

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2016-2017

INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROGÍA  
MANUEL VELASCO SUÁREZ



Dirección de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

## PRACTICAS DE TRANSFORMACION DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

### PRESENTACIÓN

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

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

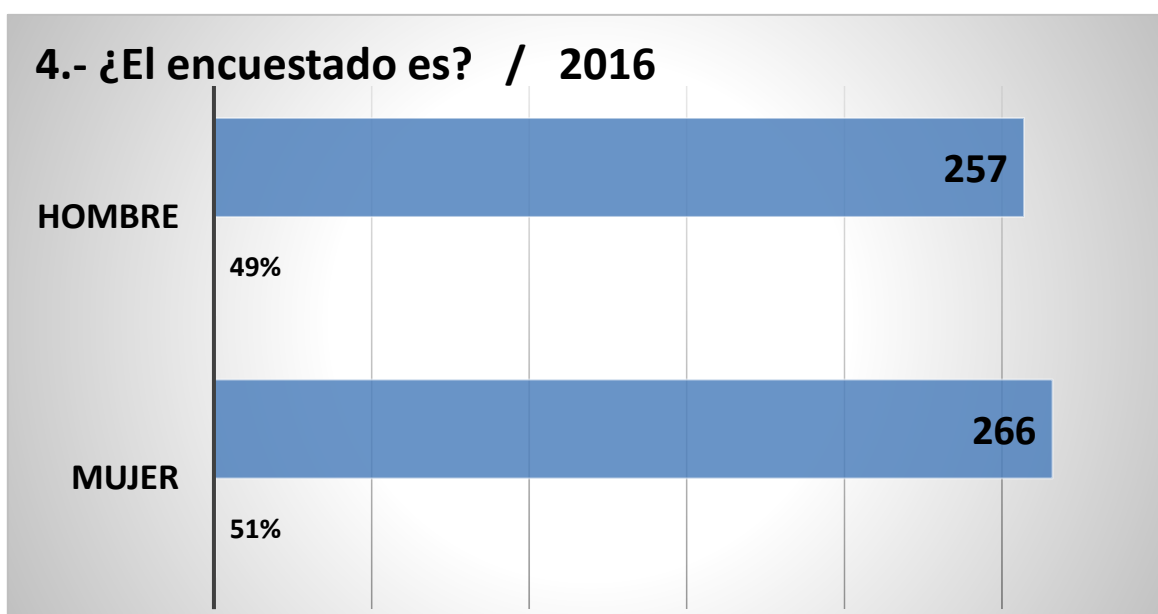
### ANÁLISIS DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS

- La convocatoria para participar en el Cuestionario de Clima y Cultura Organizacional se realizó mediante oficios dirigidos a las diferentes Direcciones, Subdirecciones y Departamentos que integran al Instituto, así como circulares dirigidas al personal en general.
- En respuesta a dicha actividad se contó con la participación de 257 hombres y 266 mujeres, haciendo un total de 523 participantes.

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

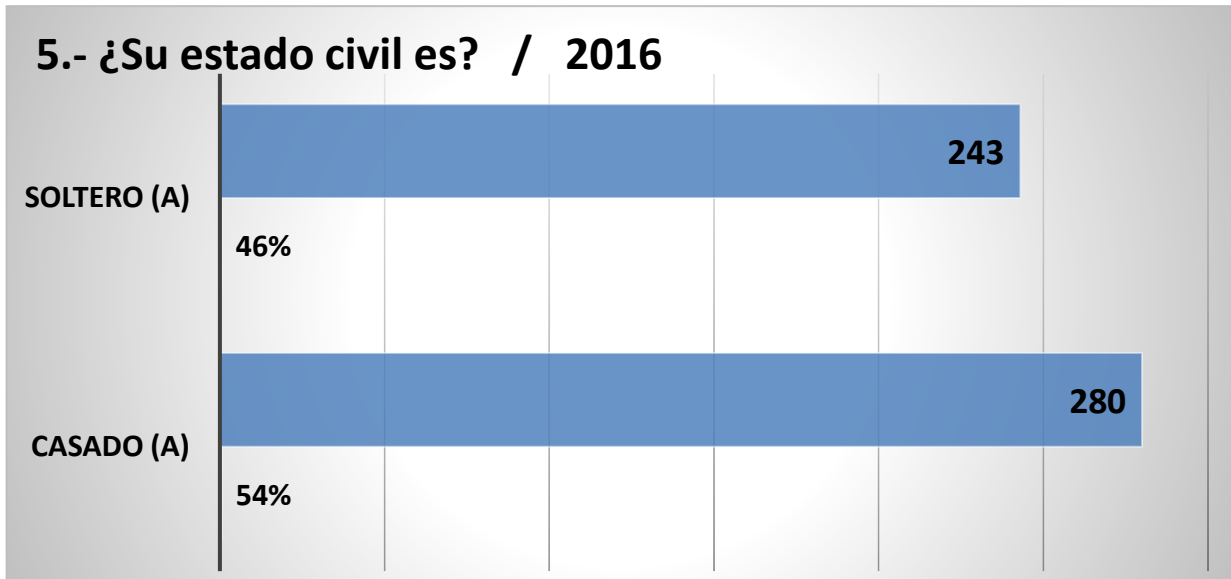
Distribución porcentual de la población encuestada por sexo

Mujeres	Hombres	Total
266 – 50.8 %	257 – 49.1 %	289-100%



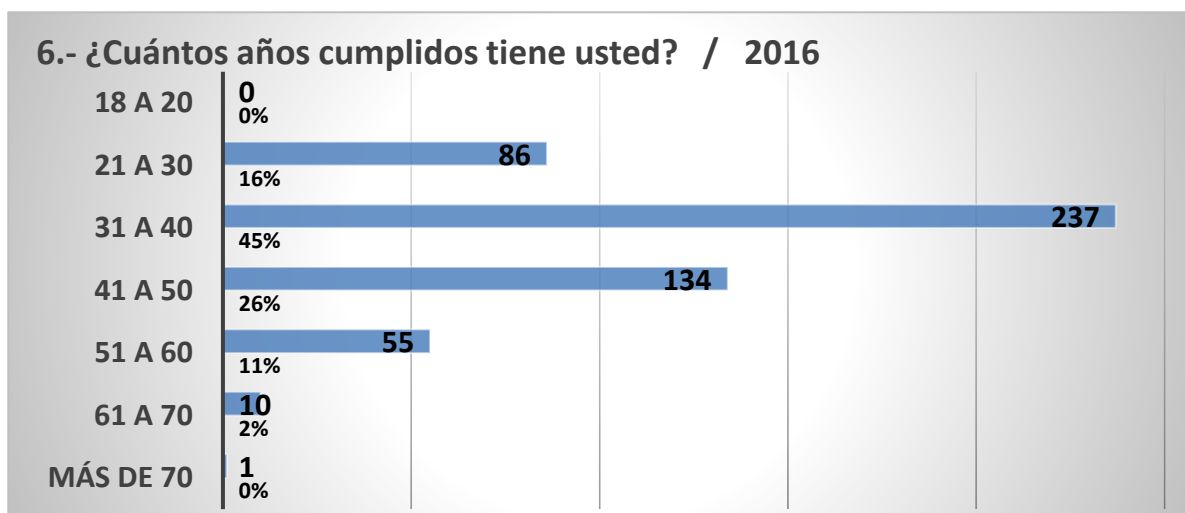
### SITUACIÓN FAMILIAR DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA POR SEXO.

Situación familiar	Total
Casado (a)	280
Soltero (a)	243



### POBLACIÓN ENCUESTADA POR GRUPO DE EDAD Y SEXO

Edad	Total
10 a 20 años	0
21 a 30 años	86
31 a 40 años	237
41 a 50 años	134
51 a 60 años	55
61 a 70 años	10
71 a 80 años	1



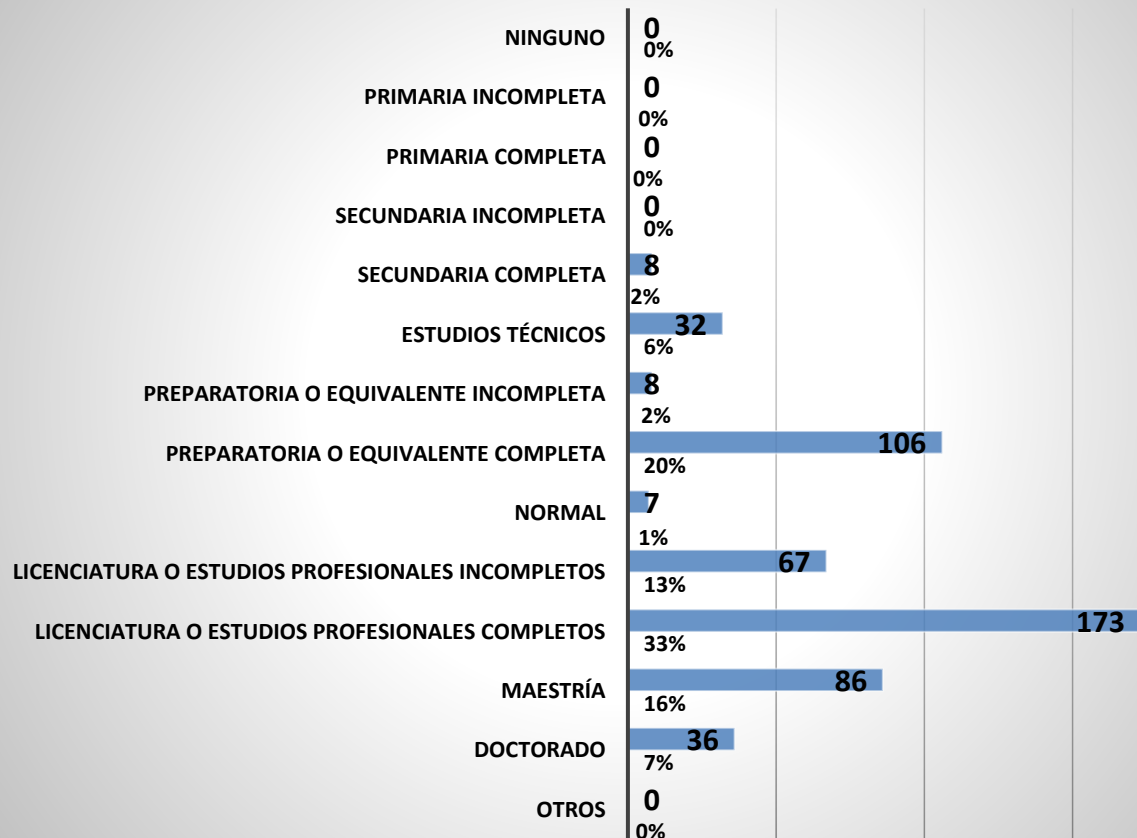
- En la tabla se muestra que el 16% de trabajadores que participaron en el cuestionario de Clima Organizacional tiene entre de 21 a 30 años de edad, y que el mayor porcentaje de participación, es con el 45% que corresponde al rango de 31 a 40 años, el 26% entre 41 y 50 años, el 11% de 51 a 60 años, con el 2% de entre los 61 y los 70 años de edad.

#### NIVEL ESCOLAR

Nivel escolar	Total
Primaria completa	0
Secundaria completa	0
Estudios técnicos	32
Preparatoria completa	106
Preparatoria incompleta	8
Licenciatura completa	173
Licenciatura incompleta	67
Maestría	86
Doctorado	36

#### ESCOLARIDAD / 2015

#### 7.- ¿Hasta que nivel escolar estudió usted? / 2016

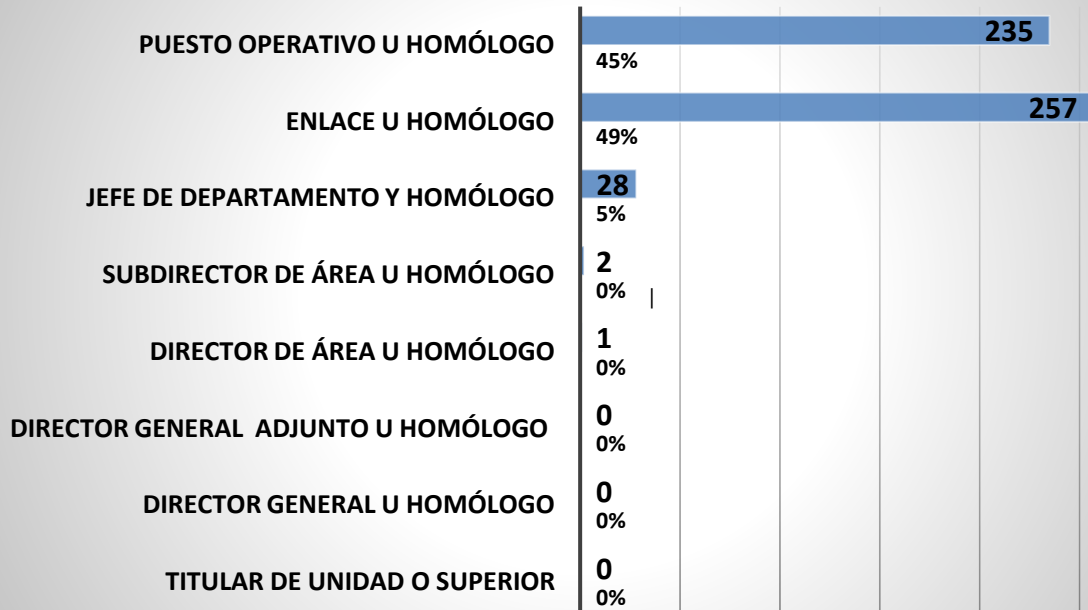


- La mayoría de los participantes cuentan con estudio de Licenciatura o estudios profesionales completos.

