales, mediante la aplicación de instrumentos exitosos que faciliten la planeación, administración, dirección, control y evaluación de los procesos administrativos para la Mejora Continua en la Secretaría de Salud.

Es decir, más que como derecho²⁵, referente a incrementar la productividad; y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador. Mi referencia parte del reconocimiento sobre la importancia de que la educación se debe dar a lo largo de toda la vida, que el proceso de acompañamiento en la orientación educativa no sólo se genera en las escuelas, sino que también en un ambiente laboral y

²⁵ Porque de acuerdo con el artículo 153-F, fracciones IV y V de la Ley Federal del Trabajo, Capítulo III Bis, De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, publicada en el Órgano Oficial de difusión de esta Federación el 17 de enero de 2006 Ley Federal del Trabajo. p. 30

profesional, práctico y funcional aplicado en nuestras Instituciones Federales, con la finalidad de coadyuvar al cumplimiento de requisitos en el trámite oportuno y de calidad de los asuntos que les competen.

Es por eso que, en la actualidad a nivel mundial, se ha planteado la importancia de invertir en la educación de adultos en las empresas con la finalidad de responder a las nuevas necesidades de los mercados.

Ante tal situación, considero indispensable adoptar esta dinámica en las instituciones públicas, orientadas hacia la Mejora Continua, ya que las demandas sociales en lugar de desaparecer con el tiempo, su complejidad se incrementa día a día y las consecuencias son fatales, sobre todo en servicios básicos, como en educación y salud, principalmente.

1.8 Conclusión

La NGP parece describir una tendencia global hacia cierto tipo de reforma administrativa, las críticas en torno a esta nueva forma de visualizar la gestión pública, aluden a que en la actualidad, en la comunidad académica, no se ha llegado todavía a un acuerdo acerca de lo que significa el denominado paradigma Nueva Gerencia Pública (New Public Management).

Otra observación a estos estudios, evidencia que su objeto de estudio no es nada nuevo, por lo cual ha sido acusado de vender “viejo vino en botellas nuevas”. Sobre todo el caso de Latinoamérica, que ha puesto en tela de juicio no sólo las estructuras administrativas y toma de decisiones políticas establecidas, sino también, y a causa de las presiones de organismos internacionales, la forma de pensar cómo hacer posible el cambio en su administración pública.

El gobierno de México, en cuestión sanitaria tiene un gran reto, la demora en la atención de aquellas enfermedades provoca un doble costo social: incrementa, por un lado, el peso de la discapacidad en personas que viven más años, y, por el otro, hace aún mayor el costo de su tratamiento. Persiste un inaceptable círculo vicioso: pobreza-enfermedad-pobreza, potenciado por la desigualdad de oportunidades para el desarrollo cabal de los individuos.

A pesar de las medidas tomadas por el gobierno para eficientar esta nueva tendencia en ofrecer servicios de calidad, va más allá de obedecer propuestas de desarrollo económico en las sociedades. Mi propuesta va encaminada hacia una serie de acciones que generen cambios personales, lograr que el recurso humano de la administración pública, recupere el verdadero sentido de ofrecer sus servicios y que a la vez se vea respaldado socialmente, es el inicio de que manuales, protocolos, procedimientos exactos o sistemas sean aplicados de la mejor forma.

Mi referencia parte de que el servidor público, es el que está en contacto directo con el usuario y juega un papel trascendental durante la prestación del servicio, y en mayor grado comparado con el de contacto indirecto. No obstante el usuario percibe finalmente el resultado de la gestión global, es decir de la sumatoria de las dos intervenciones. Tomar conciencia de qué es lo que está funcionando, qué no, qué podemos cambiar para ofrecer un mejor servicio, sería el punto de partida para ofrecer propuestas de mejora reales en nuestra Administración Pública Federal.

Derivado de la globalización, de los procesos de calidad y de los esfuerzos del gobierno mexicano a comprometerse a ser mejores servidores públicos, con eficiencia y transparencia mediante la profesionalización de su cuerpo directivo. La Administración Pública Federal se volvió complicada, ya que contaba con procedimientos administrativos lentos, con niveles jerárquicos variados, es decir, con una estructura piramidal enorme y con grandes problemas prácticos.

En resumen, ante esta problemática y ante el desmesurado crecimiento de las necesidades de la población, se empezó a hablar de modernización del Estado, mundialmente se impuso una nueva tendencia de Reforma de los Estados por mejorar sus servicios al menor costo, mostrando cambios radicales en la Administración Pública, la evaluación del desempeño de los servidores públicos, la transparencia administrativa y el servicio civil de carrera.

Vivimos en una nueva economía mundial, global, que ha agudizado las exigencias de la productividad y competitividad de las personas y organizaciones, aprovechemos, que los viejos sistemas de organización han quedado en el pasado para dar comienzo a nuevas formas y estilos de trabajo, que ha dado paso a la innovación del conocimiento como la fuente última de la generación de valor y que es nuestra responsabilidad, hacer buen uso de ellas.

Segundo Capítulo

El caso de la CGAJDH, como unidad jurídica de la Secretaría de Salud

¿Quiénes somos y hacia dónde vamos?...

En el primer capítulo, conocimos la correspondencia entre la NGP y la Secretaría de Salud, como una de las dieciocho dependencias federales que componen la AP, inmersas en una nueva tendencia de reformas administrativas internacionales que a nivel nacional se están implementando.

Éste segundo capítulo, tiene como propósito cerrar el círculo vicioso que ha generado el sistema económico organizacional mundial. La finalidad de éste apartado consiste en analizar las ideas rectoras de éste nuevo quehacer administrativo y de su implementación de lo internacional, nacional hasta llegar a un escenario laboral real como lo es la unidad jurídica de ésta Secretaría, que nos permitirá observar de cerca, el impacto local de dichas reformas, evidenciando qué se está llevando a la práctica para su realización.

La NGP, aplicada en la AP a nivel federal, en este caso, mediante la Secretaría de Salud, es el camino a seguir que ha dado, rumbo y dirección a las metas y estrategias de la CGAJDH, unidad jurídica²⁶ de esta dependencia, como lo indica,

²⁶ El origen de la Unidad Jurídica de la Secretaría de Salud data del año de 1917, cuando surge adscrita al Departamento de Salubridad Pública para establecer la correspondiente legislación sanitaria y admitir asuntos de salud pública.

En 1977, esta unidad administrativa modifica su denominación para quedar como Dirección General de Asuntos Jurídicos, sin embargo, en 1989 con motivo de la extinción de la Dirección General de Asuntos Internacionales y de las adecuaciones realizadas al Reglamento Interior de la Secretaría, dicha unidad cambia su nombre a Dirección General de Asuntos Jurídicos e Internacionales, asumiendo de esta manera las funciones relativas a los asuntos del ámbito jurídico internacional, las cuales dejó de realizar a partir de 1992, como consecuencia de ajustes al Reglamento Interior de la Dependencia. Última modificación : 22 de Octubre de 2010 (<http://www.cgajdh.salud.gob.mx/historia.html>)

su estructura orgánica básica²⁷, según la reforma a su Reglamento Interior, de fecha 03 de Febrero de 2010 <<http://www.dof.segob.mx>>. La cual tiene, **la facultad de asesorar en las diferentes ramas del Derecho en general, así como defender los intereses jurídicos y patrimoniales de la Secretaría de Salud y del sector coordinado por ésta.**

2.1 Funciones de la CGAJDH

Algunas de las funciones más representativas de la CGAJDH, de conformidad al Reglamento Interior de la Secretaría de Salud con fundamento en el Capítulo VI Bis, Artículo 11 Bis, corresponde al Titular de la Coordinación General de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos²⁸:

- I. Acordar con el Secretario el despacho de los asuntos a su cargo;
- II. Formular, revisar y someter, en su caso, a consideración del Secretario, los anteproyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás ordenamientos relativos a los asuntos de la competencia de la Secretaría de Salud, con base en las propuestas que elaboren las áreas técnicas competentes, así como emitir opinión sobre los que formulen las entidades agrupadas administrativamente en el sector y las demás dependencias y entidades, para el trámite que corresponda;
- IV. Proponer al Secretario, previa opinión de las áreas técnicas de la Secretaría, cuando así sea conducente, la postura institucional respecto de las iniciativas que se presenten ante el Congreso de la Unión en materia de salud;
- XIX. Presidir el Comité de Información de la Secretaría de Salud, así como elaborar los proyectos de resoluciones de dicho Comité y formular alegatos de los recursos que se interpongan ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública;
- XXIV. Participar brindando asesoría en el ámbito de su competencia, a las unidades administrativas y órganos desconcentrados, en los procedimientos de licitación pública, y de excepción a la licitación en materia de adquisiciones, arrendamientos, obras públicas, servicios y bienes;
- XXVIII. Comparecer y representar a la Secretaría de Salud ante las autoridades de carácter administrativo o judicial, en los juicios o procedimientos en que sea actora o demandada, tenga interés jurídico o se le designe como parte, para lo cual ejercerá toda clase de acciones, defensas y excepciones que correspondan a la Dependencia; vigilar la continuidad de los juicios, procedimientos y diligencias respectivas, así como formular y suscribir las demandas, contestaciones y, en general, todas las promociones que se requieran para la prosecución de los juicios, recursos o cualquier procedimiento

²⁷ Anexo 2 Estructura Orgánica Básica de la Secretaría de Salud.

²⁸ Anexo 3 Funciones de la Coordinación General de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos.

interpuesto ante dichas autoridades, y asesorar a las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría de Salud para el debido cumplimiento de las resoluciones correspondientes; asimismo, mediante oficio, conferir dichas representaciones a servidores públicos de la Secretaría de Salud y, en su caso, sustituir o revocar dichas facultades;

- XXXI. Representar al Presidente de la República en todos los trámites establecidos por la Ley de Amparo, Reglamentaria de los artículos 103 y 107 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en aquellos asuntos que corresponda a la Secretaría de Salud representar al Titular del Ejecutivo Federal, en términos del segundo párrafo del artículo 19 de la citada Ley;
- XL. Asesorar a las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría de Salud en el seguimiento de quejas y en aquellos procedimientos que puedan dar lugar a recomendaciones emitidas por instancias internacionales y nacionales defensores de los derechos humanos, así como orientar las quejas y denuncias que conozca sobre la materia hacia las autoridades competentes;
- LI. Suscribir los contratos, convenios, acuerdos y documentos relativos al ejercicio de sus funciones y de aquellas que le hayan sido conferidas por delegación o que le corresponda por suplencia.
- LII. Aplicar, en el ámbito de su competencia, las disposiciones relativas al Servicio Profesional de Carrera, en coordinación con las unidades administrativas e instancias competentes, y

Los servidores públicos adscritos a la CGAJDH, podrán ejercer las facultades que se establecen en el presente artículo, que en forma expresa les sean autorizadas por el Titular de la Coordinación General.

Fue en septiembre de 2002, cuando se conforma el inicio de la aplicación de un **SGC**, bajo la certificación de la norma **ISO 9001:2000**, en esta unidad administrativa, el cual se diseñó para que, por medio de un enfoque de procesos²⁹, se logrará demostrar la capacidad de dicha organización para suministrar consistentemente producto que cumpliera con los requisitos de los clientes, es decir, calidad en el servicio, fundamentada en la normatividad aplicable, referida en el Manual de Calidad y en el resto de la documentación que integra el SGC.

²⁹ El aporte de la gestión de Calidad Total (Primer Capítulo) al diseño de la organización, consiste precisamente en el *enfoque de procesos*, el cual estructura la actividad productiva y directiva de la organización a partir de los requerimientos de sus clientes.

2.2 Manual de Calidad

Cinco meses después se logró su aplicación, y fue así como la agencia EMMA, externa a la dependencia, la cual tiene como propósito: *“Acreditar a los Organismos de Evaluación de la Conformidad que cumplan con la normativa nacional e internacional con un enfoque de mejora continua y responsabilidad social, anticipándonos a sus expectativas con el fin de contar con una estructura suficiente, confiable y técnicamente competente.”* <<http://www.ema.org.mx>>. Ccertificó en ese entonces sólo 11 procesos de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, por primera vez en febrero de 2003, y así sucesivamente cada tres años, hasta 2009, que han conservado dicha certificación. Actualmente la ahora CGAJDH, se encuentra en espera de la evaluación correspondiente al año 2011, para su conservación.

Por todo lo anterior, fue necesario adaptarse a este contexto cambiante y para ello, se revaloraron la razón de ser y el compromiso de esta coordinación jurídica, establecidos en el rumbo estratégico y dirección deseada en:

- **Misión, Visión y Política de Calidad.**



MISIÓN

... Ser el área de la Secretaría que, con vocación de servicio, representa y defiende sus intereses, orienta, asesora y realiza el análisis y propuestas jurídicas para promover los elementos que consoliden y sustenten las bases del derecho a la protección de la salud.

VISIÓN

... Nos posicionamos como una Unidad Administrativa que desarrolla su actividad de forma profesional y ejecutiva, que cuenta con procedimientos sistematizados y con medición de resultados, seguimiento y evaluación de la calidad de sus servicios.

Nuestros usuarios nos reconocen como área sustantiva en la actividad jurídica, encontrando en nosotros la respuesta debida.

Nos sentimos orgullosos de formar parte de una organización íntegra. Ser la instancia rectora en materia jurídica, de vanguardia, confiable, transparente a las solicitudes de sus usuarios con apego a la normatividad en un ambiente de compromiso, respeto y amabilidad, salvaguardando los principios de equidad, legalidad honradez y confidencialidad.

POLÍTICA DE CALIDAD

... Todo el personal que formamos parte de la CGAJDH expresamos nuestro total compromiso de esforzarnos cada día para satisfacer los requisitos de nuestros clientes, de conformidad con la normatividad aplicable, en la prestación del servicio profesional de alta especialidad y calidad de **“ASESORÍA Y CONSULTORIA DE ALTA ESPECIALIDAD EN LAS DIFERENTES RAMAS DEL DERECHO EN GENERAL, ASÍ COMO LA DEFENSA DE INTERESES JURÍDICOS Y PATRIMONIALES DE LA SECRETARÍA DE SALUD Y DEL SECTOR COORDINADO POR ESTA, A SU PETICIÓN”**, asegurando su atención de manera apropiada y oportuna mediante el mantenimiento de nuestro SGC y la mejora continua de la eficacia de los procesos que lo conforma.

En un SGC, la política y objetivo de calidad, se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. (Gutiérrez, 2010:69)

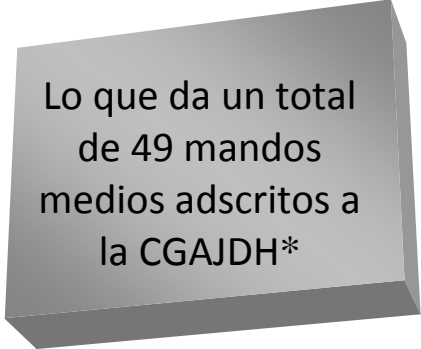
La CGAJDH, reconoce la importancia de la implantación de ésta política a través de:

- Su adecuada difusión para que el personal de todos los niveles pueda conocerla, comprenderla y adoptarla y cumplir los compromisos formulados,
- Su congruencia con la Gestión de la Calidad basada en ISO 9001:200, y
- El establecimiento, comunicación y seguimiento de Objetivos de Calidad.

2.3 Estructura³⁰

Para ello, actualmente la CGAJDH cuenta con:

- 1 Coordinación de Asesores
- 1 Dirección General Adjunta
- 5 Áreas productoras o direcciones de área.
- 1 Coordinación Administrativa
- 1 Departamento de Control de Gestión



Lo que da un total de 49 mandos medios adscritos a la CGAJDH*

Lo que significa que sólo el **31%** del personal que integra la CGAJDH, son directivos, es decir, personal de Mandos Medios, que cuentan con subordinados directos, mismos que en conjunto, atienden asuntos que son turnados a la CGAJDH para brindar asesoría jurídica en las aproximadamente:

³⁰ Ver anexo 1 Organigrama de la CGAJDH.

** Cifra proporcionada por el área de Recursos Humanos de la Coordinación Administrativa de la CGAJDH.

1,000 consultas al mes

Provenientes de:

- Las diferentes áreas de ésta *Secretaría*, la cual se conforma por:

6 áreas mayores ←

21 unidades administrativas y ←

14 órganos desconcentrados. ←

- Y que son celebrados con las 32 *entidades* federativas del país,
- Así como los asuntos provenientes de las 18 *Secretarías más*,
- Al igual que consultas de *particulares o quejas ciudadanas*.

2.4 Aplicación y Análisis del DNC

- **Planteamiento del Problema**

El Gobierno Federal, como en el primer capítulo lo mencioné, la forma de implementar una NGP en la AP de México, fue mediante el SPC, como el medio necesario para la profesionalización de los directivos como servidores públicos de carrera en las dependencias.

A efecto de garantizar su desarrollo y permanencia en la APF, cada uno de ellos, deberá cubrir **cuarenta horas efectivas anuales**³¹ mínimas de capacitación.

³¹Horas establecidas en el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (p. 24 segunda sección)

Por lo que el SPC, ofrecía constantemente diversos cursos de capacitación profesional en el Centro Profesional de Capacitación y de Desarrollo (CEPROCADEP) propio de la Secretaría de Salud. Sin embargo, algunas inconsistencias que se han presentado con el paso del tiempo en su labor como centro educativo, destaco lo siguiente:

- ⦿ Hasta 2008 dicho Centro de Profesionalización, programaba diversos cursos de capacitación laboral en dos secciones: la mitad de los cursos iban dirigidos a los mandos medios con el fin de fortalecer habilidades gerenciales y por otra parte había cursos con temas específicos y técnicos para soportes y apoyos administrativos. Sin embargo, a partir de 2009 desaparecieron los cursos de tipo gerencial, por lo que los directivos se vieron obligados a asistir a cursos dirigidos al personal en general para efecto de cubrir las horas de capacitación.
- ⦿ Esporádicamente programan cursos específicamente para los directivos, sin embargo, por la demanda muy pocos pueden acceder a este tipo de formación profesional acorde a sus funciones.
- ⦿ De igual forma el SPC, valida horas de capacitación laboral cuando el interesado asiste a alguna Institución o curso externa a ésta Secretaría, como maestrías, cursos, diplomados, especializaciones, etc., para los mismos efectos, sin embargo, muy poco personal cumple las cuarenta horas anuales por este medio.

Sin menospreciar la reconocida labor que personal como apoyos administrativos o enlaces ya sea de base o eventuales, llevan a cabo día a día como soporte o apoyo administrativo, fundamentales en el ritmo de la organización; considero importante resaltar la importancia que tiene capacitar a todo el personal pero de

forma segmentada dependiendo del nivel de la plaza que ocupa, ya que de seguir impartiendo dichos cursos de manera abierta, representa falta de seriedad y profesionalismo ante el objetivo principal de la capacitación, como:

- ✓ Al impartir cursos al personal en general, se pierde el sentido de los temas.
- ✓ El personal administrativo al finalizar posee más dudas que conocimientos.
- ✓ Los mandos medios, confunden los objetivos reales de cada capacidad gerencial.
- ✓ Se genera un desinterés por asistir a los cursos ya que son vistos como pérdida de tiempo debido a la desorganización.
- ✓ Los pocos cursos que se imparten a nivel gerencial, se saturan de personal administrativo que no está obligado a cubrir horas de capacitación y los mandos medios que deben cumplir con dicho requisito, quedan fuera.
- ✓ Los cursos son vistos como el fin último de la capacitación, sin embargo son el medio por el cual se deben ver resultados, nuevas propuestas de trabajo, acciones correctivas, procesos de mejora o medidas preventivas.
- ✓ Desaprovechamiento de recursos materiales y humanos.

Cabe destacar, que desgraciadamente no sólo es la realidad de este sector, siendo algunas de las limitantes que existen en éste campo profesional, mi propuesta consiste en planear acciones correctivas de mejora con el afán de convertir a la unidad jurídica de la Secretaría de Salud en una organización saludable, inteligente y consciente del valor público que posee su función como servidores públicos.

En capacitación, planear es determinar *qué hacer* e implica tres momentos:

- ⌚ Determinación de necesidades de capacitación.
- ⌚ Programación y presupuesto.
- ⌚ Establecimientos de Objetivos.

La capacitación laboral no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige flexibilidad, compromiso y cooperación de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal (aprendizajes). (Mendoza, 2002: 44)

En el segundo capítulo hablaba de que una forma de mediar los intereses y propiciar el aprendizaje es por medio de los *contratos de aprendizaje*, mismos que facilitan el equilibrio entre las necesidades externas y de los intereses y necesidades del alumno adulto.

Entendiendo el término aprendizaje, es el *acto o proceso por el que se adquiere un cambio de conducta, conocimiento, habilidad y actitudes*. (Knowels, 2001:13)

Siguiendo los pasos para la elaboración de dicho contrato de aprendizaje en primer lugar será necesaria la detección de necesidades de capacitación y de aprendizaje.

PASO 1: Determinación de Necesidades de Capacitación, DNC

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación. En el caso de la CGAJDH, en un primer análisis, derivado de la situación crítica que se presenta, las acciones de capacitación a emplear en el Curso- Taller son de tipo correctivas, debido a que la población a la que va dirigida, es personal que ocupa actualmente puestos directivos como servidores públicos de carrera y presentan problemas de desempeño, por lo que desde este momento las llamaremos **necesidades encubiertas** (Mendoza, 2002:48).

- **Procedimiento para la DNC encubiertas**

Como parte del procedimiento para la determinación de este tipo de necesidades se sugiere diferenciar cuatro niveles de partida:

1. la organización completa.
2. un área crítica
- 3. un puesto**
4. una situación.

Para efectos del presente informe, seleccioné como punto de partida la opción número tres, “un puesto”, ya que, como lo he venido mencionando, el objetivo principal es capacitar a los directivos de una unidad administrativa, con la finalidad de fortalecer habilidades gerenciales, que como servidores públicos de carrera, están obligados, por el nivel de responsabilidad e importancia de sus decisiones, para generar favorables climas organizacionales, mejora en los procesos y calidad en su desempeño como funcionarios públicos.

En virtud de lo anterior el siguiente paso consiste en la descripción de las funciones de los servidores públicos de carrera de ésta unidad jurídica en mención para determinar su nivel de desempeño ideal en comparación del real, lo cual ayudará a definir las necesidades de capacitación.

- **Descripción de puestos de los Mandos Medios.**

En este análisis el concepto “puesto”, será el *conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.* (Reza, 2001:14)

La descripción se refiere al proceso de ubicación, identificación y análisis del puesto en el contexto organizacional. En este caso los servidores públicos de carrera, requieren contar por una serie de habilidades que faciliten su desempeño directivo el cual deberá estar integrado por:

Capacidades Gerenciales:

Las cuales se refieren a la asignación de capacidades específicas y transversales, al puesto como referencia de las habilidades, aptitudes y cualidades que deberá poseer su ocupante para alcanzar los objetivos para el cumplimiento de sus funciones, por ejemplo:

Nivel jerárquico	Nivel de dominio	Capacidad
Jefe de Departamento	1	Visión estratégica
Subdirector de área	2	Liderazgo
Director de área	3	Orientación a resultados
Director General Adjunto	4	Trabajo en equipo
Director General	5	Negociación

Para las capacidades técnicas como: cómputo o idiomas, se asignan de acuerdo al nivel de especialización o conocimiento requerido para desarrollar las funciones del puesto.

** Lo anterior con fundamento en los formatos de descripción de puestos por el SPC de la Secretaría de Salud.*

Una vez analizado el patrón a seguir por el SPC, durante la descripción de puestos de los directivos o mandos medios de esta unidad administrativa, en segundo lugar y ya teniendo en cuenta un grupo de capacidades, seleccionaré los instrumentos de investigación que arrojen información necesaria que me permitan saber, las dificultades, limitantes y falta de herramientas a las que se enfrentan los directivos en el desempeño de sus funciones como servidores públicos.

- **Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación.**

- Tipo de cuestionario: **Preguntas cerradas y abiertas**
- Tipo de aplicación: **Individual (Total: 49 mandos medios)**
- Material requerido: **Cuestionario³²**

Análisis del DNC

Posterior al análisis de información y recolección de datos se obtuvieron los siguientes resultados:

Para la aplicación del cuestionario a cada uno de los directivos de la Coordinación, tuve acceso al listado del personal adscrito y su tipo de nombramiento, del cual se desprende el siguiente análisis:

Servidores Públicos de Carrera	Eventuales
10 Mujeres	13 Mujeres
11 Hombres	14 Hombres
1 Plaza Vacante	-----
Total: 22 Directivos de Estructura	Total: 27 Directivos Eventuales

De acuerdo con la tabla anterior:

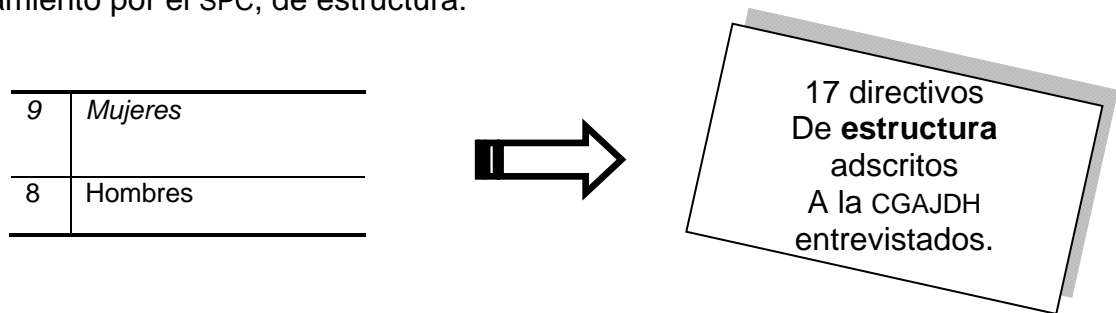
- Más del 50% de los mandos medios de la CGAJDH, personal adscrito con facultades de mando y responsabilidades mayores como servidores públicos, cuentan con un contrato de carácter eventual, es decir, **menos de la mitad de la población están obligados a cumplir con las 40 horas de capacitación laboral anuales**, para efectos de su permanencia en la AP.

¿Qué implica que más del 50% de los directivos de la CGAJDH, no estén obligados a asistir a cursos de capacitación laboral para el fortalecimiento de alguna habilidad gerencial, enfocada al buen desempeño laboral?

³² Ver Anexo 4 Cuestionarios

- El cuestionario se aplicó a 30 de los 49 directivos de la CGAJDH.
- 15 mujeres: con un promedio de 31 a 40 años, casadas y sin hijos.
- 15 hombres: con un promedio de 31 a 40 años, casados y con hijos.

Datos en relación a sólo Servidores Públicos de Carrera, que cuentan con un nombramiento por el SPC, de estructura:

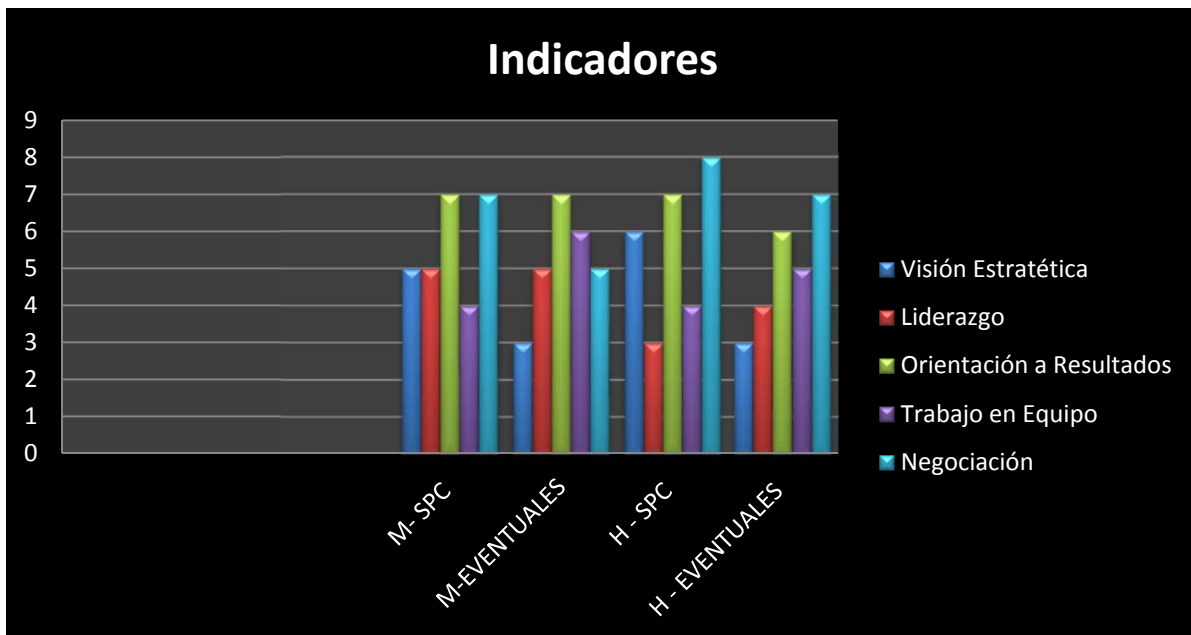


De los cuales:

En relación al contexto organizacional y la cultura institucional, **más de la mitad:**

- Tienen más de 5 años trabajando en el gobierno.
- Hace más de 1 año obtuvieron su nombramiento.
- No han tenido problemas en acreditar las 40 horas de capacitación anuales.
- Asisten a cursos en la Secretaría de Salud.
- Asisten a más de dos cursos al año.
- Al último curso que asistieron, **no corresponde con el fortalecimiento de habilidades gerenciales.**
- Reconocen la misión, visión y política de calidad.
- **No reconocen el valor del Recurso Humano.**

Conocimientos mínimos en habilidades gerenciales:



Se les aplicó el cuestionario a 30 de los 49 directivos de la CGAJDH, y de acuerdo con la tabla anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tomando en cuenta que el 50% de la población encuestada, se trataba de personal que cuenta con un contrato eventual, las respuestas corresponden simplemente a su experiencia laboral que han llevado a cabo en el cumplimiento de sus funciones en puestos como directivos sin referentes teóricos en habilidades gerenciales.

Como lo señala la tabla, la habilidad gerencial donde se refleja un mayor desconocimiento es *Negociación* seguida por *Trabajo en Equipo*, que con frecuencia rebasan la media en cuanto a nivel de dominio.

- Finalmente en relación al reconocimiento de su función como servidor público, más del 50% de los servidores públicos de la CGAJDH:
 - Se siente satisfecho de su función.
 - Reconoce el valor público.
 - Propone soluciones para la mejora continua como cursos de capacitación.

2.5 Resultado del DNC:

En resumen, del estudio realizado a 49 mandos medios de la CGAJDH, se desprende del análisis del DNC, que es necesario capacitación laboral en herramientas gerenciales a través de una reeducación formal, que contribuya significativamente al perfeccionamiento de estilos de trabajo establecidos.

Por lo anterior, de la detección de necesidades encubiertas, se sugiere implementar acciones correctivas que guíen hacia la mejora continua de los procesos mediante un curso-taller, como unidad didáctica, que no rebase 40 horas aula y que contenga una propuesta mínima de aprendizajes en Negociación, como la habilidad gerencial de mayor injerencia sobre las demás que marca el SPC, para la solución de problemas y capacidad para crear entornos de aprendizaje y comunicación para el buen desempeño de esa Coordinación.

2.6 Conclusión

La CGAJDH representa un gran desafío, ya que la demanda de trabajo correspondiente a los asuntos turnados para opinión jurídica exige, mayor determinismo en su operatividad.

En primer lugar, porque la CGAJDH cuenta con una certificación de once procesos, la cual la califica no solo a dicha organización sino también a sus empleados. Por lo que estar respaldados por una institución certificada en sistemas de gestión de calidad, ofrece mejores oportunidades laborales para los que la integran.

El hecho de que los exámenes gerenciales no sean motivo de descarte, surge cuando al no acreditar dichas habilidades, mediante el examen correspondiente, se declaraban las plazas desiertas y de no ocuparse hasta podían desaparecer de la estructura básica del área a la que se encontraba adscrita.

Definitivamente las soluciones a ese problema eran muchas, sin embargo, resultó más fácil tomar la decisión de desacreditar dichos exámenes, por falta de proyectos, recursos, planeación y/o su autorización.

Desafortunadamente existen problemas muy serios en la AP de gestión y desarrollo de los recursos humanos. El hecho de no contar con una planeación seria y eficiente de cursos gerenciales, ha desencadenado infinidad de situaciones críticas diarias, como no saber trabajar en equipo, no delegar responsabilidades, generar cuellos de botella, no atender los asuntos en tiempo, orientar a resultados en equipo, creer que el autoritarismo es sinónimo de liderazgo y sobre todo que al negociar lo más importante sea ganar a costa de todo, sin la menor preocupación por llegar a acuerdos, favorecer el diálogo, promover la autorrealización de los trabajadores, evitar, ser el causante de que el sistema de salud nacional sea deficiente, lo que lo convierte automáticamente en la víctima de su propia incompetencia.

Del estudio de la CGAJDH, es sólo una muestra de lo que se necesita a nivel institucional gestar, aprender de los errores, perder el miedo al cambio, crear nuevos estilos de trabajo y saber hacia dónde vamos.

Hacer que las cosas sucedan, requiere de mucho esfuerzo, a pesar de que, la cultura organizacional en dependencias del gobierno en la actualidad, se ve empañada por la toma de decisiones de las personas en el poder, que llenas de ambición e inconsciencia en el aprovechamiento de los recursos financieros, dejan a un lado la responsabilidad social y el buen ejercicio de sus funciones. Estoy convencida después de haber realizado dicho análisis, que son muchos más los directores generales, directores de área, subdirectores, jefes de departamento y personal administrativo, que están dispuestos al cambio y al conocimiento.

En el momento de que se visualicen las instituciones gubernamentales como organizaciones sociales y por naturaleza cambiantes, el valor público recobrará la fuerza que poco a poco se ha ido perdiendo, y en consecuencia la producción de un mal servicio e inconsistencias en la atención a uno de los servicios básicos para el desarrollo humano, la salud.

Ante la interminable cadena de críticas acerca de este nuevo sistema de gestión, en su aplicación y de las improbabilidades de éxito en países “en vías de desarrollo” el siguiente capítulo, parte de principios educativos que respalda los alcances del talento humano, capital intelectual o capital humano; refiriéndose a todas ellas formas de potenciar a las personas, para que una organización sea competitiva.

Bajo la premisa de que no puede haber calidad en las instituciones, si no la hay en las personas. Una organización con un recurso humano competente y consciente de su compromiso con la calidad en el servicio público, puede destacarse como poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva y posibilidades de desarrollo social.

Tercer Capítulo

Organizaciones que aprenden

“Cuando una persona comprende realmente un sector del conocimiento,
cambia esa parte del mundo...”

Luego de una década y media de reformas a nivel internacional, orientadas hacia la aplicación de nuevos principios que suministran las bases para la solución de problemas específicos en la administración pública, la intención de este segundo capítulo es dar a conocer el enfoque educativo que respalda el aprendizaje de los adultos, como el medio necesario para la profesionalización de los servidores públicos, mediante la capacitación laboral.

En el caso de México, la profesionalización que se propone desarrollar, su importancia radica en que no forma parte de un proceso de modernización o de reforma administrativa, sino de todo un proceso de Reforma del Estado.

Por lo anterior, resulta indiscutible e impostergable avanzar en la construcción de políticas educativas que sustenten ésta nueva filosofía, sobre todo, en la educación de adultos, ya que los países, que no están exentos de éste fenómeno de la profesionalización, antes de valorar sus propias dinámicas e historia, obedecen a sistemas complejos que responden a las necesidades y expectativas de las sociedades modernas, pero sin el respaldo de políticas administrativas y educativas que contribuyan al cambio, innovación y mejora en sus procesos.

Como se mencionó en el primer capítulo, México, se ha inclinado por la modalidad de un SPC a través de una ley en la materia, es decir, ¡Ya estamos inmersos en esta nueva concepción!, ¿Qué se necesita para asegurar lo anterior?

Después de la revisión histórica y del marco institucional en el capítulo anterior, ésta segunda parte, retoma y reconoce el valor que la Educación de Adultos EA, provoca y requiere en la promoción de la capacitación del capital humano en contextos laborales.

En primer lugar, es importante analizar, el escenario educativo del que estamos partiendo. En nuestro país, la educación está garantizada hasta la secundaria³³, pareciera que el nivel básico es el único que merece atención. Con base en lo anterior, México al igual que otros países subdesarrollados, el tema de la EA, representa un campo de acción profesional poco estudiado, ya que existen carencias mayores no sólo en niveles superiores de aprendizaje, sino en relación al término aprendizaje a lo largo de la vida, ya sea de carácter profesional o personal.

A pesar de lo anterior, no podemos negar, que estamos inmersos en un proceso de transformación que no puede ni debe detenerse, la consolidación del sistema económico organizacional vigente a nivel mundial, está abriendo paso a una nueva etapa de modernidad en diversas áreas de nuestra vida económica, política y social, por lo que es evidente no sólo acoplarnos a las reformas impuestas mundialmente, sino fortalecer las bases mediante las cuales sería efectiva.

Así mismo, la EA ha adquirido una relevancia considerable en la pasada época de los 90's, (OCDE, 2005) al tiempo que las economías y las sociedades en proceso de envejecimiento se han basado de forma creciente en el conocimiento. Por lo anterior, mi propuesta está centrada en la convicción de que la enseñanza y el aprendizaje suponen cambios, no estabilidad.

³³ **Artículo 3o.** Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado -federación, estados, Distrito Federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria.
<<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/1.doc>>

Estamos acostumbrados a creer que la educación sólo se lleva a cabo en las aulas del sistema educativo escolarizado, que después de cursar algún tipo de nivel superior, ya no es necesario continuar con nuestra formación académica.

Otro error, es pensar que la edad es impedimento para seguir interesados en desarrollar nuevas aptitudes, habilidades o destrezas. Por mucho tiempo se pensó que el aprendizaje era un asunto exclusivo de los individuos en crecimiento y desarrollo. Ahora se ha visto que el aprendizaje no tiene edad, existen diferentes formas de lograr aprendizajes significativos y eficientes a distintas edades.

Más aún, hoy en día se acepta que la edad adulta *es un periodo de rápido crecimiento cognoscitivo y no uno de estabilidad o declinación como se pensaba, una persona adulta tiene potencialidad de desarrollar vías de pensamiento más avanzadas con mayor capacidad dialéctica* (Caraballo, 2007:170).

Un elemento de la actuación del adulto es la capacidad de reflexionar sobre lo que está haciendo y a partir de ello, rectificar o reafirmarse. Lo que no parece razonable hoy en día es utilizar en los adultos ciertos procedimientos de la enseñanza infantil, sobre todo aquellos que incluso en los niños se van abandonando.

La EA merece considerar los mecanismos propios del aprendizaje en esta etapa de la vida. Además de los aspectos didácticos y operativos, el adulto merece un trato diferente del que se otorga a los niños, su disposición y motivación se sustentan en la vida cotidiana y, por ello, se tiende a facilitar el logro de un aprendizaje significativo. (Caraballo, 2007:172).

Bajo este tenor de ideas, considero que el término educación, es el proceso mediante el cual no sólo se transmiten conocimientos, sino también valores y costumbres, es decir, es el proceso de acompañamiento en la vida de todo ser humano en su contexto, ya sea de forma intencional o no, educar, es el medio por el cual se transmite la cultura.

3.1 Educación para adultos, EA

Como se mencionaba, la EA en México, al igual que en países subdesarrollados, permanece como un área marginal a la cual se ha dado poca importancia en el nivel de las políticas educativas, en el presupuesto y poca valoración en el desarrollo de competencias básicas y laborales, por lo anterior, es común que sea vista como sinónimo de alfabetización.

Es importante mencionar lo que distingue este tipo de educación tanto en México como en algunos muchos países de Latinoamérica (OCDE, 2005:33):

- !! Financiamiento insuficiente.
- !! La débil institucionalidad de la modalidad de EA.
- !! La escasa conexión de las instituciones que ofrecen programas de educación básica entre sí con las instituciones del campo de la educación para el trabajo.
- !! Diferentes ámbitos en que operan los actores en el campo de la educación de adultos: la alfabetización, la educación básica, la formación para el trabajo, la formación ciudadana y la educación continua.
- !! La ausencia alarmante de programas educativos y el nulo seguimiento a estos.
- !! La baja calidad de los programas, producto de la marginalidad con que opera esta modalidad.
- !! La ausencia de sistemas de evaluación.
- !! El bajo impacto, en torno a su ineffectividad para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población que habita en zonas de pobreza.

Bajo dichas condiciones es necesario diseñar estrategias orientadas a destacar la relevancia social de contar con ofertas que provean de las competencias básicas a un amplio sector de la población que se encuentra al margen de éstas, así como

de competencias laborales que eleven el perfil laboral de la población y les ayude a lograr un mejor desempeño en el mercado de trabajo.

En México no existe una política de adult learning³⁴ orientada hacia el aprendizaje continuo. (OCDE, 2000:376) En nuestro país, la EA se presenta no sólo como un espacio donde existen ofertas de distinta naturaleza y a cargo de diferentes instituciones, sino también como un campo donde se observa escasa articulación interna. De allí la necesidad de pensar en programas intersectoriales e interinstitucionales que tiendan a la integración entre distintas subáreas de la EA.

Para efectos del presente informe, es necesario aclarar, que *la EA incluye todas las actividades educativas y formativas realizadas por adultos, ya sea por razones personales o profesionales.* (OCDE, 2005:15) Para el estudio de este caso, me centraré en el área de formación laboral bajo la concepción de educación permanente a lo largo de la vida.

Por dicha razón, es el momento de disipar los alcances que este campo educativo conlleva, es decir, no sólo estamos hablando de personas que por diversas situaciones en su vida no pudieron concluir la educación básica, o se encuentren en un proceso de alfabetización, sino también de adultos profesionistas que necesitan actualizar habilidades, conocimientos, técnicas, etc., que les garantice tanto crecimiento profesional como personal.

La EA contribuye a mejorar las competencias y la productividad de los trabajadores, especialmente en aquellos periodos en que se producen cambios tecnológicos importantes, mejorando las posibilidades de empleo. Es decir, *la inversión en el capital humano de los trabajadores puede contribuir a movilizar los recursos laborales e impulsar el crecimiento.* (OCDE, 2000: 54)

³⁴ En México, el término *adult learning* (aprendizaje adulto) no constituye una noción que norme dentro de las instituciones encargadas de los programas de EA, es decir, los programas no se encuentran organizados en un sistema de instituciones explícitamente orientado hacia el aprendizaje continuo o a lo largo de la vida de las personas.