### NIVEL DE PUESTO

Nivel de puestos	Total
<b>Puesto Operativo</b>	<b>235</b>
<b>Enlace</b>	<b>257</b>
<b>Jefe de Departamento</b>	<b>28</b>
<b>Subdirector de Área</b>	<b>2</b>
<b>Director de Área</b>	<b>1</b>
<b>Titular de Unidad ó Superior</b>	<b>0</b>

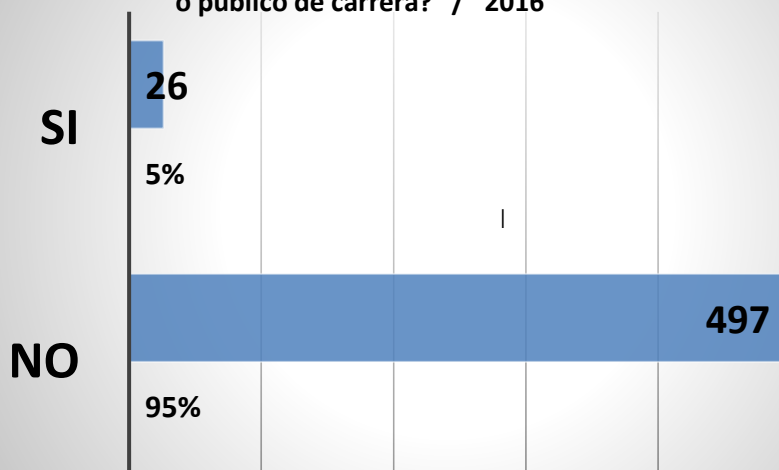
11.- ¿Cuál es el nivel del puesto que desempeña usted actualmente? / 2016



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

### NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN

13.- ¿Ocupa usted un puesto de algún servicio civil, profesional o público de carrera? / 2016

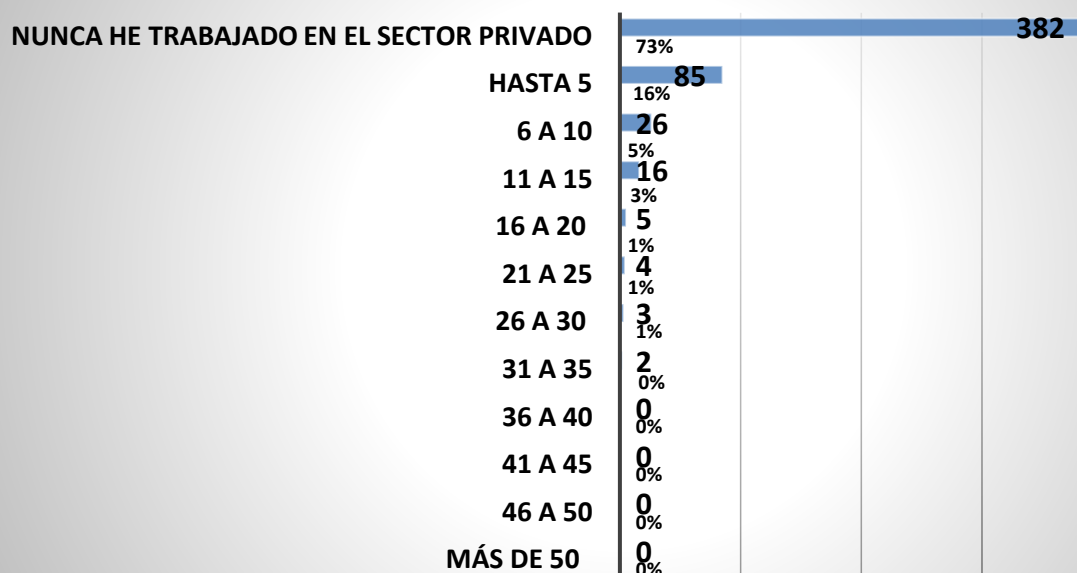


## AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR PRIVADO

Años en IP	Total
Nunca he trabajado en el Sector Privado	382
Hasta 5 años	85
6 a 10	26
11 a 15	16
16 a 20	5
21 a 25	4
26 a 30	3
31 a 35	2

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

10.- En total ¿cuántos años ha trabajado en el Sector Privado? / 2016

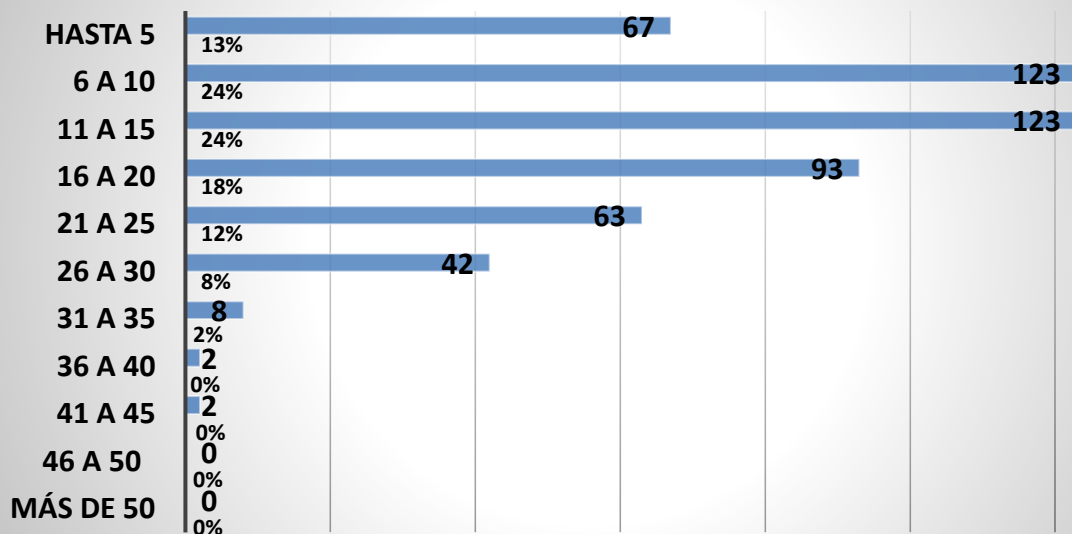


## AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO / 2015

### AÑOS EN LA APF

Años en la APF	Total
Hasta 5	67
6 a 10	123
11 a 15	123
16 a 20	93
21 a 25	63
26 a 30	42
31 a 35	8
36 a 40	2
41 a 45	0
46 a 50	0

9.- En total ¿cuántos años ha trabajado en el Sector Público? / 2016

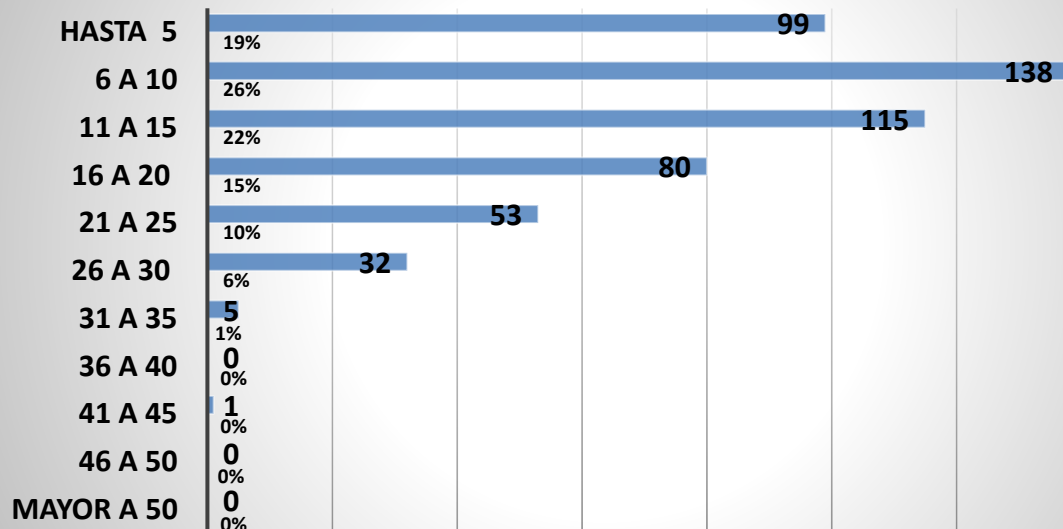


- La mayoría tiene una antigüedad de entre seis y quince años en la Administración Pública.

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ACTUAL / 2016

Años en el puesto	Total
Hasta 5	99
6 a 10	138
11 a 15	115
16 a 20	80
21 a 25	53
26 a 30	32
31 a 35	5
46 a 50	0

12.- ¿Cuántos años tiene usted en su puesto actual? / 2016

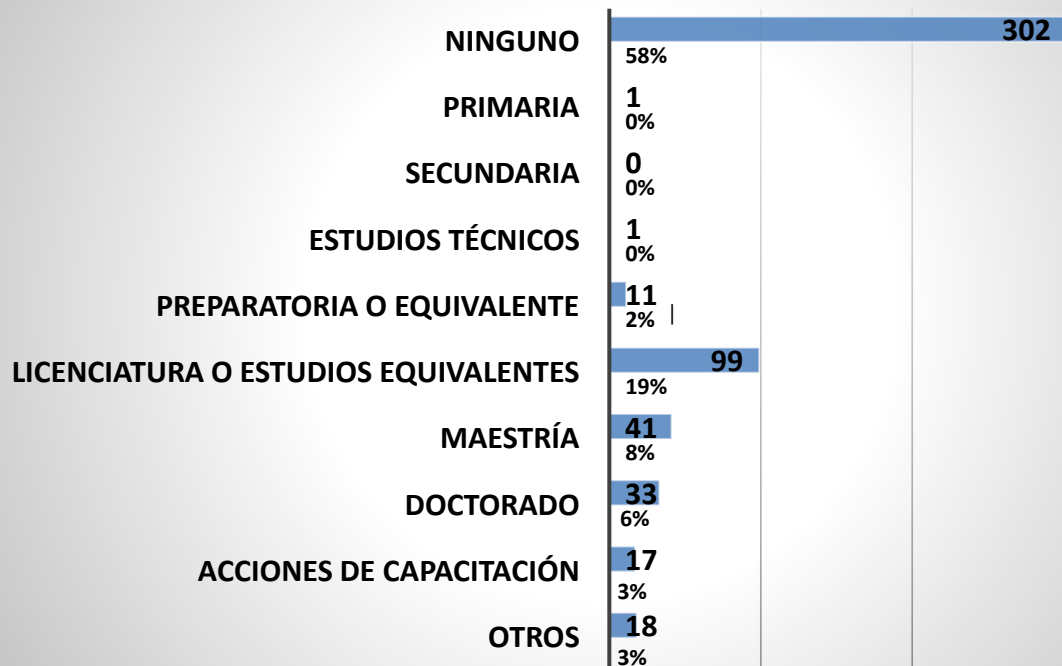


- Se observa que la mayor parte de las personas que contestaron el cuestionario de Clima Organizacional han laborado en el mismo puesto de 6 a 10 años.

### ESTUDIOS ACTUALES

Estudios actuales	Total
Ninguno	302
Estudios Técnicos	1
Secundaria	0
Preparatoria	11
Licenciatura	99
Maestría	41
Doctorado	33
Acciones de Capacitación	17
Otros	18

### 8.- ¿Qué tipo de estudios realiza usted actualmente? / 2016

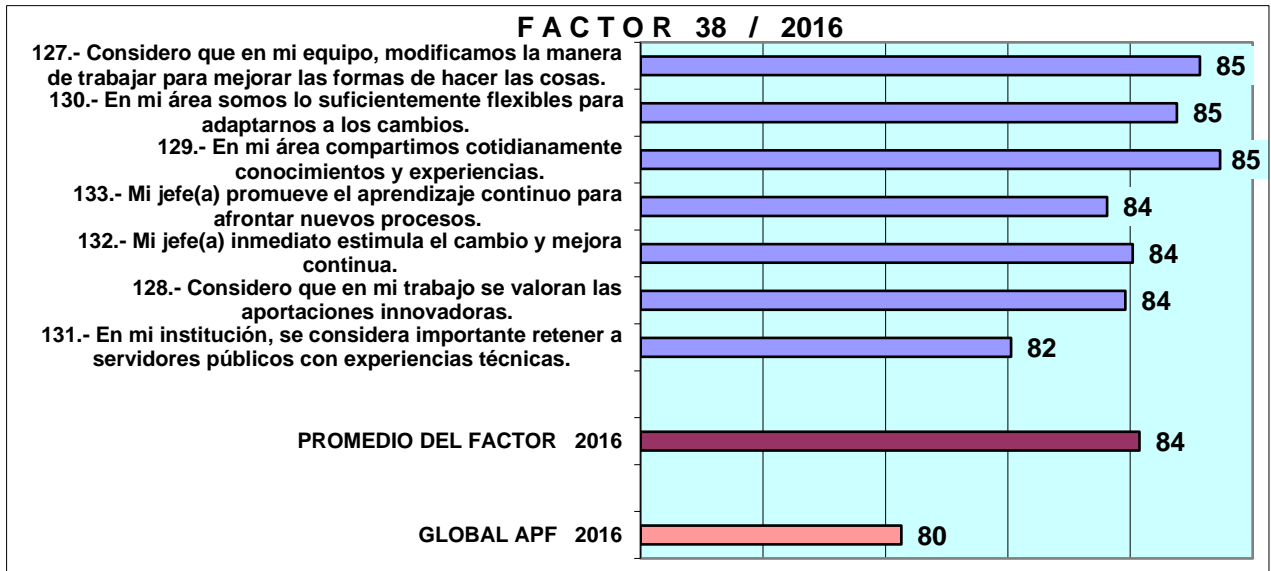


El 58 % de los encuestados no se están capacitando



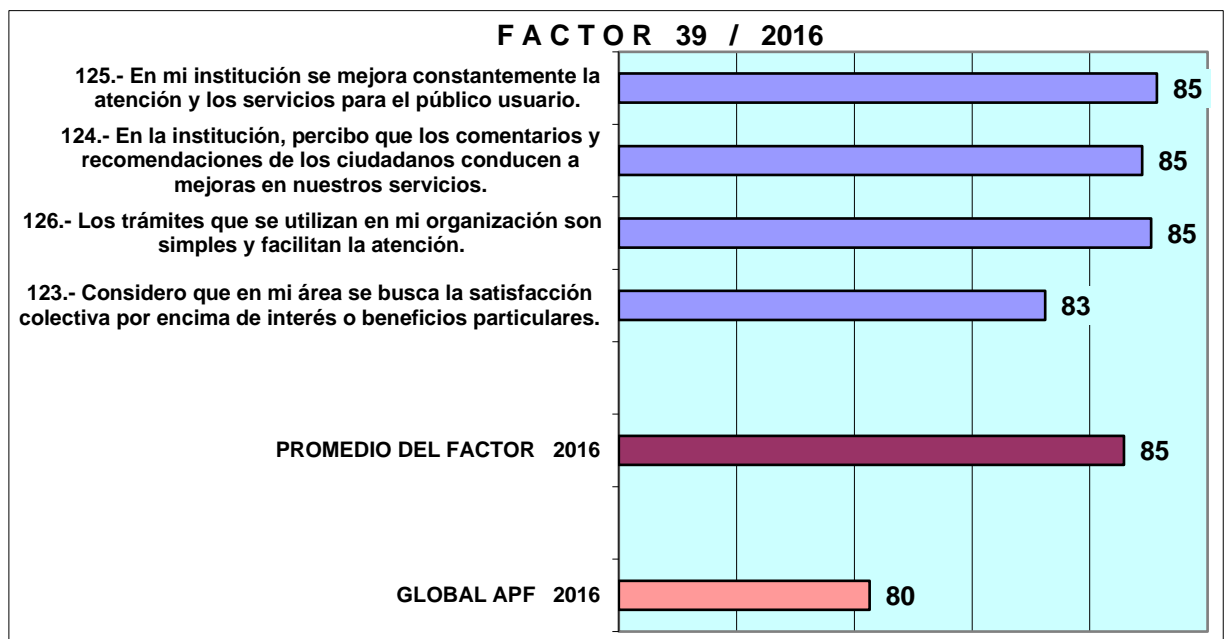
## FACTORES EVALUADOS

**FACTOR 38.- ADAPTABLE AL ENTORNO.** - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos en relación a si se tiene la capacidad de introducir cambios y aprender de los errores, de realizar acciones de mejora continua para agregar valor a los procesos de la institución, de alentar la innovación y generar espacios para compartir experiencias y conocimientos.



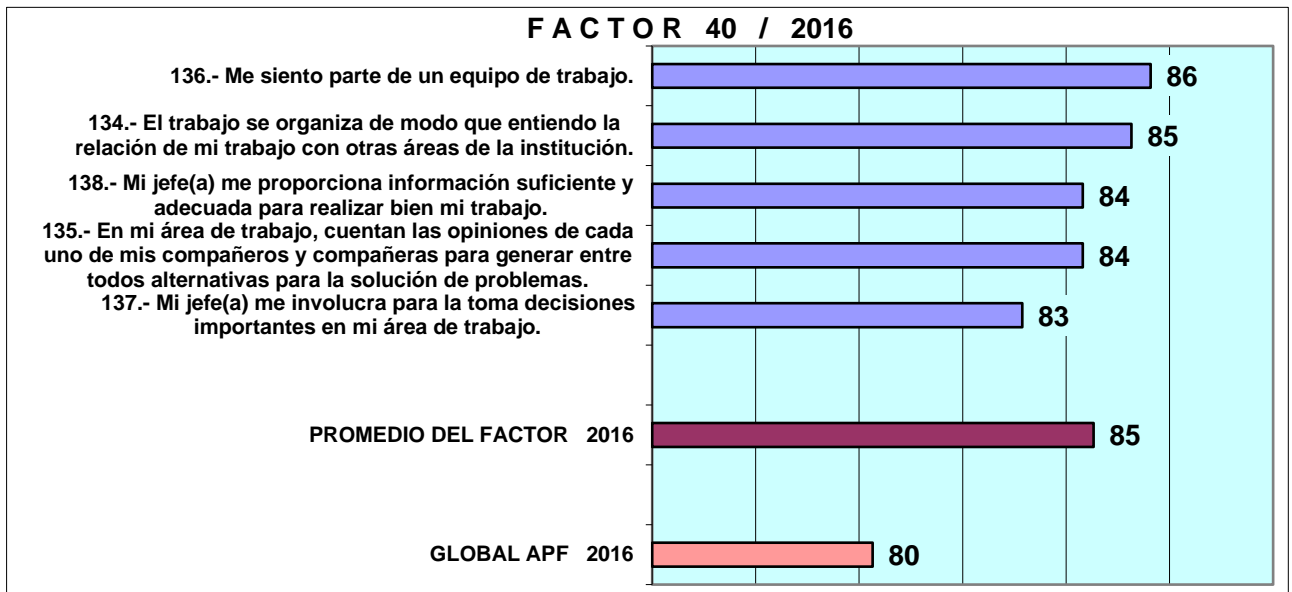
Se observa que el personal reconoce que los mejores resultados se logran a través del trabajo en equipo, por lo que desde hace dos años, se incluye mínimo un curso relacionado a el tema en el Catálogo de Actividades Académicas.

**FACTOR 39.- ADAPTABLE AL CIUDADANO.** - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos en relación a si se toman en cuenta las opiniones de los ciudadanos, para realizar acciones de mejora continua que agreguen valor a los procesos de la institución y en los servicios a la ciudadanía.



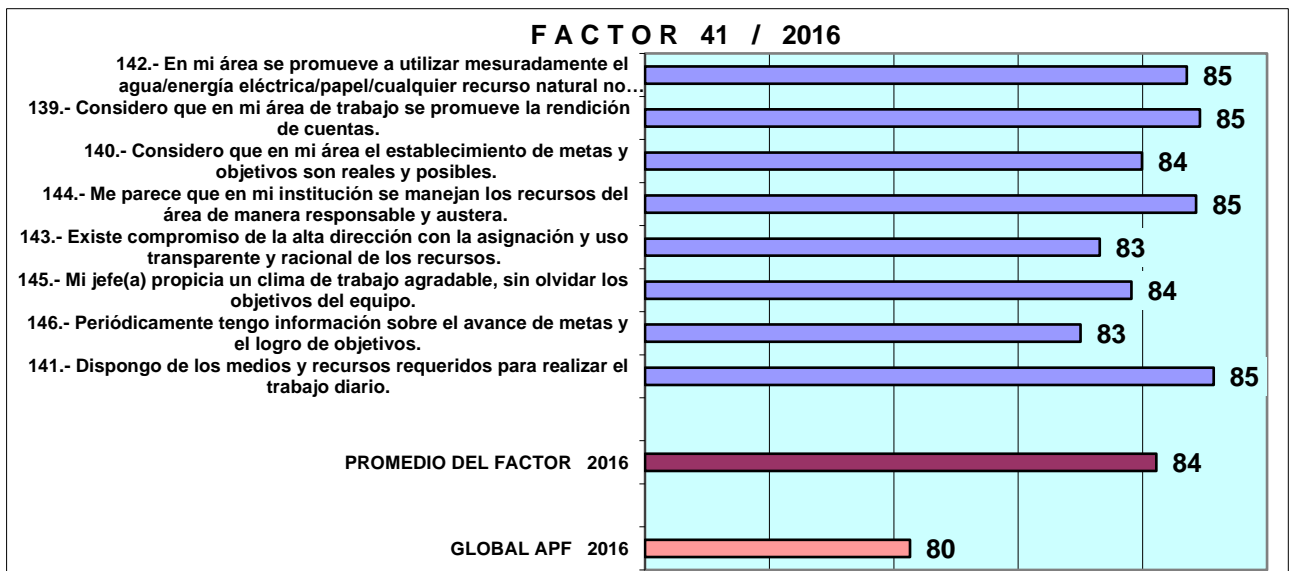
En este factor se puede observar, que para los servidores públicos son muy importantes los comentarios y recomendaciones realizadas por los ciudadanos para contribuir al bienestar de la sociedad. Es importante mencionar, que año con año se le da seguimiento oportuno al Ejercicio de Participación Ciudadana.

**FACTOR 40.- COLABORATIVA.** - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos en cuanto al nivel de cooperación hacia metas comunes, el sentido de pertenencia en un equipo de trabajo, la implicación y participación de los servidores públicos en los objetivos institucionales. Así mismo evalúa la percepción sobre la información disponible y utilizada en la toma de decisiones que se toman al interior de la institución y el papel de los servidores públicos en este proceso.



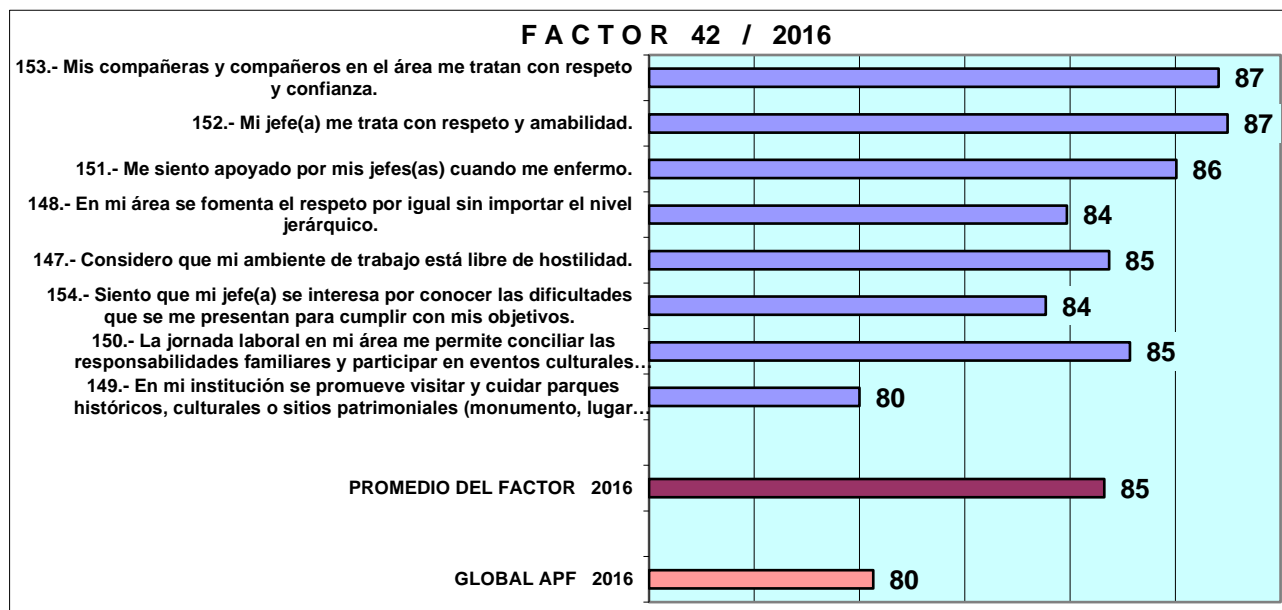
El personal nuevamente refleja la identificación con el trabajo en equipo y, refuerza que es importante la comunicación efectiva.

**FACTOR 41.- EFICIENTE.** - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el uso responsable y claro de los servicios públicos, la disponibilidad de los recursos requeridos para realizar el trabajo, y el uso transparente de los mismos. Así mismo, el grado de claridad y comunicación respecto al logro de objetivos y la orientación a resultados.



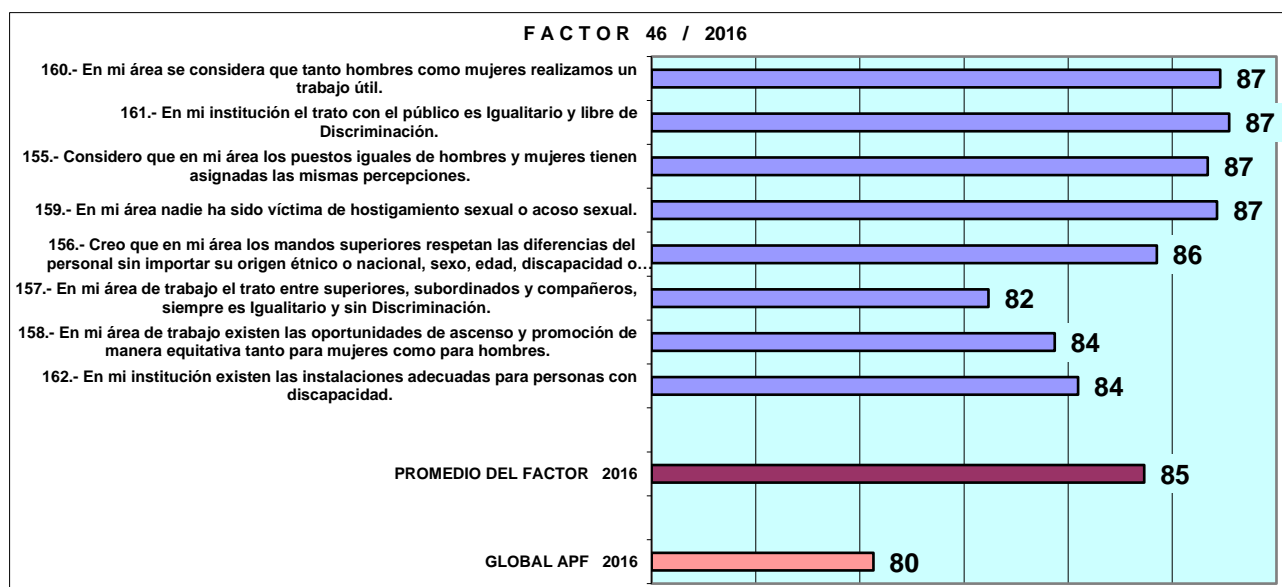
En este factor, se manifestó el uso responsable de los recursos de la Institución. Es por ello que se trabajó arduamente en el otorgamiento y renovación de equipos de cómputo. Se adquirió la contratación del servicio del Expediente Clínico Electrónico Extendido, se consolidó con la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGTI) la aplicación del programa BABEL, a fin de dar cumplimiento a la Ley emitida por la CONAC y se complementó en su totalidad la adquisición de Software, mismo que se está implementado en esta Institución.

**FACTOR 42.- EQUILIBRADA.** - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre aspectos que inciden al interior de la institución, tales como, bienestar, salud, atención, trato digno y respetuoso, así como la carga de trabajo y su impacto en su vida personal y familiar.