Lo cual, exige aún más, mayor preocupación en atender las demandas educativas y proponer políticas que permitan a jóvenes y adultos su incorporación al desarrollo económico.

¿Qué papel le toca a la EA frente a éstas exigencias? La adopción de un enfoque integrado de las políticas propias, permite tratar una gran diversidad de temas de forma simultánea. Éste campo de acción es muy diverso y como tal puede abordarse desde diferentes perspectivas y enfoques.

La realidad de México, es que la modalidad de EA, atiende a jóvenes y adultos de más de 15 años que no han completado su educación básica. El Estado cuenta con organismos que acreditan y evalúan la EA: el INEA y la SEP. (OCDE, 2000: 383)

Sin embargo, no sólo se limita a la educación básica o de alfabetización, sino también a la educación para el trabajo, existen programas de educación continua, que guarda relación con el concepto de educación permanente. Pero la realidad es que existe un porcentaje mínimo de la población, la cual tiene acceso a este tipo de formación, debido a los requisitos de escolaridad exigidos.

El reto para nuestro país, es la amplia demanda potencial constituida en torno a la EA, y todo lo que implica, (alfabetización, educación formal e informal, educación laboral) de ahí la importancia de generar políticas y estrategias para que la demanda potencial devenga en demanda real, mediante la coordinación con las instituciones participantes en el campo.

Desde el punto de vista educativo, casi todos los adultos pueden beneficiarse con el aprendizaje y muchos de ellos requieren ayuda. Existe una disciplina llamada Andragogía cuya metodología ha dado origen a ciertas reflexiones relacionadas con la particular manera de aprender de los adultos.

3.2 Andragogía

La Andragogía ha sido descrita como una *ciencia* (Adan,1970), un *conjunto de supuestos* (Brookfield, 1984), un *método* (Linderman, 1984), una *serie de lineamientos* (Merriman,1993), una *filosofía* (Pratt, 1993), *cuerpo, campo de conocimiento, disciplina* (Brandt, 1998), una *teoría* (Knowles et al., 2001), y como *proceso del desarrollo integral del ser humano* (Marrero, 2004), un *modelo educativo* (UNESR, 1999) (Caraballo: 2007: 190)

El término andragogía³⁵ fue introducido en América por Malcolm Knowles en 1984, aunque ya se había utilizado en Europa desde 1833 para referirse al “*arte y ciencia de ayudar a los adultos a aprender*”. (Caraballo, 2007)

Toda vez que, la EA es el objeto de estudio de la Andragogía, la cual es un *conjunto de principios fundamentales sobre el aprendizaje de adultos que se aplica a todas las situaciones de aprendizaje*, (Knowles et all., 2001: 3) su esencia radica en su aplicación dinámica, como un nuevo método para aplicar de modo más sistemático ésta práctica educativa.

El propósito de referir a esta disciplina, para los efectos del presente informe, es aplicar sus principios fundamentales del aprendizaje de adultos que permitan diseñar y guiar procesos docentes del curso-taller de “**Herramientas Gerenciales en Negociación para la Mejora Continua**”, más eficaces para el desarrollo de recursos humanos en la CGAJDH de ésta Secretaría.

A pesar de las críticas en contra la andragogía y que le impiden ser una teoría definitoria, debido a que se centra únicamente en el individuo y no ser un proyecto

³⁵ Por utilizar una raíz que alude a los varones adultos, ha sido muy criticado, particularmente bajo la perspectiva de género, y hay quien se pregunta por qué no ¿Ginagogía? o, mejor, ¿Antropagogía? Si bien su uso no se ha generalizado, su aplicación pretende analizar las características del aprendizaje de los adultos para garantizar una educación permanente.

social crítico, considero indispensable rescatar la fuerza e historia de ésta disciplina, ya que se necesita contar con principios que sustenten las acciones educativas en este sentido.

¿Qué implicaciones tienen los principios del aprendizaje para el desarrollo organizacional?

Bajo una concepción filosófica realista, “principio”, como término para describir el carácter del elemento al cual se reducen todos los demás, se refiere a, *aquello de lo cual derivan todas las demás cosas*. (Ferrater, 1994: 2 906)

Aunque también el término “principio” tiene varias acepciones o significados. En Educación, cuando se habla de “principios”, como menciona Caracheo (2002:2) entendemos fundamentalmente *las ideas o conceptos básicos y primordiales que fundamentan y guían la toma de decisiones del profesor en el desarrollo (diseño, ejecución y evaluación de los procesos de aprendizaje)*.

Los principios de aprendizaje en ningún momento deben confundirse con procedimientos, etapas o recetas, su definición va más allá, ya que encierran reflexión, estudio, investigación, y *son por definición, ideas germinales y generativas, es decir, conceptos de los que hay que derivar acciones*. (Caracheo, 2002:3)

Las teorías del conocimiento son la primera fuente de los principios del aprendizaje. Que como su nombre lo indica, se refiere a *una explicación e interpretación filosófica del conocimiento humano*. (Hessen, 2003:15)

Los siguientes cuestionamientos referentes a: ¿Qué es el conocimiento?, ¿En que se funda el conocimiento? o ¿Cómo es posible el conocimiento? pertenecen a una disciplina filosófica llamada de varios modos: “Teoría del conocimiento”, “Gnoseología”, “Epistemología”, sin embargo y por la extensión que el tema amerita, simplemente me enfocaré de momento a sólo mencionar de manera general todo lo que involucra la acción de conocer.

Conocer, es lo que tiene lugar cuando un sujeto (llamado cognoscente) aprehende un objeto (llamado objeto de conocimiento). Por lo pronto la simple descripción del acto conocer, pone de relieve la indispensable coexistencia, co-presencia y hasta co-peración de dos elementos, para algunas filosofías el grado de valor difiere. Sin detenerme a averiguar la naturaleza y valor de cada uno, conocer, fenomenológicamente hablando, *es aprehender, es decir, el acto por el cual un sujeto aprehende un objeto.* (Ferrater, 1994: 657) Sin embargo y pese a la discusión del tema, el conocimiento es más que datos o información. Dicha aprehensión abarca: actos, creencias, valores, habilidades, reglas, juicios, experiencias.

De ahí la importancia, conocer permite aprender, en las organizaciones, el conocimiento se combina con el de los demás empleados; *el conocimiento ayuda a manejar situaciones, realizar tareas y actividades complejas, aprender de las experiencias y refinar las conductas futuras* (Gianneto y Wheeler, 2002) y en conjunto los empleados contribuyen al éxito y cumplimiento de los objetivos de la institución.

El aprendizaje, entendido como, *el acto o proceso por el que se adquiere un cambio de conducta, conocimiento, habilidad y actitudes.* (Knowles et al., 2001:13) debe velar por mejorar la competencia en un trabajo o en la profesión, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de las organizaciones, de las profesiones, pero sobre todo de la sociedad.

En este escenario, la Andragogía va más allá de la formación inicial para el desempeño profesional, abarca mucho más, se refiere a una formación permanente, partiendo de los adultos, como objeto de estudio, los cuales representan una infinita diversidad de culturas, cada uno con: creencias, estilos de vida, ideologías, temores, virtudes, responsabilidades, derechos, gustos, carencias, habilidades, aprendizajes, etc., de ahí la importancia de que esta

disciplina parte de un modelo de pensamiento tridimensional para abordar las situaciones del aprendizaje de adultos.

Para Knowles, la Andragogía en la práctica alude a *tres niveles* (2001: 206):

- ↑ En un primer nivel, proporciona un fundamento sólido para la planeación de las experiencias del aprendizaje³⁶, es decir, que el aprendizaje, no recaiga únicamente en el adulto, sino que los efectos contribuyan al desarrollo de la sociedad.
- ↑ En un segundo término, se debe realizar un análisis para entender: los aprendices adultos y sus características individuales, las características de la materia y de la situación en la que se va a llevar a cabo el aprendizaje de adultos³⁷, lo que refiere a contextualizar la educación y situaciones de aprendizaje.
- ↑ Finalmente en tercer lugar las metas y los propósitos³⁸ deben proporcionar una estructura que de forma a la experiencia de aprendizaje en el alumno adulto, o sea, dotar de sentido y funcionalidad la EA en un contexto laboral.

Los principios son un sistema de elementos que pueden adaptarse en un todo o en una parte. No es una ideología que deba aplicarse totalmente o sin ninguna modificación. Un rasgo esencial de la andragogía es la flexibilidad.

³⁶ 1er nivel, se refiere a las metas y los propósitos del aprendizaje: se les considera de desarrollo, ya que, la postura tradicional hace énfasis en el crecimiento individual, sin embargo, es necesario un crecimiento institucional y social a la vez para poder entender la práctica andragógica.

³⁷ 2º nivel, se refiere a las diferencias individuales y situacionales: en este sentido se les considera a las diferencias individuales y situacionales como variables, las cuales se agrupan en tres categorías, de alumnos, de materias y las diferencias de situaciones, las cuales actúan como filtros que modelan el ejercicio de la andragogía.

³⁸ 3er nivel, se refiere a los principios básicos del aprendizaje de adultos: a) la necesidad de saber del aprendiz, b) su concepto personal, c) sus experiencias previas, d) su disposición para aprender, e) su inclinación al aprendizaje, f) su motivación para aprender.

3.3 Organizaciones que aprenden

Una organización aprende de manera continua y sistemática, busca obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas. De esta manera podrá detectar y corregir los errores y conflictos más graves, pero a la vez será capaz de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades.

La ventaja competitiva³⁹ se obtiene cuando el nuevo conocimiento, o la nueva forma de trabajar se difunden con rapidez y se comunica a toda la organización. Como resultado, rápidamente los empleados elevan su eficacia y la organización se vuelve flexible, reaccionando al cambio. Por el contrario, las organizaciones que no aprenden, las dominan las inercias, los estilos de trabajo tradicional y el control excesivo.

Para Peter Senge, en su obra *La quinta disciplina*⁴⁰ (1998), define a las empresas inteligentes *como aquellas en las que la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, en las que se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento en las que los trabajadores aprenden a aprender.* (Gutiérrez, 2010: 51)

La propuesta central es que en las organizaciones se cultiven y dominen cinco disciplinas, que aunque su desarrollo se dio por separado, al practicarlas en conjunto cada cual dará una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar sus habilidades y alcanzar sus mayores aspiraciones.

³⁹ Competitividad, se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones. Esto lleva a que las organizaciones busquen mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades. La competitividad esta determinada por la calidad y los atributos del servicio. (Gutiérrez, 2010: 17)

⁴⁰ Su obra cumbre, cuya edición original en inglés apareció en 1990. en ella se expone de forma sencilla, una serie de pautas para que las organizaciones se abran al aprendizaje.

Bajo esta ideología, es necesario tomar como punto de partida los cambios de enfoque o desplazamientos mentales (metanoia)⁴¹ que permitan transitar de una perspectiva a otra mejor.

Primera disciplina, del dominio personal

El primer requisito para que una organización aprenda es que su gente quiera mejorar su vida y su trabajo. La disciplina del dominio personal, permite aclarar y ahondar continuamente la visión (sueños, metas) de las personas, concentrar las energías en ésta, desarrollar paciencia y aprender a ver la realidad objetivamente. (Gutiérrez, 2010: 51)

En esencia, el dominio personal consiste en aprender y generar la tensión creativa⁴², que precisamente nace de tener una imagen clara de a dónde queremos llegar y decir la verdad sobre dónde estamos, la realidad actual. La brecha entre lo que se quiere (visión) y lo que se tiene (realidad) genera tensión creativa natural.

Segunda Disciplina, de los modelos mentales

El problema radica, cuando dominio personal, está muy acostumbrado a regirse por modelos mentales⁴³ de forma negativa pero establecidos en la organización. Para revertir lo anterior, es importante trabajar en el rediseño del rumbo de nuevos modelos mentales que promuevan la sana comunicación, el conocimiento, la

⁴¹ La palabra metanoia, se puede traducir por desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra. Captar el significado más profundo de metanoia, es captar el significado más profundo de aprendizaje, pues el aprendizaje también supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental. (Senge, 1998:23).

⁴² La tensión creativa es diferente a la solución de problemas, donde la energía proviene de intentar salirse de un aspecto indeseable de la realidad. Con la tensión creativa, la energía viene de la visión, es decir, lo que se quiere crear.

⁴³ Los modelos mentales o paradigmas se refieren a las ideas, supuestos y creencias muy arraigados que controlan los actos e influyen sobre el modo de comportamiento y comprensión de la realidad. En otras palabras, los modelos mentales son las estructuras cognitivas que se originan de las experiencias de los individuos. (Knowels, 2001:156)

solución de problemas, el diálogo, el respeto, la iniciativa pero sobre todo, la mejora continua.

El interés por capacitar a los servidores públicos de carrera como directivos de una unidad administrativa, parte de la idea que los líderes de las organizaciones inteligentes necesitan las habilidades de cuestionar, como las de argumentar negociaciones para llegar a acuerdos generales aplicables.

Lo que resulta una estrategia que pone al aprendizaje como una ventaja fundamental de la empresa para enfrentar los cambios rápidos. El resultado puede ser un notable mejoramiento del aprendizaje individual y en la organización, si los empleados entienden que sus modelos mentales son suposiciones que filtran su visión del mundo y los acontecimientos.⁴⁴

Senge (1998:18) afirma que el “aprendizaje institucional” es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la organización, sus mercados y competidores. Por esta razón, que la *planificación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional*.

Tercera disciplina, construcción de una visión compartida

La visión compartida gira en torno a las decisiones de los líderes, ya que supone un conjunto de principios y prácticas rectoras que consolidan las acciones del futuro, ya que promueven un compromiso genuino antes que mero acatamiento.

Por lo cual la función principal de la capacitación consiste en efectuar cambios. Para Arthur Yeung (2000) y colaboradores, en su obra *“Las capacidades de*

⁴⁴ La teoría del procesamiento de información afirma que los conocimientos actúan como filtro para el aprendizaje a través de los procesos de atención, es decir, es probable que los adultos presten más atención al aprendizaje que concuerda con los esquemas de sus conocimientos y menos al que no concuerda. (Knowels, 2001:157)

aprendizaje en la organización”, facilitar el aprendizaje en las organizaciones se basa en la capacidad para:

1. Generar ideas,
2. Generalizarlas e
3. Identificar las incapacidades para aprender.

Por lo anterior la conducción del gerenciamiento por la alta dirección⁴⁵ debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo y la implementación de un SGC, así como la mejora continua de su eficacia. (Gutiérrez, 2010:80)

La forma de evidenciar su compromiso es:

- a) Comunicar a la organización de la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) Establecer la política de calidad,
- c) Asegurar que se establezcan los objetivos de calidad,
- d) Llevar a cabo las revisiones por la dirección y
- e) Asegurar la disponibilidad de recursos.

Cuarta disciplina, aprendizaje en equipo

Como se mencionó antes, una organización que aprende significa ampliar la capacidad para crear. A través de esta disciplina, se trata de aumentar la capacidad de un equipo para generar los resultados que se desean.

El punto de partida es aclarar lo que se quiere, ya que si esto no se entiende, los miembros encausan sus energías en diferentes direcciones

⁴⁵ La alta dirección si no se ejerce eficazmente, el personal se dispersa, malgasta sus esfuerzos sin lograr el objetivo, se fugan en desorden. Muchas veces se fugan literalmente, es decir, se van a otra organización, o bien no abandonan la empresa pero no cumplen con su cometido.

Quinta Disciplina, del pensamiento sistémico

La quinta disciplina de Senge, se traduce en entender la organización como un sistema⁴⁶, es decir, como un todo, que impulse la idea de construir una visión compartida, para establecer el rumbo y sentido a las acciones futuras, donde partiendo de la visión personal, sumen esfuerzos con la finalidad de lograr la visión, misión y objetivos para el éxito de la organización.

Al integrar los diferentes puntos de vista, la imagen se hace más real e intensa, ya que entre más personas se unan a la visión, más real se hace ésta. Entonces se convierten en socios creadores y participantes activos en los procesos que llevan al cumplimiento de metas.

La clave para comprender los procesos de retroalimentación y demora consiste en entender que bajo las apariencias siempre existe un sistema independiente que se desarrolla según sus propias leyes, y que mientras más se traten de atacar los síntomas superficiales sin prestar atención a lo que ocurre en el fondo, más energía se gastará en vano.

3.4 Desarrollo Organizacional

Potencializar el capital intelectual de cada individuo como servidor público, a través del efecto acumulativo conseguido mediante esta suma de máximos individuales, representa la posibilidad de ofrecer mejores servicios y satisfacción de las diferentes áreas, dependencias, particulares o ciudadanos que soliciten asesoría jurídica especializada en el sector salud.

⁴⁶ Gestionar las organizaciones mediante el **enfoque de sistemas**, permite ver a la organización como un todo, sus procesos y su gente. Así, mejorar el sistema implica entender que en una organización los diferentes elementos se interrelacionan e interactúan, las relaciones de causa-efecto no son obvias ni lineales por lo general están distantes en el tiempo y espacio. Por ello, no basta mejorar un área o un proceso, es necesario mejorar el sistema, yendo al fondo de los problemas. (Gutiérrez, 2010:37)

El sistema dependiendo de su finalidad, dispone de órganos que bajo un tipo de tendencias contribuyen a alcanzarla. El Desarrollo Organizacional⁴⁷ es un *proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de las instituciones para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados* (De Faria, 2000). En los casos donde no se comparte el nuevo conocimiento organizacional, se duplica el trabajo, repitiendo los mismos errores.

Entendidas las organizaciones como sistemas sociales, ya que lo técnico no puede desligarse de lo social, entendiendo un sistema social como una estructuración de eventos o acontecimientos y no de partes físicas, por lo que no posee una estructura aparte de su funcionamiento. (Druker, 2000:17-23)

De ahí la importancia de capacitar en primer lugar a los mandos medios de ésta Secretaría, ya que ellos por sus funciones y por tener personal a su cargo, pueden crear entornos de aprendizaje y comunicación que ayuden y faciliten la Administración del Conocimiento⁴⁸.

⁴⁷ El Desarrollo Organizacional inicia en el año de 1924 (De Faria, 2000), en Estados Unidos, donde se realizó un estudio sobre los efectos de los cambios en las condiciones de trabajo en los índices de productividad de la fábrica Hawestern Electric Co. Otros señalan que el Desarrollo Organizacional nació en 1958 con los trabajos dirigidos por Robert Blake y H. Shepard en la Estándar Oil Co. El término significó originalmente Organization Development, aunque no se sabe quién lo acuñó, aunque abundan otros términos el más común es el de DO.

Las referencias sobre el origen son amplias, aunque De Faria considera la influencia de otras disciplinas como: la psicología aplicada, las metodologías de laboratorio, la práctica de investigación-acción, las teorías de sistemas abiertos y teoría de campo, el desarrollo de modelos sociotécnicos del grupo de trabajo del Tavistock Institute de Londres, de la psicología organizacional con las aportaciones de Maslow, Allport, Likert y Tannenbaum, y finalmente los aportes de la sociología y la administración con los trabajos de Max Weber, Durheim, Etzioni, Drucker y Merton, entre los más destacados (De Faria, 2000).

⁴⁸ La administración del conocimiento es el *proceso por el que se busca construir de manera consciente, conformar y explicar el cuerpo del conocimiento dentro de una organización* (Gianneto, 2002: PAGINA). La importancia en las instituciones pública de administrar el Capital Intelectual, obedece a las constantes promociones del personal o renuncias. Por lo anterior, es indispensable documentar nuevas líneas de acción o formas de trabajo ya que el propósito es generar una nueva cultura institucional.

Derivado de lo anterior, una parte fundamental de la administración del conocimiento es documentar la información, en informes, resultados de proyectos, bases de datos, manuales o

Las nuevas acciones no sólo se basarán en la experiencia previa, sino también en el conocimiento de los requerimientos futuros de la organización y en la capacidad que los servidores públicos de carrera como mandos medios en comunicarse con el personal a su cargo de la CGAJDH para compartir dicho conocimiento.

A todo esto, de la transacción entre el individuo y la CGAJDH dependerá el desempeño, ya que gracias a esa mediación se tomarán en cuenta las percepciones, sentimientos y reacciones emocionales que constituyen los **acuerdos o convenios psicológicos del trabajo** los cuales limitan o proyectan los procesos y actividades de la organización, constituyendo un modelo de repercusiones organizacionales.

Finalmente algunos valores y premisas con los que debe contar el Desarrollo Organizacional, son:

- ❖ Proceso dinámico: que involucre cambios reales, partiendo de un diagnóstico seguido de una planeación, utilizando las estrategias que propicien las relaciones interpersonales para perfeccionar la organización para que se dé el aumento en la eficacia y salud de la organización, con el objetivo de asegurar el ciclo de vida de la empresa y el desempeño del trabajador.
- ❖ Visión global: de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, contrato consciente y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus

cursos de capacitación, etc., ya que, lo anterior permitirá llevar un registro tanto de avances como de errores y así poder generar nuevas alternativas de solución a situaciones críticas.

relaciones. Institucionalización de procesos y autosustentación de los cambios.

- ❖ El Desarrollo Organizacional no es o no debe ser: sólo un curso de capacitación, un simple sondeo de información sin continuidad a las necesidades, maniobras de ejecutivos para preservar su poder a costa de otras personas, acciones sin sentido que tapicen la problemática real.

El concepto de Desarrollo Organizacional y su proceso involucra muchas acciones favorables para su ejercicio, sin embargo, puedo decir que su práctica en el ámbito laboral no es muy claro, difícilmente los directivos están al tanto de las inquietudes como del buen desempeño de sus trabajadores.

Consiste en ir más allá de los objetivos tradicionales de eficiencia y productividad.

- Enfocar el comportamiento: ya que los sistemas psicosociales afectan y son afectados por el subsistema técnico-administrativo.
- Utilización sistemática de agentes de cambio: pueden ser consultores externos o internos con conocimientos prácticos de las ciencias administrativas, psicológicas y sociales.
- Integrar tres tipos de práctica: tecnológicas, administrativas y de comportamiento.
- Creación de nuevos métodos e instrumentos propios
- Uso sistemático de la metodología de laboratorio.
- Consultoría de procesos y contenidos: relación necesaria entre contenidos y comportamientos.
- Nueva filosofía de la administración: conseguir la eficacia y salud en sistemas abiertos.

Nuevamente se hace mención sobre la importancia que tiene la atención de las necesidades del personal como las de la organización, se dice que los cambios positivos surgen en los grupos cuyos miembros se identifican y toman decisiones y responsabilidades en la situación a tratar.

Entre algunos objetivos básicos se puede identificar el generar información objetiva y subjetiva sobre las realidades organizacionales y asegurar su retroinformación, también el de crear un clima de confianza, receptividad y de apertura para diagnosticar y resolver problemas, asimismo, desarrollar potencialidades en las áreas técnicas, administrativas y personal; desarrollar la capacidad de colaboración entre personas y grupos y el de estimular las emociones y sentimientos de las personas.

La profesionalización de la DGAJDH, representa el escenario organizacional, en donde recaen los principios de aprendizaje mínimos y constituye el espacio necesario para confirmar la rentabilidad de la capacitación laboral⁴⁹, mediante el establecimiento de metas concretas y toma de decisiones a partir de datos reales, partiendo de un enfoque de procesos, con la finalidad de que se produzca una

⁴⁹ Al hablar de capacitación es necesario aclarar su definición, delimitar su campo de ejecución, y sobre todo la forma de aplicación para que se cumplan los objetivos propios de dicha acción. El concepto de capacitación radica en un *“acto intencionado que proporciona los medios necesarios para la posibilidad de aprendizaje”* (Proctor, 1964), con el fin de modificar la conducta del ser humano, una vez inmerso en dicho proceso.

A pesar de que la capacitación se desenvuelve tanto en escenarios laborales como educativos, posee características que marcan el rumbo de ambos, a diferencia del aprendizaje que se persigue en un sistema escolarizado, la capacitación laboral se enfoca en la capacidad productiva, que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto de trabajo. Es decir, lo más importante es facilitar el trabajo, partiendo de cambios, de actualizaciones o reforzamientos de: habilidades, conocimientos, competencias o estímulos que contribuyan al óptimo desempeño del individuo y sobre todo lograr que la producción sea de calidad o la necesaria para evitar situaciones críticas.

Después de haber analizado las dimensiones del problema y de considerar una posible capacitación, será indispensable observar y diagnosticar la situación, reconociendo las fortalezas o debilidades del lugar.

Toda vez detectado el problema, lo más importante es planear la forma para la solución del mismo, elegir un método adecuado que nos lleve al cambio a beneficio de la producción. De tal forma, que el objetivo de la capacitación es producir cambios en el individuo, emocionales, intelectuales, prácticos, técnicos y sobre todo significativos que mejoren la ejecución y funcionalidad laboral.

nueva cultura hacia la mejora continua del desempeño⁵⁰ de los servidores públicos de carrera, como resultado de sus esfuerzos.

3.5 Los servidores públicos como conductores del desempeño

Como se mencionaba en un principio el propósito de éste capítulo es el de reconocer y valorar los alcances del aprendizaje de los adultos, por ello, la Andragogía, toma un papel fundamental, sin embargo y afortunadamente, existen más disciplinas enfocadas en éste sentido, que no sólo sus estudios recaen en el adulto como un fin último, sino en contextos sociales y laborales.

Me refiero al Desarrollo de Recursos Humanos, en adelante DRH, el cual se define como un *proceso de desarrollo o de desencadenamiento⁵¹ de las destrezas humanas mediante el crecimiento de la empresa y la capacitación y el desarrollo de la organización, los procesos y los individuos.* (Knowles, 2001: 131).

Con esa definición, podemos decir que tanto la Andragogía como disciplinas en el DRH, consideran el aprendizaje de los adultos como objeto de estudio en sus investigaciones. Aunque difieran en sus metas y propósitos, ya que para la Andragogía el aprendizaje recae en el adulto de forma individual y para el DRH, el adulto es el medio por el cual los alcances del aprendizaje y capacitación benefician a la organización.

⁵⁰ El **desempeño**, se define por tanto, como los productos del sistema de la organización que tienen valor para el cliente en la forma de una productividad atribuible a la empresa, el proceso de trabajo, el grado de la contribución de los individuos. Que de acuerdo con esta definición, el desempeño son los medios por los cuales las empresas miden sus metas. El desempeño tiene lugar y se mide en el plano de la organización, los procesos y los individuos. (Knowles, 2001: 127)

⁵¹ El autor alude a este término para explicar que si bien el propósito del DRH parte del aprendizaje de los adultos, su fin último es el mejoramiento del desempeño. Sin embargo, el DRH es más que la capacitación o el aprendizaje de los adultos, incluye también actividades relacionadas que ni siquiera tienen un componente educativo planeado, debido a que el resultado deseado es mejorar el proceso y no el aprendizaje.

En resumen, las organizaciones logran hacer las cosas cuando las personas realizan su trabajo con eficiencia y eficacia.⁵² Para que esto ocurra, el personal debe estar bien capacitado en el desarrollo de conocimientos prácticos y estratégicos para sabe utilizar su fuerza razonadora ante cualquier eventualidad.

Perfeccionar programas como lo es el SPC, en las dependencias gubernamentales, puestos en marcha que obedecen y ofrecen mejoras en el sector público, merece la oportunidad de llevar las ideas a los hechos.

Visualizar el aprendizaje de los servidores públicos de carrera como conductores del desempeño, resuelve la brecha entre los que se enfocan simplemente a las metas de organización y de los que centran sólo la atención en los individuos. Por lo que el desempeño de los servidores públicos como conductores del desempeño, que ofrecen servicios de calidad en las oficinas de gobierno, recae lógicamente tanto en ellos mismos como ciudadanos.

Por lo mismo, y para efectos de situar el modelo educativo he seleccionado cuatro estilos de aprender los cuales dan sustento a la metodología a emplear en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- **Experimentación:** se refiere a aprender probando muchas ideas nuevas y adoptando una posición receptiva ante los experimentos controlados con productos y procesos nuevos.

⁵² Eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados. Adicionalmente, por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se deben alcanzar. (Gutiérrez, 2010: 21)

- **La adquisición de competencia⁵³**: basado en el reclutamiento, capacitación y desarrollo, hacer uso de alianzas estratégicas, contratar centros creativos como universidades y despachos de consultoría. El objetivo es que los miembros de la organización adquieran lo último en competencias.
- **Los parámetros de referencia**: consiste en averiguar cómo funcionan otros a partir de ahí tratan de adoptar y de adaptar estos conocimientos que se usen en sus propias organizaciones. El aprendizaje se deriva de organizaciones que han tenido buenos resultados o que han desarrollado mejor los procedimientos para procesos concretos.
- **Las mejoras continuas**: se refiere a las mejoras constantes o preventivas de lo que se ha hecho antes y de evadir situaciones críticas futuras, en el dominio de cada uno de los pasos en cada proceso.

Con la finalidad la diferencia entre el aprendizaje de primer orden, también llamado aprendizaje de un ciclo, que trata de mejorar la capacidad de la organización, para alcanzar objetivos conocidos, y con frecuencia esta ligado al aprendizaje de rutinas y conductas; y el aprendizaje de segundo orden, en ocasiones denominado aprendizaje de dos ciclos o deuterón, el cual lleva a la reflexión y reeducación del desempeño laboral (Yeung et al., 2000).

Si bien es raro, que el aprendizaje de primer orden conduzca a un cambio significativo en los supuestos básicos de una empresa, el aprendizaje de segundo orden implica cambiar la cultura de una organización.

Combatir con la tradición en las organizaciones es un proceso sumamente difícil, ya que tanto la estructura como los trabajadores poseen una cultura que en la

⁵³ **Competencia laboral**, se refiere a las características de personalidad devenidas en comportamientos, con relación a un estándar que a su vez se relaciona con el puesto. Es decir, cantidad necesaria de una determinada característica para desempeñarse exitosamente en ese puesto. Una unidad de competencia es una unidad de evaluación y certificación.

mayor parte de las situaciones ya no es funcional, tanto en el modo de trabajar o de producción, es por eso que la tradición resulta ser una limitante que pone en duda el progreso de toda organización.

De igual forma, depende la forma de concebir el aprendizaje, el cual conduce a la competitividad, de reconocer su importancia, generaría una nueva cultura compartida y adaptable, así como la capacidad para modificar las conductas, garantizando la velocidad o la capacidad para el cambio y actitud para aprender.

El diseño de programas de capacitación que se basan en las normas de competencia ocupacional, propone desarrollar una fuerza competente de trabajo en equipo, la planeación y la toma de decisiones con base en el establecimiento de normas por las cuales se medirán las habilidades esenciales en la calidad y la productividad.

Considero que el interés por el adulto en el ámbito laboral debe ser constante, ya que la organización empresarial depende de los conductores del desempeño.

3.6 Enfoque de procesos

La norma ISO: 9000 (Gutiérrez, 2010: 64) señala:

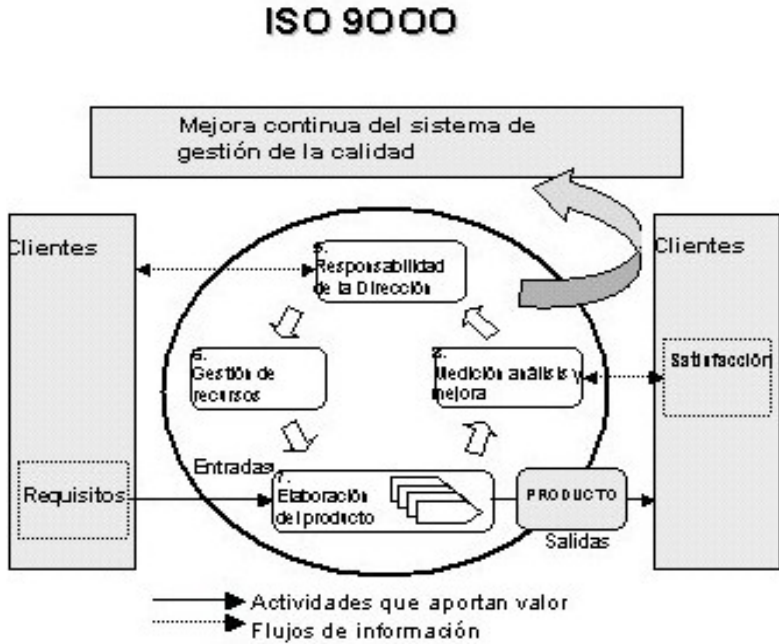
Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Como ya hemos visto, una organización que aprende, está fundamentada en un conocimiento compartido, más no en el individual de cada uno de los trabajadores, se refiere a lograr una sintonía en la cultura organizacional y modo de producción, es decir, las organizaciones aprenden cuando sus sistemas y cultura conservan el

conocimiento (por experiencia) y lo transfieren a partir de los individuos en una realidad operativa con base en la generación de ideas con impacto.

Entendiendo, proceso, como el *conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados.* (Gutiérrez, 2010:64) Por lo general, en una organización, interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos.

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.



3.7 Trabajo en equipo y metodología para la solución de problemas bajo un SGC

Partimos de la idea de que la participación del adulto en este caso el servidor público de carrera, es uno de los principios en los que se debe basar un sistema de gestión eficaz.

Promover el trabajo en equipo⁵⁴, favorece la compenetración, la comunicación y el compromiso de la función administrativa, ya que a través de éste, las personas unen ideas y esfuerzos para resolver los problemas de los procesos, y para aplicar nuevas ideas.

Para establecer los lineamientos de un contrato de aprendizaje, se debe tomar en consideración la normatividad que regula la gestión en una organización, en el caso de la CGAJDH, que cuenta con un SGC con base en ISO-9001, la metodología de dicho sistema, debe verse como una oportunidad para lograr cuatro aspectos fundamentales que hagan del SGC, un modelo duradero para alcanzar la excelencia (Gutiérrez, 2010:93)

- Desarrollar la organización de acuerdo a los principios de ISO-9000.
- Alinear la política de calidad, la misión, la visión y las estrategias clave.
- Enfocar el SGC en el cumplimiento de las metas de la organización.
- Medir las cosas correctas.

Una forma de mediar los intereses y propiciar el aprendizaje es por medio de los contratos de aprendizaje, mismos que facilitan el equilibrio entre las necesidades externas y de los intereses y necesidades del alumno adulto.

⁵⁴ Un equipo es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos comunes. (Gutiérrez, 2010:116)

3.8 Lineamientos para el uso de contratos de aprendizaje

El término aprendizaje, es el *acto o proceso por el que se adquiere un cambio de conducta, conocimiento, habilidad y actitudes*. (Knowels, 2001:13)

En el sentido laboral, el aprendizaje debe velar por mejorar la competencia en un trabajo o en la profesión, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de las organizaciones, de las profesiones y de la sociedad.

La forma de desarrollar un contrato de aprendizaje se puede entender siguiendo éstos pasos:

1. Diagnosticar sus necesidades de aprendizaje

En primer lugar es necesario definir una competencia, misma que se puede entender como la habilidad de hacer algo de manera profesional que se compone de una combinación de conocimientos, entendimiento, destreza, actitudes y valores. En segundo lugar y ya teniendo en cuenta un grupo de competencias identificar con base en su aprendizaje, dónde está y qué debe aprender para llegar a lograr esa competencia.

2. Especificar sus objetivos de aprendizaje

Cada necesidad identificada en el paso 1 debe estar reflejada en un objetivo, es decir, qué llegará a aprender o lograr hacer.

3. Especificar las estrategias y los recursos de aprendizaje

Cada objetivo debe tener la forma o el método que se va a emplear para cumplirlo. Tomando en cuenta los recursos materiales y humanos, que planea utilizar.

4. Especificar las pruebas de los logros

Consiste en la selección de pruebas que van a indicar a qué grado ha conseguido cada objetivo.

5. Especificar cómo se validarán las pruebas

Para cada objetivo, especificar qué criterios propone para juzgar las pruebas, después de especificar los criterios, se debe indicar los medios para juzgar las pruebas.

6. Cumplir con el contrato

Es esencial que cumpla lo que dice el contrato, aunque cabe la posibilidad de que sufra cambios en la realización pero se debe estar pendiente y conservar el objetivo que se propuso en un inicio.

7. Evaluación del aprendizaje

Comprobar qué aprendió. Desaparecer la brecha de dónde estaba a dónde quería estar.

Con esto queda claro que el hecho de que el alumno es elemental en un contrato de aprendizaje, más que significativo o útil que pudiera ser el conocimiento, el adulto se conocerá a sí mismo y a la vez, podrá tomar decisiones importantes tanto para la organización como en su desempeño y mejora del proceso.

3.9 Conclusión

En la actualidad el campo educativo aún está lleno de prejuicios tanto en el campo de aplicación como en su forma de operar. Haciendo referencia al proceso de enseñanza-aprendizaje como punto de partida, es muy frecuente que se le ubique únicamente a nivel de aula y exclusivamente para escolares necesariamente inscritos en una institución educativa.

Es importante reconocer, los cuestionamientos constantes acerca de las debilidades y carencias del sector educativo, del tipo de formación que es impartida, datos alarmantes referentes a la cobertura y calidad educativa, la puesta en marcha de múltiples programas sectoriales sin seguimiento alguno, pero sobre todo, del bajo aprovechamiento escolar y los niveles de deserción en los diferentes sistemas y subsistemas del sector.

Ante tal situación, la capacitación laboral, también cuenta con limitaciones para su aplicación, por supuesto que se trata de una alternativa de mejora y como solución a situaciones críticas, pero de igual forma se debe tener en consideración que no es la forma de remediar crisis profundas en las organizaciones o en el desempeño de los trabajadores.

A diferencia de un sistema educativo escolarizado, la capacitación laboral se refiere a la productividad, que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto de trabajo, por lo que no es obligación de las organizaciones empezar de cero en el proceso de aprendizaje de sus empleados.

Finalmente, sin la intención de insistir en el marcado círculo vicioso en el que se podría estancar la educación de adultos, mi propuesta, va encaminada a facilitar el trabajo de una institución pública y en extender el ánimo por lograr una educación integral de los adultos, partiendo de pequeños cambios, de actualizaciones o reforzamientos de: habilidades, conocimientos, competencias o

estímulos que en conjunto, contribuyan al óptimo desempeño laboral de los servidores públicos, para que a su vez ofrezcan servicios de calidad a la ciudadanía.

Por lo anterior, esta dirigida hacia el alumno adulto, profesionistas, que cuentan con un nombramiento por la Secretaría de Salud, como servidores públicos de carrera, en su mayoría, abogados que cuentan con personal a su cargo y con las condiciones necesarias y facultades de mando, para generar en las áreas diferentes estilos de trabajo para la mejora continua.

Mediante la transacción entre el individuo y la CGAJDH, tomando en cuenta las percepciones, sentimientos y reacciones emocionales que constituyen los acuerdos o convenios psicológicos del trabajo, los cuales limitan o proyectan los procesos y actividades de la organización, constituyendo un modelo de repercusiones organizacionales. De la transacción entre el individuo y la empresa dependerá el desempeño.

Un desempeño laboral, que cubra expectativas, tanto personales como laborales mediante el éxito, con base en contratos de aprendizaje como el medio necesario para hacer de la planeación de las experiencias del aprendizaje una comprensión mutua, entre el individuo y la organización.

El proceso de planeación del curso-taller, partirá de la detección de necesidades, de los mandos medios de la CGAJDH, para la formulación de objetivos de aprendizaje, identificación de recursos, elección de estrategias y evaluación de sus logros, con la finalidad de generar en el adulto sentido de posesión y compromiso con el plan.

Cuarto Capítulo
Instrumentación del Curso-Taller
“Herramientas gerenciales en Negociación para la Mejora Continua”

*El futuro es el lugar en donde pasaremos el resto de nuestras vidas,
vale la pena pensar en él.*

Joel Barker

Hasta el momento he promovido la necesidad de generar cambios en la AP a nivel federal, partiendo de nuevos estilos de trabajo y con la puesta en marcha de una NGP, con el fin de generar una nueva cultura institucional.

Desde mi punto de vista, generar el cambio, es la solución, sin embargo, considero de vital importancia, empezar por lo más importante y motivo principal para dirigir el rumbo de nuestras instituciones públicas.

Retomando el primer cuestionamiento del segundo capítulo ¿Quiénes somos y hacia dónde vamos? Es como, la instrumentación del presente curso-taller dirige su línea de acción hacia estrategias que permitan revalorar la identidad del servidor público.

Empezar por lograr que sea visto como un conductor del desempeño, una persona que este al servicio de su sociedad, que su función sea honesta y responsable, representa el inicio de una nueva cultura, ya que al final del día, también es un ciudadano que merece protección de sus derechos humanos y que debe confiar en la labor de su institución, por el simple hecho de que mediante su buen desempeño se evaluará lo anterior.

Reconocer los alcances que como servidor público genera, es el inicio y motivación para reinventar nuevos estilos de trabajo, un mejor desempeño gerencial, mejores oportunidades para sus subordinados, calidad en el servicio, satisfacción de los clientes en materia sanitaria pero sobre todo, calidad de vida.

4.1 Propuesta educativa

Ahora bien, ¿por dónde empezar? Una vez expuestas las principales características de la NGP, las teorías y corrientes ideológicas educativas que evidencian trabajos y estudios al respecto, es momento de aclarar el enfoque pedagógico de mi propuesta en capacitación laboral.

Si el objetivo es que los directivos sean capaces de reinventarse, actualizarse, evaluar, dirigir, visualizar y actuar, entonces lo más importante será perfilar todas las acciones del curso-taller a contribuir al desarrollo gerencial propio de los directivos en cuestión, como mandos medios y/o jefes de las distintas áreas de la CGAJDH, mediante la negociación.

Por lo anterior, mi propuesta educativa parte de lo esencial para promover el cambio de transición de un modelo a otro. Empezando por formar personas comprometidas y motivadas, adultos responsables para mantener el paso, instituciones entrelazadas entre si, en contra de políticas públicas desleales.

Para Maslow, (2005) *“Vivimos en un mundo donde el potencial humano será la principal ventaja competitiva en prácticamente cualquier organización o institución”*, donde los buenos deseos quedan superados, para dar paso a una verdadera sinergia social⁵⁵.

El rumbo será promover una gestión sinérgica basada en la colaboración, por lo que asimilando su trabajo como directivos, a su propia identidad, el adulto construirá:

- Trabajos que generen orgullo.
- Probabilidades.

⁵⁵ Cuando una persona persigue sus propios intereses, supone automáticamente un beneficio para los demás. (Maslow, 2005:19)

- Logros verdaderos y comunes.
- Impulsos por alcanzar el éxito.
- Redes de comprensión.
- Calidad humana.
- Desarrollo Organizacional.
- Paz social.