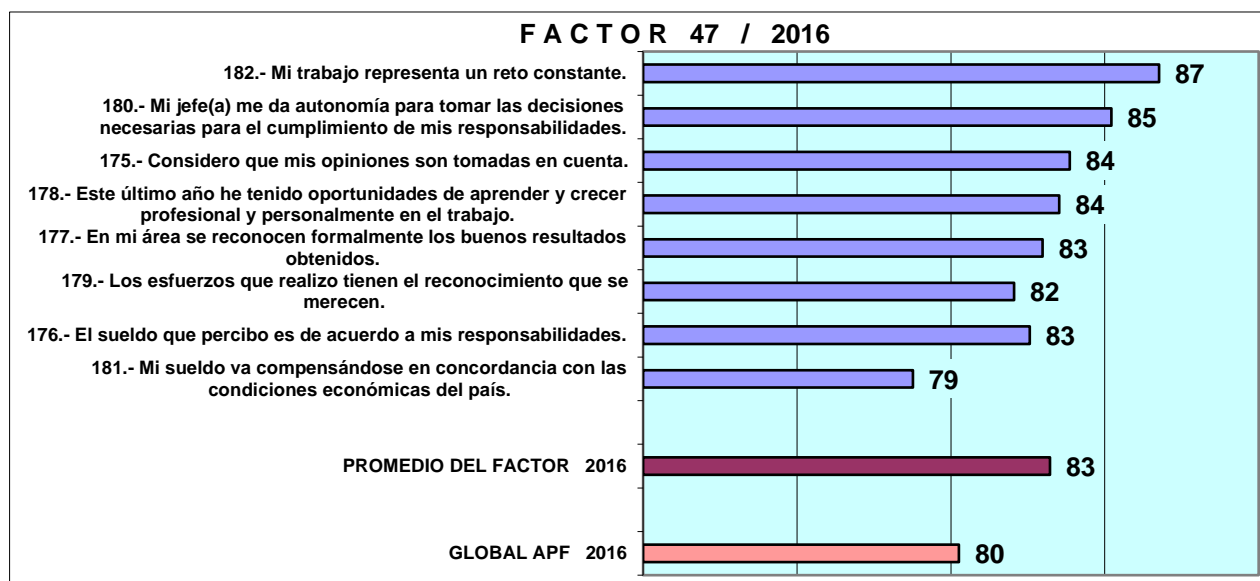
Este factor es muy importante, ya que se obtuvo una calificación de 87, reflejando que el trabajador se siente integrado, recibiendo apoyo por parte de su jefe inmediato. Por otra parte, manifestaron la conciliación con respeto de las diferencias que se presentan con compañeros de trabajo.

**FACTOR 46.- INCLUSIVA.** - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre prácticas de igualdad y no discriminación, así como de igualdad de género en la institución.



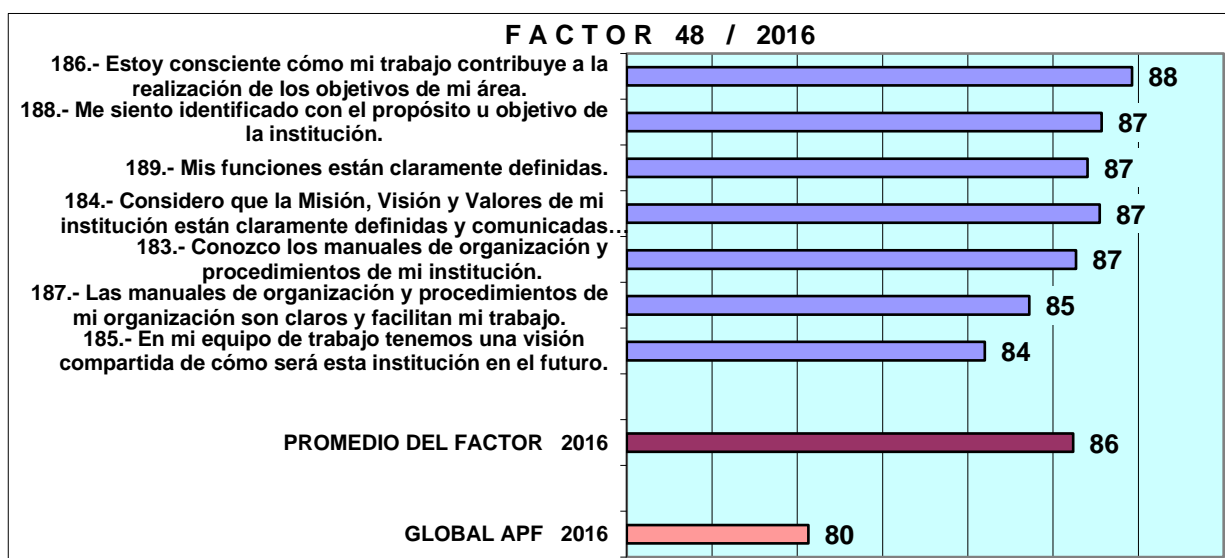
El resultado obtenido es muy representativo derivado de la importancia que se le ha dado al cumplimiento y a la capacitación en materia de equidad de género y de Hostigamiento y Acoso Sexual.

**FACTOR 47.- MOTIVADA.** - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos de aspectos que se instrumentan para motivar a los servidores públicos y responder a sus necesidades, como son la percepción de equidad en la remuneración. Así como de la libertad que tiene el servidor público en la toma de decisiones y forma de solucionar problemas (siempre y cuando no afecte el logro de objetivos y normas).



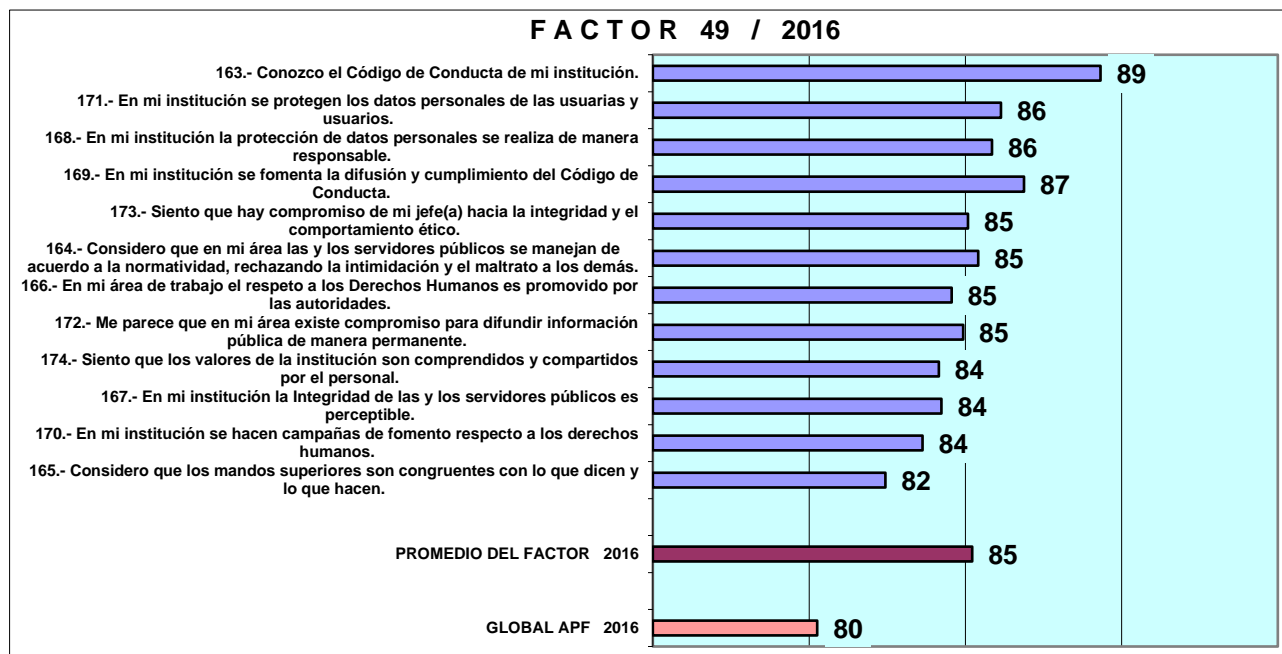
Se observa que existen los mecanismos de reconocimiento laboral por parte de los superiores jerárquicos. No obstante, los compañeros celebran las aportaciones de otros trabajadores.

**FACTOR 48.- ORGANIZADA.** - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre una visión clara y compartida de cómo será la institución en el futuro, de un propósito y dirección para el logro de los objetivos estratégicos, así como la forma en que los servidores públicos contribuyen a estos. Así mismo, percepción de obligaciones, reglas y políticas de la institución, y hasta qué punto se explican claramente a los servidores públicos.



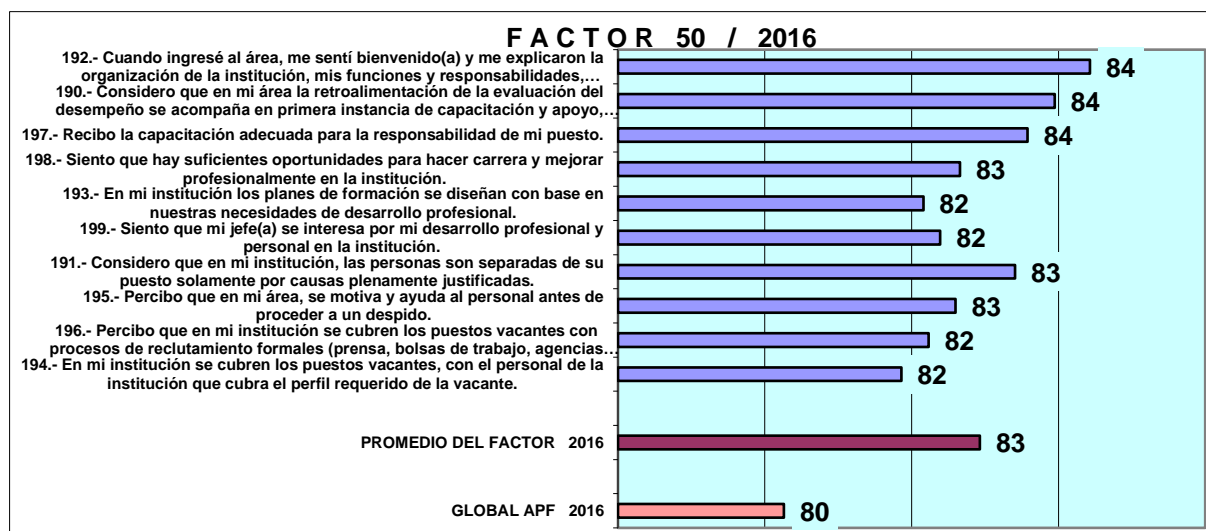
Destaca que los mandos medios y superiores dan a conocer los Manuales de Procedimientos, la visión, la misión y los valores de la organización, reflejado una calificación de 88.

**FACTOR 49.- ÍNTEGRA.** - Evalúa la percepción que las y los servidores públicos la institución tienen sobre una serie de valores compartidos, comportamientos éticos y acciones congruentes que todo servidor público debe anteponer en el desempeño de su empleo, cargo, comisión o funciones.



La gráfica anterior, señala la importancia de que los mandos medios y superiores den a conocer el Código de Conducta Institucional.

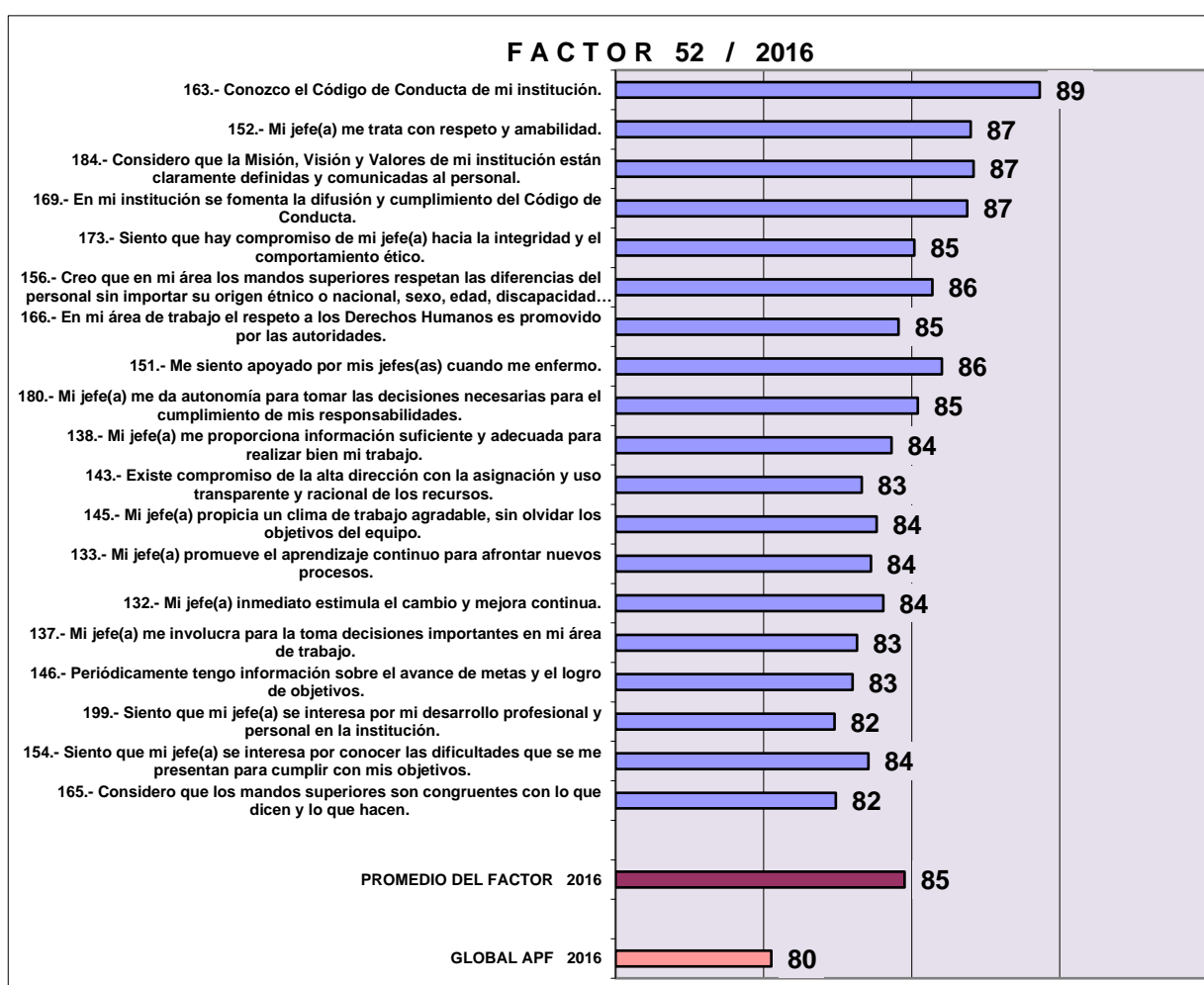
**FACTOR 50.- PROFESIONAL.** - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre aspectos relacionados con la Profesionalización, entendida como la Gestión de Recursos Humanos, para que desde una dimensión organizativa, conceptual, metodológica y operativa, se cuente con servidores públicos competentes, éticamente responsables y, que potencialicen sus capacidades para el desempeño de sus funciones y, cuando corresponda, otras de distinta o mayor responsabilidad, con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública.



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

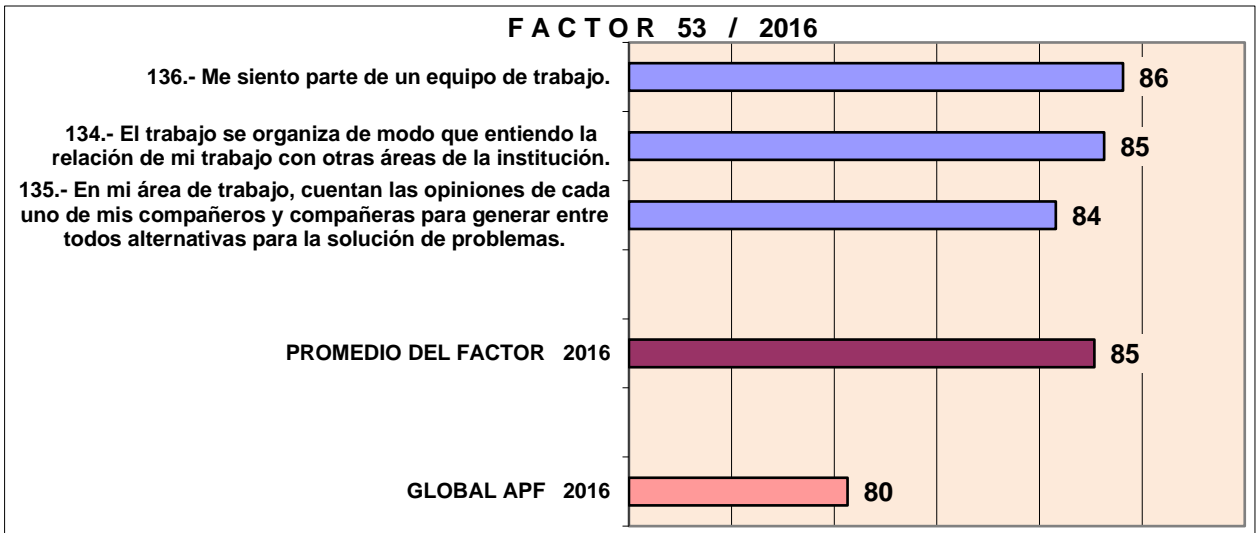
Es importante continuar aplicando las cédulas de Detección de Necesidades de Capacitación para captar los requerimientos del personal y motivar la participación en los eventos académicos del 2017.

**FACTOR 52.- LIDERAZGO INTEGRAL.** - Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el liderazgo del jefe(a), como reforzador y promotor de las conductas y valores de la cultura organizacional, de manera continua en las actividades cotidianas en el trabajo.



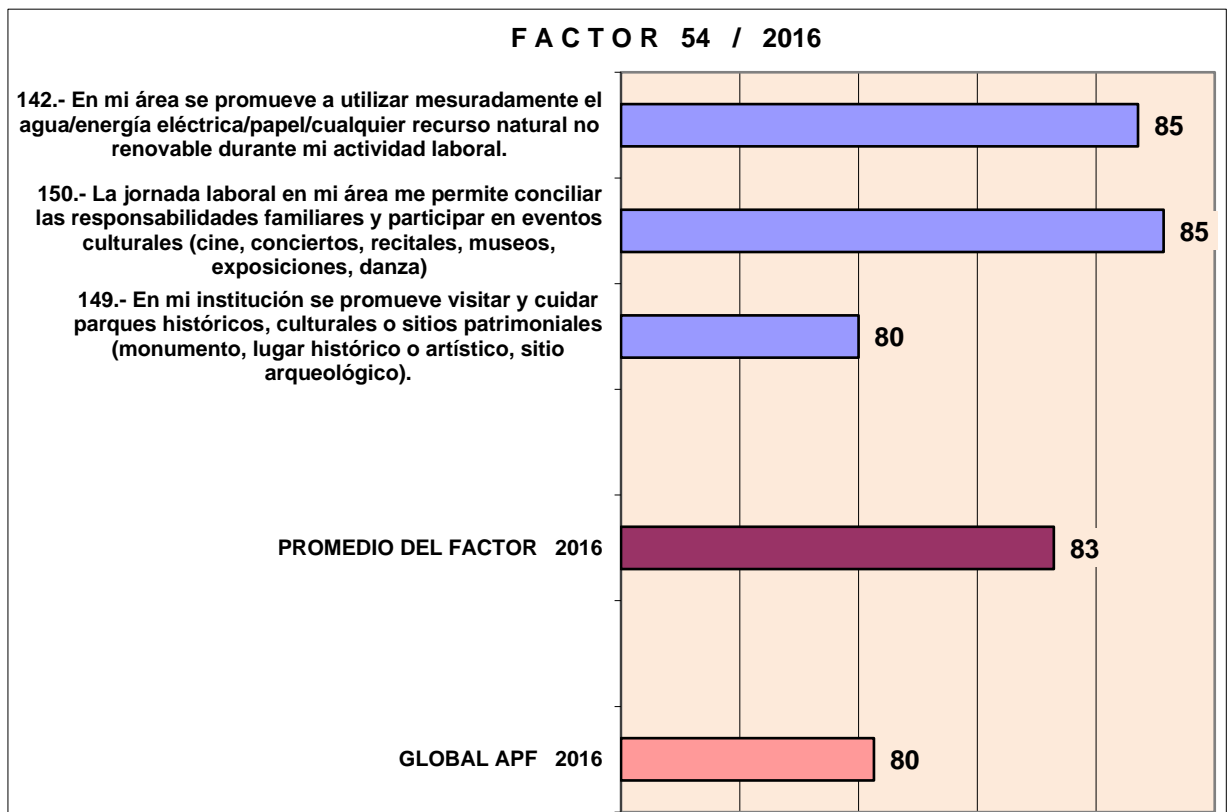
En este factor se destaca la importancia de insistir en la aplicación de los valores que se dan a conocer a través del Código de Conducta y las Cartas de los Derechos de los Pacientes, Médicos y Enfermeras, así como la difusión del cumplimiento de metas a nivel institucional, documentos que son entregados al Servidor Público al momento que ingresa a laborar a esta Institución.

**FACTOR 53.- COOPERACIÓN.** - Los servidores públicos colaboran entre sí y propician el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes previstos en los planes y programas gubernamentales, generando así una plena vocación de servicio público en beneficio de la colectividad y confianza de los ciudadanos en sus instituciones.



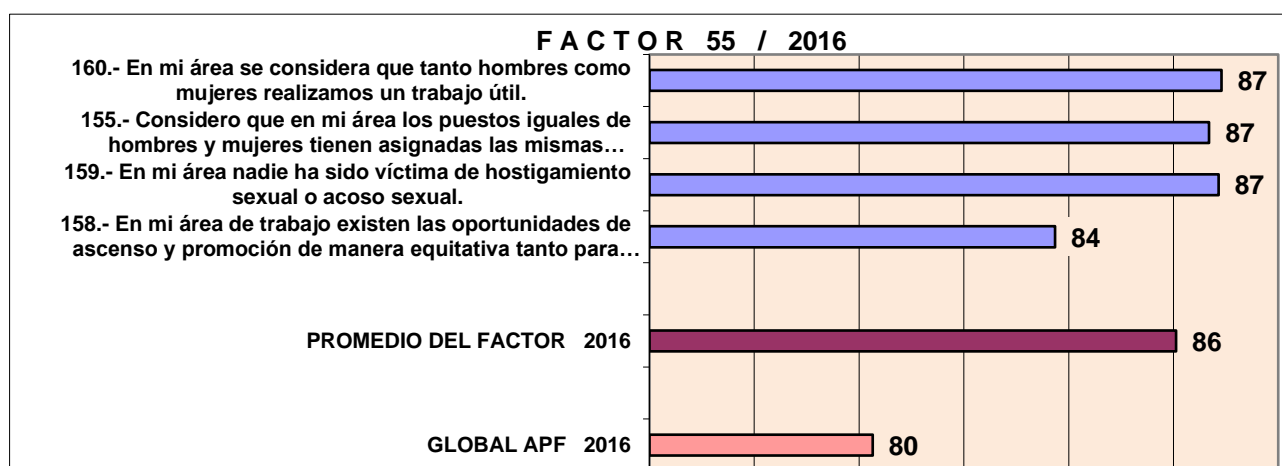
El factor con mayor calificación refleja que todo el personal trabaja en equipo y al mismo tiempo está comprometido a lograr buenos resultados en su trabajo.

**FACTOR 54.- ENTORNO CULTURAL Y ECOLÓGICO.-** Los servidores públicos en el desarrollo de sus actividades evitan la afectación del patrimonio cultural de cualquier nación y de los ecosistemas del planeta; asumen una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente, y en el ejercicio de sus funciones y conforme a sus atribuciones, promueven en la sociedad la protección y conservación de la cultura y el medio ambiente, al ser el principal legado para las generaciones futuras.



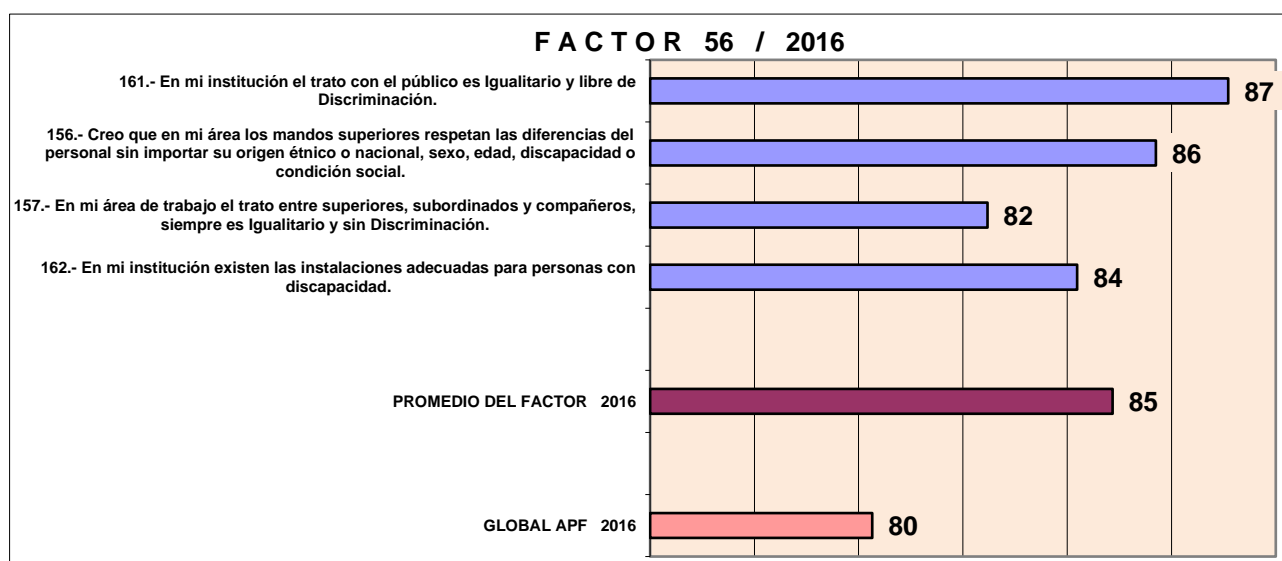
En este factor, el área de oportunidad es “En mi Institución se promueve visitar y cuidar parques históricos, culturales o sitios patrimoniales, por lo que se inculcará entre los Servidores Públicos de esta Institución, visitar todos estos lugares históricos.

**FACTOR 55.- EQUIDAD DE GÉNERO.** - Los servidores públicos, en el ámbito de sus competencias y atribuciones, garantizan que tanto mujeres como hombres accedan con las mismas condiciones, posibilidades y oportunidades a los bienes y servicios públicos; a los programas y beneficios institucionales, y a los empleos, cargos y comisiones gubernamentales.



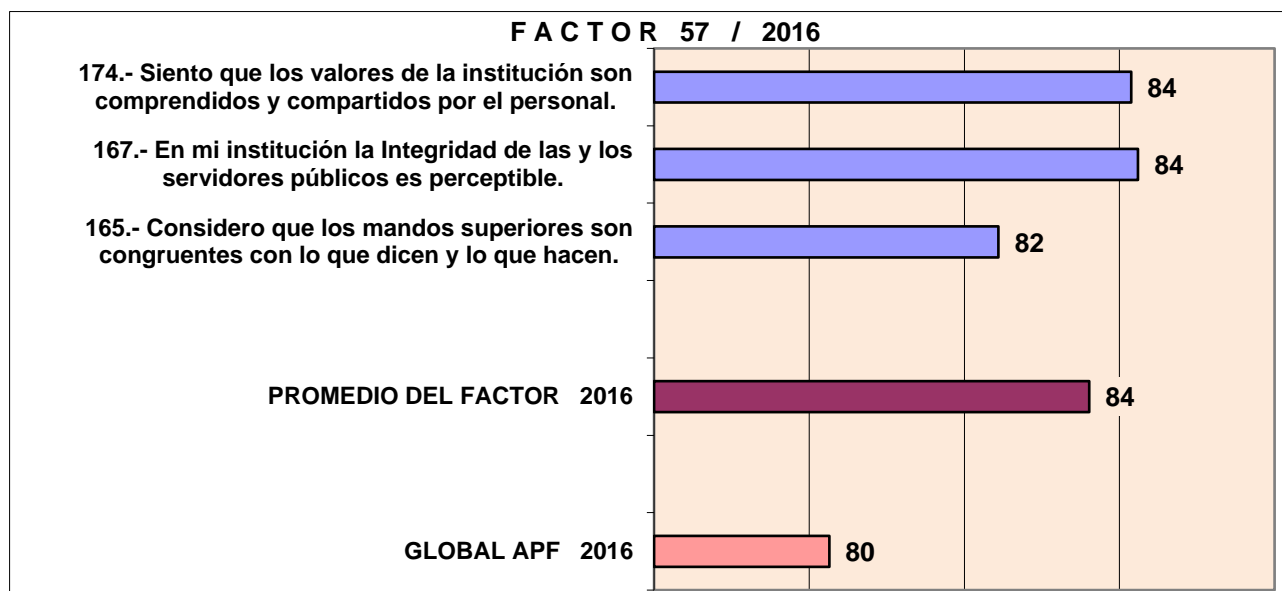
El resultado obtenido es muy representativo de la importancia que se le ha dado al cumplimiento y a la capacitación en materia de equidad de género y del Hostigamiento y Acosos Sexual.