Ahora bien, ¿cómo lograr que el directivo se interese? No sólo basta con implementar un nuevo lenguaje para hablar de las personas como: capital humano, recursos intelectuales, conductores del desempeño, trabajadores del conocimiento, ¿Cómo pensar en otra realidad? ¿Qué hacer, para que el directivo se interese? ¿De qué manera aplicar dichos conceptos a que cuentan con un potencial aún sin explotar?

El problema de la elaboración del presente programa de estudios, fue necesariamente considerar el currículo en una forma integral y que a la vez atendiera a los datos arrojados por el DNC; pero sobre todo, buscar formas concretas de instrumentación del mismo y que fuera coherente con una nueva forma de concebir el aprendizaje de los adultos, logrando que el mensaje fuera claro: ¡necesitamos convertirnos en ciudadanos críticos, respetuosos, conscientes, reflexivos, innovadores y transformadores!

4.2 Ventajas de implementar un Curso-Taller

Por lo anterior, la presente propuesta pedagógica está basada en el diseño de un programa educativo, que consiste en la implementación de un Curso-Taller⁵⁶ como unidad didáctica, el cual centra la acción pedagógica en el conocimiento de nuevas herramientas de trabajo, marcando énfasis en la comprensión de aspectos

⁵⁶ Marcando énfasis en la comprensión de aspectos teóricos-prácticos en Negociación, como tema específico. (Pansza, et. all., 2006:7)

teóricos-prácticos en Negociación, para eficientar el desempeño laboral de los mandos medios de la CGAJDH, unidad jurídica de la Secretaría de Salud.

Una unidad didáctica de esta modalidad, permitiría invertir solo el **tiempo** necesario en los núcleos temáticos, haciendo el proceso de retroalimentación más efectivo. Otra ventaja que considero aporta, es el **costo** que le generaría a la Secretaría invertir en dicha propuesta, por los siguientes factores:

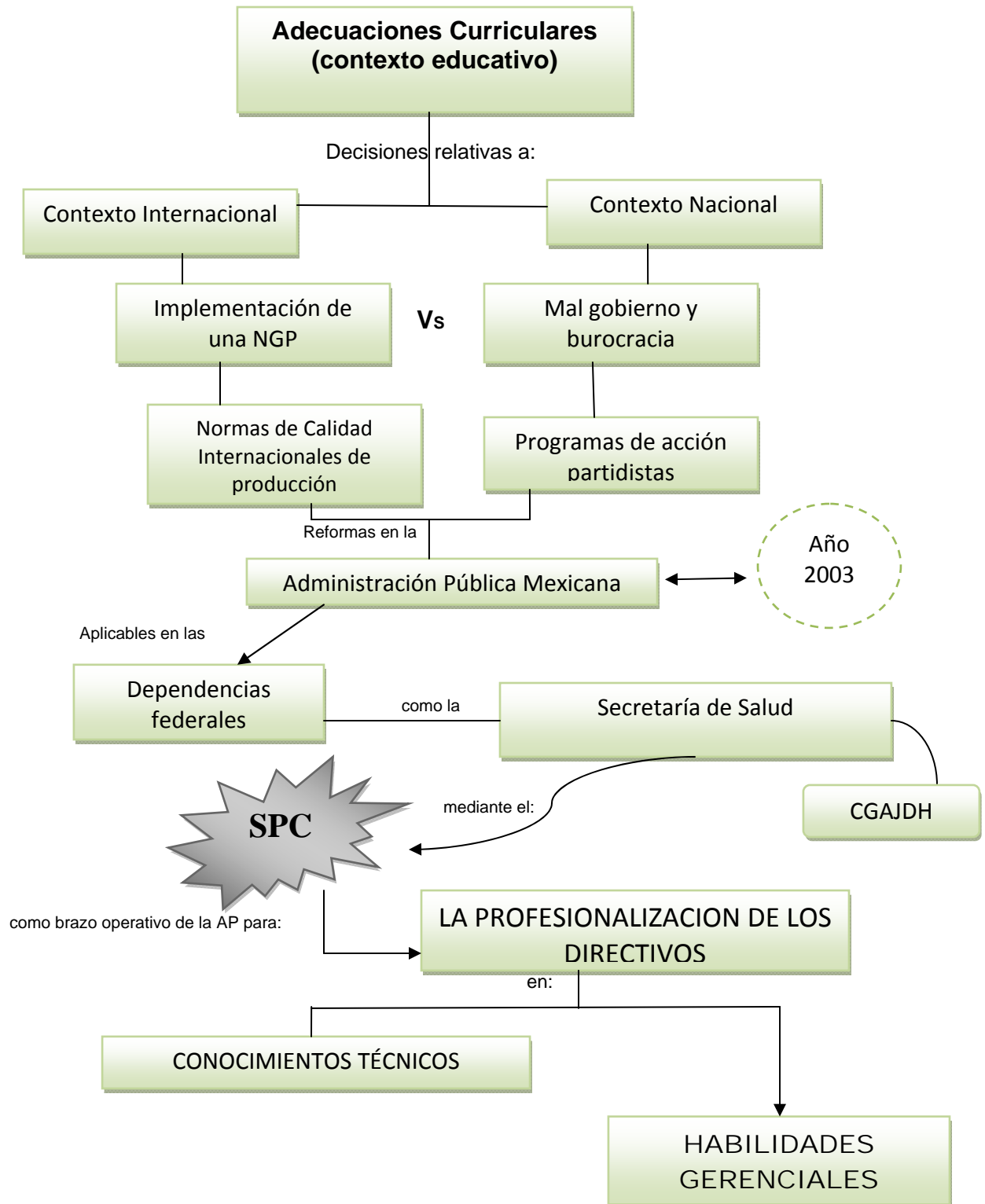
- a) Ésta Dependencia cuenta ya, con las instalaciones de un Centro de Capacitación Profesional, exclusivamente para tales efectos;
- b) El Curso-taller está centrado en un material ya elaborado por la Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud, que consta de 50 tarjetas de Herramientas Gerenciales, y
- c) El contenido del Curso-taller por su naturaleza, de aplicarlo a mediano plazo evitaría que situaciones críticas incrementen por la falta de conocimientos en la solución de problemas y no sería necesario contratar servicios de asesoría externos o pérdida de la Certificación ISO, en cuanto a Calidad en el Servicio, al contrario, implementar una nueva cultura institucional obtendría la certificación de la mayoría de los procesos.

Y finalmente el **beneficio**, que conlleva capacitar a personal de jefaturas hasta directivos representa cambios, y la posibilidad de expandir una nueva cultura institucional provocando en su personal nuevas y variadas necesidades en los sectores de la administración pública, hacia nuevos estilos de servicio, renovando posturas tradicionales y hacer énfasis en el crecimiento individual, dirigiendo al personal adscrito hacia nuevas y mejores prácticas para la Mejora Continua con la finalidad de cumplir con los objetivos, metas y políticas, pero sobre todo y el desarrollo humano.

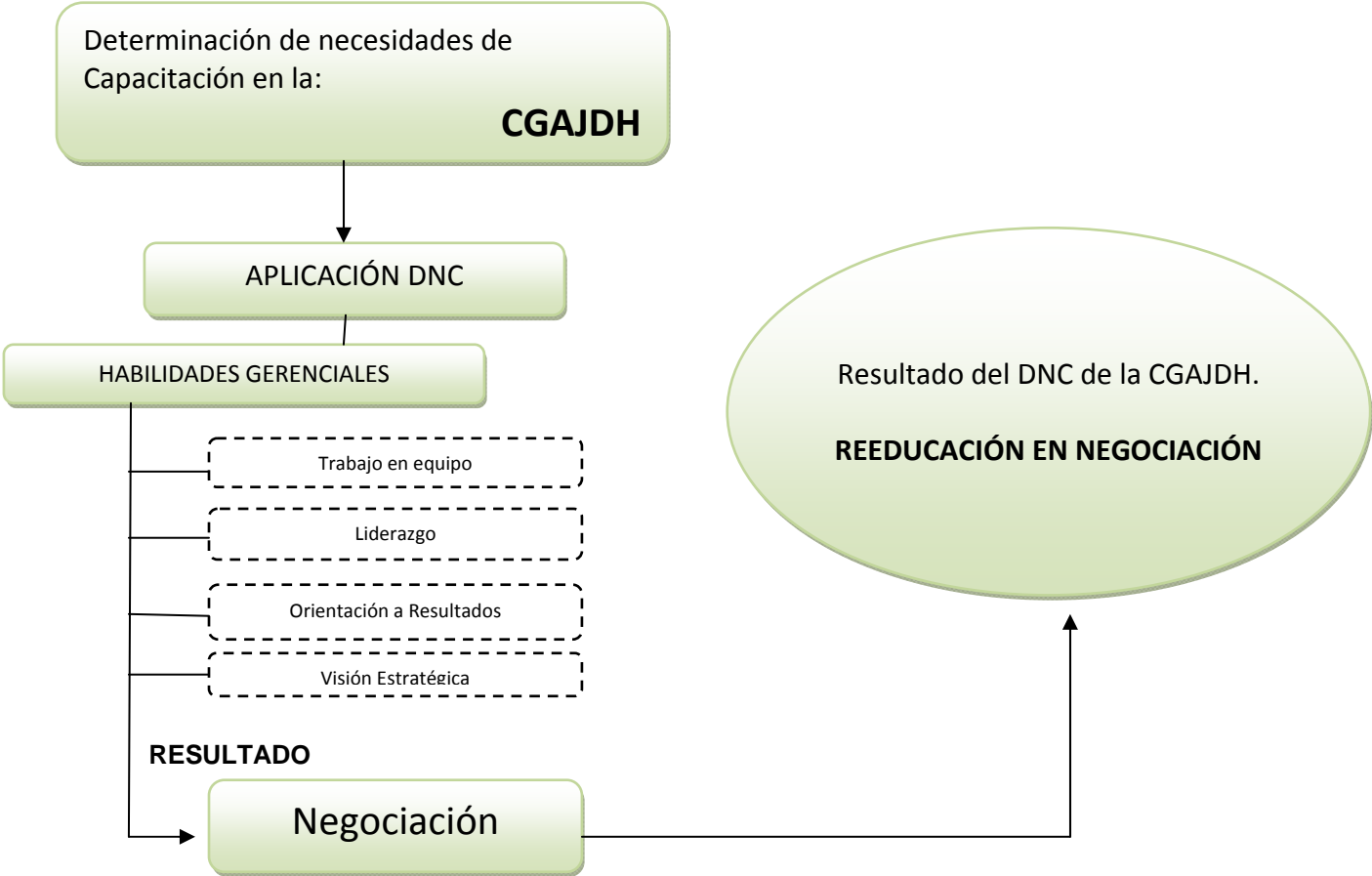
Abordar una problemática determinada en un curso, me permitió seleccionar el cuerpo teórico que permitiera abordarla de forma concreta, y la forma de propiciar un manejo profundo de los aspectos teóricos y su relación con vivencias y casos prácticos. Por lo que la selección del tipo de unidad didáctica me condujo, al diseño de la siguiente metodología:

4.3 Operatividad del curso-taller.

La fundamentación didáctica, estará enfocada a las siguientes:

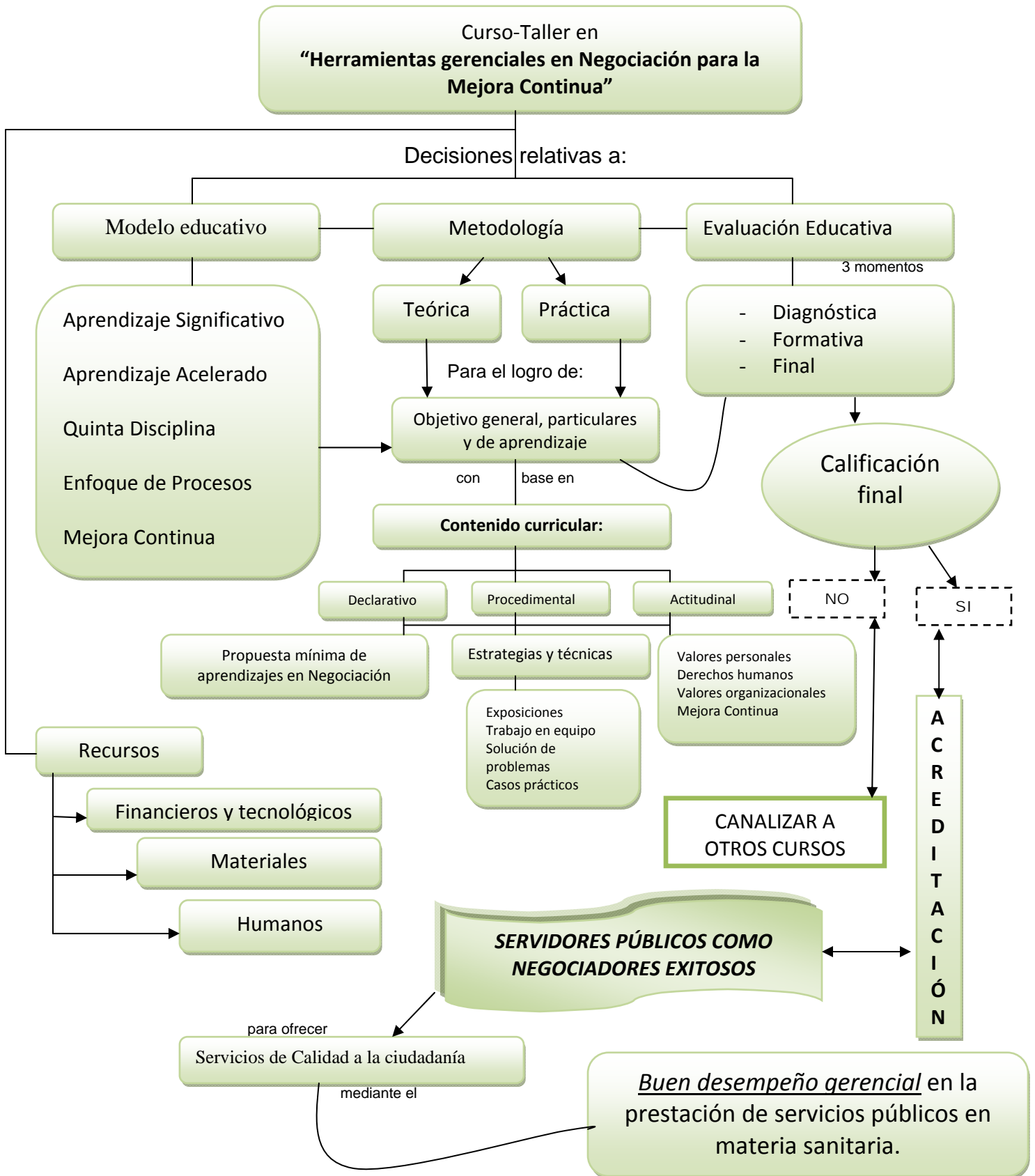


Del diagrama anterior, se desprende la contextualización de la educación en Herramientas Gerenciales, derivado de lo anterior, se hizo un segundo análisis para determinar los núcleos temáticos y metodología en la instrumentación del presente curso-taller.



Una vez expuesta el eje temático del curso-taller, a continuación el diseño curricular de dicha unidad didáctica para enmarcar las líneas de acción pedagógica, contenido temático, así como los objetivos y metodología a emplear.

4.4 Esquema del programa educativo correspondiente al curso-taller.



Aprender a aprender o ser estratégico para aprender será una actividad imprescindible en este sentido, por lo que es importante contar con instrumentos potenciales para acceder reflexiva y críticamente a estrategias de aprendizaje, metacognición y autorregulación, basado en la premisa del aprendizaje acelerado, mismo que refiere a *la capacidad de aprender y recordar que posee el ser humano es prácticamente ilimitada, ya que se aprovechan las reservas de la mente.* (Kasuga, 2004:11)

Como se refleja en el diagrama anterior, basado en los principios básicos de la Andragogía, de teorías específicas del aprendizaje como: la Quinta Disciplina⁵⁷, mediante un enfoque de sistemas con base en un SGC, el programa de estudios del presente curso taller, favorece y promueve la elaboración y diseño de herramientas o instrumentos cognitivos que les sirvan a los directivos a enfrentar por sí mismos, nuevas situaciones de aprendizaje pertenecientes a distintos dominios en negociación.

Las situaciones didácticas a emplear, partirán de un aprendizaje significativo, basado tanto en estrategias de elaboración como de organización, con el fin de que el adulto, descubra y construya a la vez significados para encontrar sentido en la información,⁵⁸ teniendo verificativo en la adquisición y aplicación de conocimientos en negociación contemplados en la presente unidad didáctica. Por lo anterior, el profesor, como promotor, ofrecerá opciones de trabajo y técnicas que propicien los cambios deseables.

De igual forma, contribuirá en el Desarrollo Organizacional de ésta Coordinación favoreciendo su proceso dinámico y visión global, enfocando el comportamiento hacia la mejora continua de los procesos, con base en la función de los servidores públicos de carrera y eventuales que la integran como conductores del desempeño mediante la experimentación, la refinación de habilidades, parámetros

⁵⁷ Ver Tercer Capítulo, *Organizaciones que aprenden*, subtema 3.3

⁵⁸ Es necesario señalar que estas estrategias pueden aplicarse sólo si el material proporcionado al adulto, tiene un mínimo de significatividad lógica y psicológica. (Díaz, 2006:240)

de referencia y mejoras continuas que contribuyan a la generación de conocimiento y solución de problemas, con la plena convicción de revalorar y rescatar el valor público que provoca ser un servidor público.

Finalmente, con la esperanza de que mi propuesta algún día contribuya a la reconstrucción de mi país, a continuación, presento la instrumentación del presente Curso-Taller en “Herramientas Gerenciales en Negociación para la Mejora Continua” dirigido a los mandos medios y directivos con un nombramiento eventual adscritos a la Coordinación General de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos de la Secretaría de Salud.



4.5 Presentación del Curso-taller:

“Herramientas Gerenciales en Negociación para la Mejora Continua”

Dirigido a los Servidores Públicos de Carrera y Eventuales de la CGAJDH de la
Secretaría de Salud

Elaborado por: **Tania Cervantes Soriano**
Colegio de Pedagogía
2005-2008

ÍNDICE

4.5.1 Presentación	3
4.5.2 Desarrollo	4
4.5.2.1 Intenciones del Curso-Taller	
4.5.2.2 Perfil del Egresado	
4.5.3 Objetivo General	7
4.5.3.1 Objetivos Específicos	
4.5.3.2 Objetivos de Aprendizaje	
4.5.4 Estrategia de Trabajo	7
4.5.5 Temas	9
4.5.6 Duración	10
4.5.7 Evaluación	10
4.5.8 Sesiones	11
4.5.9 Bibliografía	36

4.5.1 PRESENTACIÓN

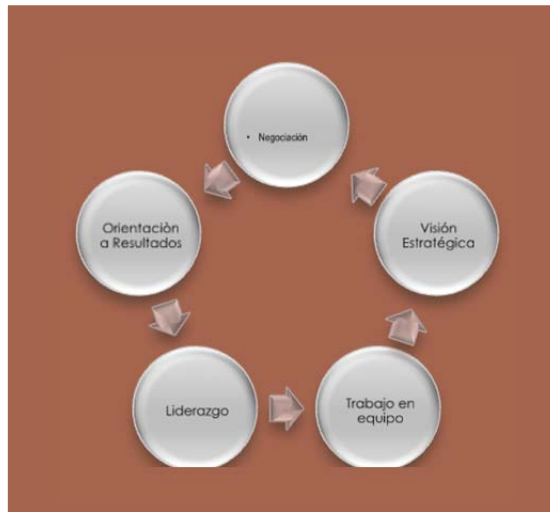
Derivado del DNC en la CGAJDH, del cual se sugirió capacitación laboral, a continuación, el presente programa de estudios representa una propuesta mínima de aprendizajes en atención a la problemática que existe en dicha área administrativa; mediante el desarrollo y perfeccionamiento de técnicas en Negociación, específicamente, para dar respuesta a las exigencias sociales como servidores públicos.

El programa de estudios del Curso-Taller de “**Herramientas Gerenciales en Negociación para la Mejora Continua**” dirigido a los directivos del jurídico de la Secretaría de Salud, perfila su concepción hacia un modelo educativo humanista; dejando un poco de lado la CGAJDH, como organización, el presente documento se enfoca en el individuo, sus tareas y retos, de los cuales derive: la mejora de la calidad, productividad y satisfacción de los ciudadanos.

Sustentado en los principios de aprendizaje de la Andragogía y en una de disciplinas más representativas de organizaciones inteligentes, como La Quinta Disciplina de Peter Senge; el curso-taller expresa los propósitos educativos, conceptos y elementos más distintivos de: calidad total, productividad, enfoque de sistemas, mejora continua, partiendo de la implementación de diferentes estilos de aprendizaje acelerado como estrategia para la potencialización de los mismos.

Centrado en el talento humano, su productividad y motivación, dicho curso-taller tiene como propósito, que el directivo o mando medio sea capaz de llegar a acuerdos para la solución de problemas y toma de decisiones como servidor público del sector salud, mediante la negociación.

El Curso-Taller: “**Herramientas Gerenciales en Negociación para la Mejora Continua**” es un instrumento de trabajo que orienta las acciones del docente, en su práctica educativa, referidas a la autorregulación, aprendizaje autónomo, pensamiento crítico, comunicación y éxito en el logro de objetivos, según el contrato de aprendizaje acordado, mediante una evaluación sistemática, que incluye todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.



El enfoque pedagógico en el que se apoya el proceso de enseñanza es una estructura teórica-práctica de aprendizaje, cuya finalidad refiere a convertirse en una posible solución a la problemática que las dependencias federales y locales presentan, a causa de seguir métodos y estilos de desempeño tradicionalistas administrativos que rebasan toda realidad en la actualidad.

En un afán por redoblar esfuerzos, para hacer las cosas mejor, más rápido y en forma más económica, las actividades a implementar están enfocadas hacia la productividad y calidad en el servicio público; este documento parte de la necesidad de fortalecer conocimientos específicos en negociación, derivado del análisis y detección de necesidades en la CGAJDH, sin embargo, es importante no omitir, que sabiendo la situación concreta y del

diagnóstico de las habilidades, resulta de valor incalculable, fortalecer todas las demás capacidades gerenciales para que en realidad, se generen grandes cambios en las dependencias gubernamentales.

4.5.2 DESARROLLO

La negociación y la mediación son un proceso que se considera arte y ciencia. Juan Maralet, asesor de empresarios en temas de planificación estratégica, negociación y desarrollo del liderazgo, afirma que *negociar es un proceso de interacción potencialmente beneficioso, por el que dos o más partes con algún conflicto potencial o no, buscan mejorar sus opciones de negociación a través de acciones decididas conjuntamente.* (2007: 5)

El curso-taller está preparado para que el directivo pueda adaptar el proceso de negociación a su propio estilo y pueda desarrollar su propia guía de preparación para cualquier tipo de acuerdos.

A primera impresión, el mundo de la organización y la dirección puede, dividirse o entenderse, entre quienes dan órdenes y quienes las reciben; una de las definiciones de la dirección, es la que *consiste en conseguir resultados a través de otras personas.* El

supervisor que ocupa un puesto administrativo debe encaminar a los individuos hacia las metas de la organización utilizando los recursos necesarios que se encuentran bajo su control. (Odiome, 1990:11)

Sin embargo, no sólo las negociaciones se dan entre los equipos de trabajo, sino también entre directivos de otras unidades administrativas, inclusive de otras dependencias, que en conjunto deben llegar a acuerdos para atender las demandas ciudadanas. Entonces, la pregunta es, ¿Qué cualidades deben poseer los directivos capaces de llevar a cabo alteraciones tan espectaculares en el funcionamiento de las organizaciones?

4.5.2.1 INTENCIONES DEL CURSO-TALLER

El programa de estudios refleja una propuesta mínima de aprendizajes en Negociación, contemplados en el diseño y elaboración de un Curso-Taller, como unidad didáctica, que marca énfasis en la comprensión de aspectos teóricos-prácticos, proporcionando una visión panorámica de la aplicación y uso de habilidades específicas en saber negociar.

El Curso-Taller tiene como finalidad que el servidor público de carrera utilice eficientemente técnicas en negociación y las tarjetas de herramientas gerenciales como material de apoyo, para enfrentar de manera funcional diversas situaciones cotidianas y laborales. Además, pretende que el adulto, como directivo sea capaz de solucionar problemas eficientemente de acuerdo con sus funciones y tomar mayor conciencia para generar ideas con impacto, con los medios, códigos, recursos, valores y recursos materiales apropiados.

El Curso-Taller pretende optimizar la relación del servidor público de carrera con el personal a su cargo, a partir del desarrollo de sus habilidades negociadoras para generar un clima laboral adecuado y círculos de aprendizaje; por ello, debe apropiarse de metodologías eficientes que le permitan manejar situaciones tanto humanas como asuntos turnados, trabajando en forma colaborativa, ser autónomo y al mismo tiempo mantener una actitud respetuosa frente a su equipo de trabajo, respetando sus creencias, valores, ideas, para llegar a acuerdos interpersonales y de productividad, sabiendo canalizar sus experiencias personales al logro de los objetivos tanto personales como los de la CGAJDH y los de la Secretaría.

Cabe señalar que para el enfoque de procesos es más importante la calidad del proceso de aprendizaje, que la cantidad. Por lo anterior es importante señalar la estrecha relación entre los núcleos temáticos y la problemática situada ayudan a contextualizar al servidor público de carrera con su realidad, cada estrategia de enseñanza debe partir del entorno laboral e interés del mando medio como jefe, por ello no debe perder de vista los niveles de desempeño para lograr la mejora continua.

4.5.2.2 PERFIL DEL EGRESADO:

- El directivo de la CGAJDH al finalizar el curso-taller, revalorará su identidad como servidor público y será un negociador exitoso, se percibirá como un conductor del desempeño y responsable de ofrecer un servicio público de calidad. Como una persona al servicio de su sociedad, con base en el desempeño de su función de forma honesta y responsable, en la protección del derecho a preservar la salud.
- **Como ciudadano mexicano, deberá confiar tanto en la labor que ejerce, como en la calidad institucional en la que se desempeña, haciendo valer el derecho a la protección y promoción de la educación para la salud.**
- El personal de mando medio adscrito a la CGAJDH de la Secretaría de Salud, implementará instrumentos exitosos que faciliten procesos que impulsen la optimización de recursos para un desarrollo eficiente en la búsqueda continua para un alto desempeño del personal.

El programa de estudios integra un conjunto de núcleos temáticos mínimos que contienen saberes indispensables para el logro de los objetivos.

4.5.3 OBJETIVO

GENERAL

Desarrollar técnicas negociadoras en el servidor público de carrera, para lograr acuerdos en situaciones formales o informales, mediante el uso de instrumentos exitosos que faciliten la planeación, administración, dirección, control y evaluación de los procesos administrativos en la DGAJDH para la Mejora Continua.

4.5.3.1 OBJETIVOS

PARTICULARES

- Lograr una comunicación efectiva en las negociaciones, tanto para la solución de problemas como el manejo de conflictos y negociaciones en situaciones cotidianas, a fin de evitar situaciones críticas y favorecer ambientes de aprendizaje en equipo.
- Negociar de manera exitosa a fin de alcanzar el logro de objetivos institucionales, generales y personales.
- Mejorar el desempeño laboral, en términos de productividad a fin de mejorar los niveles de servicio sanitario ya definidos.
- Lograr una visión integral acerca de la capacitación laboral como herramienta permanente para la formación de adultos, hacia una educación integral para toda la vida.

4.5.3.2 Objetivo de aprendizaje:

Que los directivos sean capaces de: negociar, reinventarse, actualizarse, evaluar, saber dirigir, visualizar y actuar A FAVOR DEL CONTRATO SOCIAL.

4.5.4 ESTRATEGIA DE TRABAJO:

El Curso-Taller estará orientado hacia los principios de una educación para Adultos basado en un enfoque de procesos en donde lo primordial será facilitar el trabajo, partiendo de cambios, de actualizaciones o reforzamientos detectado en el DNC de la CGAJDH, como: habilidades y conocimientos en negociación, además de estímulos que contribuyan al óptimo desempeño del individuo y sobre todo lograr que la producción sea de calidad o la necesaria para evitar situaciones críticas.

El Curso-Taller se llevará a cabo bajo los lineamientos establecidos en el programa de actividades que se presenta en el siguiente apartado. Una condición indispensable para su desarrollo es la participación activa de los asistentes y del guía, para un mejor desarrollo y realización personal, social, educativa y profesional en la dinámica del proceso para la toma de decisiones.

Bajo el enfoque de procesos el docente se perfila como una figura mediadora y facilitadora que planea y ejecuta estrategias de aprendizaje-enseñanza-evaluación. Le corresponde la presentación y el encuadre del curso, hacer los planteamientos teóricos, metodológicos y técnicos pertinentes para coadyuvar al logro de los objetivos, así como la conducción hacia la crítica reflexiva y creativa de las diferentes prácticas consideradas. Por parte de los participantes se requiere que intervengan activamente en las discusiones y actividades que se realicen para el diseño y elaboración de los casos prácticos y uso correcto de las herramientas gerenciales como material de apoyo.

Las estrategias didácticas a emplear obedecen a un modelo de asesoramiento de desarrollo organizativo y de procesos, por lo que se considera el papel predominante de los asistentes en el desarrollo de los temas y en la ejecución de las tareas, ya sea mediante el trabajo individual, en equipo o en plenaria.

Los contenidos se sintetizan en una situación didáctica que deberá planearse con base en la problemática situada de cada uno de los bloques temáticos y ajustarse de acuerdo con el contexto y necesidades particulares del grupo. Algunas de las estrategias fundamentales en este sentido son:



Estas actividades se combinarán con exposiciones por parte del guía y algunos casos prácticos, pero la intención es que el trabajo tenga un carácter fundamentalmente útil y promueva la interacción entre los participantes.

4.5.5 TEMAS

El Curso-Taller en “Herramientas Gerenciales en Negociación para la Mejora Continua” integra un conjunto de núcleos temáticos mínimos que contienen saberes indispensables para el logro de objetivos de la CGAJDH de la Secretaría de Salud, divididos en 5 sesiones:

Sesión 1	
	Encuadre
Tema 1	Principios motivacionales
1.1	La personalidad
1.2	Inteligencia emocional
1.3	Hábito de la proactividad
1.4	Autenticidad

Sesión 2	
Tema 2	Modelos de Negociación
1.1	Definición de Negociación
1.2	Diferentes modelos de Negociación
1.3	El proceso de Negociación
1.4	Estructura de una Negociación efectiva

Sesión 3	
Tema 3	Manejo de conflictos
3.1	Lenguaje de la comunicación
3.3	Estrategias para manejar conflictos
3.4	Evitar espirales de defensa y ataque

Sesión 4	
Tema 4	Crear acuerdos
4.1	Herramientas efectivas de negociación
4.2	Analizar el campo de fuerza
4.3	Crear Valor
4.4	Negociar soluciones

Sesión 5	
Tema 5	Negociaciones efectivas en acción Lista de verificación
5.1	ETAPA 1. Preparación.
5.2	ETAPA 2. Abrir la negociación.
5.3	ETAPA 3. Desarrollar la Negociación
5.4	ETAPA 4. Moverse hacia el acuerdo.
	Cierre

4.5.6 DURACIÓN

El Curso-Taller tendrá una duración de **20 horas aula divididas en 5 sesiones**, cada una de **4 horas diarias**, se formarán dos grupos (A y B) de 25 personas cada uno, en un turno de las 9:00 a las 13:00 horas (grupo A) y por las tardes de 16:00 a las 20:00 horas (grupo B) durante 1 semana.

4.5.7 EVALUACIÓN

Con el propósito de realizar el seguimiento sobre el desempeño de los participantes a lo largo del taller, se evaluará la colaboración y contribución que cada uno tenga en las actividades planteadas para trabajo en equipo, así como los casos que se elaboren y sus reactivos asociados, por lo que resulta indispensable asistencia y puntualidad; de igual forma, se realizarán evaluaciones de avance y al final del curso se evaluará el nivel de conocimientos, a través de la aplicación de un examen. A continuación se detalla en la siguiente tabla por porcentajes correspondientes a la acreditación

Evaluación	Porcentaje
- trabajo individual	20%
- trabajo en equipo	20%
- examen final	60%
Total	100%

Finalmente para poder emitir un juicio de valor, acreditarán el Curso-Taller los Mandos Medios que obtengan el 80% de los créditos en la evaluación de resultado, para poder ser acreedor a una constancia validada por el SPC de la Secretaría.

Bloque temático: Sesión I		Fecha: _____
Dirigido a:	Servidores Públicos de Carrera y Eventuales de la CGAJDH de la Secretaría de Salud.	Carga horaria: 4 horas aula
Propósito:	Reconocer el tipo de personalidad de cada directivo para asegurar que como funcionarios públicos tienen la responsabilidad de ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía.	

Núcleos temáticos		Problemática situada
Tema 1	Encuadre y Evaluación Diagnóstica (factibilidad del curso-taller) Principios Motivacionales	<u>Correspondiente al primer nivel de los principios Andragógicos:</u>
Subtemas	1.1 La personalidad	<p>Evaluar las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, reconociendo sus derechos y obligaciones, para determinar su postura al respecto.</p> <p>Vincular intereses personales con los laborales, poniendo en duda su coexistencia y reciprocidad.</p> <p>1ª disciplina: DOMINIO PERSONAL Enfrentarse a si mismos.</p>
	1.2 Inteligencia emocional	
	1.3 Hábitos de una persona exitosa.	
	1.4 Autenticidad	
	Evaluación de Avance	
Estrategia de Aprendizaje-Enseñanza-Evaluación Secuencia didáctica sugerida		

Apertura:

“Para que una persona sea más eficaz lo primero a tomar es la cuestión personal, seguida por la interpersonal, gerencial y por último la organizacional”. (Covey, cit. En Gutiérrez, 2010:3) Estos cuatro niveles deben desarrollarse para que una persona alcance su potencial.

El docente, al iniciar el curso, realiza una evaluación diagnóstica para identificar aptitudes previas, hábitos y tipo de personalidad que poseen los directivos como servidores públicos, para la elaboración del contrato de aprendizaje, es decir, reglas y formas de trabajo que deberán respetarse y llevar a cabo en las cinco sesiones que componen el curso-taller en cuestión.

Por lo anterior, el docente elige la metodología pertinente que permita crear valor y sentido a las formas y ritmos de trabajo establecidos para el entendimiento y sentido de las actividades a emplear en la solución de casos prácticos de su propia elección, a fin de lograr los objetivos de cada sesión.

El docente, es un guía en la ejecución de las actividades y el responsable de evaluar las evidencias de aprendizaje para emitir un juicio de valor de los niveles de desempeño en la adquisición del aprendizaje de cada directivo.

Finalmente, con datos del DNC, ajusta las actividades.

Desarrollo:

Sesión 1. Principios Motivacionales: en esta primera sesión las actividades están dirigidas a conocer el tipo de personalidad y el impacto que genera en sus funciones laborales y directivas, bajo el primer supuesto de Peter Senge.

1ª Disciplina. DOMINIO PERSONAL.

El primer requisito para que una organización aprenda es que su gente quiera mejorar su vida y su trabajo. La disciplina del dominio personal, permite aclarar y ahondar continuamente la visión (sueños, metas) de las personas, concentrar las energías en ésta, desarrollar paciencia y a prender a ver la realidad objetivamente. (Gutiérrez, 2010: 51)

En esencia, el dominio personal consiste en aprender y generar la tensión creativa, que precisamente nace de tener una imagen clara de a dónde queremos llegar y decir la verdad sobre dónde estamos, la realidad actual. La brecha entre lo que se quiere (visión) y lo que se tiene (realidad) *genera tensión creativa natural*.

Para abordar los temas se sugiere implementar un proceso de autorreflexión y autoevaluación de su conducta en diferentes escenarios en los que se han visto envueltos en problemas donde exista falta de comunicación y dominio de emociones sobre la razón con resultados desfavorables.

El adulto partiendo de experiencias reales, habilidades en negociación para lograr “ganar-ganar” e identificar los intereses y satisfacciones de decisiones en acción en la defensa y logros de objetivos como directivo en una institución pública.

Cierre:

En la primera sesión, los estudiantes identificarán:

- Su tipo de personalidad.
- Sus fortalezas y oportunidades.
- Identidad como directivos exitosos de una dependencia federal.
- Objetivos personales

El docente evaluará el avance y la perspectiva del grupo hacia conductas de mejora y transformación, reconocerá el esfuerzo, compromiso y sinceridad de los directivos en su autocrítica y alentará las acciones a futuro que los motiven a mejorar como personas con repercusiones en su desempeño laboral.

Indicadores de desempeño:		
Conocimientos declarativos	Desarrollo personal en Negociación	Valores y actitudes
La personalidad	Reconocimiento de actitudes y creencias que impiden alcanzar las metas. (reconocimiento de un conflicto estructural) Ficha: Herramientas para el control del recurso humano. Perfil de Fortalezas.	Honestidad Activar inteligencia intrapersonal
	Superación del conflicto. Rechazar de forma rotunda aquellas dificultades que impidan el logro de objetivos personales.	Fuerza de voluntad Responsabilidad
	Dotar de sentido, virtudes, habilidades y aptitudes con las que cuentan y enfocarlas a sus funciones como directivos.	Disciplina y pasión

Inteligencia emocional	Identificar cuando las emociones aplastan a la razón. Analizar las reacciones automáticas que llevan a confrontaciones.	Sinceridad y Respeto
	Impulsos para la acción. Ser flexibles ante las necesidades y motivaciones propias como del personal con el que trabajan.	Ser flexible.
	Aplicación de una inteligencia emocional. Encontrar el equilibrio emocional ante situaciones críticas y el papel que juega como directivo.	Ser crítico
Hábitos de una persona exitosa	Cambios de pensamiento. Identificar, hacia donde se quiere llegar, planteamiento de metas y propósitos personales y señalar qué impacto tiene en sus funciones y desempeño laboral.	Ser proactivos, es decir, ser libre de escoger una respuesta a los estímulos del medio ambiente.
	Administración del tiempo. Concretar la visión, gastar la vida en asuntos con trascendencia, anteponer “hacer primero lo primero” permite liberarse de la tiranía del estrés, para dedicar tiempo a las actividades que le dan sentido a su vida.	Asumir la responsabilidad de actuar en beneficio de todos y lograr el bien común.
	Pensar en “ganar-ganar”. Tener una actitud de cooperación y consideración en nuestra relación con los demás, establecer un balance entre nuestros objetivos y los de los demás para lograr el bien común.	Pensar en una actitud de abundancia, en la que hay éxito y felicidad para todos.
	Buscar comprender primero y después ser comprendido. Este hábito es la clave de las relaciones humanas eficaces y posibilita llegar a acuerdos del tipo ganar-ganar.	Respeto a los demás y sinergizar es decir, valorar la diversidad, para el éxito del trabajo en equipo.

	Mejora continua personal. Usar nuestra capacidad, física, mental y espiritualmente a fin de ser eficientes y eficaces en los diferentes roles que desempeñamos.	Mejorar como necesidad humana.
Autenticidad	Ampliar la pasión por los retos, dejando atrás la pasividad y las quejas, levantar la vista para ver nuevos horizontes por los cuales trabajar y comprometerse.	Superar la mediocridad y prácticas directivas arcaicas.

Niveles de Desempeño		
Excelente	Presenta una excelente predisposición hacia nuevas formas de trabajo y propone estrategias de aprendizaje constructivas y significativas. Identifica su tipo de personalidad y las oportunidades de crecimiento y transformación. Duda en todo momento y evalúa su realidad.	Evaluación diagnóstica
Bueno	Presenta cierta predisposición al cambio y duda acerca de sus alcances y debilidades. Reconoce su personalidad.	Evaluación diagnóstica
Suficiente	Omite participar y acepta el contrato de aprendizaje sin dificultades o cuestionamientos.	Evaluación diagnóstica
Insuficiente	Reacciona de forma negativa hacia las actividades y entorpece los círculos de aprendizaje en la sesión. Promueve la indiferencia y apatía.	Evaluación diagnóstica
Materiales de apoyo		
<p>Ficha: Herramientas para el control del recurso humano. Perfil de Fortalezas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolios, cartulinas, acetatos, • Papelería (plumas, lápices, blocks, gomas) • Acceso a Internet • Proyector de diapositivas 		

Bloque temático: Sesión 2		Fecha: _____
Dirigido a: Servidores Públicos de Carrera y Eventuales de la CGAJDH de la Secretaría de Salud.		Carga horaria: 4 horas aula
Propósito:	Definir e integrar la negociación, como un proceso de interacción potencialmente beneficioso, a fin de mejorar su desempeño gerencial, mediante la mediación de los conflictos y solución de problemas.	
Núcleos temáticos		Problemática situada
Tema 2	Modelos de Negociación	2ª Disciplina, DE LOS MODELOS MENTALES Con ayuda de diferentes técnicas de aprendizaje acelerado, formarán grupos de aprendizaje para el análisis e integración de nuevos conceptos que contribuyan al DO.
	2.1 Definición de Negociación	
	2.2 Diferentes modelos de Negociación	
	2.3 El proceso de Negociación	
	2.4 Estructura de una Negociación efectiva	
Estrategia de Aprendizaje-Enseñanza-Evaluación Secuencia didáctica sugerida		

Apertura:

Una vez definida el tipo de personalidad y conscientes del desarrollo de fortalezas y oportunidades de cada directivo, el servidor público, deberá proyectarse como un jefe exitoso, innovador que propone mejoras continuas en su función.

Por lo que el docente, reitera la necesidad que bajo un enfoque de procesos en un SGC, deben contar con herramientas para la mejora continua que favorezcan el trabajo en equipo dirigido a una orientación a resultados efectivos, mediante la negociación.

A pesar de que el presente documento es eminentemente práctico, es importante definir conceptos básicos como: negociación, creación de valor, intereses, objetivos, stakeholders, alternativas al no acuerdo MAAN y comunicación, indispensables en el proceso REC.CREAR.

Desarrollo:

El docente promueve círculos de aprendizaje y motiva a los directivos a ser creativos, innovadores, promoviendo el diálogo para las dudas y comentarios al respecto.

En todo momento el docente debe guiar la realización de las exposiciones y regular el tiempo asignado a cada una. Evaluar las evidencias de aprendizaje con el apoyo de herramientas para la mejora continua haciendo énfasis en el desarrollo de habilidades y técnicas en negociación que contribuyan al buen desempeño gerencial y logro de resultados.