**FACTOR 56.- IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN.-** Los servidores públicos prestan sus servicios a todas las personas sin distinción, exclusión, restricción, o preferencia basada en el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o en cualquier otro motivo.



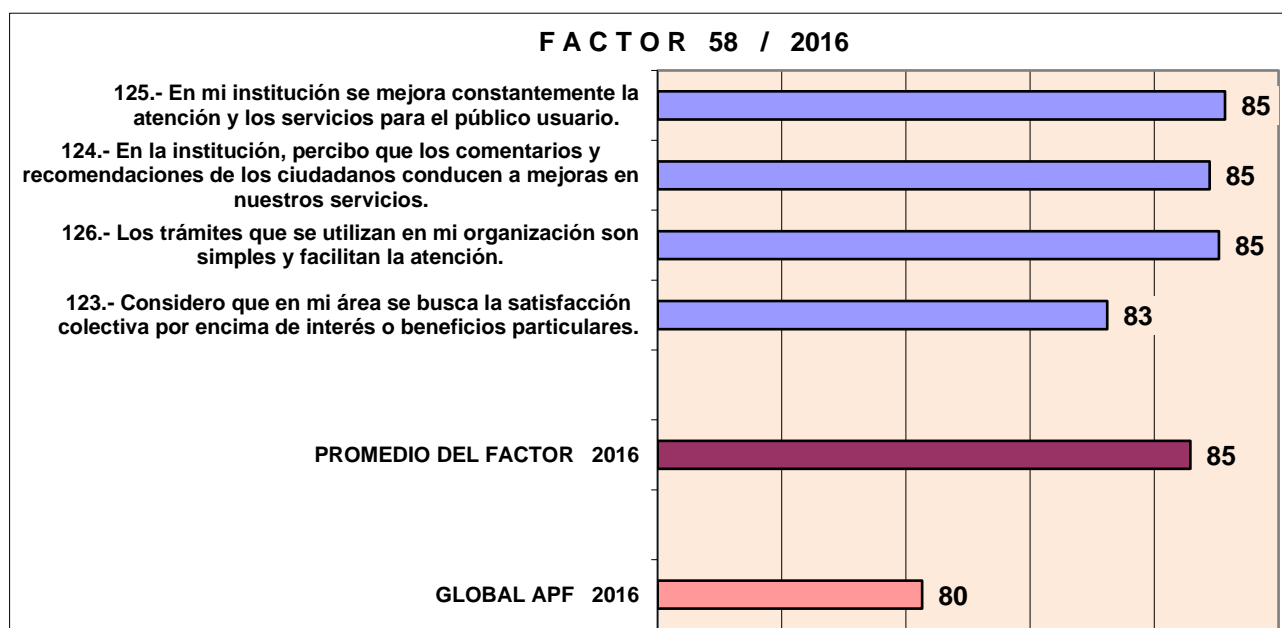


**FACTOR 57.- INTEGRIDAD.** - Los servidores públicos actúan siempre de manera congruente con los principios que se deben observar en el desempeño de un empleo, cargo, comisión o función, convencidos en el compromiso de ajustar su conducta para que impere en su desempeño una ética que responda al interés público y generen certeza plena de su conducta frente a todas las personas con las que se vincule u observen su actuar.

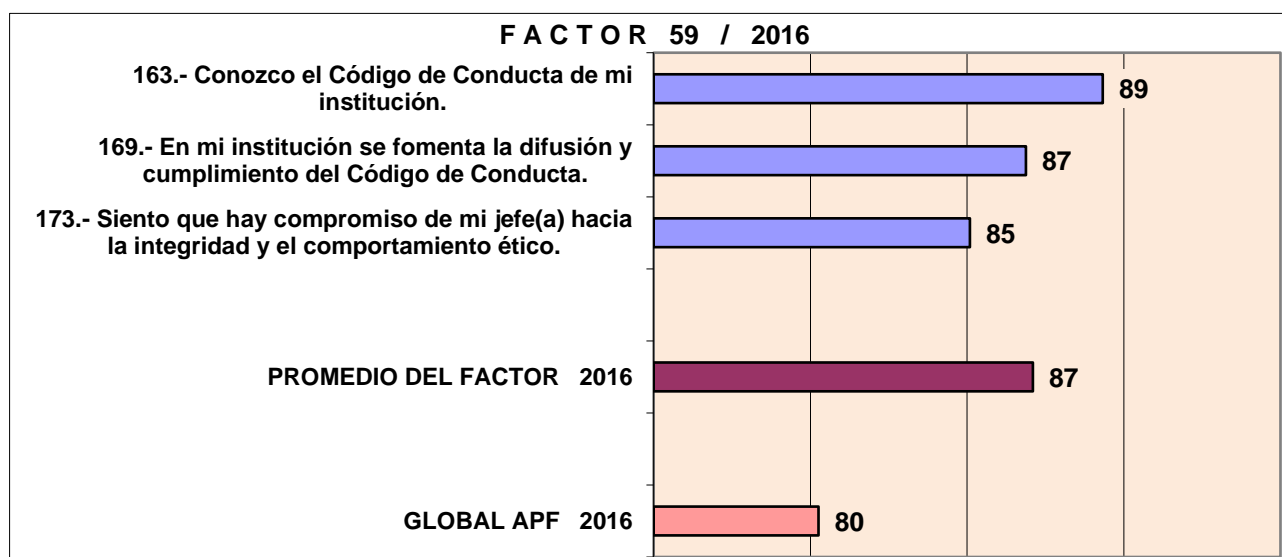


Plasma que la Institución está trabajando en forma transparente y en apego a los valores y la normatividad laboral.

**FACTOR 58.- INTERES PÚBLICO.** - Los servidores públicos actúan buscando en todo momento la máxima atención de las necesidades y demandas de la sociedad por encima de intereses y beneficios particulares, ajenos a la satisfacción colectiva.

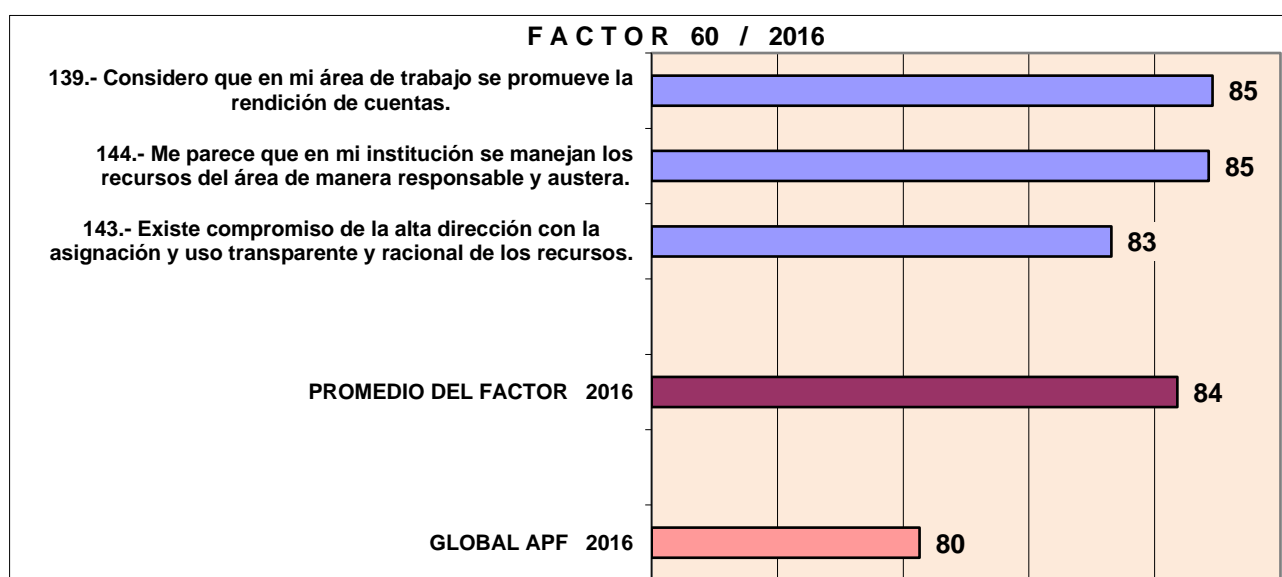


**FACTOR 59.- LIDERAZGO.** - Los servidores públicos son guía, ejemplo y promotores del Código de Ética y las Reglas de Integridad; fomentan y aplican en el desempeño de sus funciones los principios que la Constitución y la ley les impone, así como aquellos valores adicionales que por su importancia son intrínsecos a la función pública.



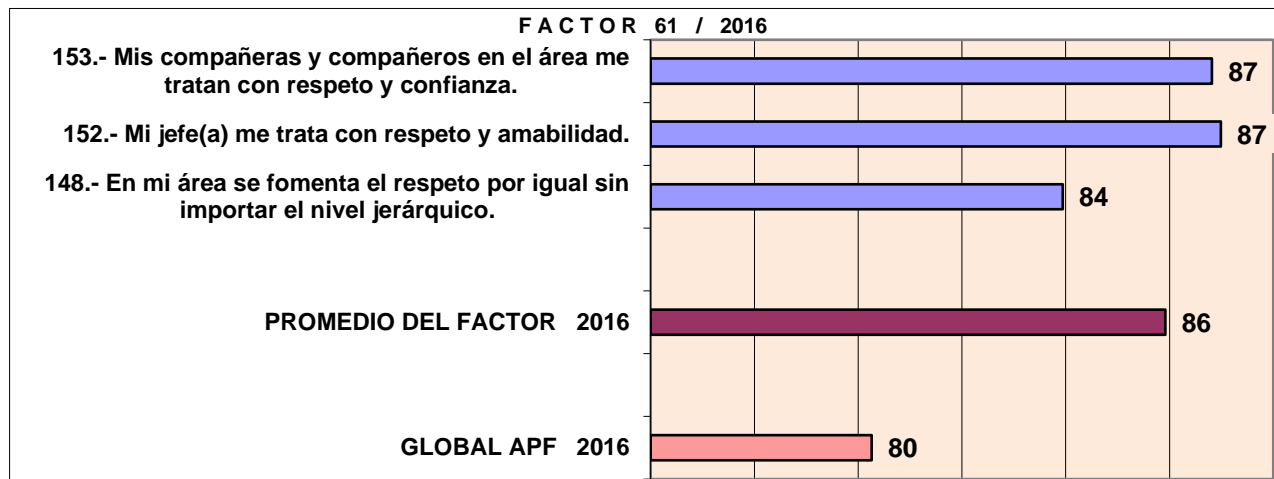
Será importante reforzar esta área de oportunidad para lograr la congruencia de las acciones y opiniones de los jefes a través de la comunicación y retroalimentación.

**FACTOR 60.-RENDICIÓN DE CUENTAS.** - Los servidores públicos asumen plenamente ante la sociedad y sus autoridades la responsabilidad que deriva del ejercicio de su empleo, cargo o comisión, por lo que informan, explican y justifican sus decisiones y acciones, y se sujetan a un sistema de sanciones, así como a la evaluación y al escrutinio público de sus funciones por parte de la ciudadanía.



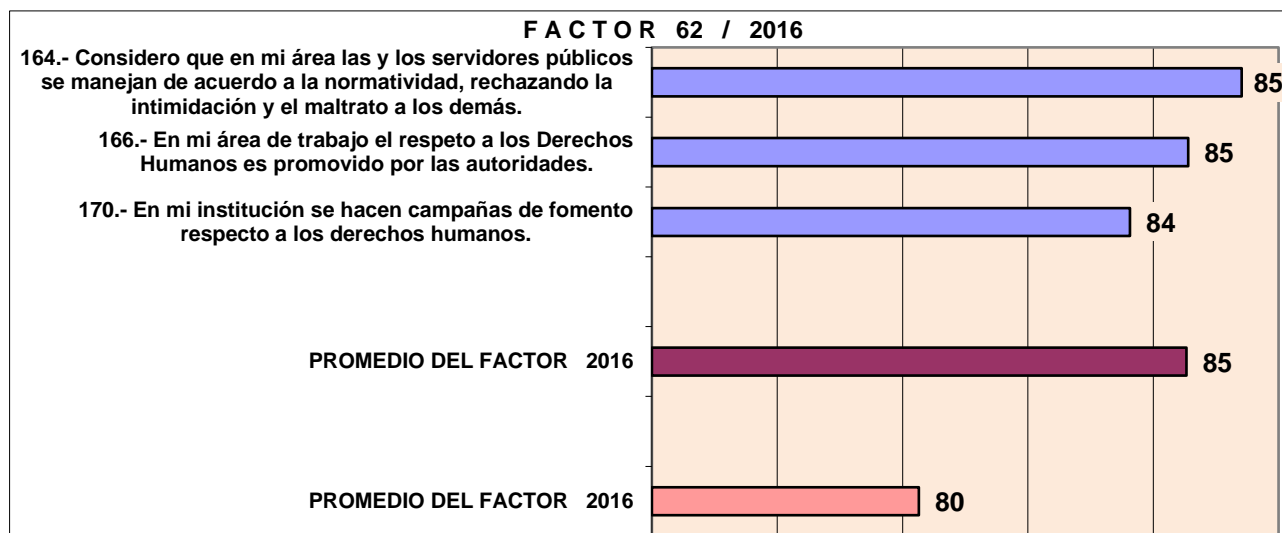
Plasma que la Institución está trabajando en forma transparente y en apego a los valores y la normatividad laboral.

**FACTOR 61.-RESPETO.** – Los servidores públicos se conducen con austeridad y sin ostentación, y otorgan un trato digno y cordial a las personas en general y a sus compañeros de trabajo, superiores y subordinados, considerando sus derechos, de tal manera que propician el diálogo cortés y la aplicación armónica de instrumentos que conduzcan al entendimiento, a través de la eficacia y el interés público.