De acuerdo con la evaluación de avance o formativa, el guía debe ajustar las estrategias y/o actividades si identifica problemas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sesión 2. Modelos de Negociación: con base en la **2ª Disciplina, DE LOS MODELOS MENTALES.** El problema radica, cuando dominio personal, está muy acostumbrado a regirse por modelos mentales de forma negativa pero establecidos en la organización. Para revertir lo anterior, es importante trabajar en el rediseño del rumbo de nuevos modelos mentales que promuevan la sana comunicación, el conocimiento, la solución de problemas, el diálogo, el respeto, la iniciativa pero sobre todo, la mejora continua.

El foco de atención en esta segunda sesión es la integración de aspectos teóricos de negociación, el objetivo, es, identificar conceptos básicos, entender el proceso y sus elementos, conocer su propio estilo de negociación como directivo exitoso, aprender a preparar negociaciones y formular un plan estratégico para conseguir negociaciones exitosas en todo el proceso.

Lo más importante es que el directivo, una vez identificada el tipo de personalidad, vaya ligando dichas virtudes con características esenciales de un buen negociador. Para que en conjunto el alumno adulto, fortalezca su personalidad como un servidor público eficiente.

Cierre:

El docente evalúa en cada momento, los procesos de enseñanza-aprendizaje, con un enfoque formativo y flexible, asimismo, favorece entre los directivos el deseo de aprender y les proporciona oportunidades y herramientas para avanzar en sus procesos de construcción del conocimiento. Promueve el pensamiento crítico, reflexivo y creativo, a partir de los contenidos educativos establecidos, produciendo expectativas de superación y desarrollo.

Indicadores de desempeño:		
Conocimientos declarativos	Competencias en herramientas gerenciales para la mejora continua en Negociación.	Valores y actitudes
Definición de Negociación	Definir conceptos básicos como: negociación, creación de valor, intereses, objetivos, stakeholders, alternativas al no acuerdo MAAN y comunicación, indispensables en el proceso REC.CREAR. Ficha: Herramientas para la mejora de competencias. Técnicas en Negociación	Pensamiento radial. Centrar la atención en el tema medular.
	Dar respuestas a las preguntas más frecuentes: ¿Para qué negociar?, ¿Qué hace que una negociación sea exitosa?, ¿Cuáles son los beneficios? Integración de las características de un buen negociador a sus funciones como jefe. Dirigir el perfil de puestos, con los intereses personales, demandas sociales hacia un solo objetivo. Ficha: Herramientas Estratégicas. Establecimiento de metas.	Activar inteligencia verbal-lingüística e interpersonal. Como habilidad para trabajar cooperativamente con otros grupos, comunicarse verbal o no verbalmente con otras personas.
Diferentes modelos de Negociación	<u>Negociación de principios.</u> Para incrementar la posibilidad de alcanzar un resultado que satisfaga las necesidades de las partes que intervienen. A lo que también se le llama negociación ganar/ganar. <u>Negociación coercitiva.</u> Cuando una persona ocupa su poder de una manera inapropiada, al recurrir a su posición superior en la organización para obtener ventaja. <u>Negociación manipuladora.</u> Basada en engaños. <u>Negociaciones formales.</u> Son acontecimientos que demandan tiempo y que son llevados a cabo por largos periodos y requieren satisfacer varios intereses divergentes. <u>Negociaciones informales.</u> Son acontecimientos que por naturaleza son más cortos y más fáciles de resolver.	Por parte del docente: Utiliza diferentes vías de entrada de la información, con mayor frecuencia en los siguientes estilos: Material de apoyo Visual Si más del 50% de los mandos medios son hombres. Material de apoyo Auditivo Si más del 50% de los mandos medios son mujeres. Formas de procesamiento de la información: - Global contextual - Concreto

El proceso de Negociación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entender el proceso y sus elementos. 2. Conocer su propio estilo de negociación y mejorarlo. 3. Aprender a preparar negociaciones en equipo. 4. Conocer las estrategias, tácticas y herramientas de negociación. 5. Conocer algunos trucos y saber cómo combinarlos. 6. Cómo formular un plan estratégico de negociación para conseguir negociaciones exitosas, antes y durante de la negociación. <p>Ficha: Herramientas estratégicas. Coaching. Ficha: Herramientas estratégicas. Matriz de Programa.</p>	<p>Mandos medios mujeres, activar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agudeza auditiva - Habilidades para lectura. - Habilidades verbales. - Preguntas evocativas. <p>Mandos medios hombres, activar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agudeza visual - Habilidades analíticas - Preguntas concretas.
Estructura de una Negociación efectiva	<p>La negociación es un proceso que toma la forma de una estructura clara con etapas definidas.</p> <p>PASO 1. PREPARACIÓN. Incluye investigar, planear tácticas y estrategias.</p> <p>PASO 2. ABRIR LA NEGOCIACIÓN. Compartir posiciones e intereses.</p> <p>PASO 3. LLEVAR A CABO LA NEGOCIACIÓN. Incluye estudiar posiciones, ofertas, estrategias y convenios identificando ganancias y concesiones para encontrar un motivo en común.</p> <p>PASO 4. MOVERSE HACIA EL ACUERDO. Reclamar y crear valor, e identificar la Zona de Posible Acuerdo. (ZOPA)</p> <p>PASO 5. LLEGAR A UN ACUERDO. Concluir la negociación y registrar los acuerdos logrados.</p> <p>PASO 6. SEGUIMIENTO DE LA NEGOCIACIÓN.</p>	<p>Autoconfianza</p> <p>Haciendo el aprendizaje una experiencia agradable, por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitud positiva - Técnicas de memorización - Pensamiento creativo - Motivación

Niveles de Desempeño		
Excelente	Enfrenta las dificultades que se le presentan y es consciente de sus valores, fortalezas y debilidades. Reacciona al cambio de manera positiva e interesado(a). Cuestiona los núcleos temáticos.	Evaluación de avance
Bueno	Expresa ideas y conceptos de nuevas formas de estilos de trabajo, piensa en distintos hábitos de desempeño y comete constantes errores para después rectificar.	Evaluación de avance
Suficiente	Evalúa los riesgos y no propone alternativas de solución ni de mejora.	Evaluación de avance
Insuficiente	Acepta los conocimientos nuevos de forma desinteresada.	Evaluación de avance
Materiales de apoyo		
<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas gerenciales para la mejora continua. - Ficha: Herramientas para la mejora de competencias. Técnicas en Negociación - Ficha: Herramientas estratégicas. Coaching. - Ficha: Herramientas estratégicas. Matriz de Programa. - Ficha: Herramientas estratégicas. Establecimiento de metas. • Portafolios, cartulinas, acetatos, • Mapas mentales • Papelería (plumas, lápices, blocks, gomas) • Acceso a Internet • Proyector de diapositivas 		

Bloque temático: Sesión 3		Fecha: _____
Dirigido a: Servidores Públicos de Carrera y Eventuales de la CGAJDH de la Secretaría de Salud.		Carga horaria: 4 horas aula
Propósito:	Conocer métodos de comunicación útiles durante el proceso de negociación, a fin de lograr transmitir mensajes reales, para tener un comportamiento seguro que determine el éxito en la negociación.	
Núcleos temáticos		Problemática situada
Tema 3	Manejo de conflictos	
	3.1	Lenguaje de la comunicación
	3.3	Estrategias para manejar conflictos
	3.4	El modelo de empujar y halar
	3.5	Técnicas de solución
Estrategia de Aprendizaje-Enseñanza-Evaluación Secuencia didáctica sugerida		
		Correspondiente al tercer nivel de los principios andragógicos: metas y propósitos. 3ª Disciplina. CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA 1. Generar ideas, 2. Generalizarlas e 3. Identificar las incapacidades para aprender.

Apertura:

Al inicio de la sesión el docente favorece el diálogo como mecanismo para lograr comunicaciones efectivas. Explica los diferentes tipos de comportamiento en las negociaciones, tales como: comportamiento seguro, agresivo, pasivo o manipulador, para poder exaltar el tipo de conductas efectivas en dicho proceso.

Practica y promueve habilidades físicas y psicológicas y el tipo de lenguaje en las negociaciones, utilizando de manera coherente el lenguaje corporal, el tono de voz y las palabras, para asegurar la recepción de mensajes claros y sin ambigüedad.

El adulto sigue instrucciones y procedimientos de manera reflexiva, comprendiendo como cada uno de sus pasos contribuye al alcance de los objetivos en la sesión 1.

Desarrollo:

El directivo seguro de si mismo, reconociendo sus fortalezas y debilidades, defiende sus intereses personales, laborales e institucionales ante situaciones críticas en diferentes casos prácticos a ejecutar. Es necesario que los directivos, adopten un estilo de negociación apropiado como el medio necesario para lograr sus objetivos como servidores públicos de carrera.

Es en esta sesión donde se plantea por primera vez una problemática situada, con el propósito de poner en práctica habilidades negociadoras para el logro de objetivos mediante acuerdos efectivos, que inmersos en un enfoque de sistemas lo que será de mayor relevancia, es lograr el buen desempeño gerencial en la respuesta oportuna y de calidad a demandas sociales. La mayoría de directivos que intervienen en negociaciones no les gusta los conflictos y con frecuencia están inseguros de cómo tratarlos. Los ven como una pérdida de tiempo y como algo que impide la tarea. Pero la principal dificultad con el conflicto surge cuando es ignorado o no se maneja bien, porque tiende a empeorar. Tratar el conflicto puede ser un proceso creativo con resultados positivos como mejores soluciones y relaciones.

Sesión 3. Manejo de conflictos. La estrategia de trabajo en esta sesión, consiste poner en práctica: una nueva identidad como servidores públicos y enfrentarse a una problemática que permita ir moldeando el estilo de negociación de mayor dominio para cada directivo, según sus habilidades. La problemática situada consistirá en partir de experiencias, errores o de malas decisiones que como directivos llevaron a cabo, con el propósito de identificar, en qué momento perdieron el control, rumbo y sentido de dicha situación y como resultado obtuvieron, pérdidas, reclamos u bajo desempeño. Es importante en esta sesión, que el docente ubique el contexto organizacional de la CGAJDH real, con datos que se obtuvieron del DNC aplicado a esa Coordinación General Jurídica. Entre lo que destaca: más de la mitad de los directivos no reconoce el valor del Recurso Humano en las organizaciones.

Cierre:

Al finalizar, los directivos realizarán actividades para recuperar, ordenar, y sintetizar los aprendizajes adquiridos.

El docente evaluará los diversos textos elaborados para verificar las competencias adquiridas y asignar una calificación a cada estudiante dándoles a conocer los resultados. La calificación mostrará el nivel de desempeño alcanzado de acuerdo con el compromiso mostrado, el trabajo colaborativo e individual y la participación activa.

Evidenciar en la evaluación de avance compromiso con el desarrollo y la implementación de un SGC, así como la mejora continua de su eficacia.

Indicadores de desempeño:

Conocimientos declarativos	Competencias en herramientas gerenciales para la mejora continua en Negociación.	Valores y actitudes
Manejo de conflictos	Conocer: Causas del conflicto. Reconocer el conflicto. Estrategias para manejar el conflicto. -prevenir el conflicto por medio de buenas prácticas en la negociación. -administrar el conflicto por medio del despliegue efectivo de estrategias de comportamiento. Tips para manejar el enojo, agresión, hostilidad, manipulación y menosprecios. Ficha: Herramientas para la mejora continua: Análisis de cuellos de botella.	Ser sensible ante el conflicto. Fuerza de voluntad (energizarse para superarlos).
Lenguaje de la comunicación	Escoger el comportamiento adecuado en la negociación puede determinar el éxito o el fracaso. Se recomienda comportamientos seguros, aunque se utilizarán otros comportamientos. Concepto de comunicación. Comportamiento en la negociación. <ul style="list-style-type: none"> - Seguro - Agresivo - Pasivo - Manipulador 	Responsabilidad de actuar y visión personal. Construir relaciones productivas. Reconocer nuevas oportunidades.

	<p>Debido a que comunicamos muy poco de nuestro mensaje mediante las palabras que utilizamos, es importante escoger el lenguaje apropiado cuando negociamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las palabras que escogemos. - El tono de voz con el que nos expresamos. - Nuestro lenguaje corporal, incluyendo nuestra propia apariencia. - Pasos para manejar el enojo. - Manejar el temor y la ansiedad. 	<p>Eliminación del miedo.</p> <p>Estabilidad.(dominio personal)</p> <p>Estrategia de mejora.</p>
	<p>Negociaciones: Cara a cara. Por teléfono. Por correo electrónico.</p>	<p>Responsabilidad</p>
<p>Estrategias para manejar conflictos</p>	<p>Los negociadores capacitados utilizan las técnicas descritas a continuación para que las negociaciones más complejas se muevan hacia acuerdos exitosos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afirmación empática. - Anunciar el comportamiento. - Cubrir apariencias. - ESCUCHAR. - Expresar sentimientos. - Realzar los beneficios. <p>Ficha: Herramientas para la mejora de competencias: Solución de Conflictos</p>	<p>Ser paciente</p>
	<p>Comportamiento efectivo en la negociación. Herramientas que debe evitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Irritadores - Contrapropuestas - Espirales de defensa y ataque - Diluir argumentos 	<p>Ser crítico</p>

El modelo de empujar y halar	<p>Dos estilos principales se pueden utilizar para influenciar a otras personas durante las negociaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Halando y atrayendo. 2. Empujando y mostrándose firme. <p>Ficha: herramientas estratégicas. Diagrama Causa-Efecto Ficha: herramientas para la mejora de competencias. Desarrollo de Equipos Efectivos. Ficha: herramientas operativas. Guía de supervisión.</p>	<p>Considerar: Método de construcción de las las 6M. (diagrama de Ishikawa)</p>
Técnicas de solución	<p>Evaluar propuestas de soluciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enumerar ventajas y desventajas 2. Enumerar los resultados mejores, peores y realistas. <p>Ficha: Herramientas estratégicas. Tableros Equilibrados de Control o Balanced Scorecard. Ficha: Herramientas estratégicas. Análisis costo-beneficio. Ficha: Herramientas estratégicas: Tablas de Utilización.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Análisis FODA (cuadro de mando integral) <p>Ficha: Herramientas estratégicas. Análisis FODA</p>	<p>Movilizar el cambio a través del liderazgo efectivo.</p>
Niveles de Desempeño		
Excelente	<p>Utiliza más 7 herramientas gerenciales para la mejora continua y ofrece una alternativa de solución a la problemática planteada. Presentan una excelente forma de trabajo en equipo y entregan el trabajo en los plazos requeridos.</p>	Evaluación de avance
Bueno	<p>Utiliza menos de 5 herramientas gerenciales para la mejora continua y recupera información relevante para la solución a la problemática planteada. Mantienen relaciones interpersonales adecuadas y entregan el trabajo en los plazos requeridos.</p>	Evaluación de avance

Suficiente	Utiliza hasta 3 herramientas gerenciales para la mejora continua y presentan inconsistencias en la solución en la problemática planteada. Existen errores en la entrega y plazos requeridos.	Evaluación de avance
Insuficiente	Presenta una posible solución desarticulada, sin intencionalidad ni sentido. Falta de compromiso para trabajar en equipo y entrega los trabajos fuera del plazo establecido.	Evaluación de avance

Materiales de apoyo

Ficha: Herramientas para la mejora de competencias: Solución de Conflictos

Ficha: herramientas estratégicas. Diagrama Causa-Efecto

Ficha: herramientas para la mejora de competencias. Desarrollo de Equipos Efectivos.

Ficha: herramientas operativas. Guía de supervisión.

Ficha: Herramientas estratégicas. Tableros Equilibrados de Control o Balanced Scorecard.

Ficha: Herramientas estratégicas. Análisis costo-beneficio.

Ficha: Herramientas estratégicas: Tablas de Utilización.

Ficha: Herramientas estratégicas. Análisis FODA

- Herramientas gerenciales para la mejora continua.
- Portafolios, cartulinas, acetatos,
- Papelería (plumas, lápices, blocks, gomas)
- Acceso a Internet
- Proyector de diapositivas

Bloque temático: Sesión 4		Fecha: _____
Dirigido a: Servidores Públicos de Carrera y Eventuales de la CGAJDH de la Secretaría de Salud.		Carga horaria: 4 horas aula
Propósito:	Dirigir el dilema del negociador en acuerdos efectivos que favorezcan el desarrollo organizacional a fin de mejorar el SGC, inmerso en los procesos.	
Núcleos temáticos		Problemática situada
Tema 4	Crear acuerdos	<p>Correspondiente a la 4ª Disciplina, aprendizaje en equipo.</p> <p>Una organización que aprende significa ampliar la capacidad para crear. A través de esta disciplina, se trata de aumentar la capacidad de un equipo para generar los resultados que se desean.</p> <p>A fin de lograr la 5ª Disciplina, <u>PENSAMIENTO SISTÉMICO</u></p>
	4.1 Herramientas efectivas de negociación	
	4.2 Analizar el campo de fuerza	
	4.3 Crear Valor	
	4.4 Negociar soluciones	
Estrategia de Aprendizaje-Enseñanza-Evaluación Secuencia didáctica sugerida		

Apertura:

El alumno en esta sesión escucha, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios, códigos y herramientas apropiados en negociación.

El docente identifica conocimientos previos y necesidades de formación de los adultos, para desarrollar estrategias para avanzar a partir de ellas. Lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora que involucre a los mandos medios en su contexto institucional.

Desarrollo:

Esta sesión esta enfocada en marcar la importancia de llegar a acuerdos, seguimiento para la mejora continua. El mando medio en todo momento asume la responsabilidad de llegar a acuerdos efectivos para mejorar el ambiente y desempeño gerencial.

La importancia de llegar a un acuerdo en este sentido, resalta la necesidad de recuperar el verdadero compromiso como funcionarios que ofrecen servicios de calidad en la atención de demandas sanitarias, de acuerdo con los datos del DNC aplicado en la CGAJDH, más del 50% de los directivos reconocen el valor público que implica el buen desempeño de sus funciones.

La NGP, promueve el desarrollo del recurso humano, el docente aprovecha la opinión de los mandos medios y orientarlos hacia el cumplimiento de objetivos institucionales y nacionales, ya que este curso-taller no sólo consiste en negociar dentro de la organización, sino al interactuar con otras áreas, dependencias, organizaciones o particulares que impacten en la Secretaría.

Sesión 4. Crear acuerdos. Con frecuencia, llegar a un acuerdo es la etapa que menos se atiende en el proceso de negociación. Desde el principio debe haber claridad sobre el tiempo que cada parte tiene pensado dedicar a la negociación, sobre todo de tener claro si se buscan soluciones de colaboración o de compromiso. El procedimiento para llegar a un acuerdo debe ser concertado con claridad desde el principio por todas las partes, por ejemplo, si no pueden llegar a un acuerdo dentro de cierto periodo de tiempo.

La negociación implica encontrar el motivo común entre los resultados u objetivos deseados, lo que da lugar al proceso “elección de REC. CREAR”, considerada como la única estrategia posible en negociación, para la reclamación de valor y lograr acuerdos efectivos, también conocida como Negociación Distributiva o de Suma Cero, en la que lo que una parte gana es a costa de lo que la otra parte pierde.

Cierre:

Correspondiente a La quinta disciplina de Senge, se traduce en entender la organización como un sistema, es decir, como un todo, que impulse la idea de construir una visión compartida, para establecer el rumbo y sentido a las acciones futuras, donde partiendo de la visión personal, sumen esfuerzos con la finalidad de lograr la visión, misión y objetivos para el éxito de la organización.

Indicadores de desempeño:		
Conocimientos declarativos	Competencias en herramientas gerenciales para la mejora continua en Negociación.	Valores y actitudes
Herramientas efectivas de negociación	<p>Ciclo PHVA de Deming.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planear, - Hacer, - Verificar y - Actuar. <p>Ficha: Herramientas para la mejora continua. Juntas Rápidas. Ficha: Herramientas para la mejora continua. Juntas Efectivas. Ficha: Herramientas estratégicas. Establecimiento de metas. Ficha: Matriz de Priorización. Diagrama Causa-Efecto. Ficha: Herramientas operativas. Grupo Focal. Ficha: Herramientas operativas. Diagrama de Procesos. Ficha: Herramientas para la mejora de competencias. Desarrollo de Equipos Efectivos. Ficha: Herramientas para la mejora continua. Administración por procesos.</p>	Utilizar sistemática de agentes de cambio basados en la creación de nuevos métodos e instrumentos propios para el aseguramiento de la calidad en el servicio.
Analizar el campo de fuerza	<p>El análisis del campo de fuerza le da la capacidad de analizar las fuerzas positivas y las barreras para llegar a un acuerdo de manera que pueda retirar los obstáculos y seguir adelante.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de solución acordada. 2. Fuerzas colaboradoras. 3. Fuerzas entorpecedoras. 	Promover una nueva etapa de la administración para el aseguramiento de la calidad total en un SGC.

<p>Crear Valor</p>	<p>Métodos para modificar percepciones en la reclamación de valor. Hay ocho ingredientes para reclamar valor que se usan en hábiles mezclas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometerse en la ZOPA. 2. Amenazas. 3. Anclar las percepciones en la ZOPA. 4. Valores sentimentales. 5. Unir asuntos nuevos. 6. Engañar. 7. Utilizar el lenguaje del reclamador. 8. Teoría del poder. 	<p>Enfocar el comportamiento: ya que los sistemas psicosociales afectan y son afectados por el subsistema técnico-administrativo.</p> <p>El poder que proporciona conocer las formas de manipular las negociaciones permitirá estar alerta del flujo de las mismas.</p>
<p>Negociar soluciones</p>	<p>Asumir un comportamiento seguro durante las negociaciones aumentará en gran medida sus posibilidades de éxito en soluciones gana-gana. Ser claro sobre lo que quiere y lo que no quiere.</p> <p>Con las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Teniendo habilidades asertivas 5. Siendo específico 6. Enfrentando la manipulación 7. Expresarse correctamente 8. Decir “no” 	<p>Ser competitivo y mejorar el desempeño laboral.</p> <p>Medir el propio desempeño laboral.</p>
<p>Crear acuerdos</p>	<p>Acuerdos de colaboración o de compromiso.</p> <p>PASO1. Manejar las emociones. PASO 2. Ponerse de acuerdo sobre normas comunes. PASO 3. Aclarar posiciones. PASO 4. Buscar necesidades e intereses subyacentes. PASO 5. Generar alternativas. PASO 6. Aordar las mejores opciones ganar-ganar.</p>	<p>Velar por el valor público y promover reformas a las políticas públicas sanitarias.</p>

Niveles de Desempeño		
Excelente	Principales características de dominio: Domina un estilo de negociación propio y consigue acuerdos. Asume una actitud que favorece la solución de problemas organizacionales, en el ámbito local y nacional.	Evaluación de avance
Bueno	Contribuye al alcance de un equilibrio entre los intereses de corto y largo plazo con relación a los acuerdos y compromisos pactados.	Evaluación de avance
Suficiente	Consigue acuerdos sin conseguir todos sus objetivos.	Evaluación de avance
Insuficiente	Asume de forma respetuosa los intereses de los demás, sin defender los propios.	Evaluación de avance
Materiales de apoyo		
<p>Ficha: Herramientas para la mejora continua. Juntas Rápidas. Ficha: Herramientas para la mejora continua. Juntas Efectivas. Ficha: Herramientas estratégicas. Establecimiento de metas. Ficha: Matriz de Priorización. Diagrama Causa-Efecto. Ficha: Herramientas operativas. Grupo Focal. Ficha: Herramientas operativas. Diagrama de Procesos. Ficha: Herramientas para la mejora de competencias. Desarrollo de Equipos Efectivos. Ficha: Herramientas para la mejora continua. Administración por procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolios, cartulinas, acetatos, • Papelería (plumas, lápices, blocks, gomas) • Acceso a Internet • Proyector de diapositivas 		

Bloque temático: Sesión 5		Fecha: _____
Dirigido a: Servidores Públicos de Carrera y Eventuales de la CGAJDH de la Secretaría de Salud.		Carga horaria: 4 horas aula
Propósito:	Llevar a cabo negociaciones efectivas, utilizando la lista de verificación para no omitir ningún detalle en el proceso de cada negociación, a fin de obtener el éxito en cada una.	
Núcleos temáticos		Problemática situada
Tema 5	Negociaciones efectivas en acción Lista de verificación	Acreditación final: Se formarán equipos, máximo de 5 personas y el examen consistirá en que cada uno de ellos, elegirá una caso práctico con una problemática situada en materia sanitaria. El objetivo es que cada equipo pase al frente y cada uno de los integrantes exponga de forma individual un caso práctico. Los demás integrantes del equipo debatirán y cuestionarán su planteamiento, mientras que el resto del grupo escucha la negociación en cuestión.
	5.1 ETAPA1. Preparación.	
	5.2 ETAPA 2. Abrir la negociación.	
	5.3 ETAPA 3. Desarrollar la Negociación	
	5.4 ETAPA 4. Moverse hacia el acuerdo.	
	5.5 ETAPA 5. Llegar a un acuerdo.	
	5.6 ETAPA 6. Seguimiento de la Negociación.	
	Evaluación de resultado.	Acreditará el curso-taller, el directivo que presente una demanda social de interés y soluciones reales mediante el éxito de su negociación.
Estrategia de Aprendizaje-Enseñanza-Evaluación Secuencia didáctica sugerida		

Apertura:

El objetivo de ésta última sesión, es que como directivos exitosos lleven a la práctica conocimientos específicos en un plan estratégico de negociación como habilidad gerencial, en la contribución buen desempeño gerencial.

La lista de verificación es el punto de partida para concentrar todas las acciones y habilidades negociadoras enfocadas hacia la mejora continua, en una institución pública, haciendo valer la política de calidad, misión y visión de la CGAJDH.

Convencidos de que su labor es esencial en la calidad del servicio de la Secretaría de Salud, el docente promueve y motiva el desarrollo de su educación, mediante el aprendizaje, en el marco de sus aspiraciones, necesidades, posibilidades en relación a la urgencia por transformar las instituciones públicas en organizaciones inteligentes, flexibles y de calidad.

Desarrollo:

El docente evalúa el avance y explica los vínculos entre los conocimientos previamente adquiridos por los estudiantes, los que se desarrollan en el curso-taller y aquellos de seguimiento. Considerando haberse conseguido:

- Las metas y objetivos del curso-taller en herramientas gerenciales en negociación.
- El objetivo de aprendizaje.
- Pensamiento sistémico en el desempeño de sus funciones.
- Responsabilidad social.

Sesión 5. Negociaciones efectivas en acción. Lista de verificación.

En la fase final del curso-taller, los mandos medios realizan actividades para recuperar, ordenar y sintetizar los aprendizajes adquiridos, con base en la lista de verificación para llevar a cabo negociaciones exitosas. Deben evidenciar la adquisición y desarrollo de habilidades en negociación genéricas, prácticas y teóricas proporcionados en el curso-taller para la elaboración de un caso práctico, pero sobre todo, lograr el objetivo de aprendizaje del presente programa de estudios.

El presente curso-taller, finaliza cuando cada directivo demuestra que es un negociador exitoso y logra sus objetivos, al presentar de forma individual una propuesta de mejora en la administración pública federal, al negociar y estar apoyados en su lista de verificación final.

Cierre:		
Acreditará el curso-taller, el directivo que presente una demanda social de interés y soluciones reales mediante el éxito de su negociación. Situación que en el momento se le hará saber.		
Indicadores de desempeño:		
Conocimientos declarativos	Competencias en herramientas gerenciales para la mejora continua en Negociación.	Valores y actitudes
Lista de verificación final	Trabajar la siguiente lista de verificación final, como herramienta de trabajo para el éxito en las negociaciones.	Reflexivo y autodeterminante.
ETAPA1. Preparación.	Esta etapa incluye la investigación y planeación de su estrategia y tácticas. ¿Qué hacer y qué no hacer? al: 9. Realizar la investigación 10. Encontrar su propia estrategia 11. Preparar el caso 12. Plantear tácticas	Con conciencia social.
ETAPA 2. Abrir la negociación.	Durante esta etapa se compartirán posiciones e intereses con la otra parte o partes. ¿Qué hacer y qué no hacer? al: 13. Establecer el escenario 14. Abrir la negociación	Trabajar en equipo
ETAPA 3. Desarrollar la Negociación	Esta etapa cubre explorar posiciones, REC. CREAR, identificar ganancias y concesiones encontrando un motivo común. ¿Qué hacer y qué no hacer? en: 15. Explorar posiciones 16. Encontrar un motivo común 17. Identificar los puntos de estancamiento 18. Utilizar un comportamiento de negociación eficaz	Respeto

ETAPA 4. Moverse hacia el acuerdo.	¿Qué hacer y qué no hacer? en: 19. Fase de movimiento	Confianza
ETAPA 5. Llegar a un acuerdo.	¿Qué hacer y qué no hacer? al: 20. Llegar a un acuerdo	Autenticidad
ETAPA 6. Seguimiento de la Negociación.	¿Qué hacer y qué no hacer? en: 21. El seguimiento.	Compromiso social y de desarrollo educativo.
Niveles de Desempeño		
EXCELENTE	Éxito en la negociación. (ENTREGA DE CONSTANCIAS)	Evaluación de resultado
NO ACREDITADO		
BUENO	Por el nivel de dominio de habilidades gerenciales. Se reprogramará su asistencia para otros cursos antes, como: Orientación a Resultados o Visión Estratégica	Evaluación de resultado
SUFICIENTE	Por el nivel de dominio de habilidades gerenciales. Se reprogramará su asistencia para otros cursos antes, como: Liderazgo o Trabajo en Equipo.	Evaluación de resultado
INSUFICIENTE	Se reprogramará su asistencia para otros cursos como: Inducción a la Secretaría de Salud. Clima Laboral Introducción a ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de Calidad.	Evaluación de resultado
Materiales de apoyo		
<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas gerenciales para la mejora continua. • Portafolios, cartulinas, acetatos, • Papelería (plumas, lápices, blocks, gomas) • Acceso a Internet • Proyector de diapositivas. 		

BIBLIOGRAFÍA.

Diaz Barriga Arceo Frida, et all. (2006) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista, 2ª edición, México, McGraw-Hill.

Jackman Ann, (2006), Cómo Negociar. La vía rápida para lograr los resultados que desea, Bogotá, Panamericana.

Gutiérrez Pulido Humberto, (2010), Calidad total y productividad. 3ª edición, México McGraw-Hill.

Maralet Juan. (2007) Negociación en Acción. Acuerdos eficaces en la mesa de la negociación, 1ª edición, México, Díaz de Santos.

Kasuga Linda de Y, et all. (1999) Aprendizaje Acelerado. Estrategias para la potencialización del aprendizaje. 5ª edición, México, Grupo Editorial Tomo.

Panza González Margarita, et. all., (2006), Operatividad de la Didáctica. Tomo II, 12va. Edición, México, GERNIKA.

Hernández Rojas Gerardo (2002), Paradigmas en Psicología de la Educación, México, Paidós.

Reflexión final

La verdadera educación consiste en obtener lo mejor de uno mismo.

¿Qué otro libro se puede estudiar mejor que el de la Humanidad?

Mahatma Gandhi

Un problema común.

Basta con abrir los ojos para darnos cuenta que nuestra sociedad se colapsa, los niños abandonan las escuelas para trabajar, los padres de familia emigran en busca de mejores oportunidades, los servicios de salud se saturan, los empleos son mal pagados, la delincuencia incrementa, la violencia es un tema de conversación ya común, ¿la razón? Falta de políticas públicas reales.

Desgraciadamente, vivir en un país de mentiras está generando grandes carencias, espirituales, materiales y afectivas. Hace un par de años, el interés por presentar un trabajo documental, partía de la motivación de cerrar un ciclo en mi vida académica determinante para poder desempeñarme como pedagoga, sin embargo, después de elegir mi tema de investigación, se convirtió en la oportunidad de proponer mejoras en mi sociedad.

El problema común, me atrevería a decir, que no solo de nuestra sociedad, sino del sistema de organización mundial, consiste en la doble moral en la que se desempeñan los gobiernos, al atender demandas sociales con acciones disfrazadas.

¿En qué momento los gobiernos le perdieron el respeto a la vida? Para generar derramas económicas en proyectos sin sentido; seguir formando individuos bajo lineamientos específicos de un currículum oculto, que despoja a los seres humanos de identidad, estabilidad, motivación, crecimiento y verdad; pelearse por un lugar en el poder donde la preocupación principal sea robar y aprovecharse de los recursos de nuestra Nación, ya no debe suceder.

Mi intención no es generalizar, las dependencias gubernamentales también están llenas de personas trabajadoras, directores responsables, administrativos competentes, sin embargo debemos reconocer que algo está fallando, por lo que debemos identificar qué está pasando y qué podemos mejorar.

El lugar de las opciones

Mi referencia parte de promover la educación, en todos los sentidos, desde la concepción de ciudadano que pretende formar el gobierno, hasta lo que se está llevando a cabo en todas las estructuras educativas y escenarios laborales.

Mi propuesta, es una alternativa de solución que consiste en capacitar a los directivos de las instituciones públicas, con la finalidad de poder reformar políticas de calidad, estilos de trabajo, mejoras continuas y sobre todo difundir y revalorar cambios en la cultura institucional vigente.

Un nuevo paradigma para efectuar el cambio

La nueva concepción de la AP, bajo los lineamientos de la NGP, ofrece mecanismos de rendición de cuentas, transparencia y mayor control en los procesos administrativos.

Darle la justa dimensión a los alcances, beneficios y cambios que genere, es responsabilidad del gobierno, para hacer de sus instituciones públicas, espacios de competitividad que ofrezcan servicios de calidad a la ciudadanía.

De este modo, la nueva “generación” de reformas prioriza una serie de transformaciones “hacia adentro” del Estado, apoyadas cada vez más en las ideas básicas provenientes de las ciencias de gestión o del *management*, cuya legitimidad como fuente de propuestas para mejorar el desempeño del sector público encuentra sustento en reformas educativas.

La conclusión precipitada sería considerar que la NGP es la solución a los problemas administrativos de la gobernación contemporánea, los prácticos y los teóricos y convertirla en el dogma de época.

Pero también es precipitado creer en su inoperatividad, los problemas disciplinarios y prácticos que plantea el recorrido son numerosos, sin embargo, más allá de eventuales rumores, la nueva gobernanza registra un cambio en el equilibrio entre el poder público y los poderes económicos y civiles, así como resulta los poderes, las capacidades y los recursos en posesión de los actores sociales, que hay que despertar y aprovechar para la realización de metas comunes, con base en el fortalecimiento de la sociedad económica y civil.

El supuesto de la nueva gobernación es la existencia de una sociedad relativamente competente y responsable tanto en su mundo privado en razón de sus prácticas competitivas y cooperativas, como en su participación en el mundo público. La condición necesaria de la nueva gobernación es la productividad, la competitividad, el capital social y la ciudadanía de los actores sociales.

Es por eso que, la NGP ha ocasionado varios sismos en la AP tradicional pero todos tienen el mismo epicentro: la idea gerencial de la AP. El gerencialismo es algo que provoca desconcierto y hasta molestia a numerosos funcionarios e intelectuales, que consideran que incorporar los supuestos y prácticas gerenciales a la AP, representa la privatización total del quehacer gubernamental. Sin embargo, a raíz de la extenuación financiera de los gobiernos y frente a la insatisfacción ciudadana por el servicio público, el propósito de la NGP ha sido cambiar esa AP de bajo y variable desempeño, que se asume como ejecutora de las decisiones que le caen del alto mando y que es más cuidadosa de observar las reglas e instrucciones de la autoridad que producir resultados de valor para su sociedad.

Acciones a seguir

En la AP el reto peculiar e ineludible consiste en vincular la legalidad y eficacia, es decir, proceso y resultado, que por cierto responden a dos lógicas diversas de acción. La primera sigue un principio axiológico, la segunda sigue el principio de causalidad, es decir parte del terreno de los hechos,

Mientras que la lógica de la productividad en el marco de la legalidad tiene como objetivo respetar y hacer respetar las normas que aseguran los valores que una sociedad considera de importancia crucial para su convivencia y supervivencia, la lógica de la eficacia aprovecha los recursos que existen (humanos, técnicos y materiales) a fin de producir los objetivos que importa realizar a una sociedad.

Dicho en sentido inverso, la obediencia de los miembros de una organización a las regulaciones de una línea de autoridad, que prescribe objetivos, recursos y comportamientos, es la condición requerida para que los administradores, directivo y los operadores tengan parámetros de operación ciertos y estables y pueden entonces poner en práctica su saber técnico, desarrollarlo y asegurar de sus modo la eficacia de la organización en la producción de sus bienes y servicios.

En resumen, la jerarquía no es eficaz ni eficiente por sí misma, por ser jerarquía, sino porque crea las condiciones organizacionales y círculos de aprendizaje para la eficacia y eficiencia: la racionalidad.

Lo que hace posible la “dominación legal-racional” del Estado moderno es la previsión, el cálculo y el control del trabajo del personal público desde centros de mando, la centralización del mando y eficiencia de la acción son el eje de la dominación racional burocrática.

Este modelo gerencial de responsabilidad, favorecerá una organización administrativa más integrada, eficiente y responsable, por lo que la capacitación laboral es el nexa para que se lleve a cabo.

El desarrollo mundial, esta generando cambios muy importantes en las diferentes formas de pensamiento y actuación, no perder la oportunidad de lograr cambios a favor del contrato social está en cada uno de nosotros los interesados por un bienestar común.

Mi experiencia en concluir el presente informe por actividad profesional, representa el escenario laboral en el que me quiero desempeñar como pedagoga, sin duda, sirvió para darme cuenta que cuento con el interés y motivación por seguir trabajando es este proyecto, bajo la esperanza de poder algún día implementar los diferentes programas educativos que respondan a toda una serie de reformas administrativas en México.

Asimismo, no quisiera, concluir particularmente en una o varias ideas, sin lugar a dudas poseo tanto comentarios en contra como a favor de esta nueva tendencia y fallas y en el sistema gubernamental, por lo que no quisiera detenerme tanto en evidenciar lo ya establecido; sin embargo, mi proyecto esta en pie, mi postura, consiste en proponer acciones reales y de mejora, innovar y trascender.

Invito a todos los pedagogos mexicanos a que defendamos nuestro campo laboral, con proyectos veraces y útiles, a fin de que en conjunto, construyamos y perfeccionemos los pilares educativos que nuestro país necesita.

- **Bibliografía**

1. Aguilar Villanueva Luis Felipe, (2006), *Gobernanza y Gestión Pública*. 1ª edición, México, Fondo de Cultura Económica.
2. Alles Martha Alicia (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*, 1ª edición, Buenos Aires, Granica.
3. Caraballo Colmenares Rossana. (2007), *La Andragogía en la educación superior. Investigación y Postgrado*. vol. 22 t.1 núm. 2 pp. 189-206.
4. Caracheo García Francisco (2002), *Los principios del aprendizaje*, México, CIIDET.
5. Cazares González Yolanda María (2000). *Manejo efectivo de un grupo. El desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad*, México, Trillas.
6. De Faria Fernando, (2000) *Desarrollo Organizacional*, México, LIMUSA
7. Ferrater Mora José, (1994) *Diccionario de Filosofía*, 1ª Edición, España, Barcelona, Ariel, t.1, pp. 657-663
8. Gianneto Karen y Wheeler Anne. (2002), *Herramientas para la administración del capital intelectual*, México, Panorama.
9. Giddens Anthony (2007), *Sociología*, Alianza Editorial, España.
10. González García María del Carmen, (2002). *Cómo mejorar las Relaciones Humanas, con enfoque al crecimiento personal y empresarial*. 1ª reimpresión, México, ISEF.
11. Guerrero Orozco Omar (1985), *Introducción a la Administración Pública del Estado Capitalista*, México, Harla.
12. Gutiérrez Pulido Humberto, (2010), *Calidad total y productividad*. 3ª edición, México, McGraw-Hill
13. Higashida Hirose Bertha, (2001), *Ciencias de la Salud*, 4ª edición, México, Editorial McGraw-Hill
14. Jackman Ann, (2006), *Cómo Negociar. La vía rápida para lograr los resultados que desea*, Bogotá, Panamericana.
15. Kasuga Linda de Y, et all. (1999) *Aprendizaje Acelerado. Estrategias para la potencialización del aprendizaje*. 5ª edición, México, Grupo Editorial Tomo.
16. Knowles Malcom, et all. (2001). *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. 1ª edición, México, Oxford University Press.
17. Maralet Juan. (2007) *Negociación en Acción. Acuerdos eficaces en la mesa de la negociación*, 1ª edición, México, Díaz de Santos.
18. Mendoza Nuñez Alejandro. (2002). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México, Trillas..
19. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (2005). *Educación para Adultos. Más allá de la retórica*. París, Autor.
20. Proctor John y Thornton William (1964) *Capacitación. Manual para Directores de Línea*, México, Herrero Hermanos.
21. Reza Trosino Jesús Carlos. (2001). *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las Organizaciones*. México, Panorama.
22. Talavera Deniz Pedro, (1991). *La crisis Económica en América Latina. Una década perdida para el desarrollo*. (Capítulo "La crisis económica de América Latina: las relaciones financieras y comerciales en los años ochentas") Barcelona, Sendai Ediciones, pp. 141-201.
23. Yeung Arthur et. all. (2000) *Las capacidades de aprendizaje en la organización*. México: Oxford University Press.

EN LINEA:

24. < <http://www.salud.gob.mx>>
25. <<http://www.cgajdh.salud.gob.mx>>
26. <<http://www.ema.org.mx>>
27. <<http://www.dof.segob.mx>>
28. <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>>
29. <<http://www.oas.org/juridico>>
30. <<http://www.un.org/es/documents/udhr/>>

PLANES Y PROGRAMAS FEDERALES/SECRETARIALES

31. Manual de Organización. Secretaría de Salud.
32. Programa Sectorial de Salud (2007-2012) 1ª edición, Secretaría de Salud, México.
33. Programa Nacional de Salud (2007-2012). Por un México sano: construyendo alianzas para una mejor salud. 1ª edición, Secretaría de Salud, México.
34. Cuarto Informe de labores. (2010). Secretaría de Salud. México.
35. Norma ISO 9000: Fundamentos y Vocabulario
36. Norma ISO 9001 : 2000. Sistema de Gestión de Calidad
37. Acuerdo por el que la Secretaría de Salud da a conocer las Reglas de Operación e Indicadores de gestión y evaluación del Programa de Comunidades Saludables. 25 de marzo de 2004.
38. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

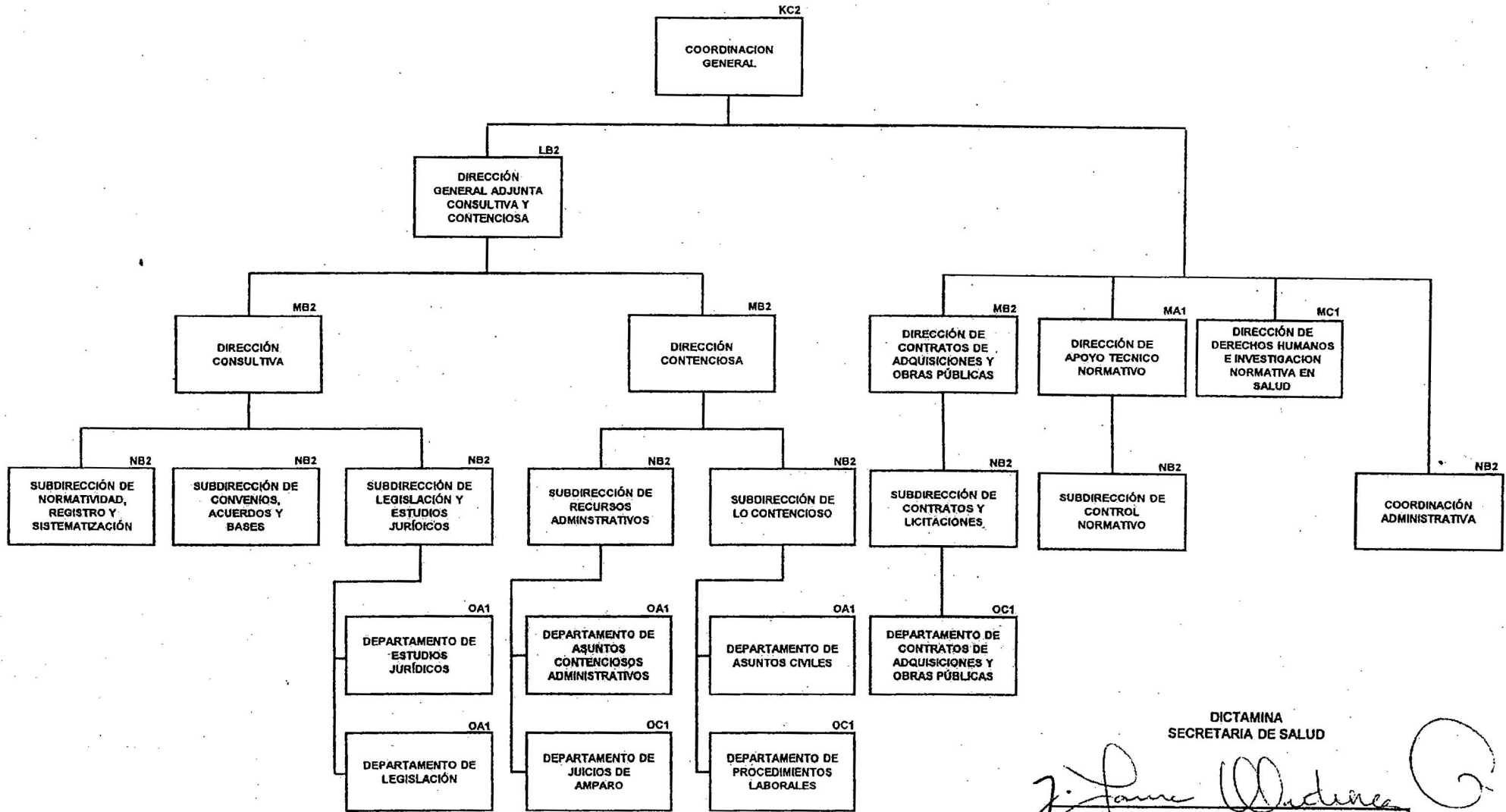
Anexo 1 Organigrama de la CGAJDH.



Anexo 6
Secretaría de Salud
Coordinación General de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos
Estructura dictaminada por la Secretaría de Salud
Vigencia: 16 de enero de 2011

PLAZAS DE ENLACE DE ALTO
 NIVEL DE RESPONSABILIDAD

NIVEL	CANTIDAD	TOTAL
TOTAL		



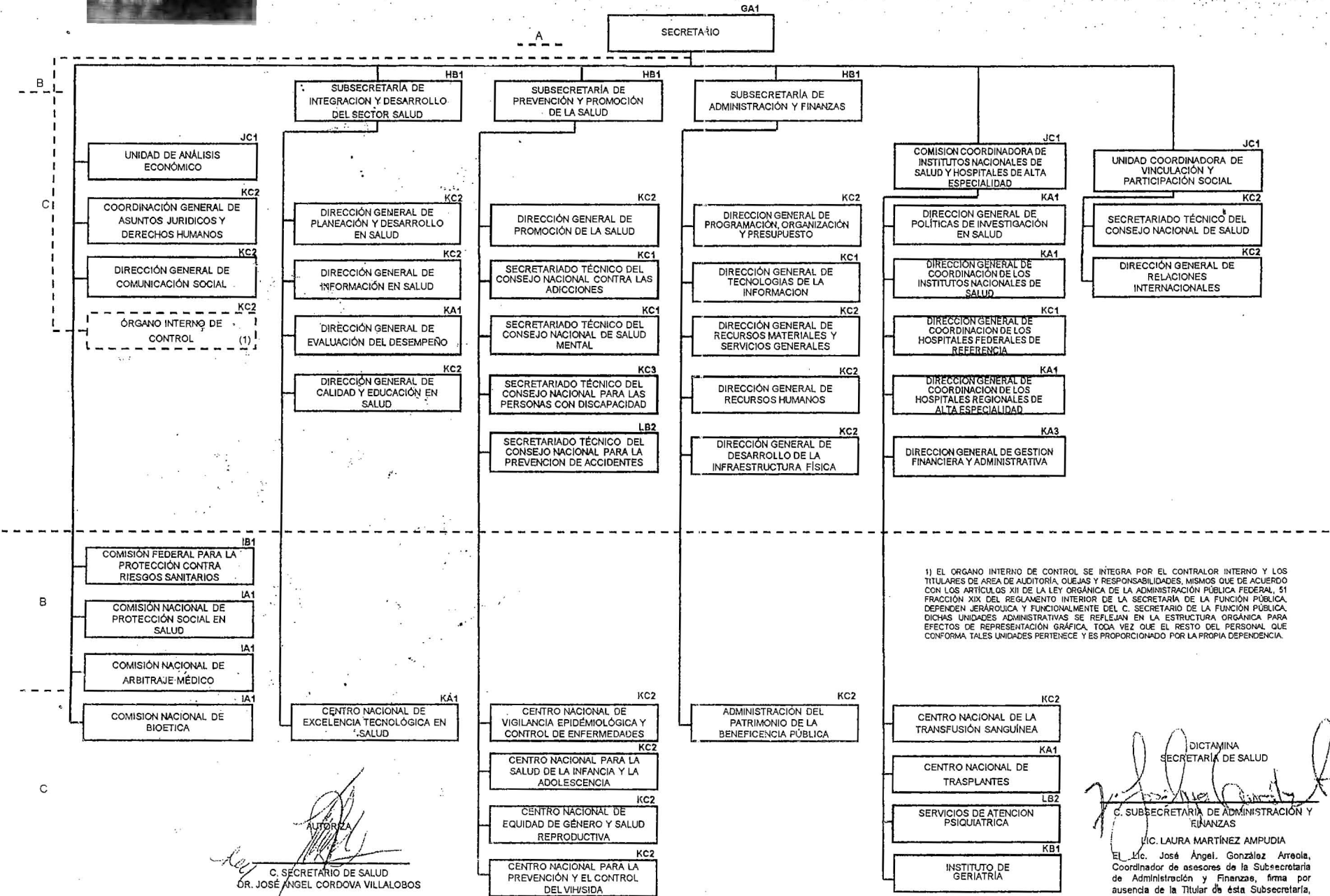
DICTAMINA
 SECRETARIA DE SALUD

[Handwritten Signature]
 C. SUBSECRETARIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
 LIC. LAURA MARTÍNEZ AMPUDIA

Anexo 2 Estructura Básica Orgánica de la Secretaría de Salud.



SECRETARÍA DE SALUD
ESTRUCTURA BÁSICA
ESTRUCTURA DICTAMINADA POR LA SECRETARÍA DE SALUD
 Vigencia: 16 de mayo 2010



1) EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL SE INTEGRA POR EL CONTRALOR INTERNO Y LOS TITULARES DE ÁREA DE AUDITORÍA, QUEJAS Y RESPONSABILIDADES, MISMOS QUE DE ACUERDO CON LOS ARTÍCULOS XII DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, 51 FRACCIÓN XIX DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, DEPENDEN JERÁRQUICA Y FUNCIONALMENTE DEL C. SECRETARIO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. DICHAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS SE REFLEJAN EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA EFECTOS DE REPRESENTACIÓN GRÁFICA, TODA VEZ QUE EL RESTO DEL PERSONAL QUE CONFORMA TALES UNIDADES PERTENECE Y ES PROPORCIONADO POR LA PROPIA DEPENDENCIA.

AUTORIZA

 C. SECRETARIO DE SALUD
 DR. JOSÉ ÁNGEL CORDOVA VILLALOBOS

DICTAMINA
 SECRETARÍA DE SALUD

 C. SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 LIC. LAURA MARTÍNEZ AMPUDIA
 El Lic. José Ángel González Arreola, Coordinador de asesores de la Subsecretaría de Administración y Finanzas, firma por ausencia de la Titular de esta Subsecretaría, con fundamento en el Art. 54, primer párrafo del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud y en apoyo al oficio SAF/053/2010.

Anexo 3 Funciones de la
Coordinación General de Asuntos
Jurídicos y Derechos Humanos.

CAPÍTULO VI Bis
DEL TITULAR DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS Y DERECHOS
HUMANOS

Artículo 11 Bis. Corresponde al Titular de la Coordinación General de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos:

- I.** Acordar con el Secretario el despacho de los asuntos a su cargo;
- II.** Formular, revisar y someter, en su caso, a consideración del Secretario, los anteproyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás ordenamientos relativos a los asuntos de la competencia de la Secretaría de Salud, con base en las propuestas que elaboren las áreas técnicas competentes, así como emitir opinión sobre los que formulen las entidades agrupadas administrativamente en el sector y las demás dependencias y entidades, para el trámite que corresponda;
- III.** Presidir a través de su Titular el Comité de Ética Jurídica de la Secretaría de Salud;
- IV.** Proponer al Secretario, previa opinión de las áreas técnicas de la Secretaría, cuando así sea conducente, la postura institucional respecto de las iniciativas que se presenten ante el Congreso de la Unión en materia de salud;
- V.** Actuar conjuntamente con la Unidad Coordinadora de Vinculación y Participación Social y áreas técnicas competentes de la Secretaría de Salud, para la revisión de las iniciativas que se presenten ante el Congreso de la Unión en materia de salud, en el ámbito de sus respectivas atribuciones en coordinación con las instancias competentes del Gobierno Federal;
- VI.** Revisar los aspectos jurídicos y, en su caso, formular contrapropuestas a la normatividad interna que propongan las unidades y órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría de Salud en asuntos de su competencia;
- VII.** Brindar asesoría jurídica en la elaboración de las normas oficiales mexicanas que expida la Secretaría de Salud;
- VIII.** Atender, coordinar y supervisar los asuntos jurídicos de la Secretaría, sus unidades administrativas y de sus órganos administrativos desconcentrados, cuando por la naturaleza o importancia del asunto se amerite, o a solicitud de éstos, considerando el impacto que pueda tener en la Secretaría de Salud;
- IX.** Establecer los criterios de interpretación y de aplicación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas competencia de la Secretaría de Salud y difundirlos entre las unidades administrativas y órganos desconcentrados;
- X.** Compilar, estudiar y difundir los ordenamientos y disposiciones jurídicas nacionales e internacionales relacionados con la Secretaría y el sector salud;
- XI.** Llevar a cabo estudios e investigaciones jurídicas de temas vinculados con la competencia de la Secretaría de Salud;
- XII.** Impulsar el desarrollo académico en materia jurídica para los Licenciados en Derecho adscritos a la Secretaría de Salud;
- XIII.** Tramitar a petición del área o unidad responsable de su generación, y previa remisión de dicha área o unidad de los requisitos que indican las disposiciones jurídicas aplicables, la publicación en el Diario Oficial de la Federación de los documentos que sean remitidos para tal efecto, con excepción de los relativos a las licitaciones públicas, los del Servicio Profesional de Carrera e instrumentos consensuales;
- XIV.** Fungir como órgano de consulta jurídica y asesorar al Secretario, a las unidades administrativas, órganos desconcentrados y a las entidades del sector coordinado de la Secretaría de Salud a solicitud de éstas;

- XV.** Participar en la revisión de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud;
- XVI.** Fijar, difundir y revisar los lineamientos, modelos y requisitos legales a que deben sujetarse los contratos, convenios, acuerdos, bases de coordinación y demás actos jurídicos que celebre la Secretaría de Salud;
- XVII.** Revisar y opinar sobre los aspectos jurídicos de los tratados y demás instrumentos de carácter internacional, en los que la Secretaría de Salud y/o sus órganos administrativos desconcentrados participen;
- XVIII.** Coordinar las respuestas de la autoridad competente a las peticiones que se presenten en los términos del artículo 8o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- XIX.** Presidir el Comité de Información de la Secretaría de Salud, así como elaborar los proyectos de resoluciones de dicho Comité y formular alegatos de los recursos que se interpongan ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública;
- XX.** Fungir como enlace a solicitud de la Secretaría de Gobernación entre ésta y las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría de Salud, para la actualización del Registro de Autógrafos de los servidores públicos adscritos a esta Secretaría;
- XXI.** Fungir como vínculo con la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal en la tramitación de los nombramientos presidenciales de servidores públicos de la Secretaría de Salud y del sector coordinado, así como para la presentación de proyectos de iniciativas de leyes, reglamentos, decretos y acuerdos;
- XXII.** Llevar el registro de nombramientos de los directores generales de las entidades paraestatales del sector coordinado con excepción de aquéllos que corresponda emitir al Titular del Ejecutivo Federal, así como de los nombramientos de los vocales de la Junta de Gobierno de dichas entidades;
- XXIII.** Asesorar a la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales en los procesos de regularización inmobiliaria federal, respecto de los inmuebles que estén destinados a la Secretaría de Salud o que por cualquier título tenga a su servicio;
- XXIV.** Participar brindando asesoría en el ámbito de su competencia, a las unidades administrativas y órganos desconcentrados, en los procedimientos de licitación pública, y de excepción a la licitación en materia de adquisiciones, arrendamientos, obras públicas, servicios y bienes;
- XXV.** Coadyuvar con la Procuraduría General de la República en la integración de las averiguaciones previas y en el trámite de los procesos que afecten a la Secretaría de Salud, o bien en los que ésta tenga interés jurídico, así como solicitar la intervención del Procurador General de la República en todos aquellos asuntos contenciosos que le competan en los términos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- XXVI.** Establecer y coordinar los mecanismos de vinculación jurídica con el Poder Judicial de la Federación y, con los de las entidades federativas, a efecto de defender los intereses de la Secretaría de Salud;
- XXVII.** Establecer mecanismos de coordinación con las áreas jurídicas de las entidades federativas, para el desarrollo de los asuntos jurídicos de su competencia;
- XXVIII.** Comparecer y representar a la Secretaría de Salud ante las autoridades de carácter administrativo o judicial, en los juicios o procedimientos en que sea actora o demandada, tenga interés jurídico o se le designe como parte, para lo cual ejercerá toda clase de acciones, defensas y excepciones que correspondan a la Dependencia; vigilar la continuidad de los juicios, procedimientos y diligencias respectivas, así como formular y suscribir las demandas, contestaciones y, en general, todas las promociones que se requieran para la prosecución de los juicios, recursos o cualquier procedimiento

interpuesto ante dichas autoridades, y asesorar a las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría de Salud para el debido cumplimiento de las resoluciones correspondientes; asimismo, mediante oficio, conferir dichas representaciones a servidores públicos de la Secretaría de Salud y, en su caso, sustituir o revocar dichas facultades;

XXIX. Representar al Secretario, a las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría de Salud ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa e interponer los recursos procedentes, en términos de las disposiciones legales aplicables;

XXX. Formular los desistimientos, así como otorgar discrecionalmente los perdones legales que procedan y, por ausencia del Secretario o subsecretarios, absolver posiciones;

XXXI. Representar al Presidente de la República en todos los trámites establecidos por la Ley de Amparo, Reglamentaria de los artículos 103 y 107 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en aquellos asuntos que corresponda a la Secretaría de Salud representar al Titular del Ejecutivo Federal, en términos del segundo párrafo del artículo 19 de la citada Ley;

XXXII. Intervenir en las controversias constitucionales y en las acciones de inconstitucionalidad en las que el Secretario de Salud represente al Presidente de la República;

XXXIII. Representar al Secretario en las controversias constitucionales y en las acciones de inconstitucionalidad en las que tenga el carácter de actor, demandado o tercero interesado;

XXXIV. Representar a las autoridades de la Secretaría en todos los trámites dentro de los juicios de amparo en que sean señaladas como responsables, en términos del artículo 19 de la Ley de Amparo;

XXXV. Representar al Secretario ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en los conflictos que se susciten con motivo de la aplicación de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; formular dictámenes, contestación de demandas laborales, articular y absolver posiciones, desistimientos o allanamientos y, en general, todas aquellas promociones que a dichos juicios se refieran;

XXXVI. Instruir, coordinar y dictaminar en definitiva las actas administrativas que se levanten a los trabajadores de la Secretaría de Salud por violación a las disposiciones laborales aplicables, así como reconsiderar, en su caso, los dictámenes de cese que hubiere emitido;

XXXVII. Representar legalmente a la Secretaría de Salud y a sus servidores públicos cuando sean parte en juicios o en otros procedimientos judiciales o extrajudiciales, por actos derivados del servicio;

XXXVIII. Establecer las políticas y lineamientos, así como capacitar, promover y asesorar en materia de derechos humanos al interior de la Secretaría de Salud, sector coordinado y Sistema Nacional de Salud;

XXXIX. Representar institucionalmente a la Secretaría de Salud, en materia de Derechos Humanos, ante la Comisión de Política Gubernamental, o la que la sustituya, y ante otras dependencias o entidades de la Administración Pública Federal y del Sistema Nacional de Salud, así como ante organismos y foros internacionales;

XL. Asesorar a las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría de Salud en el seguimiento de quejas y en aquellos procedimientos que puedan dar lugar a recomendaciones emitidas por instancias internacionales y nacionales defensores de los derechos humanos, así como orientar las quejas y denuncias que conozca sobre la materia hacia las autoridades competentes;

XLI. Resolver los recursos administrativos que no sean de la competencia de otra unidad administrativa;

XLII. Certificar las constancias que obren en los archivos de la Secretaría de Salud para ser exhibidas ante las autoridades judiciales, administrativas o del trabajo y, en general, para cualquier trámite, juicio, procedimiento, proceso o averiguación;

XLIII. Participar en los órganos colegiados que se integren en la Secretaría de Salud, en los que se tenga contemplada la intervención de la unidad administrativa y, en su caso, presidir aquéllos en que así se establezca en las disposiciones legales aplicables o por instrucción del Secretario;

XLIV. Participar en la Comisión de Estudios Jurídicos de la Administración Pública Federal y formular los estudios e informes que le sean solicitados;

XLV. Coordinar y recibir a los enlaces jurídicos de los órganos desconcentrados, áreas mayores y unidades administrativas de la Secretaría de Salud;

XLVI. Planear, organizar y evaluar el funcionamiento de las áreas a él adscritas, así como coordinar las actividades de éstas con las adscritas al Secretario, a los subsecretarios, Coordinador General y titulares de las unidades y de los órganos desconcentrados;

XLVII. Expedir los nombramientos de los directores de área y, en su caso, de los directores generales adjuntos adscritos a su responsabilidad, aplicando las disposiciones relativas al Servicio Profesional de Carrera;

XLVIII. Designar al Gabinete de Apoyo y a los servidores públicos de libre designación adscritos a su responsabilidad, de conformidad con lo que establece la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento;

XLIX. Proponer al Secretario la delegación, en servidores públicos subalternos, de las facultades que tenga encomendadas;

L. Proporcionar la información, los datos o la cooperación técnica que les sea requerida por las unidades administrativas de la Secretaría y por otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de conformidad con las políticas establecidas a este respecto, así como coordinar el cumplimiento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental;

LI. Suscribir los contratos, convenios, acuerdos y documentos relativos al ejercicio de sus funciones y de aquellas que le hayan sido conferidas por delegación o que le corresponda por suplencia;

LII. Aplicar, en el ámbito de su competencia, las disposiciones relativas al Servicio Profesional de Carrera, en coordinación con las unidades administrativas e instancias competentes, y

LIII. Las demás que le fije el Secretario o cualquier otro ordenamiento jurídico.

Los servidores públicos adscritos a la Coordinación General de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos, podrán ejercer las facultades que se establecen en el presente artículo, que en forma expresa les sean autorizadas por el Titular de la Coordinación General de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos.

Anexo 4 Cuestionarios

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención, gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
2. ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
3. ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
4. Mencione el nombre del último al que asistió: _____
5. ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
6. Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:
1 Recursos Financieros	4 Recursos Tecnológicos
3 Recursos Humanos	2 Recursos Materiales
4 Recursos Tecnológicos	1 Recursos Financieros
2 Recursos Materiales	3 Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|--|-----------------------------|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....					4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....					3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....					4
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....					4
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....					4
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....					4
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....					4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....					4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....					4
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....					4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero

F = falso

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles..... | <input checked="" type="checkbox"/> V |
| 26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad..... | <input type="checkbox"/> F |
| 27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo..... | <input type="checkbox"/> F |
| 28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión..... | <input type="checkbox"/> F |
| 29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo..... | <input checked="" type="checkbox"/> V |
| 30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades..... | <input checked="" type="checkbox"/> V |

V=5

32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas.	✓
33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla.....	✓
34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza.	F

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			3
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			3
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			1
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			4
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			4
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			4
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			2
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			2
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		2
47. Como líder, delego tareas.....		2
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		2
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		2
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		1
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

Brindar mis servicios como profesionalista en beneficio social, es decir, al servicio del Estado buscando un bien común a través de la honestidad, lealtad y transparencia.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

Si, ya que mi contribución a la sociedad y en particular al Sector Salud es gestionar los trámites solicitados de forma veraz y oportuna, eliminando al 100% la burocracia en el puesto ocupado.

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

Mayor difusión a la población sobre la prevención de enfermedades, con la finalidad de crear conciencia y cultura hacia la salud.
 • Propuestas para crear programas de "Ahorro individual para la Salud" con la finalidad de crear concesiones sanitarias entre el Estado y particulares, los cuales desempeñen papeles complementarios para el uso y atención de calidad para el usuario.
 - Realizar Reformas que impacten la disminución del índice de quejas, demandas, negligencias médicas en el sector salud para citar y/o reducir de manera drástica la generación de éste.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: _____
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): Los cursos que ofrece la Secretaría son pocos
El horario de trabajo es todo el día
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 - Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 - Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 - Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

<p>7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:</p> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Recursos Humanos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Recursos Materiales</td></tr> </table>	1	Recursos Financieros	2	Recursos Humanos	4	Recursos Tecnológicos	3	Recursos Materiales	<p>8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:</p> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Recursos Materiales</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Recursos Humanos</td></tr> </table>	2	Recursos Tecnológicos	3	Recursos Materiales	1	Recursos Financieros	4	Recursos Humanos
1	Recursos Financieros																
2	Recursos Humanos																
4	Recursos Tecnológicos																
3	Recursos Materiales																
2	Recursos Tecnológicos																
3	Recursos Materiales																
1	Recursos Financieros																
4	Recursos Humanos																

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?	Si	No
10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?	Si	No
11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?	Si	No
12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?	Si	No
13. ¿Conoce la política de calidad?	Si	No
14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?	Si	No

**POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES,
NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.**

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				2
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				3
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				4
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				4
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				3
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				3
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	V
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	F
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	F
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	F
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	V
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	V

32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas.
33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla.
34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza.

F
✓
F

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.			4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.			3
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.			2
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.			4
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.			1
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.		3
47. Como líder, delego tareas.		2
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.		3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.		3
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.		2
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.		2
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.		2
54. Trato de incluir personas a mis planes.		2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.	P
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.	2
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.	2
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

Una persona que con su trabajo ayuda al bienestar de la sociedad.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

Definitivamente sí

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

Respetar gente que no trabaja y contratar a personal emprendedor, optimista, organizado, puntual, cumplido, etc.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
 2. ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
 3. ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
 4. Mencione el nombre del último al que asistió: Liderazgo Situacional
 5. ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): Por que los cursos que imparte la dependencia no son acorde a las necesidades del Area
 6. Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:																
<table border="1"><tr><td>1</td><td>Recursos Financieros</td></tr><tr><td>2</td><td>Recursos Humanos</td></tr><tr><td>4</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr><tr><td>3</td><td>Recursos Materiales</td></tr></table>	1	Recursos Financieros	2	Recursos Humanos	4	Recursos Tecnológicos	3	Recursos Materiales	<table border="1"><tr><td>3</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr><tr><td>4</td><td>Recursos Materiales</td></tr><tr><td>2</td><td>Recursos Financieros</td></tr><tr><td>1</td><td>Recursos Humanos</td></tr></table>	3	Recursos Tecnológicos	4	Recursos Materiales	2	Recursos Financieros	1	Recursos Humanos
1	Recursos Financieros																
2	Recursos Humanos																
4	Recursos Tecnológicos																
3	Recursos Materiales																
3	Recursos Tecnológicos																
4	Recursos Materiales																
2	Recursos Financieros																
1	Recursos Humanos																

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?	<table border="1"><tr><td>Si</td><td>No</td></tr></table>	Si	No
Si	No		
10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?	<table border="1"><tr><td>Si</td><td>No</td></tr></table>	Si	No
Si	No		
11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?	<table border="1"><tr><td>Si</td><td>No</td></tr></table>	Si	No
Si	No		
12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?	<table border="1"><tr><td>Si</td><td>No</td></tr></table>	Si	No
Si	No		
13. ¿Conoce la política de calidad?	<table border="1"><tr><td>Si</td><td>No</td></tr></table>	Si	No
Si	No		
14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?	<table border="1"><tr><td>Si</td><td>No</td></tr></table>	Si	No
Si	No		

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				1
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				2
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				3
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				2
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				3
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				0
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.				2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	<table border="1"><tr><td>V</td></tr></table>	V
V		
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	<table border="1"><tr><td>F</td></tr></table>	F
F		
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	<table border="1"><tr><td>V</td></tr></table>	V
V		
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	<table border="1"><tr><td>F</td></tr></table>	F
F		
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	<table border="1"><tr><td>V</td></tr></table>	V
V		
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	<table border="1"><tr><td>V</td></tr></table>	V
V		

32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas.....	V
33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla.....	V
34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza.	F

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUJ EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.....			1
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			3
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			1
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			3
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			1
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.....			4
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.....			3
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			2
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		1
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		3
47. Como líder, delego tareas.....		1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		1
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		1
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		1
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		2
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		3
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	P

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
 Ser una persona que brinda servicios de utilidad social

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
 Si

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
 Brindar capacitación al personal que toma decisiones importantes en cada dependencia

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención, gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M
Hijos: Si No
Edad: de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Estado Civil: Casado(a) Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: Coaching Formación
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:
1 Recursos Financieros	3 Recursos Tecnológicos
2 Recursos Humanos	4 Recursos Materiales
4 Recursos Tecnológicos	2 Recursos Financieros
3 Recursos Materiales	1 Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?	<input checked="" type="radio"/> Si	<input type="radio"/> No
10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?	<input checked="" type="radio"/> Si	<input type="radio"/> No
11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?	<input type="radio"/> Si	<input checked="" type="radio"/> No
12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?	<input checked="" type="radio"/> Si	<input type="radio"/> No
13. ¿Conoce la política de calidad?	<input checked="" type="radio"/> Si	<input type="radio"/> No
14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?	<input checked="" type="radio"/> Si	<input type="radio"/> No

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				2
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				2
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				3
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				3
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				3
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				2
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	V
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	V
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	F
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	F
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	V
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	V

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | V |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... | V |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			3
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			2
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			2
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			2
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			3
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			2
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			3
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		1
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		2
47. Como líder, delego tareas.....		1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		2
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		3
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		2
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		2
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	P
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	N
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	P
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
 Generar un compromiso con mi persona, trabajo y las personas que se ven involucradas con mi trabajo.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
 Si como un iniciado.

67. Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
 Capacitar de manera adecuada al personal, o elegir a los mejores candidatos para un puesto; Establecer requisitos de exigencia p/ su desempeño de acuerdo con su aptitud y actitud. Tener un sueldo equitativo al trabajo que se desempeña y responsabilidad que implica. Exigir un perfil acorde con el puesto.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: _____
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): Cuando tengo la oportunidad y se relaciona con mi área
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

- | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------------------|---|------------------|---|-----------------------|---|---------------------|---|---|-----------------------|---|---------------------|---|----------------------|---|------------------|
| 7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño: | 8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr><td>2</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td>2</td><td>Recursos Humanos</td></tr> <tr><td>1</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td>1</td><td>Recursos Materiales</td></tr> </table> | 2 | Recursos Financieros | 2 | Recursos Humanos | 1 | Recursos Tecnológicos | 1 | Recursos Materiales | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td>1</td><td>Recursos Materiales</td></tr> <tr><td>2</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td>2</td><td>Recursos Humanos</td></tr> </table> | 1 | Recursos Tecnológicos | 1 | Recursos Materiales | 2 | Recursos Financieros | 2 | Recursos Humanos |
| 2 | Recursos Financieros | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Recursos Tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Recursos Materiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Recursos Tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Recursos Materiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Recursos Financieros | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|-------------------------------------|---------------|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | Si | No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....					2
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....					2
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....					2
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....					1
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....					4
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....					2
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....					2
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....					3
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....					3
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....					2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....		F
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....		F
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....		F
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....		F
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....		V
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....		F

- | | |
|--|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | V |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla. | V |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.			4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			4
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.			4
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.			1
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.			4
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.			4
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.			2
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.		3
47. Como líder, delego tareas.		2
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.		2
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.		3
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.		2
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.		1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.		1
54. Trato de incluir personas a mis planes.		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

Es algo que me ha dado cosas muy positivas en mi vida laboral y me ha dado en gran crecimiento

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

Claro que si, sin embargo, me gustaría poder hacer más cosas por esta

67. Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, ¿qué haría?

Hecho mejor medicación, laboral y dejar expresar de manera abierta a los demás ayudaría a ser más productivos

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención, gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

- Sexo:** F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)
- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
 - ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
 - ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
 - Mencione el nombre del último al que asistió: última laboral
 - ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
 - Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

- | | |
|---|---|
| 7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño: | 8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño: |
| 2 Recursos Financieros | 4 Recursos Tecnológicos |
| 1 Recursos Humanos | 3 Recursos Materiales |
| 4 Recursos Tecnológicos | 2 Recursos Financieros |
| 3 Recursos Materiales | 1 Recursos Humanos |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|---------------|---------------|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | Si | No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | Si | No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | Si | No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | Si | No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | Si | No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | Si | No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				3
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				4
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				3
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				3
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				4
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

- | | | |
|--|---------------|-----------|
| | V = verdadero | F = falso |
| 25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles..... | V | |
| 26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad..... | F | |
| 27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo..... | F | |
| 28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión..... | F | |
| 29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo..... | V | |
| 30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades..... | V | |

32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. 4
33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... 4
34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. 4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			2
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			4
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			1
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			4
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			4
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			4
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			1
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		3
47. Como líder, delego tareas.....		1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		2
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		1
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		2
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		1
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	0
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	0
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	1
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	1
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	0
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	0
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	2
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	2
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	2
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	2

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
Mucha responsabilidad con las personas que dependen de mi labor en el sector salud.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
Muy buena satisfacción por el sector salud por el trabajo que se realiza.

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
Implementar a la salud laboral, programas de bienestar de la organización de manera laboral y mejorar el nivel de salud de los trabajadores.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: CAPTACION PARA LA DIGITALIZACIÓN DE EXPEDIENTES
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): → FALTA DE CURSOS PARA ACREDITAR LAS 40 HORAS. → LOS CURSOS EXISTENTES SON A FIN A LAS NECESIDADES DEL SERVICIO DESDE
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:
<input type="text" value="1"/> Recursos Financieros	<input type="text" value="3"/> Recursos Tecnológicos
<input type="text" value="2"/> Recursos Humanos	<input type="text" value="4"/> Recursos Materiales
<input type="text" value="3"/> Recursos Tecnológicos	<input type="text" value="1"/> Recursos Financieros
<input type="text" value="4"/> Recursos Materiales	<input type="text" value="2"/> Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|-------------------------------------|----|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				3
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				4
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				4
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				3
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				3
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	F
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	F
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	F
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	F
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	V
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	V

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | Y |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla. | Y |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUJ EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.			3
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			4
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.			4
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.			2
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.			4
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			4
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.			2
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.		3
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.		2
47. Como líder, delego tareas.		1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.		3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.		2
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.		3
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.		1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.		1
54. Trato de incluir personas a mis planes.		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.	N
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.	P

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
 HONOR, CALIDAD, INSTITUCIONALIDAD, COMPROMISO, APRENDIZATE, Intelectual
 HONESTIDAD.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
 MUCHO y AGRADECIDA POR ELLO, con mucho APRENDIZATE.

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
 → CON PROFESIONISTAS ACREDITADOS y con EXPERIENCIA.
 → MEJORES INCENTIVOS ECONÓMICOS PARA EL PERSONAL.
 → MEJOR REGULACIÓN ADMINISTRATIVA SIN SATURACIÓN.
 → QUE LOS MANOS ABANDONADOS SE HAYAN REALMENTE RESPONSABLES DE SUS OBLIGACIONES.
 → MEJOR CAPACITACIÓN DE ASESORIA A LA MATERIA QUE MANEJE CADA ESCALA.
 → MEJOR PLANIFICACIÓN EN (GESTIÓN) FINANCIERA, RECURSOS MATERIALES, HUMANOS y Tecnológicos

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 O más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) O Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? O menos de 1 año de 1 a 5 años O más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses O más de 1 año O más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso O 2 cursos O más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: Entorno compartido y repositorio de archivos
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? O Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): Aún no he cubierto las hrs, por la razón de tener poco tiempo con nombramiento
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud O Otra(s) Secretaría(s)
 O Universidades Públicas y Privadas O Agencias de Capacitación Laboral
 O Iniciativa Privada O Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. **Recurso NECESARIO para el buen desempeño:**
- | | |
|---|-----------------------|
| 3 | Recursos Financieros |
| 2 | Recursos Humanos |
| 1 | Recursos Tecnológicos |
| 4 | Recursos Materiales |

8. **Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:**
- | | |
|---|-----------------------|
| 2 | Recursos Tecnológicos |
| 3 | Recursos Materiales |
| 1 | Recursos Financieros |
| 4 | Recursos Humanos |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?
- ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?
- ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?
- ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?
- ¿Conoce la política de calidad?
- ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?

<input checked="" type="checkbox"/>	No
<input checked="" type="checkbox"/>	No
<input checked="" type="checkbox"/>	No
<input checked="" type="checkbox"/>	No
<input checked="" type="checkbox"/>	No
<input checked="" type="checkbox"/>	No

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15.	Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....			4
16.	Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....			4
17.	Propongo estrategias de mejora constantemente.....			2
18.	Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....			4
19.	Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....			4
20.	Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....			4
21.	Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....			4
22.	Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....			3
23.	Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....			4
24.	Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero

F = falso

- Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....
- Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....
- Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....
- Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....
- Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....
- En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas.	V
33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla.....	V
34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza.	F

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			3
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			2
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			3
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			4
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			1
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			3
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		1
47. Como líder, delego tareas.....		3
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		2
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		3
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		2
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		2
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		1
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autotitular en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	P

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

Es una persona con el compromiso de cumplir con eficiencia, y disciplina, todas las actividades encomendadas para el desarrollo personal y en equipos.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

Si

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

- Proporcionar mayores recursos materiales para el buen desarrollo de las actividades
- Dar capacitación al personal para un conocimiento óptimo de las funciones a desarrollar

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M Edad: de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
 Hijos: Si No Estado Civil: Casado(a) Soltero(a)

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
2. ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
3. ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
4. Mencione el nombre del último al que asistió: *Consejo Nacional de Derechos Humanos en Migrante*
5. ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
6. Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. **Recurso NECESARIO para el buen desempeño:**
- | | |
|---|-----------------------|
| 3 | Recursos Financieros |
| 1 | Recursos Humanos |
| 4 | Recursos Tecnológicos |
| 2 | Recursos Materiales |

8. **Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:**
- | | |
|---|-----------------------|
| 4 | Recursos Tecnológicos |
| 2 | Recursos Materiales |
| 3 | Recursos Financieros |
| 1 | Recursos Humanos |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|--|-----------------------------|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				3
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				4
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				4
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				4
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	V = verdadero	F = falso	
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....			V
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....			V
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....			F
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....			F
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....			V
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....			V

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas..... | V |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... | V |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			3
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.....			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			2
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			3
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			3
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.....			2
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.....			2
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			3
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		3
47. Como líder, delego tareas.....		1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		2
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		3
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		2
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		2
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	N
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

Un compromiso con la sociedad, de actuar conforme a los buenos valores aprendidos

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

Si

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

Dotar de mayores recursos materiales financieros y humanos al área.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Sí No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: Liderazgo
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Sí No
 ¿Por qué? (Mencione por lo menos 2 razones): Porque mi jefe inmediato me da oportunidad de asistir a los cursos presenciales
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

- | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|----------------------|---|------------------|---|-----------------------|---|---------------------|--|---|-----------------------|---|---------------------|---|----------------------|---|------------------|
| <p>7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td>2</td><td>Recursos Humanos</td></tr> <tr><td>4</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td>3</td><td>Recursos Materiales</td></tr> </table> | 1 | Recursos Financieros | 2 | Recursos Humanos | 4 | Recursos Tecnológicos | 3 | Recursos Materiales | <p>8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:</p> <table border="1"> <tr><td>4</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td>3</td><td>Recursos Materiales</td></tr> <tr><td>1</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td>2</td><td>Recursos Humanos</td></tr> </table> | 4 | Recursos Tecnológicos | 3 | Recursos Materiales | 1 | Recursos Financieros | 2 | Recursos Humanos |
| 1 | Recursos Financieros | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Recursos Tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Recursos Materiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Recursos Tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Recursos Materiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Recursos Financieros | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input checked="" type="radio"/> Sí | <input type="radio"/> No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input checked="" type="radio"/> Sí | <input type="radio"/> No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input checked="" type="radio"/> Sí | <input type="radio"/> No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | <input type="radio"/> Sí | <input checked="" type="radio"/> No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input type="radio"/> Sí | <input checked="" type="radio"/> No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input type="radio"/> Sí | <input checked="" type="radio"/> No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				4
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				4
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				3
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				3
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				2
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....		F
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....		F
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....		F
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....		F
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....		V
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....		V

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas..... | ✓ |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... | ✓ |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			3
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.....			2
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			3
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			1
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			4
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			4
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.....			4
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.....			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			1
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		3
47. Como líder, delego tareas.....		3
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		1
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		1
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		2
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		1
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	N
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	N
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
 Representa una gran responsabilidad y una gran oportunidad p/ hacer mejoras dentro de la S. Salud.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
 SI

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
 Mayor capacitación p/ todo el personal.
 Buscar incentivos de crecimiento en la S. Salud.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.
Por su atención, gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** 30 de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: Curso estratégico en Derechos Humanos
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:
2 Recursos Financieros	2 Recursos Tecnológicos
1 Recursos Humanos	4 Recursos Materiales
3 Recursos Tecnológicos	3 Recursos Financieros
4 Recursos Materiales	1 Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|--|--|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input type="checkbox"/> Si | <input checked="" type="checkbox"/> No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				3
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				4
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				3
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				3
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	<input checked="" type="checkbox"/> V	<input type="checkbox"/> F
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	<input type="checkbox"/> F	<input checked="" type="checkbox"/> V
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	<input type="checkbox"/> F	<input checked="" type="checkbox"/> V
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	<input type="checkbox"/> F	<input checked="" type="checkbox"/> V
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	<input checked="" type="checkbox"/> V	<input type="checkbox"/> F
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	<input checked="" type="checkbox"/> V	<input type="checkbox"/> F

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | V |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... | V |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			V
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			V
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			V
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			F
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			V
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			V
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			V
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			F
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			F
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			V

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		2
47. Como líder, delego tareas.....		1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		2
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		1
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		1
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		2
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		2
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	P
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	P

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

Aportar al govt un servicio en el que la población en general tendrá un impacto

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

Si

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

Distribucion justa y equitativa de los recursos

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH; de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva. *Por su atención gracias*

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: Actualización de competencias (programas)
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

- | | |
|---|---|
| 7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño: | 8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño: |
| <input type="checkbox"/> 1 Recursos Financieros | <input checked="" type="checkbox"/> 2 Recursos Tecnológicos |
| <input checked="" type="checkbox"/> 3 Recursos Humanos | <input checked="" type="checkbox"/> 4 Recursos Materiales |
| <input checked="" type="checkbox"/> 2 Recursos Tecnológicos | <input type="checkbox"/> 1 Recursos Financieros |
| <input checked="" type="checkbox"/> 4 Recursos Materiales | <input checked="" type="checkbox"/> 3 Recursos Humanos |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|--|-----------------------------|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				3
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				3
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				3
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				3
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				3
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				4
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.				3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero

F = falso

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles..... | <input checked="" type="checkbox"/> V |
| 26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad..... | <input checked="" type="checkbox"/> V |
| 27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo..... | <input checked="" type="checkbox"/> V |
| 28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión..... | <input type="checkbox"/> F |
| 29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo..... | <input checked="" type="checkbox"/> V |
| 30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades..... | <input checked="" type="checkbox"/> F |

- 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas.

✓

- 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla.....

✓

- 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza.

F

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....				4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.				3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....				4
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....				3
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....				3
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....				2
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.				3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.				1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....				1
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....				4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....			1
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....			2
47. Como líder, delego tareas.....			1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....			1
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....			1
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....			1
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....			1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....			1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....			1
54. Trato de incluir personas a mis planes.....			1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P	
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P	
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....		N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....		N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P	
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P	
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....		N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	P	
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....		N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....		P

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
Una persona que tiene obligaciones y derechos, pero con mayor responsabilidad que otras personas que laboran en empresas particulares.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
Si

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
Si promover más cursos de capacitación en todas las niveles.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M
Hijos: Si No
Edad: de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Estado Civil: Casado(a) Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: Coahuila
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): NO HAY LOS SUFICIENTES CURSOS, O BIEN POR PROBLEMAS DE HORARIOS
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 - Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 - Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 - Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:
3 Recursos Financieros	3 Recursos Tecnológicos
1 Recursos Humanos	4 Recursos Materiales
2 Recursos Tecnológicos	1 Recursos Financieros
4 Recursos Materiales	2 Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?	Si	No
10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?	Si	No
11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?	Si	No
12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?	Si	No
13. ¿Conoce la política de calidad?	Si	No
14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?	Si	No

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				3
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				2
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				2
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				2
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				2
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				3
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				1
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				1
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero F = falso

25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	V
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	F
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	F
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	F
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	V
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	V

- | | |
|--|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | V |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla. | F |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.			4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.			4
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.			1
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.			3
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.			2
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mí	2 = Es algo típico de mí	3 = No es nada típico de mí
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.		2
47. Como líder, delego tareas.		2
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.		3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.		1
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.		3
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.		2
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.		2
54. Trato de incluir personas a mis planes.		2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.	P
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
Debe ser alguien q' representa a una institución, q' trabaja por los demás.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
Si

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
Mejoraría los horarios de trabajo donde mis empleados desarrollan otras actividades (ejercicio, estudios, actividades personales) que brinden otras satisfacciones y se motiven y desempeñen aún mejor su trabajo laboral.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M
Hijos: Si No
Edad: de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Estado Civil: Casado(a) Soltero(a)

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? O menos de 1 año O de 1 a 5 años O más de 5 años
 2. ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? O menos de 6 meses O más de 1 año O más de 2 años
 3. ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? O 1 curso O 2 cursos O más de 2 cursos
 4. Mencione el nombre del último al que asistió: Maestría Administración Pública
 5. ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? OSi No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): Me falta INAP
 6. Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: INAP

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:
4 Recursos Financieros	2 Recursos Tecnológicos
1 Recursos Humanos	1 Recursos Materiales
2 Recursos Tecnológicos	3 Recursos Financieros
3 Recursos Materiales	4 Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?	<input checked="" type="checkbox"/>	No
10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?	<input checked="" type="checkbox"/>	No
11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?	<input checked="" type="checkbox"/>	No
12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?	<input checked="" type="checkbox"/>	No
13. ¿Conoce la política de calidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	No
14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?	<input checked="" type="checkbox"/>	No

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				2
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				2
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				2
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				4
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				4
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				3
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				3
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				3
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero F = falso

25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	V
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	F
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	F
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	V
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	V
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	V
31. No me gusta dar órdenes porque siento que mis trabajadoras se molestan.....	F

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | V |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... | V |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			4
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			1
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			4
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			4
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			1
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		3
47. Como líder, delego tareas.....		2
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		3
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		3
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		2
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		1
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	P
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

Necesidad

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

No

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

No tengo experiencias

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.
Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
 2. ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
 3. ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
 4. Mencione el nombre del último al que asistió: _____
 5. ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): *Por el tiempo y la falta de cursos de interés para en la carrera jurídica que sean válidos para acreditarlo*
 6. Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:
<input type="text" value="3"/> Recursos Financieros	<input type="text" value="2"/> Recursos Tecnológicos
<input type="text" value="1"/> Recursos Humanos	<input type="text" value="3"/> Recursos Materiales
<input type="text" value="2"/> Recursos Tecnológicos	<input type="text" value="5"/> Recursos Financieros
<input type="text" value="4"/> Recursos Materiales	<input type="text" value="1"/> Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
13. ¿Conoce la política de calidad?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				<input type="text" value="4"/>
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				<input type="text" value="3"/>
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				<input type="text" value="4"/>
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				<input type="text" value="3"/>
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				<input type="text" value="4"/>
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				<input type="text" value="3"/>
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				<input type="text" value="4"/>
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				<input type="text" value="4"/>
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				<input type="text" value="4"/>
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.				<input type="text" value="4"/>

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	<input checked="" type="checkbox"/>
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	<input checked="" type="checkbox"/>
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.	<input checked="" type="checkbox"/>
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	<input checked="" type="checkbox"/>
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	<input checked="" type="checkbox"/>

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas..... | ✓ |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... | ✓ |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | ✗ |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.....			
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			4
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			1
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			4
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			4
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.....			2
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.....			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			1
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mí	2 = Es algo típico de mí	3 = No es nada típico de mí
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		1
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		2
47. Como líder, delego tareas.....		1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		1
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		1
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	N
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, <u>ganar a costa de todo</u>	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

Cumplir de manera eficiente, transparente y honrada con las funciones y deberes que ~~esta~~ tengo encomendados, orientados al cumplimiento de los objetivos y fines de la organización.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

Si muy satisfecho

67. Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

1) Brindar mayor herramientas que permitan ser trabajar en equipo, mas allá de las intereses individuales.

2) Fortalecer la adecuado toma de decisiones por parte de unos de medios a través de orientación, capacitación y enfocar en lugar de hostigamiento y consecuencia de decisiones generar

* 3) Buscar que el trabajo del día con diseño contribuya a crear valor en el servicio. No perder de vista que nuestro fin es la protección de la salud.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.
Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M
 Hijos: Si No

Edad: de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
 Estado Civil: Casado(a) Soltero(a)

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
 2. ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
 3. ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
 4. Mencione el nombre del último al que asistió: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS
 5. ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Sí No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): hummus no ordenadas

6. Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:
<input type="checkbox"/> 3 Recursos Financieros	<input type="checkbox"/> 4 Recursos Tecnológicos
<input type="checkbox"/> 2 Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> 2 Recursos Materiales
<input type="checkbox"/> 1 Recursos Tecnológicos	<input type="checkbox"/> 1 Recursos Financieros
<input checked="" type="checkbox"/> 4 Recursos Materiales	<input type="checkbox"/> 3 Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
13. ¿Conoce la política de calidad?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				<input checked="" type="checkbox"/> 4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				<input checked="" type="checkbox"/> 4
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	<input checked="" type="checkbox"/> V
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	<input type="checkbox"/> F
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	<input type="checkbox"/> F
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	<input type="checkbox"/> F
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	<input checked="" type="checkbox"/> V
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	<input type="checkbox"/> F

- | | |
|--|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | V |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla. | V |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | P |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.			4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.			3
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.			2
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.			3
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			2
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.			2
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mí	2 = Es algo típico de mí	3 = No es nada típico de mí
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.		2
47. Como líder, delego tareas.		3
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.		2
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.		2
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.		2
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.		2
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.		3
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.		2
54. Trato de incluir personas a mis planes.		2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.	P
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.	N
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.	P

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
 Una motivación para servir

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
 Si muy satisfecho

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
 Mejorar la utilización de los recursos humanos.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH; de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

- Sexo:** F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)
- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
 - ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
 - ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
 - Mencione el nombre del último al que asistió: Computación
 - ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Sí No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
 - Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

- | | |
|--|---|
| 7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño: | 8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño: |
| <input type="text" value="4"/> Recursos Financieros | <input type="text" value="3"/> Recursos Tecnológicos |
| <input type="text" value="1"/> Recursos Humanos | <input type="text" value="1"/> Recursos Materiales |
| <input type="text" value="3"/> Recursos Tecnológicos | <input type="text" value="2"/> Recursos Financieros |
| <input type="text" value="2"/> Recursos Materiales | <input type="text" value="4"/> Recursos Humanos |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|--|-----------------------------|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				4
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				3
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				3
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				4
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				3
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				3
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.				3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	<input checked="" type="checkbox"/> V	<input type="checkbox"/> F
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	<input type="checkbox"/> V	<input checked="" type="checkbox"/> F
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/> V	<input checked="" type="checkbox"/> F
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.	<input type="checkbox"/> V	<input checked="" type="checkbox"/> F
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	<input checked="" type="checkbox"/> V	<input type="checkbox"/> F
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	<input type="checkbox"/> V	<input checked="" type="checkbox"/> F

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas..... | F |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... | ✓ |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza..... | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			3
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.....			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			3
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			2
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			3
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			2
41. Como lidereó el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.....			3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.....			2
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			2
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		3
47. Como líder, delego tareas.....		2
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		2
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		2
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		2
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		2
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		2
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	P
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	N
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

Esta para servir a la Sociedad

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

Claro que si

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

Dar mayor servicio a las zonas marginadas.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M
Hijos: Si No
Edad: de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Estado Civil: Casado(a) Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: Computación
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. **Recurso NECESARIO para el buen desempeño:**

4	Recursos Financieros
1	Recursos Humanos
3	Recursos Tecnológicos
2	Recursos Materiales

8. **Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:**

1	<input checked="" type="checkbox"/> Recursos Tecnológicos
3	<input checked="" type="checkbox"/> Recursos Materiales
4	<input type="checkbox"/> Recursos Financieros
2	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?
- ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?
- ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?
- ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?
- ¿Conoce la política de calidad?
- ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?

<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15.	Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....			4
16.	Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....			4
17.	Propongo estrategias de mejora constantemente.....			3
18.	Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....			3
19.	Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....			4
20.	Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....			3
21.	Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....			4
22.	Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....			4
23.	Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....			4
24.	Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....			4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero

F = falso

25.	Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	V
26.	Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	V
27.	Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	F
28.	Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	F
29.	Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	V
30.	En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	V

- | | |
|--|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | ✓ |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla. | ✓ |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.			3
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			4
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.			3
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.			1
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.			3
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.			3
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.		1
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.		1
47. Como líder, delego tareas.		1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.		2
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.		2
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.		2
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.		2
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.		3
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.		2
54. Trato de incluir personas a mis planes.		2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.	N
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.	N
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.	P
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.	P

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
 Una persona que esta para servir.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
 Si

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
 Seguir trabajando en los planes implementados.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.
Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

- Sexo:** F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)
- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
 - ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
 - ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
 - Mencione el nombre del último al que asistió: _____
 - ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): por las temas
 - Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

- | | |
|---|---|
| 7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño: | 8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño: |
| 3 Recursos Financieros | 4 Recursos Tecnológicos |
| 4 Recursos Humanos | 3 Recursos Materiales |
| 2 Recursos Tecnológicos | 1 Recursos Financieros |
| 1 Recursos Materiales | 2 Recursos Humanos |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|--|--|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | <input type="checkbox"/> Si | <input checked="" type="checkbox"/> No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				2
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				2
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				3
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				2
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				3
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				3
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	F
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	V
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	V
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	F
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	V
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	F

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas..... | V |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... | V |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | V |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....	2		
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.....	3		
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....	2		
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....	3		
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....	4		
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....	2		
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.....	3		
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.....	2		
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....	3		
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....	3		

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....	1	
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....	1	
47. Como líder, delego tareas.....	1	
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....	2	
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....	1	
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....	2	
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....	2	
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....	3	
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....	2	
54. Trato de incluir personas a mis planes.....	3	

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	P
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	N
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	P
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	P

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
Mucha responsabilidad, sin embargo es muy gratificante

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
si

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
mayores recursos económicos

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

- Sexo:** F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
- Hijos:** Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)
- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
 - ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
 - ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
 - Mencione el nombre del último al que asistió: _____
 - ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
 - Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

- | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|----------------------|---|------------------|---|-----------------------|---|---------------------|--|---|-----------------------|---|---------------------|---|----------------------|---|------------------|
| <p>7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:</p> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Recursos Humanos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Recursos Materiales</td></tr> </table> | 1 | Recursos Financieros | 3 | Recursos Humanos | 4 | Recursos Tecnológicos | 2 | Recursos Materiales | <p>8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:</p> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Recursos Materiales</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Recursos Humanos</td></tr> </table> | 4 | Recursos Tecnológicos | 3 | Recursos Materiales | 1 | Recursos Financieros | 2 | Recursos Humanos |
| 1 | Recursos Financieros | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Recursos Tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Recursos Materiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Recursos Tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Recursos Materiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Recursos Financieros | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <ol style="list-style-type: none"> ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? ¿Conoce la política de calidad? ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">Si</td><td style="text-align: center;">No</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Si</td><td style="text-align: center;">No</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Si</td><td style="text-align: center;">No</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Si</td><td style="text-align: center;">No</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Si</td><td style="text-align: center;">No</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Si</td><td style="text-align: center;">No</td></tr> </table> | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| Si | No | | | | | | | | | | | | |
| Si | No | | | | | | | | | | | | |
| Si | No | | | | | | | | | | | | |
| Si | No | | | | | | | | | | | | |
| Si | No | | | | | | | | | | | | |
| Si | No | | | | | | | | | | | | |

**POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES,
NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.**

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				3
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				4
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				4
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				4
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				4
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				3
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				2
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero	F = falso						
<ol style="list-style-type: none"> Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles..... Obtengo obediencia imponiendo autoridad..... Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo..... Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión..... Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo..... En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades..... 	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">V</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">F</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">F</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">F</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">V</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">V</td></tr> </table>	V	F	F	F	V	V
V							
F							
F							
F							
V							
V							

- 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. V
- 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla. V
- 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. F

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUJ EN DESACUERDO 2 = EN DESACUERDO 3 = DE ACUERDO 4 = TOTALMENTE DE ACUERDO	
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....	1
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.	3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....	2
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....	2
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....	2
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....	2
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.	4
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.	1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....	1
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....	4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi 2 = Es algo típico de mi 3 = No es nada típico de mi	
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....	2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....	3
47. Como líder, delego tareas.....	2
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....	2
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....	3
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....	1
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....	1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....	1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....	1
54. Trato de incluir personas a mis planes.....	1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva N = actitud negativa	
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	N
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	P

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
Un ser que se encuentra en disposición de mejorar en bien de la sociedad

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
Sí

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.
Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: DERECHOS HUMANOS
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): NO APLICA SOY EVENTUAL
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:
<input type="text" value="4"/> Recursos Financieros	<input type="text" value="1"/> Recursos Tecnológicos
<input type="text" value="2"/> Recursos Humanos	<input type="text" value="3"/> Recursos Materiales
<input type="text" value="1"/> Recursos Tecnológicos	<input type="text" value="2"/> Recursos Financieros
<input type="text" value="3"/> Recursos Materiales	<input type="text" value="4"/> Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?
- ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?
- ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?
- ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?
- ¿Conoce la política de calidad?
- ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?

<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				<input type="text" value="3"/>
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				<input type="text" value="3"/>
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				<input type="text" value="3"/>
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				<input type="text" value="3"/>
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				<input type="text" value="4"/>
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				<input type="text" value="3"/>
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				<input type="text" value="3"/>
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				<input type="text" value="3"/>
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				<input type="text" value="3"/>
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				<input type="text" value="2"/>

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero

F = falso

25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	<input type="text" value="F"/>
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	<input type="text" value="V"/>
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	<input type="text" value="F"/>
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	<input type="text" value="F"/>
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	<input type="text" value="V"/>
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	<input type="text" value="V"/>

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | V |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... | V |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			3
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			3
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			2
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			3
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			2
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			2
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		2
47. Como líder, delego tareas.....		2
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		2
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		2
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		2
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		2
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		2
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	P
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	P

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
 LA PERSONA QUE SIRVE AL ESTADO PARA EL BIEN COMUN DE LA SOCIEDAD

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
 SI

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
 PROMOVER LOS VALORES Y PRINCIPIOS, EN FUNCIÓN A LA ETICA Y EL RESPETO A TODOS.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M
Hijos: Si No
Edad: de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Estado Civil: Casado(a) Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: computación y campañas
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:
<input type="checkbox"/> 3 Recursos Financieros	<input type="checkbox"/> 2 Recursos Tecnológicos
<input type="checkbox"/> 1 Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> 3 Recursos Materiales
<input type="checkbox"/> 2 Recursos Tecnológicos	<input checked="" type="checkbox"/> 4 Recursos Financieros
<input checked="" type="checkbox"/> 4 Recursos Materiales	<input type="checkbox"/> 1 Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
13. ¿Conoce la política de calidad?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				<input checked="" type="checkbox"/> 2
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				<input checked="" type="checkbox"/> 2
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				<input checked="" type="checkbox"/> 2
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				<input checked="" type="checkbox"/> 2
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				<input checked="" type="checkbox"/> 3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	<input type="checkbox"/> F
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	<input type="checkbox"/> F
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	<input type="checkbox"/> F
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	<input checked="" type="checkbox"/> V
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	<input checked="" type="checkbox"/> V
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	<input type="checkbox"/> F

- | | |
|--|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | V |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla. | F |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.	2		
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.	2		
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.	2		
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.	2		
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.	3		
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.	2		
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.	2		
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.	3		
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.	3		
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.	2		

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.	1	
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.	2	
47. Como líder, delego tareas.	2	
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.	1	
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.	1	
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.	1	
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.	2	
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.	2	
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.	2	
54. Trato de incluir personas a mis planes.	1	

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.	P
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.	F
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD A LA CIUDADANIA

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

SI

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

CAPACITAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH; de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M
Hijos: Si No
Edad: de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Estado Civil: Casado(a) Soltero(a)

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
 2. ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
 3. ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
 4. Mencione el nombre del último al que asistió: INFORMATICA JURIDICA
 5. ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
 6. Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

<p>7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:</p> <table border="1"> <tr><td>2</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td>1</td><td>Recursos Humanos</td></tr> <tr><td>3</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td>4</td><td>Recursos Materiales</td></tr> </table>	2	Recursos Financieros	1	Recursos Humanos	3	Recursos Tecnológicos	4	Recursos Materiales	<p>8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:</p> <table border="1"> <tr><td>2</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td>4</td><td>Recursos Materiales</td></tr> <tr><td>1</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td>3</td><td>Recursos Humanos</td></tr> </table>	2	Recursos Tecnológicos	4	Recursos Materiales	1	Recursos Financieros	3	Recursos Humanos
2	Recursos Financieros																
1	Recursos Humanos																
3	Recursos Tecnológicos																
4	Recursos Materiales																
2	Recursos Tecnológicos																
4	Recursos Materiales																
1	Recursos Financieros																
3	Recursos Humanos																

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
13. ¿Conoce la política de calidad?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				4
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				2
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				2
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				4
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				4
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				3
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | |
|--|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | F |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla. | V |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
------------------------------	--------------------------	-----------------------	----------------------------------

35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.	4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.	4
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.	2
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.	2
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.	4
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.	4
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.	4
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.	2
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.	1
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.	2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
-------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------

45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.	2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.	3
47. Como líder, delego tareas.	2
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.	3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.	1
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.	3
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.	1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.	1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.	1
54. Trato de incluir personas a mis planes.	1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
-----------------------------	-----------------------------

55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.	P
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.	P

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

Un cargo importante nivel profesional y personal

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

Totalmente, lo importante es seguir creciendo profesional

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

Más cursos

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.
Por su atención, gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41

Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años

2. ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años

3. ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos

4. Mencione el nombre del último al que asistió: _____

5. ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____

6. Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)

Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)

Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral

Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:
<input type="text" value="2"/> Recursos Financieros	<input type="text" value="4"/> Recursos Tecnológicos
<input type="text" value="1"/> Recursos Humanos	<input type="text" value="3"/> Recursos Materiales
<input type="text" value="4"/> Recursos Tecnológicos	<input type="text" value="2"/> Recursos Financieros
<input type="text" value="3"/> Recursos Materiales	<input type="text" value="1"/> Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?	<input checked="" type="checkbox"/>	No
10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?	<input checked="" type="checkbox"/>	No
11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?	<input checked="" type="checkbox"/>	No
12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?	<input checked="" type="checkbox"/>	No
13. ¿Conoce la política de calidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	No
14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?	<input checked="" type="checkbox"/>	No

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				4
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				3
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				4
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				3
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				3
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	<input checked="" type="checkbox"/>	
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	<input checked="" type="checkbox"/>	
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	<input checked="" type="checkbox"/>	

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | V |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... | V |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			3
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			4
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			4
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			3
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			4
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			2
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			1
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		3
47. Como líder, delego tareas.....		2
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		2
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		2
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		3
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		1
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
Para mi un Servidor Público es aquel trabajador que debería brindar un servicio de utilidad para la sociedad, es decir debe beneficiar a otras personas.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
Me siento satisfecho al desempeñar mi labor como Servidor Público en las funciones que realizo en el sector salud, en virtud que apoyo a las áreas estratégicas de mi Unidad Administrativa.

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
Me gustaría generar conciencia en el sector público que el principal recurso es el Recursos Humanos, mediante cursos motivacionales dirigidos principalmente a los Mandos Superiores y Médicos, ya que a partir de ese Nivel es donde reside mayor importancia que se le debe dar al Recurso Humano.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención, gracias.

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: O F M
Hijos: O Si No
Edad: O de 25 a 30 de 31 a 40 O más de 41
Estado Civil: O Casado(a) Soltero(a)

- 1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal?
2. ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH?
3. ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste?
4. Mencione el nombre del último al que asistió: Programación Neurolingüística
5. ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC?
6. Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

- 7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:
8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?
10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?
11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?
12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?
13. ¿Conoce la política de calidad?
14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

Table with 5 columns: 0 = NUNCA, 1 = RARA VEZ, 2 = A VECES, 3 = CON FRECUENCIA, 4 = SIEMPRE. Rows 15-24 with handwritten ratings.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero F = falso

- 25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.

V=1

- | | |
|--|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | F |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla. | V |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.			3
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.			4
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.			2
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.			3
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			2
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.			2
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.		2
47. Como líder, delego tareas.		1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.		2
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.		2
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.		1
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.		1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.		2
54. Trato de incluir personas a mis planes.		3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.	N
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.	P

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

Vacación de servicio, honestidad y parte fundamental del engranaje para tener una sociedad funcional y en evolución continua

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

Si

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

Crear una Ley de Adquisiciones exclusiva para este sector, ya que al ser la salud un elemento esencial en el bienestar de las personas y un derecho constitucional, se deben de agilizar los procesos y flexibilizar de una manera adecuada los procedimientos de adquisición para otorgar de manera oportuna los servicios de salud, atendiendo a la característica especiales de los mismos.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

- Sexo:** F M
Hijos: Si No
Edad: de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Estado Civil: Casado(a) Soltero(a)
- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
 - ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
 - ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
 - Mencione el nombre del último al que asistió: Ciclo de Conferencias de Actualización Jurídica
 - ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
 - Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

- | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|----------------------|---|------------------|---|-----------------------|---|---------------------|--|---|-----------------------|---|---------------------|---|----------------------|---|------------------|
| <p>7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:</p> <table border="1"> <tr><td>2</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td>1</td><td>Recursos Humanos</td></tr> <tr><td>3</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td>4</td><td>Recursos Materiales</td></tr> </table> | 2 | Recursos Financieros | 1 | Recursos Humanos | 3 | Recursos Tecnológicos | 4 | Recursos Materiales | <p>8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:</p> <table border="1"> <tr><td>3</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td>4</td><td>Recursos Materiales</td></tr> <tr><td>1</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td>2</td><td>Recursos Humanos</td></tr> </table> | 3 | Recursos Tecnológicos | 4 | Recursos Materiales | 1 | Recursos Financieros | 2 | Recursos Humanos |
| 2 | Recursos Financieros | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Recursos Tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Recursos Materiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Recursos Tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Recursos Materiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Recursos Financieros | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|--|-----------------------------|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				4
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				3
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				4
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				4
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				4
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				4
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero

F = falso

- | | |
|--|---|
| 25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles..... | F |
| 26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad..... | F |
| 27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo..... | F |
| 28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión..... | F |
| 29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo..... | V |
| 30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades..... | F |

32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. F
33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... V
34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. F

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUJ EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			4
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			4
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			1
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			3
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			4
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			F
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		P
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		P
47. Como líder, delego tareas.....		P
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		P
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		P
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		P
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		P
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		P
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		P
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		P

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	N
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
 Prestar mi servicio a la ciudadanía de manera eficaz, profesional y ética

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
 Si

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
 Tal vez mejoraría los procedimientos administrativos a efecto de hacer más eficiente la prestación del servicio público

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

- Sexo:** F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)
- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
 - ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
 - ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
 - Mencione el nombre del último al que asistió: CGAJDH
 - ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
 - Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

- | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|----------------------|---|------------------|---|-----------------------|---|---------------------|--|---|-----------------------|---|---------------------|---|----------------------|---|------------------|
| <p>7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:</p> <table border="1"> <tr><td>2</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td>1</td><td>Recursos Humanos</td></tr> <tr><td>2</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td>3</td><td>Recursos Materiales</td></tr> </table> | 2 | Recursos Financieros | 1 | Recursos Humanos | 2 | Recursos Tecnológicos | 3 | Recursos Materiales | <p>8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:</p> <table border="1"> <tr><td>2</td><td>Recursos Tecnológicos</td></tr> <tr><td>4</td><td>Recursos Materiales</td></tr> <tr><td>1</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td>3</td><td>Recursos Humanos</td></tr> </table> | 2 | Recursos Tecnológicos | 4 | Recursos Materiales | 1 | Recursos Financieros | 3 | Recursos Humanos |
| 2 | Recursos Financieros | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Recursos Tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Recursos Materiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Recursos Tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Recursos Materiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Recursos Financieros | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|--|-----------------------------|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input checked="" type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				1
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				2
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				2
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				1
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				1
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				1
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				1
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....				2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....		
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....		
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.....		
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.....		
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....		
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....		

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas..... | F |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... | F |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | V |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			2
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.....			2
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			2
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			2
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			2
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			2
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.....			3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.....			2
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			2
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mí	2 = Es algo típico de mí	3 = No es nada típico de mí
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		2
47. Como líder, delego tareas.....		2
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		1
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		1
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		2
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		2
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

- Sexo:** F M
Hijos: Si No
Edad: de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Estado Civil: Casado(a) Soltero(a)
- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
 - ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
 - ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
 - Mencione el nombre del último al que asistió: _____
 - ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
 - Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

- | | |
|---|---|
| 7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño: | 8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño: |
| 2 Recursos Financieros | 4 Recursos Tecnológicos |
| 1 Recursos Humanos | 2 Recursos Materiales |
| 4 Recursos Tecnológicos | 1 Recursos Financieros |
| 3 Recursos Materiales | 3 Recursos Humanos |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|-------------------------------------|----|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input checked="" type="checkbox"/> | No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				4
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				3
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				4
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				4
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.				4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	V
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	F
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.	F
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.	F
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	V
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	V

- | | |
|--|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | F |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla. | V |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | F |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUJ EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.			4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			4
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.			4
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.			1
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.			4
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.			4
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			4
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.			1
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.			4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.		1
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.		2
47. Como líder, delego tareas.		1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.		3
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.		1
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.		1
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.		1
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.		1
54. Trato de incluir personas a mis planes.		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.	0
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.	0
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.	0
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.	0
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.	0
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.	0
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.	0
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.	0
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.	0
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.	0

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
Dedicar la experiencia, tiempo y calidad para brindar un servicio que beneficie a las personas y a las instituciones para el logro de sus objetivos.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
Si,

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
Llevar a cabo actividades para que las personas asuman con compromiso el realizar sus actividades para obtener mejores resultados.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.
Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

Sexo: F M **Edad:** de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
Hijos: Si No **Estado Civil:** Casado(a) Soltero(a)

- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
- ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
- ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
- Mencione el nombre del último al que asistió: Derechos Humanos de las Personas Migrantes
- ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Sí No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): Ha sido una constante el buscar aprender más. Siempre hay cursos, diplomados, etc. interesantes.
- Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4) la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño:	8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño:
1 Recursos Financieros	4 Recursos Tecnológicos
4 Recursos Humanos	3 Recursos Materiales
3 Recursos Tecnológicos	2 Recursos Financieros
2 Recursos Materiales	1 Recursos Humanos

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- | | | |
|--|--|--|
| 9. ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| 10. ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| 11. ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta? | <input type="checkbox"/> Sí | <input checked="" type="checkbox"/> No |
| 12. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados? | <input type="checkbox"/> Sí | <input checked="" type="checkbox"/> No |
| 13. ¿Conoce la política de calidad? | <input type="checkbox"/> Sí | <input checked="" type="checkbox"/> No |
| 14. ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

	0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....					3
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....					3
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....					3
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....					3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....					4
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....					3
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....					4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....					4
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....					3
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.....					4

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero

F = falso

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles..... | <input checked="" type="checkbox"/> V |
| 26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad..... | <input type="checkbox"/> F |
| 27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo..... | <input type="checkbox"/> F |
| 28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión..... | <input type="checkbox"/> F |
| 29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo..... | <input checked="" type="checkbox"/> V |
| 30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades..... | <input type="checkbox"/> F |

32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas.
33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla.....
34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza.

V
V
F

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			4
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			4
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			3
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			4
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			4
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			2
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			1
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mi	2 = Es algo típico de mi	3 = No es nada típico de mi
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		2
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		2
47. Como líder, delego tareas.....		1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		2
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		2
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		2
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		2
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		1
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		1

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	P
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	P
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	N
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	N
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	P
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	P
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	N
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	P
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	N
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	N

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?
una oportunidad de desarrollo profesional personal y humano, así como el evento que me permite demostrar mi desempeño laboral.

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
Si

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?
Evitaría tanto formato para cueto trámite interno en esta Coordinación General.

El presente cuestionario se aplicará a cada uno de los servidores públicos de carrera de la CGAJDH, de manera confidencial para efectos de mi trabajo de titulación. La información que proporcione será de vital importancia para la detección de necesidades de capacitación, por lo que le solicito responder de forma objetiva.

Por su atención gracias

Nota: Sea tan amable de marcar de forma clara la opción que elija.

- Sexo: F M
 Hijos: Si No
- Edad: de 25 a 30 de 31 a 40 más de 41
 Estado Civil: Casado(a) Soltero(a)
- ¿Cuántos años lleva trabajando en el gobierno federal? menos de 1 año de 1 a 5 años más de 5 años
 - ¿Hace cuánto tiempo obtuvo su nombramiento como servidor público de carrera, por el SPC en la CGAJDH? menos de 6 meses más de 1 año más de 2 años
 - ¿Al año, a cuántos cursos de capacitación asiste? 1 curso 2 cursos más de 2 cursos
 - Mencione el nombre del último al que asistió: _____
 - ¿Ha tenido problemas para acreditar las 40 horas de capacitación en el SPC? Si No
 ¿Por qué?(Mencione por lo menos 2 razones): _____
 - Los cursos a los que ha asistido como servidor público de carrera la mayor parte han sido en: (puede marcar más de una opción)
 Secretaría de Salud Otra(s) Secretaría(s)
 Universidades Públicas y Privadas Agencias de Capacitación Laboral
 Iniciativa Privada Otros: _____

Nota: Enumere (del 1 al 4), la importancia de los siguientes recursos en una organización: (empezando por el 1 como el más importante)

- | | |
|--|--|
| 7. Recurso NECESARIO para el buen desempeño: | 8. Recurso que LIMITA O RETRASA el buen desempeño: |
| 4 Recursos Financieros | 1 Recursos Tecnológicos |
| 3 Recursos Humanos | 4 Recursos Materiales |
| 2 Recursos Tecnológicos | 3 Recursos Financieros |
| 1 Recursos Materiales | 2 Recursos Humanos |

Importante: Sea realista, señale la respuesta que considere correcta:

- ¿Está definida la razón de ser (misión) de la CGAJDH?
- ¿Es claro el rumbo hacia dónde se quiere dirigir (visión) la CGAJDH?
- ¿La razón de ser y el rumbo de la CGAJDH, los conoce y los acepta?
- ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?
- ¿Conoce la política de calidad?
- ¿Existen objetivos generales y por área?, ¿Los identifica?

Si	Si
Si	Si
Si	Si
Si	Si
Si	No
Si	No

POR FAVOR, EVALÚE SU CONDUCTA TAL Y COMO ES, NO COMO A USTED LE GUSTARÍA QUE FUERA.

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

0 = NUNCA	1 = RARA VEZ	2 = A VECES	3 = CON FRECUENCIA	4 = SIEMPRE
15. Con el fin de mejorar estoy dispuesto a recibir retroalimentación de otros.....				4
16. Tengo un estilo de trabajo definido que en la mayoría ha sido exitoso.....				4
17. Propongo estrategias de mejora constantemente.....				4
18. Utilizo eficazmente métodos de manejo de tiempo.....				3
19. Tengo un conjunto de principios generales que guían mi conducta.....				2
20. Especifico clara y explícitamente los objetivos generales y de mi área a mi equipo de trabajo.....				4
21. Tengo la confianza de mejorar mi estilo de trabajo.....				4
22. Tiendo a planear el futuro y a generar los pasos para cumplir las metas que he establecido.....				3
23. Siento que tengo un entrenamiento adecuado para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.....				2
24. Prefiero trabajar con otros en un esfuerzo de equipo en vez de hacerlo solo.				3

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

V = verdadero	F = falso
25. Al trabajar bajo presión requiero de la capacidad para organizar y controlar los detalles.....	✓
26. Obtengo obediencia imponiendo autoridad.....	✓
27. Necesito de "títulos" (Dr., Mtro., Lic.) para obtener el respeto de mi equipo de trabajo.	✓
28. Tiendo a ser egoísta e inseguro al trabajar bajo presión.	✓
29. Estoy dispuesto(a), cuando la ocasión lo exige, a responder por mi equipo de trabajo.....	F
30. En la solución de un problema, decido rápidamente qué hacer y descarto las individualidades.....	✓

- | | |
|---|---|
| 32. Un gran líder, permite que otras personas decidan qué hacer en la solución de problemas. | V |
| 33. El Líder, potencia el desempeño de su gente, no de estancarla..... | F |
| 34. Un buen jefe, es aquel que no delega, porque sabe que dejando el mando en manos de su gente no se avanza. | V |

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = MUY EN DESACUERDO	2 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO	4 = TOTALMENTE DE ACUERDO
35. Cuando un empleado necesita ser motivado, se le deben asignar tareas interesantes y desafiantes.....			3
36. Evaluar mis logros, llevar un registro y control de ellos.			3
37. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales.....			3
38. Cuando dos personas estan en conflicto, considero una pérdida de tiempo ser el mediador.....			2
39. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás, enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.....			2
40. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, diagnostico, evaluo y expreso las competencias laborales de cada integrante.....			3
41. Cuando lidereo el cambio, frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.			3
42. Las personas que parecen inseguras sobre las cosas pierden mi respeto.			1
43. El éxito depende solo del trabajo duro y la capacidad del Jefe.....			3
44. Cuando abordo un problema típico de rutina, genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.....			2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

1 = Es algo muy típico de mí	2 = Es algo típico de mí	3 = No es nada típico de mí
45. Al ser miembro de un equipo de trabajo, le exijo al líder que especifique claramente los objetivos.....		1
46. Llevar a cabo juntas de rutina al final de la semana.....		1
47. Como líder, delego tareas.....		1
48. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.....		2
49. Con frecuencia trato de hacer más de dos cosas de forma simultánea.....		1
50. Discuto abiertamente con mi supervisor sobre cómo mejorar.....		1
51. Mantengo mi trabajo en relación con los fines de la organización.....		2
52. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador.....		1
53. Siempre promuevo equipos de trabajos efectivos.....		2
54. Trato de incluir personas a mis planes.....		2

Nota: Al finalizar cada enunciado, indique en el recuadro, el nivel que corresponda según la siguiente escala de valor:

P = actitud positiva	N = actitud negativa
55. Demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en el establecimiento de líneas de acción.....	n
56. Generar bases de negociación mínimas para brindar un servicio de calidad.....	n
57. Ser autoritario en el desarrollo de alternativas para la solución de cuellos de botella.....	n
58. Mostrar inconformidad ante los problemas entre mis trabajadores, con el fin de evitarlos.....	p
59. Lograr acuerdos y alta orientación a la productividad en las juntas de trabajo tanto internas como externas.....	p
60. Creer en el crecimiento y la autorrealización de las demás personas.....	p
61. Utilizar amenazas o demandas en las negociaciones, para imponer mi voluntad sobre otros.....	p
62. Incentivar a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad.....	n
63. Utilizar el poder como elemento vital para la solución de problemas y toma de decisiones.....	n
64. Luchar por los intereses de la organización, ganar a costa de todo.....	p

65. ¿Para Usted, qué representa ser un servidor público?

66. ¿Se siente satisfecho de la labor que ejerce en el sector salud?
 S

67. ¿Si estuviera en sus manos mejorar una parte de éste sector, qué haría?

Anexo 5 Tarjetas en Herramientas Gerenciales.

1. ¿Para qué sirve?

La negociación es el planteamiento de intereses para resolver diferencias que permite llegar a acuerdos y compromisos entre las partes que intervienen y en donde el resultado debe ser el buscar el máximo beneficio mutuo (ganar-ganar).

2. ¿Cómo se elabora?

1. Analice los intereses de las partes: Es muy importante comprender el punto de vista, las razones, los principios y el estilo de negociación de su contraparte tan claramente como lo hace con los suyos (ver formato 1 de apartado: "3. Formato").
2. Planee la negociación y defina:
 - 2.1. ¿Cuál es el objetivo de la negociación?.
 - 2.2. ¿En qué términos se negociará?.
 - 2.3. ¿Qué elementos NO son negociables?.
 - 2.4. ¿Cuál es el acuerdo mínimo al que puede llegarse?.
 - 2.5. ¿Cuál es la estrategia de negociación?.
 - 2.6. ¿Cuáles son los intereses más importantes para su contraparte?.
 - 2.7. ¿Cómo se conducirá durante la negociación?.


FASE DE LA NEGOCIACIÓN Y SUS PRINCIPALES OBJETIVOS	ASPECTOS A TENER PRESENTES
Preliminar <ul style="list-style-type: none"> • Construir un clima positivo. • Definir la situación y establecer las reglas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Local. • Situación física de los negociadores. • Autoridad para decidir. • Horario y plazo final. • Orden del día.
Inicial <ul style="list-style-type: none"> • Plantear situación inicial. • Comprobar la posición inicial del otro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posición inicial. • Respuesta a peticiones no razonables. previsibles. • Preveer la respuesta a presiones. • Gestión de la tensión.
Diagnóstico de las posiciones. <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las necesidades ocultas. • Comprobar los recursos como satisfacción de necesidades. • Comprobar el valor de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué revelamos y cuándo? • Construir fiabilidad y confianza. • Distribución de las concesiones.
Final <ul style="list-style-type: none"> • Equiparar recursos y necesidades. • Llegar a un acuerdo. • Contratar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo de tiempo final. • Concesiones. • Comprobación de comprensión terminológica y de acuerdos. • Gestión de posibles tensiones. • Forma de acuerdo.

3. Negocie:

- 3.1. Evite cualquier confrontación y trate de entender la posición de la otra persona.
- 3.2. Tenga presente los aspectos principales que interfieren el proceso de negociación.
- 3.3. Intereses personales adicionales
- 3.4. Emociones

- 3.5. Aspectos psicológicos: posición dentro de la organización de los involucrados, lugar de la entrevista, aspecto, lenguaje y gestos durante la negociación.
- 3.6. Comunicación: Diferencia de lenguaje, interpretaciones, etc.
4. Cierre de la negociación y compromisos:
- 4.1. No olvide aclarar todos los aspectos referidos al contrato que estén negociando.
- 4.2. Tenga presente que no todo lo que negociamos acaba escrito en forma de contrato formal, pero todo lo que pactamos hay que cumplirlo y debe tener las garantías mínimas de que la otra parte lo cumplirá.
- 4.3. No deje para luego los detalles de forma, son importantes y pueden bloquear la ejecución de un acuerdo cerrado.
5. Tenga siempre presente que ésta es una situación temporal. Que la relación continuará en el futuro, por lo que debe evitar dañarla por esta eventualidad.

3. Formato

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS DE NECESIDADES Y RECURSOS</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;">Mis Necesidades</td> <td style="width: 50%;">Sus Recursos</td> </tr> <tr> <td>En función de los valores</td> <td>En función de los costos</td> </tr> <tr> <td>Sus Necesidades</td> <td>Mis Recursos</td> </tr> <tr> <td>En función de los valores</td> <td>En función de los costos</td> </tr> </table>	Mis Necesidades	Sus Recursos	En función de los valores	En función de los costos	Sus Necesidades	Mis Recursos	En función de los valores	En función de los costos	<p style="text-align: center;">POSICIONES DE PODER</p> <p style="text-align: center;">ALTA MEDIA BAJA</p>  <p style="text-align: center;">DEFINICIÓN DE LOS LÍMITES</p> <p>OPCIÓN</p> <p>OPCIÓN</p>
Mis Necesidades	Sus Recursos								
En función de los valores	En función de los costos								
Sus Necesidades	Mis Recursos								
En función de los valores	En función de los costos								
<p style="text-align: center;">PRINCIPALES ARGUMENTOS</p> <p>A Favor: En Contra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • 	<p style="text-align: center;">EL PUNTO DE VISTA DEL Oponente</p> <p>Puntos Fuertes: Puntos Débiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • 								
<p style="text-align: center;">ORDENACIÓN DE LOS TEMAS A TRATAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fáciles. - Difíciles. - Complejos. 	<p style="text-align: center;">ESTILO TÁCTICO</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>SUAVE CERRADO</td> <td>SUAVE ABIERTO</td> </tr> <tr> <td>DURO CERRADO</td> <td>DURO ABIERTO</td> </tr> </table>	SUAVE CERRADO	SUAVE ABIERTO	DURO CERRADO	DURO ABIERTO				
SUAVE CERRADO	SUAVE ABIERTO								
DURO CERRADO	DURO ABIERTO								

4. Ejemplo

No aplica.

5. Para mayor información/consulta

1. ¿Para qué sirve?

El coaching es uno de los componentes más poderosos de un sistema de desempeño. Se enfoca al éxito de las personas dirigido por el supervisor o algún otro elemento que funja como tutor en la organización.

Consiste en tomarse el tiempo para escuchar, orientar, aconsejar, enseñar y plantear retos a los individuos para el logro de sus metas personales y organizacionales.

Los beneficios obtenidos por medio de esta herramienta son:

- La creación de un diálogo continuo a través del proceso con el empleado.
- A través del logro de objetivos personales se refuerzan los resultados esperados en la organización de manera global.
- Se disminuye la rotación de personal.
- Se brinda la oportunidad para que los empleados expresen de manera sistemática, ordenada y constructiva sus frustraciones, expectativas, ambiciones y preocupaciones.
- A través de la práctica de este tipo de procesos, las habilidades interpersonales de los supervisores son reforzadas.
- Tendremos información valiosa que ayudará a esquematizar los planes de carrera para el desarrollo del personal.

Es importante saber que existen cuatro direcciones diferentes hacia las que se dirige el "coaching", y es necesario determinar cuál se elegirá para iniciar el proceso. Una dirección o tipo de "coaching" no elimina al otro, pueden ser complementarios dependiendo de la situación de que se trate.

Tipos de "coaching":

I. De consultoría o consejo.

Se dirige a conocer y hacer consciente al empleado de sus sentimientos, las actitudes y cambios de comportamiento que están afectando directamente su desempeño en el trabajo.

Producto esperado: clarifica emociones, sentimientos y actitudes.

II. De enseñanza.

Es la transferencia de conocimientos y habilidades.

Producto esperado: transfiere habilidades, conocimientos III.

III. De tutoría.

Se dirige a orientar al empleado sobre el rol que juega en la organización actualmente y sus perspectivas a futuro.

Producto esperado: Guiar la dirección de carrera, que el individuo encaje en la organización, perspectiva histórica.

IV. De reto.

Se dirige a concienciar al empleado sobre sus deficiencias en el desempeño actual o su estancamiento en una posición dada.

Producto esperado: Alto desempeño en el trabajo y acatamiento convencido de las normas y políticas de la organización.

2. ¿Cómo se elabora?

- A) Considere, en su rol de supervisor, las oportunidades inmediatas para llevar a cabo un proceso de "coaching". Identifique dentro de su grupo de trabajo las condiciones especiales de cada uno de sus empleados y cuál sería la necesidad específica de acuerdo a acontecimientos recientes.
- B) Planee una sesión de coaching. Puede ayudarse para este efecto con el formato que se presenta en el apartado "3. Formato" y el "4. Ejemplo."
- C) Describa las circunstancias que se han presentado en el comportamiento del empleado y que necesitan cambiar.
- D) Sea claro en lo que pretende lograr en la sesión.
Cuáles son los resultados esperados.
- E) Decida qué dirección tomará el "coaching"; de consultoría o consejo, de enseñanza, de tutoría o de reto, normalmente las sesiones tienen combinaciones de dos o más tipos de orientación. Es frecuente que al iniciarse la sesión, a través de su desarrollo, emerjan otras necesidades. Esto dependerá de las habilidades del supervisor para escuchar y direccionar las necesidades del empleado hacia la solución de problemas específicos que siempre vayan dirigidos a elevar el desempeño.

- F) Planee sus argumentos de iniciación de la sesión, de clarificación de la situación, de las perspectivas a futuro y de generación de alternativas.
- G) Elija un lugar adecuado para llevar a cabo la sesión. Que sea privado y no tenga interrupciones. Planee también la duración de cada sesión.

3. Formato

1. Identificación para sesión "coaching".	
2. Descripción de la situación	
3. Determine la condiciones ideales para la sesión de "coaching"	Lugar: Horario:

4. Ejemplo

1. Identificación para sesión "coaching"	Dos reportes fueron recibidos en el último mes por parte de los pacientes sobre el comportamiento descortés de la Srta. Madero . Enfermera General 2º turno. No se había dado esta situación en el pasado.
2. Descripción de la situación	<p>¿Qué circunstancias o comportamiento debe cambiar?</p> <p>¿Qué deseo lograr a través de la sesión de coaching?</p> <p>¿Qué tipo de coaching utilizaré en esta situación – de Reto y de Consejo?</p> <p>¿Qué planeo decir?</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Al iniciar la conversación? · ¿Al clarificar la situación que se presenta? Tener los reportes a la mano. · ¿Qué le comentaré sobre perspectivas futuras? · ¿Qué tipo de alternativas se pueden generar para eliminar el comportamiento no deseado?
3. Determine la condiciones ideales para la sesión de "coaching"	Lugar: Oficina de control de enfermeras Horario: Una hora antes de iniciar el segundo turno.

5. Para mayor información/consulta

<http://www.mywiseowl.com/articles/Coaching>
<http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=969>
<http://www.psicococonsul.com/articulosRRHH/que-es-el-coaching.htm>
<http://www.gestiopolls.com/canales/derrhh/articulos/56/ldy.coa.htm>

1. ¿Para qué sirve?

Provee a la institución de recursos necesarios para cumplir exitosamente su objetivo y sirve para identificar el papel de cada uno de los involucrados en el cumplimiento de los mismos.

Para planear cómo se conseguirá un objetivo a través de actividades específicas. Siempre deberá de utilizar esta herramienta después de haber establecido un objetivo claro y medible.

2. ¿Cómo se elabora?

A través de la matriz de programa, se establecen mecanismos de coordinación entre los involucrados en el cumplimiento del objetivo, así como, implantar el mecanismo de seguimiento.

- A) Elija el objetivo que va a conseguir. Defina las actividades que tienen que llevarse a cabo para lograr el objetivo.
- B) Elabore una tabla (Se presenta el formato en el apartado "3.Formato").
- C) Defina los indicadores que le ayudarán a evaluar la actividad. ¿Cómo definirá si las actividades efectuadas han tenido el éxito esperado?.
- D) Defina las metas cuantitativa y cualitativamente.
- E) Determine los recursos necesarios y el personal responsable de cada actividad.
- F) Defina los tiempos requeridos.

3. Formato

Actividad	Indicadores	Meta	Recursos	Responsables	Frecuencia

4. Ejemplo

Objetivo: Mejorar el Control de Asistencia.

Actividad	Indicadores	Meta	Recursos	Responsables	Frecuencia
Creación de un comité que determine cómo se administrará la fuerza laboral en calendarios	Número de juntas del comité	Juntas 4 veces al año	Personal sala de juntas, materiales de escritura y proyección	Los miembros del equipo de trabajo	Enero, abril, julio y octubre
Implementar calendarios de trabajo flexibles	Número de calendarios mensuales creados por año	12 calendarios por año	Personal involucrado, sala de juntas y rotafolio	Personal del Centro de Salud	Cada mes
Control de Asistencia	Número de empleados que se adhieren al calendario	Los empleados cumplen con el calendario establecido en un 95%	Checador, tarjeta de checar	El supervisor	Dentro de un año calendario

Nota: A partir de este punto se podrá iniciar la implementación de soluciones, ya que permite identificar y evaluar las desviaciones de las actividades plasmadas en la matriz de programa.

La planificación de un programa implica todo el proceso durante el cual el equipo de gestión identifica y delimita el objetivo a cumplir; delimita los factores específicos que generan el problema y operativiza una propuesta de acción que enfrente dichos factores.

5. Para mayor información/consulta

<http://era.msh.org/quality/psstools/psprogmex.cfm>

<http://www.aysohelp.org/management/AYSO%20Management%20Program.pdf>

<http://www.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/handle/123456789/1615>

1. ¿Para qué sirve?

Las metas son objetivos y medidas utilizados para dirigir esfuerzos y evaluar los procesos para identificar el grado de avance o mejora obtenidos.

El establecimiento de metas personales y de grupo es un proceso muy efectivo para la administración del desempeño ya que promueve la credibilidad de los individuos y grupos de trabajo.

Las metas nacen de las necesidades de clientes internos y externos, debiéndose encuadrar en los objetivos principales de la organización como un todo.

Más allá de ser una fuente de dirección y chequeo de resultados obtenidos, las metas se utilizan para el proceso de mejora continua y medición de la productividad y eficiencia. Las metas son un indicador primario que identifica en dónde se requieren mejoras y de qué magnitud. Al notarse un problema en el cumplimiento de metas establecidas se puede recurrir al análisis de las causas para implementar soluciones creativas. Cuando las metas se cumplen, los resultados positivos se pueden utilizar para dar retroalimentación a otros individuos o grupos como una fuente de "mejores prácticas" siendo esto un factor de reconocimiento y motivación para el individuo o grupo que obtuvo el logro.

2. ¿Cómo se elabora?

- Ponga a discusión las metas actuales y cómo están siendo medidas.
- Como un ejercicio previo al análisis de las metas, invite a clientes internos o utilice información de clientes externos y líderes de grupos dentro de la organización, para identificar metas en áreas relevantes de operación.
- Enliste en el formato que se proporciona en el apartado "3 Formatos" (fig. 1), en la primera columna, las áreas meta específicas que son relevantes tales como: Calidad, Satisfacción del Cliente, Entrega de Materiales, Seguridad, Costo, etc. Sólo de 2 a 3 áreas críticas deberán enlistarse bajo cada categoría principal, para que no pierdan su relevancia.
- Discuta y llegue a un consenso sobre la Columna 2, que se refiere al cómo y qué medir en cada área. Para establecer algunas mediciones se requerirá apoyo del área Financiera u otros departamentos técnicos que proporcionen un factor de medición confiable.
- Una vez que el grupo identifique algunas áreas meta y factores de medición realistas, estará en la posibilidad de establecer objetivos para 6 y 12 meses. Estos objetivos deberán ser realistas y siempre estar dirigidas a la mejora.
- Terminada esta tarea, el grupo planeará cuáles acciones tomará para alcanzar las metas. A medida que las metas se vuelvan más retadoras, se requiere de diferentes acciones para alcanzarlas. Para cada meta el equipo generará un Hoja de Trabajo de Planeación para la Consecución de Metas (apartado "3 formatos" fig.2). Este plan contendrá las acciones que el grupo de trabajo continuará haciendo, las que iniciará y las que abandonará o minimizará para alcanzar la meta.
- El grupo elaborará una Tabla de Registro de Avance para dar seguimiento al progreso.
- En periodos semanales, mensuales y trimestrales el grupo se reunirá para analizar los avances y decidir sobre acciones específicas para impulsar la consecución de metas.



3. Formatos

Formato establecimiento de metas (fig.1)

COLUMNA 1	COLUMNA 2	COLUMNA3	COLUMNA4
Calidad	Índice de Medición	Meta 6 meses	Meta 12 meses
1.			
2.			
3.			
Satisfacción del Cliente	Índice de Medición		
1.			
2.			
3.			
Entrega del Servicio o Producto	Índice de Medición		
1.			
2.			
3.			
Seguridad	Índice de Medición		
1.			
2.			
3.			
Costo	Índice de Medición		
1.			
2.			
3.			

Formato Hoja de trabajo de plantación para la consecución de metas (fig.2)

ÁREA META (ej. Ahorro en desperdicio material de curación)

META FUTURA (ej. Ahorros de \$18,000)

ACCIONES QUE CONTINUARÁN PARA LA CONSECUCIÓN DE LA META

ACCIONES QUE INICIARÁN O SE LES DARÁ PRIORIDAD PARA LA CONSECUCIÓN DE LA META

ACCIONES QUE SE DETENDRÁN O MINIMIZARÁN PARA LA CONSECUCIÓN DE LA META

4. Ejemplo

Tabla de Registro de Avance

Área Meta y Mediciones		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Ahorro en desperdicio de Material de Curación	Recursos \$\$	Meta			
	Ahorros por ideas propuestas	\$3,000	\$4,000	\$5,000	\$6,000
		Actual			
		\$3,000	\$6,000	\$5,000	\$4,000
		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
		Meta			
		Actual			
		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
		Meta			
		Actual			
		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
		Meta			
		Actual			
		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
		Meta			
		Actual			

5. Para mayor información/consulta

http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/75/hmo-lina_estable-metas-comp.pdf
<http://www.spri.es/ddweb/Inicio/cur-sos/AMA/glo/UNIDAD%201.pdf>

1. ¿Para qué sirve?

Frecuentemente existen diferencias de opinión que se manifiestan en conflictos entre las personas, que requieren ser atendidos por los Directivos para resolver de la mejor manera esta situación.

Los pasos que se presentan a continuación constituyen una sencilla guía para afrontar con mayores probabilidades de éxito estas diferencias.

2. ¿Cómo se elabora?

1. Evite las soluciones precipitadas antes de analizar detenidamente el problema.
2. Describa * los hechos objetivos:
 - 2.1. Escriba con precisión la situación no deseada.
 - 2.2. Analice el contexto de la situación.
 - 2.3. Identifique las áreas y/o personas involucradas.
3. Defina el problema:
 - 3.1. Recabe los puntos de vista de los involucrados.
 - 3.2. Analice las diferencias entre los puntos de vista de los involucrados.
 - 3.3. Valore los sentimientos involucrados.
4. Elabore el diagnóstico:
 - 4.1. Investigue los antecedentes de la situación.
 - 4.2. Identifique los intereses de las áreas o personas (imagine los beneficios que pierden o ganan con esta situación).
5. Plantee varias opciones de solución:

Recuerde que las relaciones de trabajo (y personal) continuarán, por lo que debe buscarse el acercamiento entre las partes:

 - 5.1. Evite que haya “ganadores” y “perdedores”.
 - 5.2. Procure que se imponga la razón, no la autoridad.
 - 5.3. Manténgase abierto a otras opciones.
6. Implemente la solución:
 - 6.1. Precise los acuerdos.
7. Evalúe la situación:
 - 7.1. Si se ha resuelto el conflicto reconozca el esfuerzo de los participantes.
 - 7.2. Si el conflicto persiste inicie el proceso con mayor cuidado.

3. Formato

No aplica.

4. Ejemplo

1. La Coordinadora de Registros Médicos del Hospital se presenta a su oficina para quejarse de un trabajador del turno vespertino que no cumple con sus actividades, por lo que solicita se le levante un Acta Administrativa.
2. Describa los hechos objetivos:
 - 2.1. La Coordinadora del servicio frecuentemente se queja del Capturista del turno vespertino y señala que por su incumplimiento no se tiene la base de datos actualizada.
 - 2.2. La Coordinadora del servicio ha tenido conflictos con otros trabajadores de su servicio porque dicen ellos no les proporciona indicaciones precisas y cambia de opinión con frecuencia, incluso cuando se le entregan los trabajos terminados
3. Defina el problema:
 - 3.1.1. La Coordinadora del servicio considera que el Capturista no hace bien su trabajo, que tiene errores constantes y se sale antes de concluir su jornada.
 - 3.1.2. El Capturista comenta que él ingresa más registros que sus compañeros del turno matutino, por lo que no cree justo que le dejen más expedientes que a ellos.
 - 3.2. Usted aprecia que como suele suceder ambos tienen parte de razón.
4. Elabore el diagnóstico:
 - 4.1. Solicita a la Coordinadora del servicio un informe de actividades de los capturistas de cada turno y encuentra que efectivamente todos ingresan similar número de expedientes a la base de datos; pero que los capturistas del turno matutino además elaboran recibos de cobro de servicios, realizan búsquedas documentales en Internet y apoyan al personal para la elaboración de sus presentaciones académicas.
 - 4.2. Solicita a la Coordinadora que haga un diagnóstico objetivo de la Distribución de Trabajo.
 - 4.3. Confirma con el área de Control de Asistencia que habitualmente el Capturista se retira del hospital por una o dos horas y sólo regresa a checar su tarjeta.
5. Plantee varias opciones de solución:

A pesar que pudiera haber razones para el levantamiento del Acta Administrativa, usted opta por la conciliación:

 - 5.1. Expone con objetividad las funciones y productividad de los Capturistas en cada turno y le señala al trabajador su falta administrativa en el registro de asistencia.
 - 5.2. Enfatiza en el trabajador las actividades que realizan los otros Capturistas.
 - 5.3. Escucha con atención al Trabajador, quien comenta que él también apoya al personal para realizar sus presentaciones académicas, pero que no elaboran las órdenes de trabajo, por lo que no se registran en su productividad.
6. Implemente la solución:
 - 6.1. Se llega al acuerdo para que el Trabajador apoye al personal solamente cuando le entreguen la Orden de Servicio autorizada por la Coordinadora del Servicio.
 - 6.2. Se registrarán estas actividades en los informes mensuales del trabajador.
 - 6.3. Se acuerda que el Trabajador ingresará un 10% más de registros que sus compañeros del turno.
 - 6.4. Se conmina al Trabajador para que no abandone su servicio antes de su hora de salida.
 - 6.5. Se acuerda tener una reunión de seguimiento al finalizar el mes.
7. Evalúe la situación:
 - 7.1. Al finalizar el mes el Capturista del turno vespertino ingresa 12% más que sus compañeros del turno matutino.
 - 7.2. Durante las cuatro semanas que transcurrieron no se tuvo ninguna solicitud de apoyo para elaboración de presentaciones.
 - 7.3. El Asistente de la Dirección del turno vespertino informa que el trabajador no se retira del hospital; pero tiene ausencias prolongadas de su servicio.
 - 7.4. Por lo anterior se acuerda incrementar el volumen de captura en 8% adicional en el turno vespertino.

5. Para mayor información/consulta

<http://www.stu.dygs.net/confres.htm>

1. ¿Para qué sirve?

El objetivo fundamental es el identificar y verificar todas las causas posibles de un problema y llegar a la causa o raíz o principal del mismo para reducirlo o eliminarlo.

Para llegar al corazón de un problema se requiere identificar todas las causas posibles de algún efecto (el problema). Las causas se atribuyen a la forma en que el trabajo se realiza y las variaciones en este proceso. Estas variaciones también pueden darse en materiales, equipo, métodos y la forma en la que las personas realizan su trabajo.

Cuando se requiere solucionar un problema es de gran utilidad identificar las fuentes de variación antes de tomar acciones correctivas.

Existen dos tipos de causas principales:

La causa común. La cual es una variación que siempre está presente. Es parte del proceso en sí mismo. Su origen puede rastrearse hacia un elemento del proceso que normalmente deberá ser resuelto por el equipo administrativo o gerencial.

La causa especial. Es una causa que se presenta como intermitente, ubicada en una sola área, relativa a un periodo en el año, impredecible e inestable. Su origen normalmente se puede encontrar en un elemento del sistema que puede ser corregido localmente, lo que significa el poder ser resuelto por un empleado u operador.

Este trabajo deberá llevarse a cabo en equipo a efecto de lograr identificar el mayor número de causas posibles.

El llevar a cabo un análisis causa-efecto permite identificar las fuentes clave de variación que están causando el problema. Cuando se eliminan o se efectúan cambios en estas causas raíz o principales, se tendrá un gran impacto en la solución del problema global.

2. ¿Cómo se elabora?

Las acciones principales que se deben tomar son:

- Identificar todas las causas posibles del problema
- Seleccionar las o la causa(s) raíz o principales del problema
- Identificar las causas raíz o principales con información y/o datos objetivos
- Construir un Diagrama Causa-Efecto.

A) Utilizando un pizarrón de rotafolio o cartulina escriba el problema a solucionar a la derecha dentro de un rectángulo. También trace una larga flecha que apunte al rectángulo. Deberá asegurarse de que todos los que participan en el equipo de análisis estén de acuerdo con el problema (efecto) como se ha planteado.



- B) Desarrolle una lista de factores que podrían estar causando o contribuyendo al problema.
- Sobre la misma identifique cuáles son todas las posibles causas del problema.
- Registre las identificadas en tarjetas para su más fácil manejo.
- C) Seleccione las categorías que mejor atiendan las causas principales para hacer el diagrama.

- **Categorías causales principales.** También conocidos como del tipo de análisis de dispersión. Estas categorías son estándar y generalmente usadas para la mayoría de los problemas.

- Las 4 M's : Maquinaria, Métodos, Materiales y Mano de Obra.

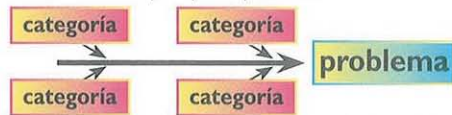
- Las 4 P's: Políticas, Procedimientos, Personal y Planta (equipo con el que se cuenta, se utiliza o requiere).

Nota: También es posible el combinar factores de las dos categorías a conveniencia.

- **Pasos Principales del Proceso.** También conocidos como del tipo de Clasificación de Procesos. Estos se refieren a los pasos principales del proceso que se analiza. El equipo deberá revisar el Diagrama de Flujo para determinar los pasos clave.

- En este caso no hay un número determinado de categorías. Estas se determinarán de acuerdo a la situación o necesidades que determine el equipo.

Escriba las categorías causales principales (pasos principales del proceso) en el papel de rotafolio. Coloque cada una en un rectángulo y conéctela con una flecha hacia la línea principal del problema.



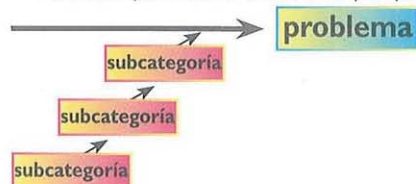
- D) Coloque las tarjetas que había elaborado de posibles causas y colóquelas debajo o junto cada una de las categorías en el diagrama. Las causas pueden colocarse en tantas categorías como se juzgue corresponda.

- E) Cree el siguiente nivel de causas.

- Para cada una de las causas listadas en el diagrama pregunte a todo el equipo ¿Porqué sucede? Para cada respuesta, repita la misma pregunta y anótela. Cada respuesta se connotará como una posible causa.

- Registre las respuestas del equipo debajo de las causas principales. El colocar flechas de conexión muestra la relación lógica de cada respuesta ante aquella que la generó.

- Continúe preguntando los "porques" de cada causa hasta que el equipo decida que cuenta con suficiente información para identificar la causa o raíz principal.



- Como sugerencia puede utilizar "post-it" o notas adheribles para facilitar la organización de ideas proporcionadas.

Revise el Diagrama Causa-Efecto

Puede utilizar los elementos que a continuación se listan para comprobar que tan completo y cercano a la realidad resulta el diagrama.

- A) ¿El problema se encuentra correctamente planteado?; ¿incluye el nombre del proceso?; Si no es así; replantee el problema ayudado por las causas secundarias planteadas por el equipo e identifique nuevamente el efecto raíz (problema).
- B) ¿Ha enlistado todas las causas potenciales?; si no es así, integre al análisis a otras personas que conozcan el proceso para identificar causas posibles.
- C) ¿Todas las aportaciones de información fueron ordenadas (categorizadas)?; si no es así, y tiene problemas para encajar la causa en una de las categorías, cree una categoría de "otros" e insértela ahí para tenerla a la vista, ya que puede resultar importante.
- D) ¿Ha identificado soluciones en lugar de causas?; Si es así, anótelas en unas tarjetas independientes y resérvelas para más adelante. Es importante que en este punto del desarrollo de la herramienta se enfoquen en las causas no en las soluciones.
- E) ¿El diagrama está completo y es claro para todos?; Asegúrese de que todas las categorías estén bien detalladas y que sean entendibles a todos, ya que si son propensas a ser interpretadas de manera diferente por los miembros del equipo puede haber confusiones para determinar soluciones.

Determine si requiere de más información para clarificar el problema.

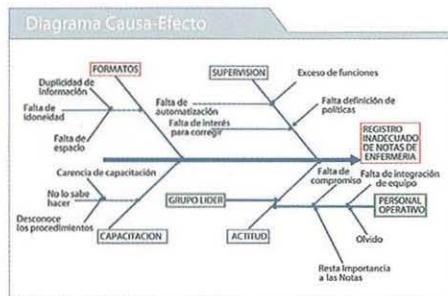
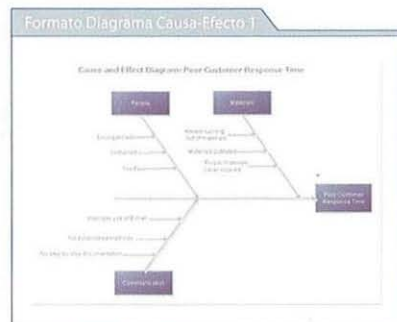
- Muchas de las causas identificadas por los miembros del equipo son conocidas, mientras otras son suposiciones derivadas de información que bien tiene que ser validada. Se hará necesario entonces recabar datos y analizarlos.
- Puede utilizar otras herramientas para este efecto como son:

Herramienta	Propósito
Hoja de chequeo	Validar a frecuencia en que una causa ocurre.
Gráfica de Control	Determinar si el proceso donde se encuentra inserta la causa es estable. También para identificar cuando se dan variantes especiales o puntuales en una causa(s).
Histograma	Para identificar la centralización y variaciones del proceso debido a una causa específica.
Tabla de Pareto	Fijará la atención en las áreas que representan mayor problema y tienen una más amplia área de oportunidad de mejora.
Herramienta	Para determinar si un proceso está proporcionando resultados de manera consistente de acuerdo con las expectativas del usuario (interno/externo).

Seleccione la causa o raíz principal.

- A) Identifique las candidatas que pudieran ser nominadas para ser la causa principal tomando alguna(s) de las siguientes acciones:
- Identifique causas que aparecen repetidamente dentro de las categorías fijadas.
 - Identifique cambios y otras posibles fuentes de variación en el proceso o en el medio ambiente.
 - Utilice la información /datos identificados que nutran una causa raíz potencial.
 - Abra una discusión en el equipo para que a través de una explicación lógica y convincente se determine como es que una causa está creando el problema (efecto).
- B) Seleccione la(s) causa(s) de la lista que identificó como causas principales.

3. Formato-ejemplo



4. Para mayor información/consulta

<http://ere.msh.org/quality/pstools/pscsefdg.cfm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/full/docs/ger/diagcausefec.htm>

<http://www.iaf.es/publicaciones/articulo/cap23.htm>

1. ¿Para qué sirve?

Partiendo de la base de que un equipo es un grupo de personas que trabajan en conjunto para lograr objetivos comunes; un equipo efectivo es aquél que cuenta con ciertas características que permiten se trabaje de manera más productiva y efectiva.

Un equipo efectivo desarrolla formas de compartir los distintos roles de liderazgo de acuerdo a lo que se trate de alcanzar. Asimismo, parte de un principio de confiabilidad, donde todos los miembros tanto de forma individual como conjunta, participan en los roles que asumen para lograr los resultados esperados.

Los equipos de trabajo efectivos llevan a cabo reuniones para desarrollar estrategias efectivas de solución de problemas para decidir, planear y concretar planes donde se delegan las responsabilidades para lograr los objetivos de manera conjunta.

No se lleva a cabo un trabajo aislado sino que todos los miembros estarán al pendiente y dispuestos a apoyar a otros para el logro de sus resultados si fuera necesario. Es importante considerar que el reconocimiento que se dé por el logro de resultados, sea al equipo en su conjunto y no por la actuación de un miembro específico.

2. ¿Cómo se elabora?

Para lograr integrar un equipo de trabajo efectivo se proponen las siguientes estrategias:

A) Establezca objetivos en conjunto.

Defina los objetivos de desempeño con el equipo y asegúrese de que todos los que lo integran los entiendan y estén conscientes de las acciones y compromiso que se requerirán para lograrlo.

B) Desarrollo de un estilo de liderazgo participativo.

Promueva que el equipo participe en sugerir las formas en que el servicio puede mejorarse. Escuche sus ideas y reconozca el valor de las aportaciones. Aliente la discusión de temas y busque el encontrar soluciones en conjunto.

C) Enfóquese en las aportaciones.

Defina objetivos de manera que todos los miembros del equipo contribuyan activamente en las reuniones. Oriente a los miembros del equipo en las diferentes formas en las que pueden participar y la importancia de ello.

D) Organice juntas o reuniones.

Sostenga reuniones frecuentes y efectivas con el equipo. Resalte los objetivos que impactan la supervisión y los resultados del área e invite a los participantes a que le comuniquen sus observaciones o preocupaciones sobre el tema.

E) Organice al equipo.

Defina los roles y las responsabilidades en conjunto. Si cada miembro del equipo tiene un rol específico y entiende lo que se espera de él existirá menor nivel de frustración de no conseguirse y habrá mayor apertura para trabajar en conjunto con otros para lograr los resultados.

F) Explique las reglas.

Discuta con el equipo todas las normas y estándares que aplican para la regulación de las actividades y proyectos que se llevan a cabo en la institución. Explique las razones por las que existen estas regulaciones y la importancia de observarlas en todas las actividades que planeen hacer en el equipo.

G) Promueva la responsabilidad en el equipo.

Aliente a los miembros del equipo para que se responsabilicen en el cumplimiento de las actividades asignadas, y haya conciencia de las implicaciones que tiene el que uno de los miembros no cumpla con sus objetivos. Puede pensar en recompensar al equipo si todos sus miembros cumplen y se logra el resultado esperado en conjunto.

H) Establezca tiempos para el cumplimiento.

Establezca los tiempos en que deberán lograrse los objetivos, tanto individual como del equipo en su conjunto. Defina, de acuerdo al proyecto de que se trate si se requerirá de apoyos de personas externas para que el equipo se pueda concentrar en sus resultados. Monitoree los tiempos que se establecieron en la planeación y asegúrese de que se cumplan puntualmente. De no ser así, verifique las causas de las variaciones y si no son imputables al equipo redefina tiempos de cumplimiento.

I) Recuerde constantemente al equipo cuáles son las siete características que hacen a un equipo efectivo:

1. Los miembros del equipo comparten los roles de liderazgo.
2. El equipo desarrolla los alcances de su trabajo.
3. El equipo fija los tiempos en que conseguirá los resultados y se compromete a cumplir con las tareas asignadas.
4. El equipo desarrolla y entrega productos tangibles.
5. Existe confiabilidad entre los miembros del equipo, estando seguros de que cada uno entregará el trabajo o producto al que se comprometió en tiempo y forma.
6. El desempeño se califica de acuerdo a los resultados obtenidos.
7. Los problemas que surjan se discuten y resuelven dentro del equipo.

3. Formato

No aplica.

4. Ejemplo

No aplica.

5. Para mayor información/consulta

<http://www.stanford.edu/class/e140/e140a/effective.html>

http://www.managementhelp.org/grp_skl/teams/teams.htm

Subsecretaría de Innovación y Calidad
Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud
Herramientas Gerenciales

1. ¿Para qué sirve?

La guía de supervisión contiene una lista de aspectos que deben de ser revisados u observados en forma directa, para detectar su nivel de cumplimiento. Constituye una herramienta útil para orientar las acciones destinadas a la supervisión de destrezas, conocimientos, habilidades interpersonales y juicio clínico del personal.

2. ¿Cómo se elabora?

- Antes de realizar acciones de supervisión, realice la revisión de los resultados obtenidos en las supervisiones anteriores en cuanto a:
 - Tareas sustantivas.** Son las actividades que se consideran importantes para ser revisadas sistemáticamente.
 - Tareas complementarias.** Aquellas actividades que se realizan con menos frecuencia y que son complementarias de las sustantivas.
- Identifique los problemas, limitaciones o desviaciones observadas, para el cumplimiento eficiente y efectivo de las acciones programadas.
- Elabore una guía en la que se señalen en forma breve los puntos más importantes como son:
 - Aspectos relacionados con la calidad de los servicios.
 - Aspectos que determine el grado de satisfacción por el servicio otorgado.
 - Problemas identificados por el supervisor, personal o los usuarios.
 - Las alternativas de solución más viables y factibles.
 - Comentarios sobre las decisiones y recomendaciones.
- Defina los aspectos a verificar como son:
 - El nivel de cumplimiento de la actividad
 - El nivel de cumplimiento de los protocolos y estándares.
 - El nivel de optimización de los recursos disponibles.
 - Tratamiento del usuario.
 - El nivel de comunicación del personal con los usuarios.

3. Formato

- Definir la relación del personal a ser supervisado, con base en las funciones que le han sido asignadas.

Nombre del establecimiento: _____

Nombre del servicio: _____

Nombre del supervisor: _____

Actividad a supervisar: _____

PERSONAS SUPERVISADAS	NOMBRE
Doctor 1	
Doctor 2	
Enfermera	
Recepcionista	
Otros	

- Delimitar los problemas presentados mediante el análisis previo de su situación de la siguiente manera:
 - Cuáles son los problemas presentados.
 - Cuáles son las principales causas de ese problema.
 - Cómo pueden ser disminuidos los problemas.
 - Anotar la relación de alternativas de solución.
 - Qué resultados se han tenido con la implementación de esas alternativas.
 - Cuáles de esos efectos que han sido evaluados.
 - Cómo han sido evaluados.

3. Observación del personal durante la atención de los usuarios, registrando la información detectada

Aspecto a evaluar	¿Se realiza?		¿Cómo se realiza?		Tiempo en minutos
	SI	NO	correctamente	incorrectamente	

4. Entrevista con los usuarios del servicio.

¿Cuáles son los problemas detectados en el retraso de su atención?

En su opinión ¿Cómo podrán ser disminuidos los problemas?

5. Evaluación.

Problema	Causas	Conclusiones
1	1.1 1.2 1.3	

6. Relación de alternativas de solución.

7. Apoyos requeridos.

8. Recomendaciones.

Nombre y firma del supervisor _____

4. Ejemplo

Aspecto a supervisar: Verificar si el personal desarrolla las actividades en el tiempo reglamentado.

Aspecto a evaluar	¿Se realiza?		¿Cómo se realiza?		Tiempo en minutos
	SI	NO	correctamente	incorrectamente	
Saluda al paciente	X		X		30"
Pregunta por su carnet de citas		X			
Revisa su historia clínica	X		X		2min 25"

Observaciones: _____

5. Para mayor información/consulta

The guide to Managing for Quality 1998 MSH and UNICEF.

<http://www.gruposaludgtz.org/proyecto/mspas-gtz/Downloads/Guia-de-Supervision.pdf>

En la literatura internacional se le llama *Balanced Scorecard*, en español también se usa ese término, aunque también se le conoce con los nombres de Tablero Equilibrado de Control, Tablero de Mando o Tablero de Control

1. ¿Para qué sirve?

El *Balanced Score Card* fue inventado por Robert Kaplan y David Norton y es un enfoque estratégico y de desempeño gerencial que permite a la organización traducir la visión y estrategia en acciones para la implementación desde cuatro perspectivas:

- 1. Financiera.** Tradicionalmente la preocupación financiera ha sido siempre la principal preocupación del gerente, sin embargo este énfasis puede crear desbalance, por eso es necesario visualizarlo agregando datos que permitan valorar el riesgo y el costo beneficio.
- 2. Enfoque en el usuario.** La satisfacción del usuario es crítica para los servicios de salud. Si los usuarios no están satisfechos buscarán otro proveedor. El pobre desempeño es un indicador de declinación en el horizonte futuro aunque los datos financieros y de productividad actuales sean buenos. Los usuarios deben ser analizados determinando quienes son y qué procesos debemos mejorar para proporcionar los servicios que ellos desean.
- 3. Los procesos Internos.** Esta matriz permite determinar como funciona el “negocio” y si los productos y servicios responden a las necesidades de los usuarios (la misión). Estas matrices deben ser diseñadas por los que las conocen más íntimamente. Los procesos pueden dividirse en los básicos relacionados con la misión y los de apoyo, más repetitivos y más fácil de hacer referenciación comparativa “benchmarking”
- 4. Aprendizaje y crecimiento.** Incluye el desarrollo del personal, la cultura organizacional y la gerencia del conocimiento. La gente es el principal recurso de la organización de salud. En el ambiente de cambio acelerado tecnológico actual, el personal debe estar continuamente aprendiendo y la organización debe tener un sistema de soporte para aprender. Este concepto rebasa la pura capacitación e incluye: tutoría; designación de mentores; retención, desarrollo, promoción y reclutamiento de personal; sistemas de comunicación ágiles; y apoyos de Intranet o Internet.

2 ¿Cómo se elabora?

El tablero puede tener forma de una matriz en donde se representen cada una de estas perspectivas valorando los siguientes datos:

Objetivos	Medida	Metas	Iniciativas

¿Qué debemos hacer para satisfacer a los grupos de interés?

Objetivos	Medida	Metas	Iniciativas
Declaración de lo que la estrategia debe alcanzar y que es crítico para su éxito	Como se va a medir y hacer seguimiento para alcanzar el éxito de la estrategia	El nivel de desempeño o grado de mejora necesitado	Programas de acción que se requieren para alcanzar los objetivos
Ejemplo Objetivo	Ejemplo Medida	Ejemplo Meta	Ejemplo Iniciativa
Reducir los tiempos de espera	Tiempo promedio del tiempo de espera en urgencias	30 minutos	Expansión del área de urgencias

¿Qué esperan los usuarios de nuestra organización?

Objetivos	Medida	Metas	Iniciativas

¿Qué procesos debemos optimizar/ crear para satisfacer a nuestros clientes internos/externos?

Objetivos	Medida	Metas	Iniciativas

¿Cómo debemos desarrollar nuevas habilidades en nuestro personal para frontar los retos actuales y futuros?

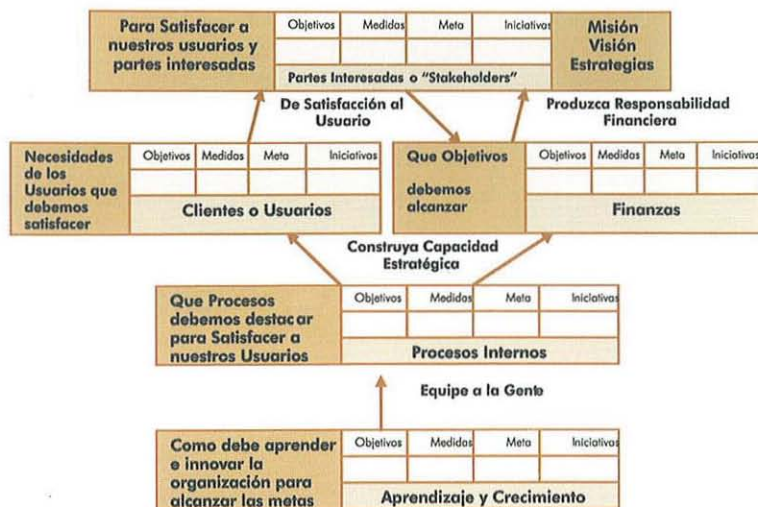
3. Formato

Estos tableros generalmente se hacen en forma de cascada, de manera que el tablero del director recoge y agrega datos que los diferentes departamentos también registran, de esta forma existe consistencia organizacional.

Los Mapas Estratégicos son diagramas que describen como la organización crea valor conectando los objetivos estratégicos con relaciones de causa efecto específicas en las cuatro áreas del Balanced Scorecard. Los mapas presentan en una sola página una serie de elementos conectados entre sí, tales como: valor para los usuarios, gerencia de clientes, proceso gerencial, gerencia de calidad, capacidades centrales, innovación, recursos humanos, tecnología de la información, diseño organizacional, aprendizaje entre todas las partes. Se puede utilizar software para hacer estos mapas estratégicos (ver referencia 5)

4. Ejemplo

Marco de Referencia para el Balanced Scorecard



² Adaptado de MHS Strategic Plan Balanced Score Card Overview. En la página de Balance Scorecard Collaborative. http://www.ha.osd.mil/strat_plan/MHS%20Strategic%20Plan%20Overview.ppt

5. Para mayor información/consulta

1. Kaplan Robert, David Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Publishing, 1996. 336pp. Esta publicación es la básica sobre el tema hecha por los autores de esta metodología.
2. Kaplan Robert, David Norton. *Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Publishing, September 2000. 416pp
3. El Instituto para el Balanced Scorecard es una organización Independiente que ayuda a gobiernos y empresas a establecer esta metodología. <http://www.balancedscorecard.org/>
4. El Balanced Scorecard Collaboration, fue fundada por Kaplan para asistir en el desarrollo de esta metodología. <http://company.monster.com/tbsc/>
Contiene una serie de cajas de herramientas específicas para esta metodología y los mapas estratégicos. http://www.bscoll.com/bsc_online/resource/premium/
5. Ejemplo del Hospital para niños de Duke que ha utilizado esta metodología con resultados exitosos. <http://www.itworld.com/App/220/1VY010108hnetrend/>
6. En la Asociación de HopsitalEs de Ontario, Canadá utilizan esta metodología y proporcionan asistencia a sus miembros para implementarla. http://www.oha.com/client/OHA/OHA_LP4W_LND_WebS_tation.nsf/page/Measuring+Impact+of+Changes
7. El Sistema Nacional de Salud está promoviendo el uso de esta metodología y en esta página se puede encontrar la información. <http://libraries.nelh.nhs.uk/healthmanagement/viewResource.asp?mr=10&offset=70&dg=59&searchText=&attributeText=&categoryID=4033&attributeOptionID=&keywordID=&uri=http%3A//libraries.nelh.nhs.uk/company/resources/%3Fid%3D29641>

1. ¿Para qué sirve?

La técnica de Análisis de Costo/Beneficio, tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de la rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo.

Esta técnica se debe utilizar al comparar proyectos para la toma de decisiones.

Un análisis Costo/Beneficio por si solo no es una guía clara para tomar una buena decisión. Existen otros puntos que deben ser tomados en cuenta, ej. La moral de los empleados, la seguridad, las obligaciones legales y la satisfacción del cliente.

El análisis Costo-Beneficio, permite definir la factibilidad de las alternativas planteadas o de un proyecto a ser desarrollado.

La utilidad de la presente técnica es la siguiente:

- Para valorar la necesidad y oportunidad de la realización de un proyecto.
- Para seleccionar la alternativa más beneficiosa de un proyecto.
- Para estimar adecuadamente los recursos económicos necesarios, en el plazo de realización de un proyecto.

2. ¿Cómo se elabora?

El análisis Costo/Beneficio involucra los siguientes 6 pasos:

1. Llevar a cabo una lluvia de ideas o reunir datos provenientes de factores importantes relacionados con cada una de sus decisiones.
2. Elaborar dos listas, la primera con los requerimientos para implantar el proyecto y la segunda con los beneficios que traerá el nuevo sistema (ver "tabla 1" en el apartado "3. Formato" y la "tabla 1" en el apartado "4. Ejemplo").
Antes de redactar la lista es necesario tener presente que los costos son tangibles, es decir, se pueden medir en alguna unidad económica, mientras que los beneficios pueden ser tangibles y no tangibles, es decir pueden darse en forma objetiva o subjetiva.
3. Determinar los costos relacionados con cada factor. Algunos costos como la mano de obra, serán exactos mientras que otros deberán ser estimados.
4. Sumar los costos totales para cada decisión propuesta.
5. Determinar los beneficios en alguna unidad económica para cada decisión.
6. Poner las cifras de los costos y beneficios totales en una forma de relación donde los beneficios son el numerador y los costos son el denominador:

beneficios

costos

7. Comparar las relaciones Beneficios a costos para las diferentes decisiones propuestas. La mejor solución, en términos financieros, es aquélla con la relación más alta.

3. Formato

Tabla 1. Desglose de costos y beneficios según característica.

Características	Costo \$	Beneficio \$	Costo/Beneficio	Deseable	
				S	N

4. Ejemplo

Tabla 1: Costo-beneficio del tratamiento de la litiasis vesical por el método endoscópico versus cistolitotomía

Se hizo un estudio sobre costo hospitalario encaminado a evaluar 2 métodos terapéuticos para estimar su costo-beneficio en 23 pacientes a los cuales se realizó litotricia vesical electrohidráulica en el Hospital N° 1 y en igual número que fueron operados mediante cistolitotomía en el Hospital N° 2 durante el período de 10 meses.

La información de los procedimientos se obtuvo de los registros de las maniobras realizadas en ambos servicios de urología incluyendo las características similares para su confrontación.

El análisis comparativo de ambas unidades se basó en los indicadores de gastos médicos y administrativos.

Costo total: Es el resultado de la acumulación de todos los costos necesarios para poder prestar el servicio.

Costo unitario: Es el resultado de dividir el total de gastos acumulados por el nivel de la actividad

Tabla 2: Costo de la litiasis vesical por los métodos endoscópico y tradicional

Tipo de cirugía según métodos	Materiales		Médicos		Mater. de caso y emp.		
	Mater. de estación	Serv. de laboratorio	Mater. de oficina	Mater. de caso y emp.	Mater. de caso y emp.	Mater. de caso y emp.	
Tradicional	85.26	13.66	0.37	2.09	2074.20	1.99	
Endoscópico	6.69	4.51	0.12	0.21	48.34	1.47	
Relación entre ambos		78.57		9.15	0.25	1.88	2025.86
0.52							
		Serv. de esteril.	Serv. de lavandería		Serv. de electrocard.		Serv. de
dietética		Serv.					
de rayos X		Costo unitario					
Tradicional	2.49	4.65	3.70	329.56	0.62		3 000.69
Endoscópico	2.30	1.63	1.93	3.58	0.45		83.97
Relación entre ambos		0.19	3.02	1.77	325.98		0.17
974.72							

Tabla: 3 Resultados

El tratamiento de la litiasis vesical fue mucho más económico por el método endoscópico que por el tradicional (tabla 2), puesto que hubo un ahorro considerable de recursos materiales y monetarios en todos los rubros analizados, en especial en medicamentos, salario, 9,09 %, contribución a la seguridad social y servicio de dietética, de donde se derivó un costo unitario ascendente a casi \$3000.

5. Para mayor información/consulta

<http://www.inel.gob.pe/web/metodologias/attach/116606/CAP4-6.htm>

http://www.bvs.sld.cu/revistas/san/vol3_3_99/san08399.htm#Categ

Subsecretaría de Innovación y Calidad
 Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud
 Herramientas Gerenciales

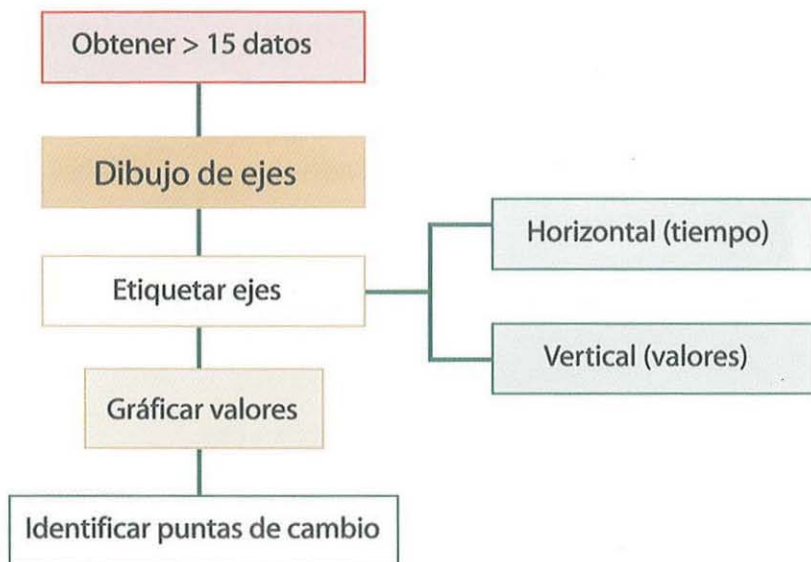
1. ¿Para qué sirve?

Para determinar si la mejora efectuada realmente está teniendo resultados y éstos perdurarán se requiere seguir un patrón de seguimiento a través del tiempo. Las tablas de utilización son gráficas de datos en tiempos determinados y se utilizan como herramientas para mejorar el desempeño.

Las tablas de utilización son una herramienta de análisis que tienen como objeto y beneficios:

- Establecer nuevas metas al analizar el comportamiento (bueno o malo) de un proceso.
- Determinar cuándo los cambios que se han efectuado realmente han hecho que el proceso mejore.
- Encontrar patrones que brinden información valiosa para tomar acciones.
- Elaborar comparaciones de información levantada en diferentes períodos de tiempo para detectar cambios relevantes.
- Con base al comportamiento de un proceso en fechas pasadas, identificar el posible comportamiento futuro.

2. ¿Cómo se elabora?



- Obtenga un juego de 15 datos o más en su secuencia de tiempo natural y gráfíquelos en una gráfica lineal. Ver "Tabla de Levantamiento de Datos" en el apartado "3. Formato".
- Dibuje los ejes vertical y horizontal, dejando espacio en ambos lados para etiquetarlos.
- Etiquete el eje vertical (Y) con el nombre de lo que está midiendo (ej. Porcentaje de nacimientos en la Sección A, número de días de espera para consulta externa, etc.)
- Etiquete el eje horizontal (X) con la unidad de tiempo o secuencia en que los datos fueron recolectados (ej. Abril, mayo, junio, trimestres, años, etc.)
- Determine la escala del eje vertical.
- Grafique los valores de la tabla de acuerdo a su ocurrencia.
- Trace líneas para unir los puntos de la gráfica.
- Calcule el promedio o el meridiano (punto medio entre el mínimo y máximo) de los números graficados y dibuje una línea en la gráfica. En los casos en que sospeche que los datos son asimétricos, el meridiano puede ser una medida más apropiada a considerar ya que es menos sensible a los valores extremos y cifras con desviación.
- Ponga título a la gráfica y asiente el objetivo / meta deseada.

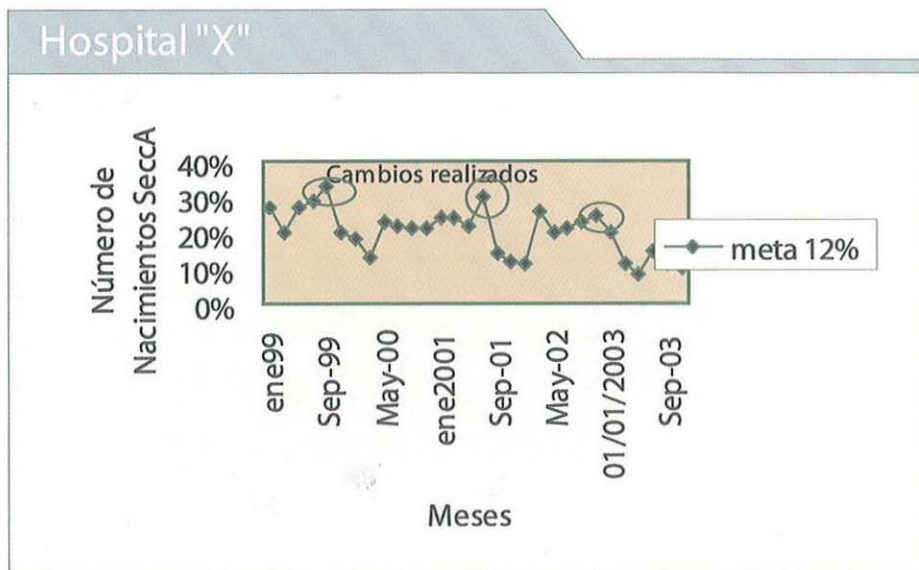
- J) Identifique en la gráfica los puntos donde las pruebas para el cambio fueron iniciadas para que se facilite la visualización de los efectos en los datos resultantes. También registre cualquier evento externo que pueda haber afectado el desempeño del proceso.
- K) Interprete la gráfica. Si el proceso muestra variaciones significativas a pesar de que las acciones que ocurrieron durante los puntos de mayor o menor variación no fueron importantes, se sugiere utilizar la herramienta "Gráfica de Control" para identificar si las variaciones no ubican al proceso en un estado "fuera" de control. De ser así se requerirá elaborar un plan de acciones correctivas.

3. Formato

Tabla de levantamiento de datos

Indicador a medir (número, porcentaje, costo, tiempos, etc.)	Fecha de ocurrencia (anotar en orden cronológico)	Observaciones (asentar acciones que se tomaron en la fecha recabada que podiera haber afectado el desempeño del proceso).

4. Ejemplo



5. Para mayor información/consulta

<http://erc.msh.org/quality/pstools/psindi2.cfm>

1. ¿Para qué sirve?

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

FODA nos va a ayudar a analizar nuestra institución siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la institución? ¿Es bueno o malo para mi institución?

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando el impacto de las debilidades y amenazas.

Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema. Una vez que se ha analizado el ambiente externo (por ejemplo: la cultura, la economía, datos demográficos, etc.).

2. ¿Cómo se elabora?

A) **Análisis Interno.** Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades. Como ejemplos podemos mencionar: Recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.

B) **Análisis Externo.** Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo. Algunos ejemplos son: el Sistema político, la legislación, la situación económica, la educación, el acceso a los servicios de salud, las instituciones no gubernamentales, etc.

C) Vacíe la información que ha obtenido en los pasos A) y B) en el formato de tabla que se presenta en el numeral 3 "Formato".

D) Puede utilizar esta información para ayudarlo a desarrollar una estrategia que contenga y maximice las fuerzas y oportunidades ; para así, reducir las debilidades y amenazas que no permiten obtener los objetivos planteados.

3. Formato

Vacíe la información que ha obtenido en los pasos A) y B) del apartado "2. ¿Cómo se elabora?", en una tabla de la siguiente manera

Analisis	Positivo	Negativo
Interno	Fuerzas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

4. Ejemplo

Análisis FODA para determinar las fuerzas que promueven u obstaculizan el cumplimiento de la misión del "Centro de Salud":

		FUERZAS (+)	DEBILIDADES (-)
INTERNAS		<ul style="list-style-type: none"> Apertura al cambio por parte del personal. Buena ubicación del "Centro de Salud" Buena percepción de la calidad de los servicios recibidos. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal está desmotivado. El edificio es pequeño Alta burocracia y exceso de papeleo. Diferencias culturales con los usuarios.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES Apoyo del gobierno local <ul style="list-style-type: none"> Alta necesidad identificada por parte de los usuarios Poca competencia Se cuenta con proyectos financiados con recursos internacionales 	ALTERNATIVAS FUZAS./OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> El personal se encuentra capacitado en técnicas interactivas de mejora de calidad. Existe coordinación con otros proveedores para cubrir todas las necesidades de los usuarios 	ALTERNATIVAS DEBILIDADES / OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> Remodelar las instalaciones con fondos locales y ayuda internacional
	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> Bajo ingreso de los usuarios Carreteras en mal estado. Sueldos bajos Falta de presupuesto Paradigmas de los proveedores 	ALTERNATIVAS FUERZAS/AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> Recuperación de costos por medicamentos y servicios de laboratorio con cuotas de los usuarios. Pago de incentivos al personal basados en el desempeño. 	ALTERNATIVAS DEBILIDADES / AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> * Revisión de procedimientos para disminuir los costos y tiempos de espera y mejorar la calidad del servicio que percibe el usuario.

5. Para mayor información/consulta

<http://erc.msh.org/quality/pstools/psswot.cfm>

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercado/mk17.htm>

http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

<http://www.lucem.net/Modelos/Manual%20FODA.pdf>

1. ¿Para qué sirve?

Las juntas rápidas son una herramienta que ha surgido por la necesidad de agilizar el trabajo de los equipos de mejora. Las juntas rápidas permiten a los equipos el tener reuniones efectivas y frecuentes para que puedan mantenerse informados, revisar avances, hacer planes y no distraerse de los objetivos planteados.

Esta herramienta permite una participación más activa de los miembros de un equipo, sobretodo de aquellos cuyo trabajo, principalmente por atención directa a usuarios, no les permite el invertir una hora completa para asistir a una junta convencional.

2. ¿Cómo se elabora?

- Orienta al equipo sobre el concepto de las juntas rápidas y explique que su objetivo es el agilizar los procesos de mejora.
- Póngase de acuerdo en la hora y lugar en la que tendrán efecto las juntas rápidas.
- Reúna al equipo en un lugar conveniente y especialmente cercano a los miembros del equipo que no pueden alejarse mucho tiempo de sus puestos.
- Tenga una serie de objetivos claros para cada junta.
- El tiempo límite de duración de las juntas es de 15 min. Si puede hacerlo en menos tiempo será mejor.
- Revise los objetivos de la junta rápida así como el trabajo desarrollado desde la última junta. Proporcione la nueva información al equipo y planea los siguientes pasos.
- Lleve a cabo juntas rápidas con frecuencia, diario si es necesario. Cuando se llevan a cabo procesos de mejora continua los equipos requieren estar informados sobre los avances para enfocarse en los resultados.

Puntos para reflexionar

Tanto si preside la reunión como si es uno de los participantes, siempre es útil prepararse para enfrentar algunos de los problemas más comunes. Partiendo de la idea de que puede influir en las juntas, algunos puntos para reflexionar y compartir con sus colegas pueden ser los siguientes:

¿Sus juntas tienen un orden del día, en el cual se calcula el tiempo para cada punto? ¿éste se entrega con anticipación a los participantes y se ajustan a él, incluso si eso implica correr el riesgo de molestar a quienes quieren salirse por la tangente? ¿O sus juntas tienen el final abierto y sólo la persona que convocó a la reunión conoce la agenda?

¿Las juntas se llevan a cabo de improviso, según convenga a la persona que está a cargo? ¿O se convocan con anticipación, a primera hora del día, cuando la gente está más alerta?

¿Las juntas se refieren a temas que afectan a todo el grupo? ¿O se discuten asuntos individuales que no incumben a la mayoría de los presentes?

¿Las juntas son rápidas y terminan en cuanto se alcanza el objetivo de la reunión? ¿O duran indefinidamente o hasta que alguien tiene que irse? Las juntas que duran más de 75 minutos ponen a prueba la concentración de la gente... y su anatomía.

¿Todos los participantes saben cuál es su papel, y no hay sorpresas acerca del motivo por el cual se encuentran ahí? ¿O se preguntan para qué los habrán convocado?

El propósito de la reunión (sesión informativa, de información y discusión, para resolver problemas, lluvia de ideas, motivacional o para tomar decisiones) se determina con anticipación? O es un misterio? O bien se realiza sólo porque es necesario reunirse con regularidad?

¿Se entrega material por escrito con anticipación y se ofrecen resúmenes de las presentaciones al principio de la reunión? O los reportes y la información detallada se distribuyen al iniciarse la junta, para que todos los lean mientras el orador habla de otra cosa?

¿Se promueve la escucha atenta y se evitan al máximo las interrupciones y conversaciones al margen? O la escucha es selectiva?

¿Se llevan a cabo reuniones para resolver problemas y tomar decisiones únicamente cuando los participantes han tenido tiempo de estudiar la información con antelación? O esas juntas están llenas de datos sorpresivos e información fragmentada?

¿Se utilizan apoyos visuales para destacar sólo los principales puntos y cada diapositiva contiene sólo tres o cuatro datos? O los apoyos visuales contienen cantidades de información que sólo es posible discernir mediante un telescopio de gran alcance?

¿La mayoría o todos los participantes comparten sus opiniones y puntos de vista, y se promueve la discusión relevante? O sólo unos cuantos hablan y la mayoría escucha?

El líder otorga tiempo a cada persona para discutir los asuntos? O una persona controla la reunión y limita el libre flujo de información? ¿Hay una atmósfera de apertura, en la cual la gente puede hablar sin miedo a ser ridiculizada? O hay tensión y la gente teme sonar tonta si hace preguntas o comentarios?

¿Hay una atmósfera positiva y se respeta a todos los participantes? O se usan el humor y el sarcasmo para desestimar a la gente?

¿Se aceptan aportaciones positivas a la solución de los problemas? O se critica rápidamente a la gente por hacer sugerencias "estúpidas" con las que otros no están de acuerdo?

¿Son prioritarios los asuntos referentes a clientes o usuarios? O predominan las agendas políticas, individuales o departamentales?

¿Las reuniones motivacionales realmente motivan? O la gente se siente desalentada y tiende al sarcasmo? ¿Las ideas claras son el objetivo primordial? O el consenso y la armonía son más importantes que resolver problemas?

¿Se hace un resumen de las conclusiones y se asignan tareas y tiempos? O las juntas se acaban, sin una conclusión, cuando la gente se va a otra reunión? Las juntas siempre serán necesarias; el reto es mejorar las buenas y eliminar las malas, que tanta frustración ocasionan. ¿Qué tan buenas son sus juntas?

3. Formato

No Aplica.

4. Ejemplo

No Aplica.

5. Para mayor información/consulta

<http://www.ihl.org/IHL/Topics/Improvement/ImprovementMethods/Tools/Huddles.htm>

<http://members.cox.net/rising1/articles/STQE.pdf>

http://www.revistaescala.com.mx/articulos.php?id_sec=8&id_art=1388num_page=278

Subsecretaría de Innovación y Calidad
Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud
Herramientas Gerenciales

1. ¿Para qué sirve?

Una herramienta vital para la administración de proyectos estriba en contar con un método definido para efectuar juntas. Este método estandarizará el proceso de llevar a cabo juntas, minimizará el desperdicio y promoverá la ejecución efectiva de tareas críticas.

Existen múltiples beneficios al llevar a cabo juntas efectivas tales como mantener al equipo en el camino adecuado y reducir tiempos y esfuerzos. Está comprobado que al llevar a cabo juntas efectivas se incrementa la probabilidad de éxito de los proyectos.

Esta herramienta provee de un registro histórico de la junta, las decisiones que en ella se tomaron, los resultados, las tareas asignadas, los responsables y los siguientes pasos a tomar.

2. ¿Cómo se elabora?

- A) **Elabore una agenda.** Se deberá elaborar una agenda para cada junta. La agenda debe incluir los temas a discutir; el tiempo que se destinará a cada tema y la persona responsable de cada tema.
- B) **Seleccione a un moderador.** El moderador será responsable de mantener la junta enfocada en los temas propuestos y que se avance en el desarrollo de los mismos. El líder del grupo puede ser el moderador o bien los miembros del equipo rotarán esta responsabilidad entre los miembros en cada sesión.
- C) **Establezca un compromiso para la participación y la comunicación.** El moderador deberá de tratar de motivar a los participantes a participar y facilitar la comunicación resumiendo y/o sintetizando las ideas y presentando conclusiones, regulando las participaciones de todos en orden e interviniendo si la discusión se sale de tema.
- D) **Tómese el tiempo para hacer notas.** Se deberán tomar notas de los temas principales y los puntos clave que serán discutidos en la junta.
- E) **Evalúe la junta.** Siempre haga una revisión con los participantes para evaluar la junta, para considerar factores que puedan mejorar las próximas.
- F) **Elabore un reporte de la junta.** Elabore un reporte de acuerdo al formato que se presenta en el numeral 3. Al terminar la junta distribuya el formato debidamente llenado a los participantes. De ser posible distribuya el reporte antes de que termine el día en que se llevó a cabo la junta.

Recomendaciones:

Explique el propósito de la reunión. De ser necesario determine las normas del desarrollo de la reunión y posibles responsables.

Asistencia. No se aceptan llegadas tarde ni interrupciones.

Presentación de cada punto del orden del día, asignando tiempos para ellos.

Inicio. Invitación a expresar opiniones; oportunidad de hablar a todas las personas.

Controlar la discusión. si piensa que se está desviando de su objetivo y se está perdiendo tiempo, hay que interrumpir. Mantenga siempre la cohesión del grupo. Muchas opiniones y se empieza a complicar, hay que hacer un resumen para aclarar lo que se ha entendido.

Respetar las normas de tiempo.

Después de discutir, lo siguiente es hacer un resumen de las decisiones que se tomaron y sus conclusiones.

Trabajo con agenda en mano, no se permiten las agendas ocultas.

Separa y resuelve aparte y con los casos difíciles.

Fin de la reunión. Resumen de todo lo que se hizo. Asigna las responsabilidades correspondientes y fija una fecha límite para su cumplimiento.

Fija el objetivo y fecha de la siguiente reunión.

Quien dirige la reunión debe evitar:

- Cambiar los comentarios de un participante.
- Decir a un participante que está mal.
- Decir a los demás lo que deben hacer.
- Hacer preguntas dirigidas, diga: «¿Qué sucedería si...?» o «¿Cuál fue su experiencia...?», en vez de: «No cree Ud. que...?»
- Hablar rápido y enredado
- No se puede discutir, mucho menos ridiculizar a nadie.
- Tomar partido.
- Tratar de ser chistoso.
- Presentarse como el experto o la autoridad.
- Dejar que alguien monopolice la discusión, incluyéndote.

Es responsabilidad del líder llamar la atención a estas situaciones de manera oportuna y asegurar que se tome una decisión para evitar que las disgresiones se conviertan en una norma. Es fácil que las personas extrovertidas o muy platicadoras dominen las reuniones, y que frecuentemente excluyan, de manera no intencional, a los miembros más callados. Si la reunión se convoca para obtener las ideas de todos, es muy importante que todos participen de una u otra manera.

Pida regularmente los comentarios de aquellos que no han expresado sus ideas. Pida a los extrovertidos que esperen un momento para plantear sus ideas y pídale a alguien más que dé su opinión.

Para aquellos que no se sienten cómodos participando en grupos grandes, el tener la agenda con anticipación les da la oportunidad de proporcionar comentarios y retroalimentación de manera privada, vía e-mail, memo o de alguna otra manera.

El silencio puede ser algunas veces el reflejo de un estilo personal, porque no se sienten a gusto cuando tienen que hablar en grupo, están roncacos, o simplemente por no tener nada convincente que decir. Asegúrese de alentar una respuesta, pero no fuerce una respuesta.

No hay nada más frustrante que sentarse en una reunión cuando se discute una decisión ya hecha en una ocasión anterior, pero que nadie recuerda. Regresar a temas ya discutidos es común en casos en los que las reuniones realmente no terminan. La gente puede retirarse, pero no hay un proceso para capturar las decisiones.

Una buena forma de concluir una reunión es que el líder resuma los acuerdos, repita asignaciones y responsabilidades, y presente los temas de la siguiente agenda. Si a esto se le añade distribuir un memorándum breve entre los que asistieron a la junta así como a todos los que puedan estar interesados, es menos probable que se olviden las decisiones y fechas límite.

3. Formato

Reporte de Juntas

Nombre del proyecto: _____

Ubicación: _____

Fecha: _____

Tiempo que se destinó a la junta: _____

Participantes:

Tema de la Agenda	Resumen de la discusión	Decisión / Sigüentes pasos	Persona responsable / Fecha compromiso

4. Ejemplo

No aplica.

5. Para mayor información/consulta

<http://www.meetingwizard.org/meetings/effective-meetings.cfm>

<http://www.creativekeys.net/PowerfulPresentations/article1017.html>

<http://www.miespaco.org/cont/trin/juntas.htm>

<http://mexicoenlinea.gob.mx>

1. ¿Para qué sirve?

Requiere de procesos de interacción, discusión, elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de una temática que es propuesta por el investigador, por lo tanto lo característico que distingue a los grupos focales es la participación dirigida y consciente y unas conclusiones producto de la interacción en la elaboración de unos acuerdos entre los participantes.

Su utilidad estriba en la obtención de respuestas creativas a los problemas al generarse una interacción intensa entre los participantes.

El principal propósito de la técnica de grupos focales en la investigación social es lograr una información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de obtener; con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales tales como por ejemplo la observación, la entrevista personal o la encuesta social. Estas actitudes sentimientos y creencias pueden ser parcialmente independientes de un grupo o su contexto social, sin embargo son factibles de ser reveladas por medio de una interacción colectiva que puede ser lograda a través de un grupo focal. Comparada con la entrevista personal, la cual tiene como objetivo obtener información individualizada acerca de actitudes, creencias y sentimientos; los grupos focales permiten obtener múltiples opiniones y procesos emocionales dentro de un contexto social.

El Grupo Focal es un discusión estructurada sobre un tema específico.

Esta herramienta es muy usada como técnica cualitativa con grupos, cuando lo que se requiere es obtener información y discutir todos los ángulos de un problema.

El Grupo Focal se considera una buena estrategia cuando :

- Se desea generar una amplia gama de información dentro de un equipo de trabajo representativo que vive o enfrenta un mismo problema.
- Los temas tratados no sean de carácter personal por lo que las personas participarán libremente.
- Requiere de obtener información rápidamente y no hay muchos recursos (de tiempo y financieros) disponibles para hacerlo.

2. ¿Cómo se elabora?

- A) Organice grupos de 6 a 12 personas de acuerdo a las siguientes variables: género, educación, cultura, si son usuarios de un servicio, si no usuarios de un servicio, experiencia en el tema, etc.
- B) Debe seleccionarse a un moderador que facilite el obtener la información deseada y que reúna los siguientes requisitos:
 - Que tenga habilidad de comunicación.
 - Que tenga alto nivel de adaptabilidad.
 - Sepa como escuchar y controlar su lenguaje verbal y no verbal.
 - Que sea una persona amigable, con mente abierta y que no intimide a las personas.
- C) Prepare una guía para la sesión de los Grupos Focales
 - Identifique los temas que se desarrollarán y plantee preguntas abiertas para cada uno de ellos.
 - Enliste los puntos que se discutirán en el Grupo Focal.
 - Organice las ideas en relación a los objetivos de la sesión.
 - Prepare una guía conjuntamente con el moderador y si es posible, haga participar en la elaboración de esta guía al equipo de trabajo que esté llevando directamente la investigación del tema o que se vea más afectado por el.
 - Trate de ir de lo general a lo particular.
- D) Cuando se lleva a cabo la sesión del grupo focal, en general la estructura de la misma debe contemplar:
 - Introducción: establecer contacto
 - Ambientación: establecer comunicación
 - Exploración: profundizar en el tema
 - Cierre: resumir lo que se ha discutido.
- E) Al terminar la sesión, prepare un reporte y sistematice la información. Dependiendo de la información obtenida puede elaborar gráficas o tablas que le permitan identificar acciones específicas y dar seguimiento a las acciones que se determine tomar.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA TÉCNICA DE GRUPOS FOCALES

La interacción permite a los participantes preguntarse uno a otros y reconsiderar sus propios puntos de vista sobre sus experiencias específicas.

La principal ventaja de la investigación a través de los grupos focales es la de obtener una descripción global de los conocimientos, actitudes y comportamientos sociales de un colectivo social y la forma en que cada individuo es influenciado por otro en una situación de grupo.

Otra ventaja es que permiten analizar y seleccionar la información de una manera tal que ayuda a los investigadores a encontrar cual es el asunto importante y cual no lo es, cuál es el discurso real y cual el ideal. Como resultado, la brecha existente entre lo que la gente dice y lo que hace puede ser mejor entendida. Sus múltiples comprensiones y significados son revelados por los participantes, en consecuencia las múltiples explicaciones de sus conductas y actitudes serán más rápidamente reelaboradas y comprendidas por parte de los investigadores.

La participación en un grupo focal tiene innumerables ventajas tanto desde el punto de vista cognitivo como desde lo psicológico. La oportunidad de ser parte de un proceso participativo, decisivo, de ser considerados como "conocedores" y la principal, ser parte del trabajo investigativo puede ser un elemento que favorece la autoestima y el desarrollo de un grupo. Si un grupo logra conformarse tanto en su parte funcional como social, podrá explorar interpretaciones y soluciones a problemas particulares que no podrían ser ni analizados ni solucionados por sujetos aislados, ya que individualmente puede ser muy intimidatorio. Son extremadamente útiles, en situaciones cuando los participantes están comprometidos en algo que ellos creen importante pero que las condiciones objetivas no permiten, lo que facilita proceso de conciliación, de intereses comunes y búsqueda de soluciones negociadas.

Los grupos focales son particularmente útiles para dirimir diferencias cuando existen fuertes discrepancias, por ejemplo, entre los participantes o beneficiarios y los planificadores o coordinadores de un programa; también lo son cuando es imposible prescindir del lenguaje cotidiano y la cultura de un grupo particular de interés para un estudio, e igualmente cuando se necesita explorar el nivel de consenso o de disenso en un contexto social dado.

La técnica de grupos focales, ha sido utilizada en estudios asociados con la medición de los niveles de satisfacción de usuarios, consumidores o clientes de servicios. En esta situación, los usuarios pueden convertirse en un medio institucionalizado para mejorar o cambiar los servicios. Por ejemplo, los pacientes de un servicio de salud.

El investigador en su rol de moderador en el grupo de discusión, por ejemplo, tiene menos control sobre la validez y confiabilidad de las conclusiones producidas que en otras técnicas de recolección de información. Es condición necesaria que el moderador deba crear un ambiente de comunicación entre los participantes que permita a los participantes hablar entre sí, hacer preguntas, expresar dudas y opiniones, el problema es como lograr, pese al limitado control sobre la interacción, mantener el hilo conductor sobre la temática y que la elaboración conceptual y operativa no sea desbordada por factores ideológicos, políticos o existenciales a los participantes interesados en la temática.

Otra desventaja es que por su propia naturaleza la técnica de los grupos focales es de difícil planificación en lo que respecta a: el manejo del tiempo en el desarrollo de los tópicos a tratar y el logro de acuerdos o conclusiones colectivas representativas.

Otra desventaja notoria está asociada con la organización y manejo de los grupos focales: El papel del coordinador o del moderador es esencial en esta técnica, pero lo que parece ser una ventaja en estos casos puede convertirse en una desventaja en otros, debido al gran peso que tiene su capacidad de liderazgo y de comunicación para coordinar y moderar exitosamente el accionar un grupo focal.

3. Formato

No aplica.

4. Ejemplo

No aplica.

5. Para mayor información/consulta

<http://www.investigalia.com/cualitativas.html>

<http://members.fortunecity.com/dinamico/articulos/art101.htm>

<http://erc.msh.org/quality/psstools/psfocus.cfm>

<http://ricoveri.tripod.com/ve/ricoverimarketing2/id48.htm>

1. ¿Para qué sirve?

Ayuda a comprender el trabajo como un proceso y a identificar en qué parte del proceso está el problema.

Es muy importante comprender que cada paso en el proceso crea relaciones o dependencias entre unos y otros para lograr la realización del trabajo. Cada paso del proceso depende en uno o varios proveedores de materiales o servicios y en algunos casos de información o recursos, los cuales deben ser: confiables, libres de defectos, oportunos y completos.



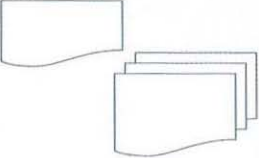
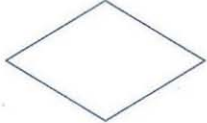
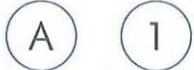

En contraposición, aquellos que son los receptores del o de los productos del proceso deben asentar claramente sus requerimientos y dar a conocer cuando no están recibiendo lo esperado.

Es también muy importante que el diagrama de flujo sobre el que se haga el análisis de cualquier proceso se encuentre al día, ya que si no es así puede desvirtuar la identificación de problemas reales.

Cada proceso es un sistema y debe ser tratado de tal manera con todas las partes con las que conecta. Si se cambia una de las partes del subsistema siempre se verá afectado el cómo actúa el sistema en su totalidad.

2. ¿Cómo se elabora?

- Utilice símbolos para mostrar el flujo de las acciones y decisiones involucradas en el proceso de principio a fin. La simbología básica es la siguiente:

<p>Ovalo</p> 	<p>Se utiliza en el inicio (materiales, información o acción que inicia el proceso) y en el final (resultados) del proceso</p>
<p>Cuadrado o rectángulo</p> 	<p>En este símbolo se establece la actividad desarrollada en el proceso.</p>
<p>Figura Documento</p> 	<p>Mediante este símbolo se establecen la cantidad de documentos y copias de los mismos que se requieren en el proceso.</p>
<p>Diamante</p> 	<p>Muestra los momentos dentro del proceso en los que una pregunta se hace (sí/no) o una decisión es requerida; y, determinará el flujo a seguir dentro del proceso.</p>
<p>Letra o Número dentro de un Círculo (conector)</p> 	<p>Identifica cuando hay un cambio de hoja o departamento dentro del flujo para indicar dónde continúa el mismo en la misma página o en otra.</p>
<p>Flecha</p> 	<p>Muestra el flujo que lleva el proceso.</p>

- Enliste todos los pasos del proceso como se están realizando. Mantenga tan simple como sea posible su descripción.
- Valide el diagrama de flujo y las medidas de desempeño del mismo con los propietarios o los que llevan a cabo el proceso y con los usuarios del mismo. Antes de que un equipo pueda mejorar algún proceso, necesitan entenderlo.
- Las personas que pueden evaluarlo son las que participan en el proceso o reciben algún producto, servicio o información de él.
- Se puede llevar a cabo un proceso de chequeo bajo los siguientes considerandos:

Si está completo	Esto es si el diagrama de flujo muestra todas las tareas consideradas como críticas así como el que todos los diamantes de decisión estén incluidos.
Precisión	Si las palabras describen claramente lo que ocurre en cada paso del proceso y, si todas las conexiones siguen el flujo real.
Tiempo Invertido	El tiempo que toma en la realidad el llevar a cabo cada tarea o tomar una decisión.
Medida de Efectividad del Proceso Total	Se refiere a la evaluación que hace la persona que recibe el producto o servicio, resultado del proceso en su totalidad. ¿La evaluación es objetiva? (basada en hechos) ¿o subjetiva? (basada en opiniones)

Medida de efectividad de cada paso Retrasos y Cuellos de del proceso	¿Cómo percibe la persona responsable de cada paso el resultado de la tarea involucrada en sí misma? ¿Es objetiva? (basada en hechos) o ¿es subjetiva? (basada en opiniones).
Retraso y Cuellos botella en el proceso	¿Existen retrasos debido a que la manera de tomar decisiones no es clara? ¿Existen puntos de inspección o chequeo donde se puede identificar si los productos, información o servicios son rechazados o desviados?
Responsabilidades	¿Quién mide, mejora o proporciona información sobre cada paso del proceso? ¿Es una persona responsable de cada paso o tarea o se comparte la responsabilidad?
Problemas de calidad	¿Existen registros de quejaspormante de los usuarios sobre el resultado de cada paso del proceso? ¿Existen pasos o se toman en el proceso que no funcionan en un resultado tangible o útil?

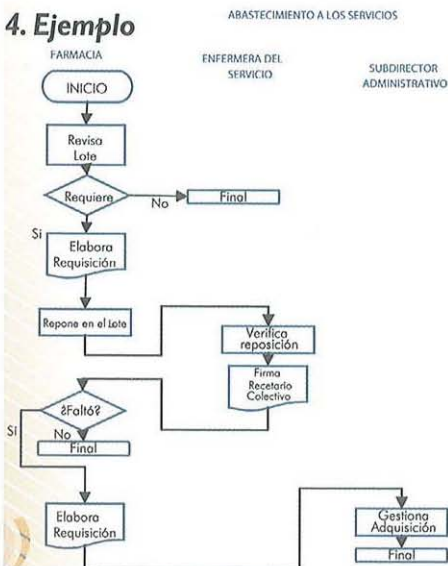
- Se debe confirmar la precisión del proceso conforme se desarrolla el diagrama de flujo, así como el tiempo estimado/ real de cada paso, tal como se lleva a cabo actualmente.
- Se debe identificar y registrar el valor, tiempo invertido y costo de cada paso en el proceso.

3. Formato

Se aplicará la simbología sugerida para elaborar los Diagramas de Proceso.

En el apartado 5. encontrará sugerencias bibliográficas y de Internet para desarrollar el diagrama de su elección. Sin embargo, a continuación encontrará un esquema básico del Diagrama de Proceso.

4. Ejemplo



5. Para mayor información/consulta

<http://www.smartdraw.com/exp/flo/examples/index.htm>
<http://www.calidad.org/s/flujo.pdf>
<http://erc.msh.org/quality/pstools/psf/cht.cfm>

1. ¿Para qué sirve?

La Administración por Procesos, es una Metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios.

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman las entradas y salidas dentro de una organización.

Esta herramienta puede ser en el futuro muy valiosa para el mejoramiento de procesos, ya que permite separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas partes de un proceso.

2. ¿Cómo se elabora?

La herramienta se encuentra dividida en las siguientes etapas:

- 1. Identificar el proceso.** Definir el área o servicio que se quiere mejorar (nicho de oportunidad), con el apoyo de los dueños de los procesos. Identificando claramente cada proceso, definiendo su misión, visión y objetivos, así como sus actividades sustantivas (aquellas que de no realizarse adecuadamente ponen en riesgo la calidad del producto o servicio).
- 2. Analizar la secuencia y su mapeo.** Con el apoyo y compromiso de los dueños de los procesos, se realiza un diagrama de flujo que permite describir gráficamente cada proceso existente, o nuevo, señalando las actividades que los componen y su secuencia; así como identificando y eliminando duplicidades. Es importante que los dueños de los procesos, participen activamente efectuando recomendaciones.
Posteriormente se efectuó un mapeo, que consiste en analizar el perfil de composición y articulación de la estructura de los procesos de la organización, con base en un marco de referencia de parámetros descriptivos, su representación y valorización a través de formatos de tipo matricial (ver Tabla 1 del apartado: "3. Formato").
Para efectuar el mapeo se deben realizar los siguientes pasos:
 - a) Precisar el o los responsables de la realización de cada una de las actividades que integran cada proceso.
 - b) Describir los criterios de calidad por cada actividad sustantiva, lo que permite la identificación objetiva de los problemas.
 - c) Establecer claramente si se cumplen con los criterios de calidad, en qué medida y si pueden o no mejorarse.
 - d) Plantear propuestas de mejora (indicador) y el valor ponderal del mismo (estándar).
 - e) Agregar una columna de necesidades que identifique por un lado, qué se requiere en relación a recursos, o qué actividad se necesita que haga el personal de los procesos previos o posteriores (ver Tabla 2 del apartado: "3. Formato").
- 3. Presentar y aplicar las recomendaciones.** Una vez llenado el formato, se presenta a los directivos de la organización para su revisión, análisis y aprobación. En caso de ser aprobado se aplican las recomendaciones. En caso contrario se realizan los cambios necesarios hasta lograr su aprobación.
- 4. Seguimiento a las recomendaciones.** Periódicamente será necesario realizar valoraciones de riesgo e impacto de todas las acciones aprobadas.

3. Formato

Tabla 1. Formato de análisis procesal

ÁREA O DEPTO:		PROCESO:			
MISIÓN:					
VISIÓN:					
OBJETIVO:					
ACTIVIDAD SUSTANTIVA	RESPONSABLE	CRITERIOS DE CALIDAD	¿SE PUEDE MEJORAR?	ACTIVIDADES DE MEJORA	NECESIDADES

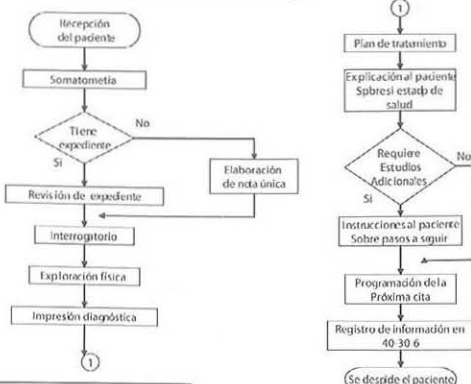
ACTIVIDAD SUSTANTIVA	RESPONSABLE	CRITERIO DE CALIDAD	¿SE PUEDE MEJORAR?	ACTIVIDADES DE MEJORA	NECESIDADES
Enumerar el listado de actividades en el orden que de finió el diagrama de flujo	Anotar quién realiza la actividad	Definir los requisitos que debe tener las actividades para ser el estándar de calidad	Considerar si puede mejorar la actividad, de cómo la realiza en este momento	Qué debe hacer para mejorarla	Qué necesita específicamente para realizar la actividad de esta actividad

Tabla 2. Ejercicio Análisis de actividades sustantivas y definición de criterios de calidad

4. Ejemplo

Los directivos del Hospital "X" quieren analizar el proceso de flujo de consulta interna de primera vez, por lo que se reúnen con el dueño del proceso, quien construye, con el apoyo de su personal, el siguiente diagrama de flujo:

Modelo de diagrama de flujo de la consulta externa de primera vez



SERVICIO: Consulta Externa		PROCESO: Consulta de 1ª. Vez.			
<p>MISIÓN: Somos un grupo de profesionales de la salud cuyo propósito es atender la demanda de consulta con calidad y calidez, buscando la satisfacción de los usuarios externos (DH) e internos (trabajadores) en un marco de respeto y ética profesional.</p>					
<p>VISIÓN: Llegar a ser en el corto, mediano y largo plazo, el mejor personal de salud que con honestidad y profesionalismo logre la mejora continua de la calidad de atención a la salud.</p>					
<p>OBJETIVO: Lograr la mejora continua de los procesos, a través del análisis crítico de los mismos y la propuesta de indicadores de calidad.</p>					
ACTIVIDAD SUSTANTIVA	RESP.	CRITERIOS DE CALIDAD	INDICADOR	SE TENDrá %	NECESIDAD
1. Recepción del paciente	Asist. Médico	1.1 Saludar al paciente.	1.1.1 Saludo al paciente.	90	
		1.2 Tratar en forma personalizada y amable al paciente	1.2.1 Trato amable y personalizado.	90	
		1.3 Atender oportunamente al paciente.	1.3.1 Atención oportuna.	90	Diseño de un modelo que agilice la consulta (cita telefónica, respeto al horario de cita, etc.)
		1.4 Orientar al paciente	1.4.1 Orientación apropiada sobre su atención.		
2. Somatomía	Enfermera	2.1 Informar al paciente sobre el procedimiento.	2.1.1 Información sobre el procedimiento que se va a realizar.	80	
		3. Revisión del expediente	Médico	3.1 Revisar minuciosamente los registros médicos.	3.1.1 Revisión completa de los registros médicos.
		3.2 Revisar las notas médicas orientándose al motivo de la consulta.	3.2.1 Revisión médica orientada al procedimiento actual.	90	
4. Interrogatorio	Médico	4.1 Saludar al paciente al inicio de la consulta.	4.1.1 Saludo al paciente y familiares.	90	
		4.2 Tratar en forma y cortés al paciente	4.2.1 Trato cortés y personalizado.	80	

Una vez esquematizado gráficamente el proceso, se somete al análisis y aprobación del cuerpo directivo. Los directivos aprueban el diagrama y solicitan al dueño del proceso que realice el mapeo de actividades sustantivas; para lo cual el dueño y su personal requirieron el formato de análisis procesal como sigue:

5. Para mayor información/consulta

http://www.iaa.edu.ar/web2005/centros/entrep/2005/NT_Análisis_de_Procesos.pdf