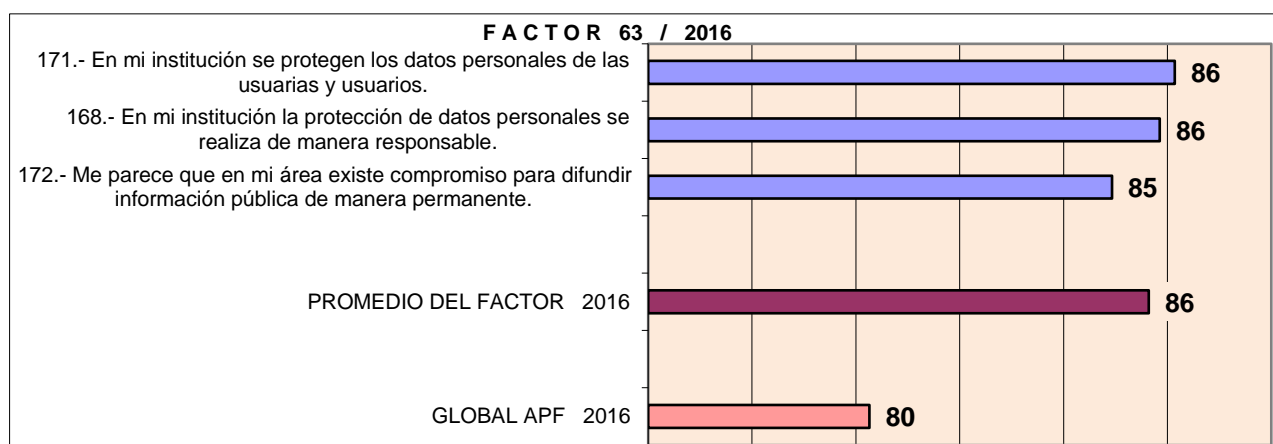
En este factor se muestra que el personal se encuentra comprometido a lograr mejores resultados dentro de sus respectivas áreas de trabajo, lo cual es motivante para el crecimiento de esta Institución e importante para incentivar la actualización y certificación a nivel mando medio y superior.

**FACTOR 62.-RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS.** - Los servidores públicos respetan los derechos humanos, y en el ámbito de sus competencias y atribuciones, los garantizan, promueven y protegen de conformidad con los Principios de: Universalidad que establece que los derechos humanos corresponden a toda persona por el simple hecho de serlo; de Interdependencia que implica que los derechos humanos se encuentran vinculados íntimamente entre sí; de Indivisibilidad que refiere que los derechos humanos conforman una totalidad de tal forma que son complementarios e inseparables, y de Progresividad que prevé que los derechos humanos están en constante evolución y bajo ninguna circunstancia se justifica un retroceso en su protección.



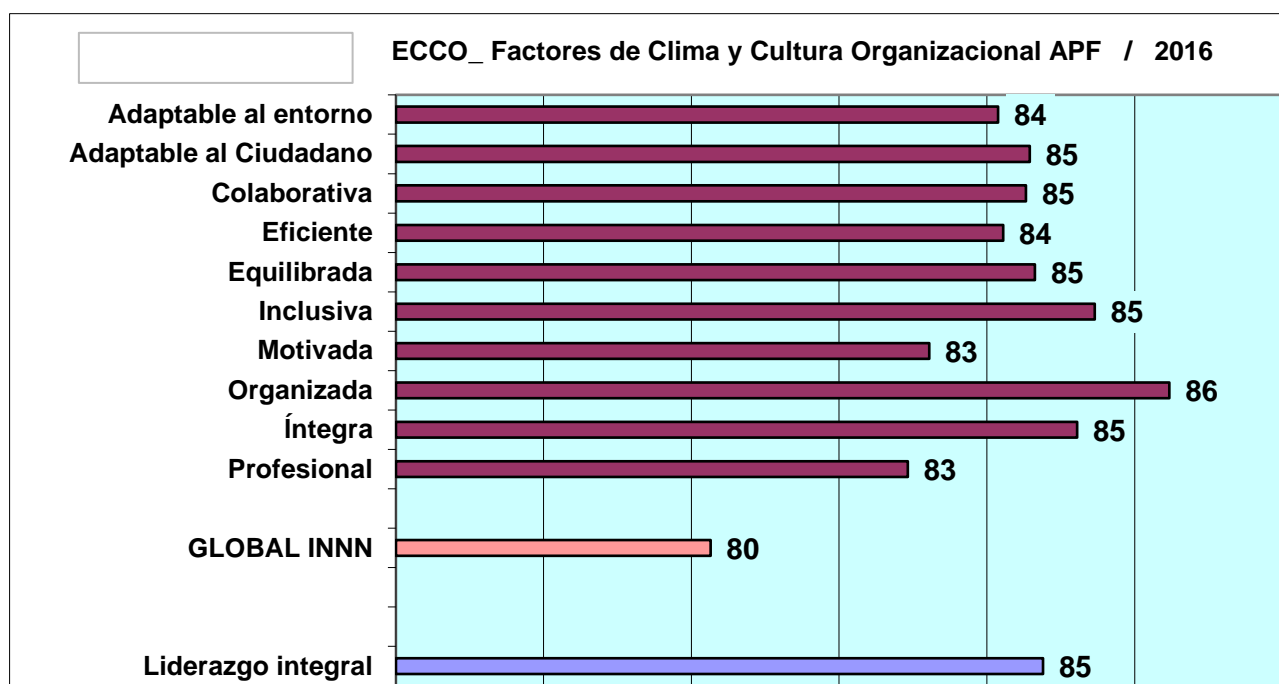
Es gratificante para esta Institución observar que los trabajadores se respetan unos a otros, y se hace hincapié en mejorar los mecanismos para reconocer al trabajador por su desempeño y cumplimiento de objetivos, por sus jefes inmediatos.

**FACTOR 63.-TRANSPARENCIA.-** Los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones protegen los datos personales que estén bajo su custodia; privilegian el principio de máxima publicidad de la información pública, atendiendo con diligencia los requerimientos de acceso y proporcionando la documentación que generan, obtienen, adquieren, transforman o conservan; y en el ámbito de su competencia, difunden de manera proactiva información gubernamental, como un elemento que genera valor a la sociedad y promueve un gobierno abierto.

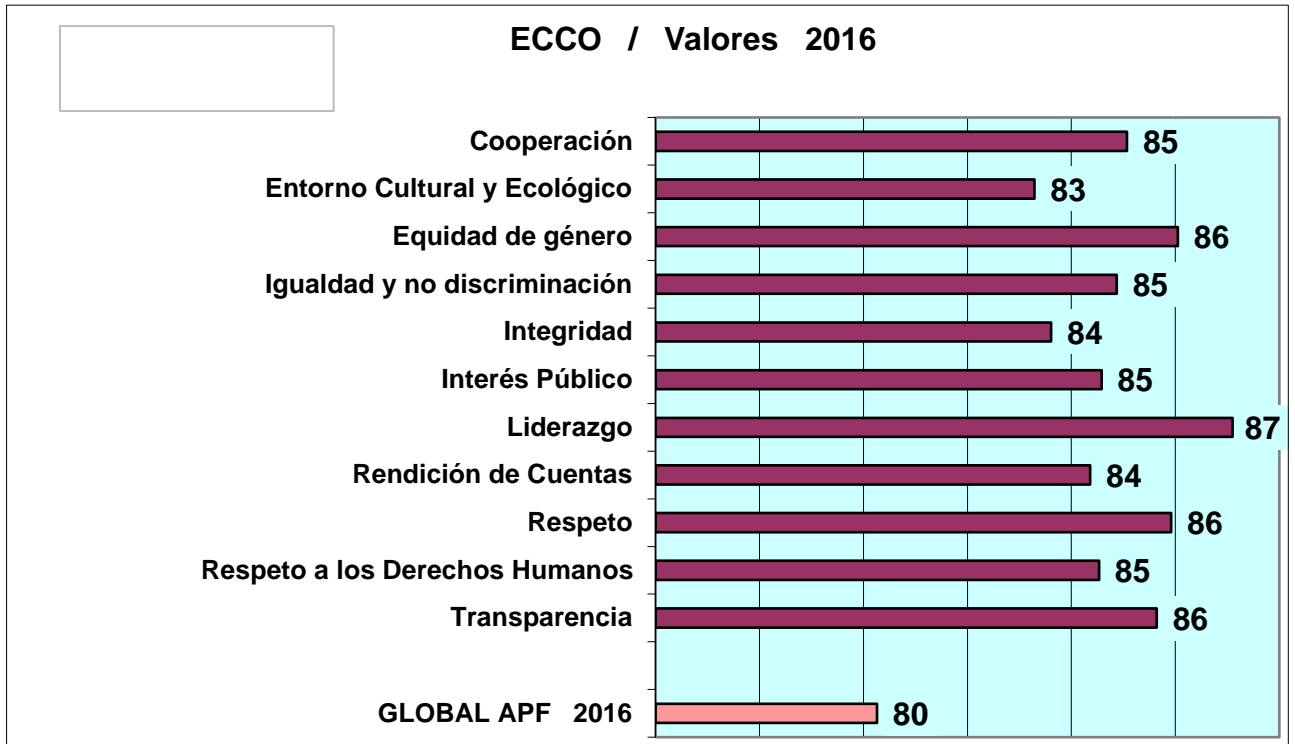


Plasma que la Institución está trabajando en forma transparente y en apego a los valores y la normatividad laboral.

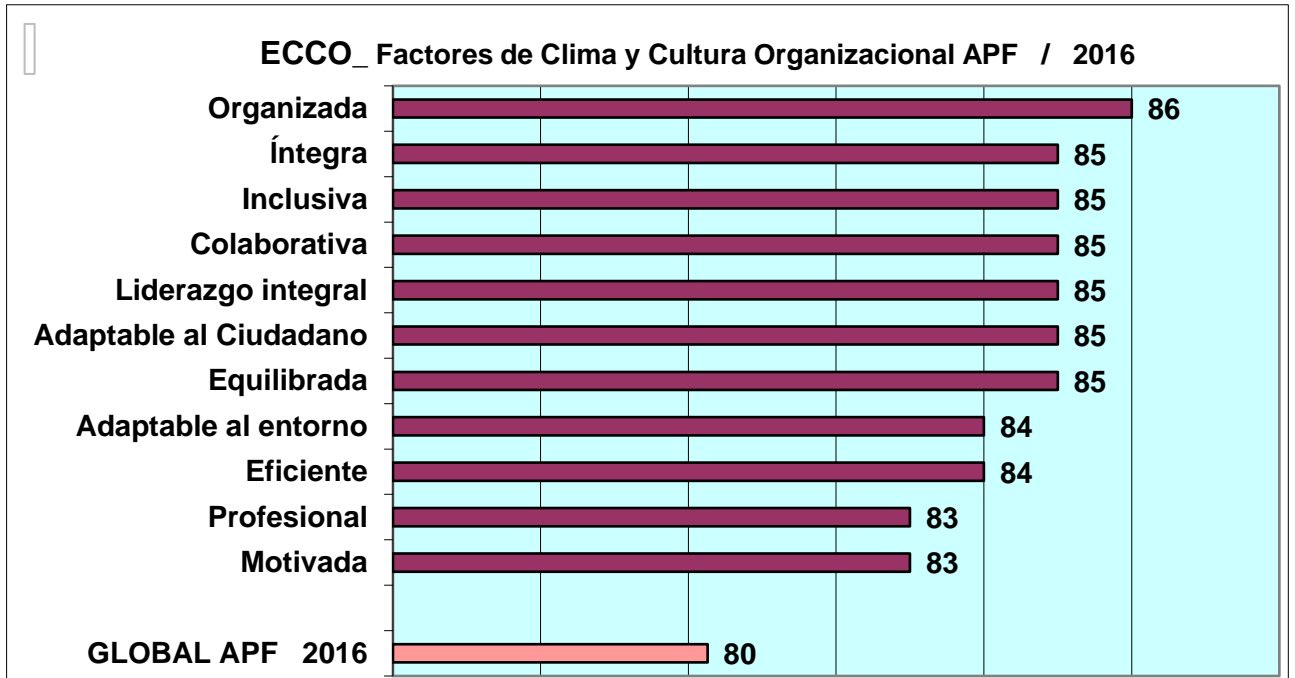
### FACTORES CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONALES



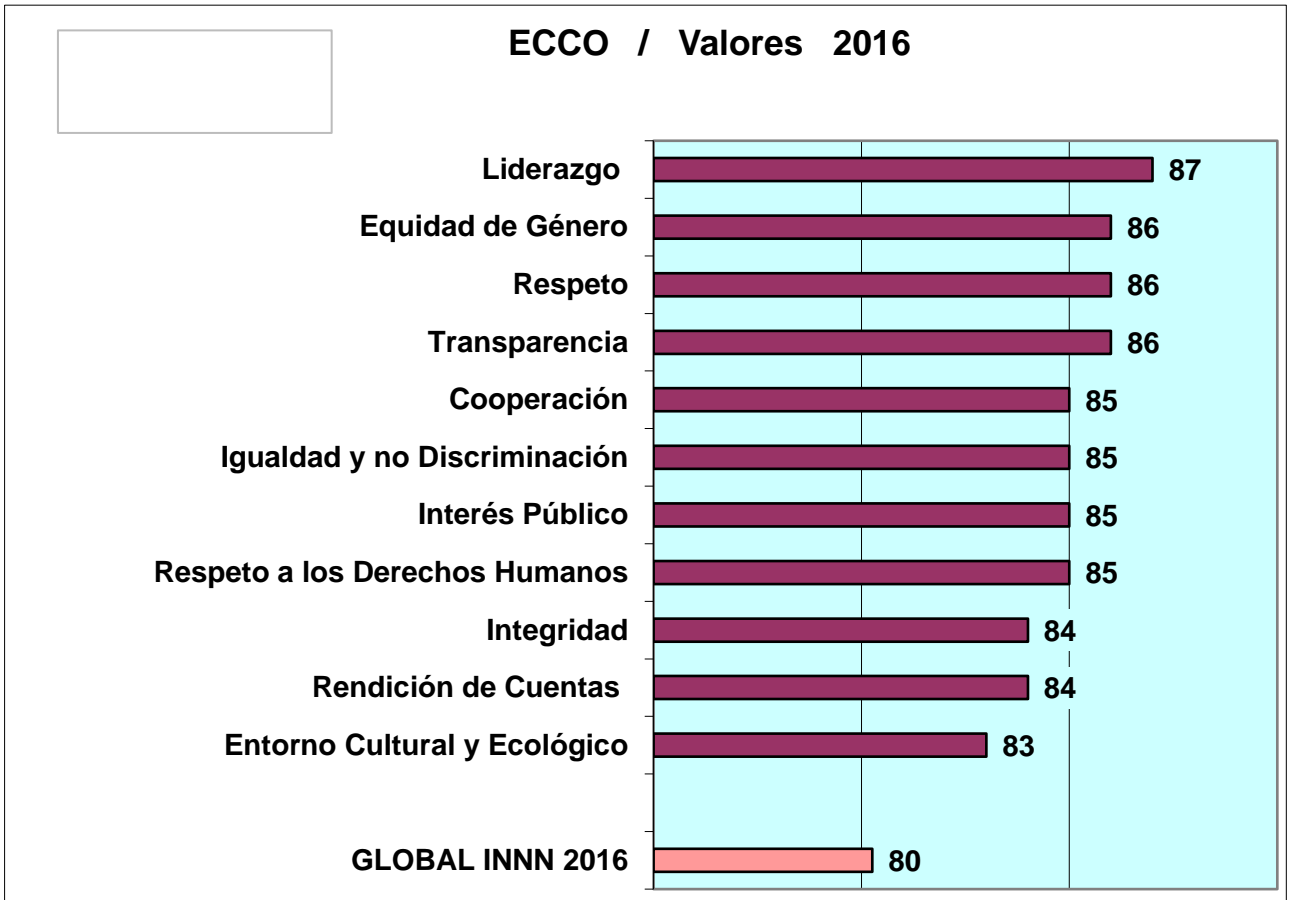
ECCO/VALORES 2016



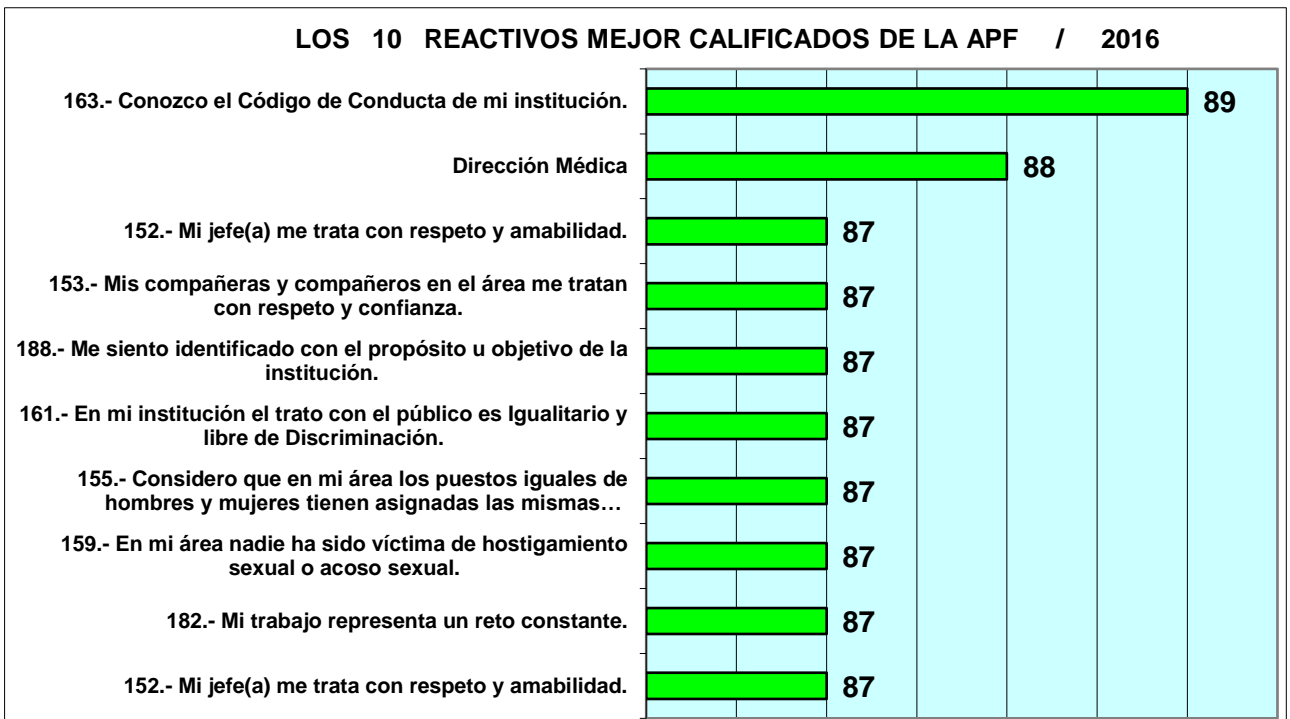
FACTORES DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE MAYOR A MENOR



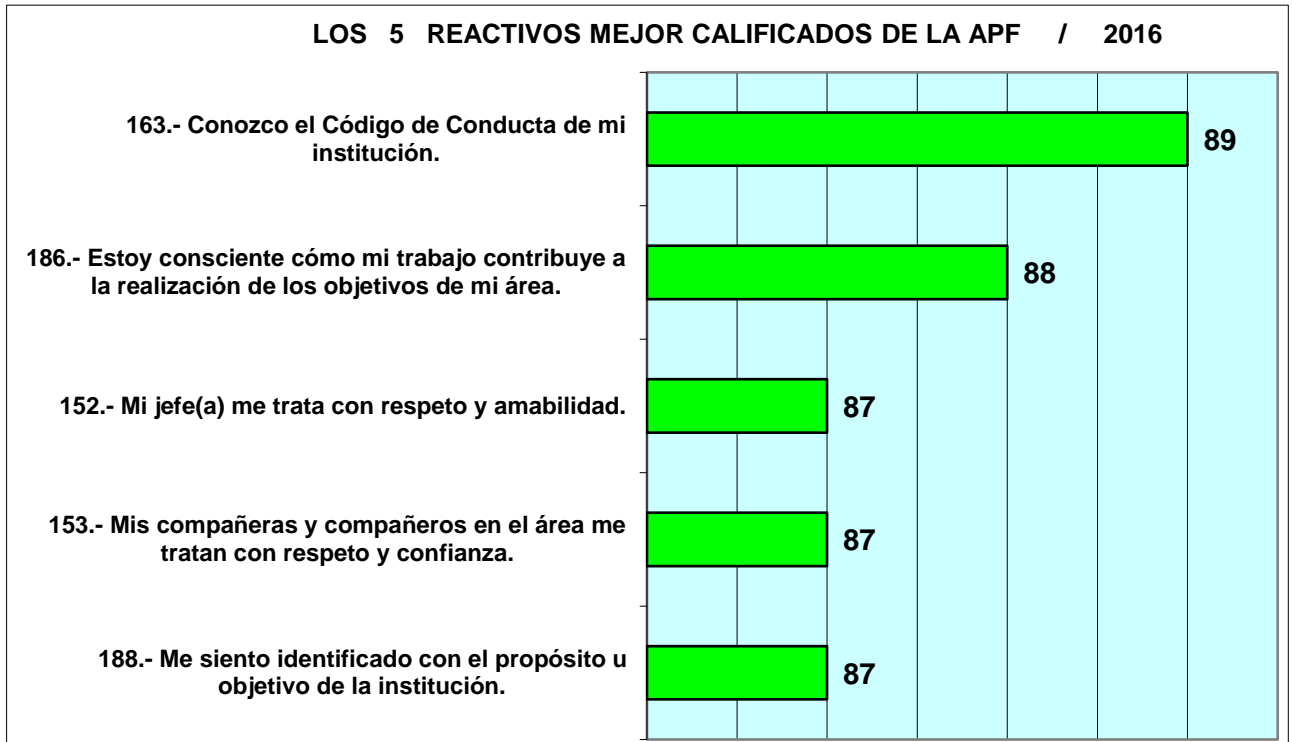
ECCO / VALORES 2016 DE MAYOR A MENOR



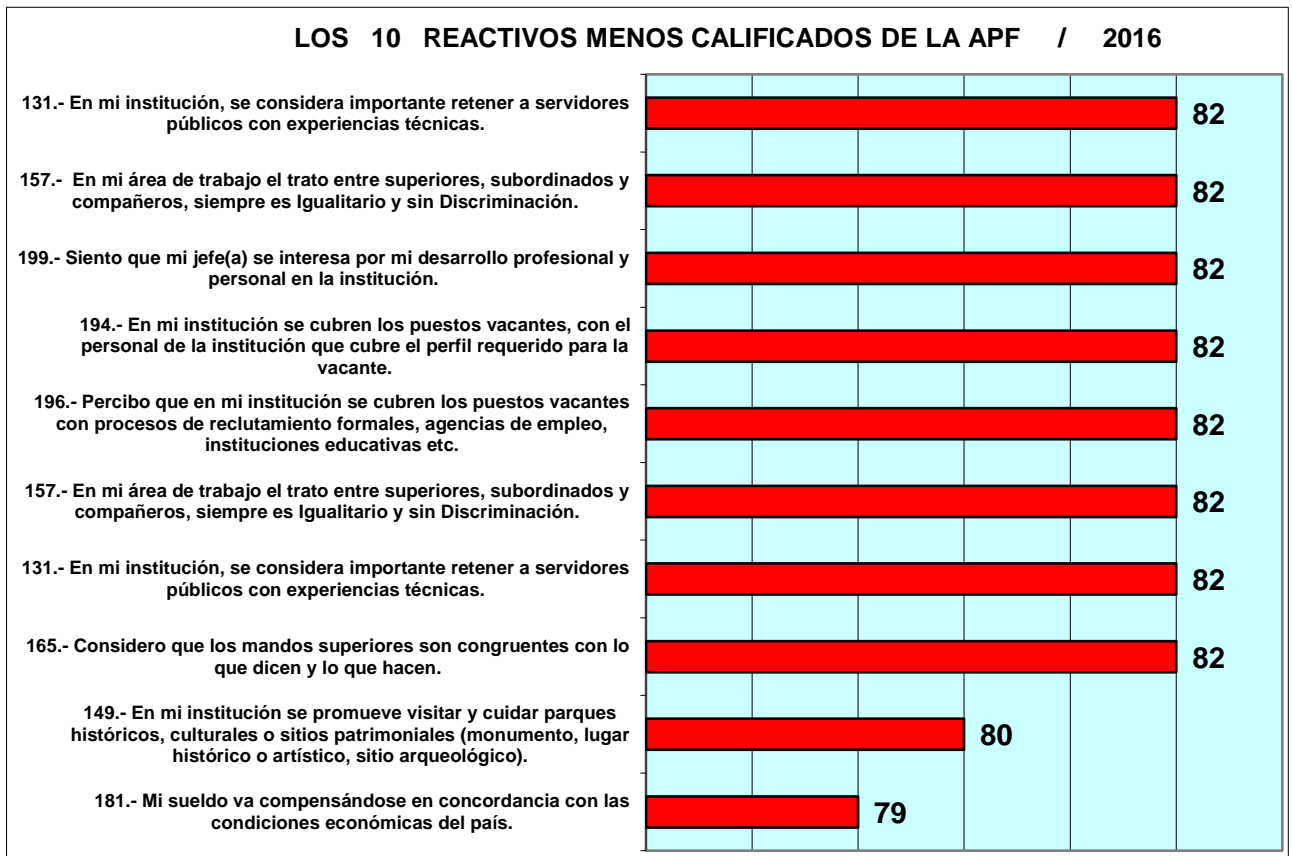
LOS 10 REACTIVOS MEJOR CALIFICADOS DEL INNN



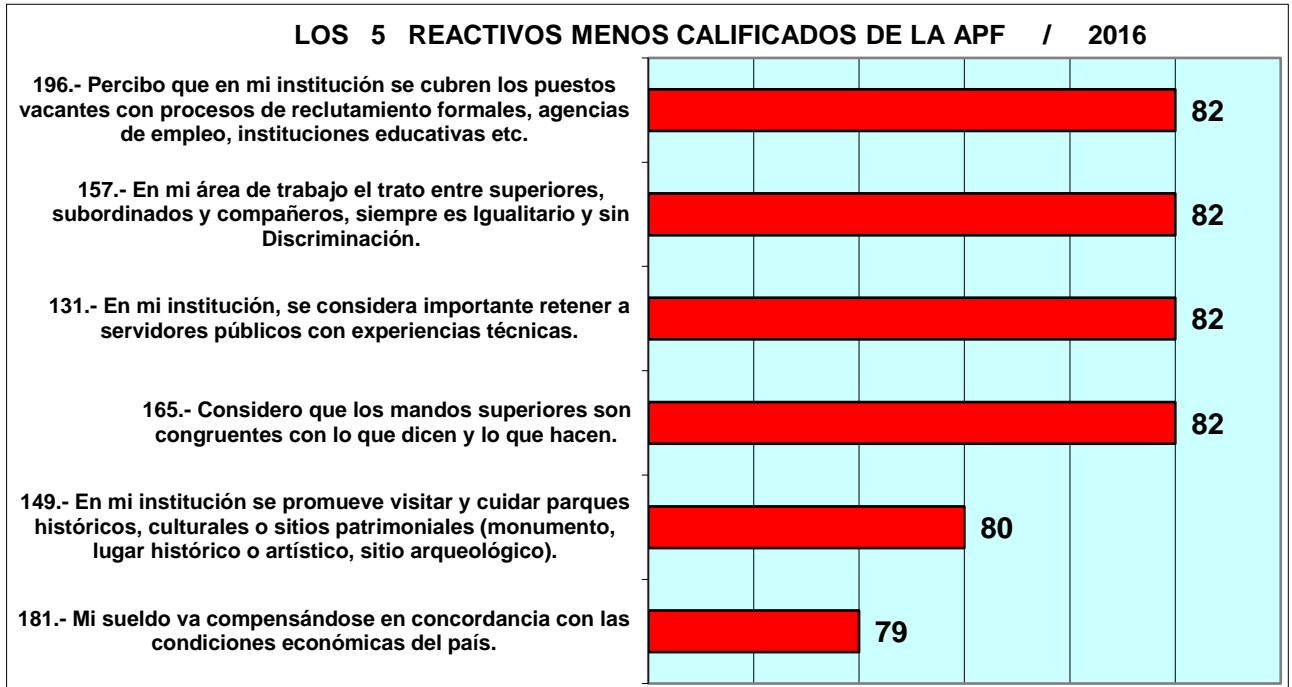
## LOS 5 REACTIVOS MEJOR CALIFICADOS DEL INNN



## LOS 10 REACTIVOS MENOS CALIFICADOS DEL INNN



## LOS 5 REACTIVOS MENOS CALIFICADOS



## NÚMERO DE PARTICIPANTES POR ÁREA

<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	<b>6</b>
<b>DIRECCIÓN DE ADMINISTRACION</b>	<b>290</b>
<b>DIRECCION DE INVESTIGACION</b>	<b>91</b>
<b>DIRECCION DE ENSEÑANZA</b>	<b>12</b>
<b>DIRECCION MEDICA</b>	<b>113</b>
<b>OIC</b>	<b>11</b>

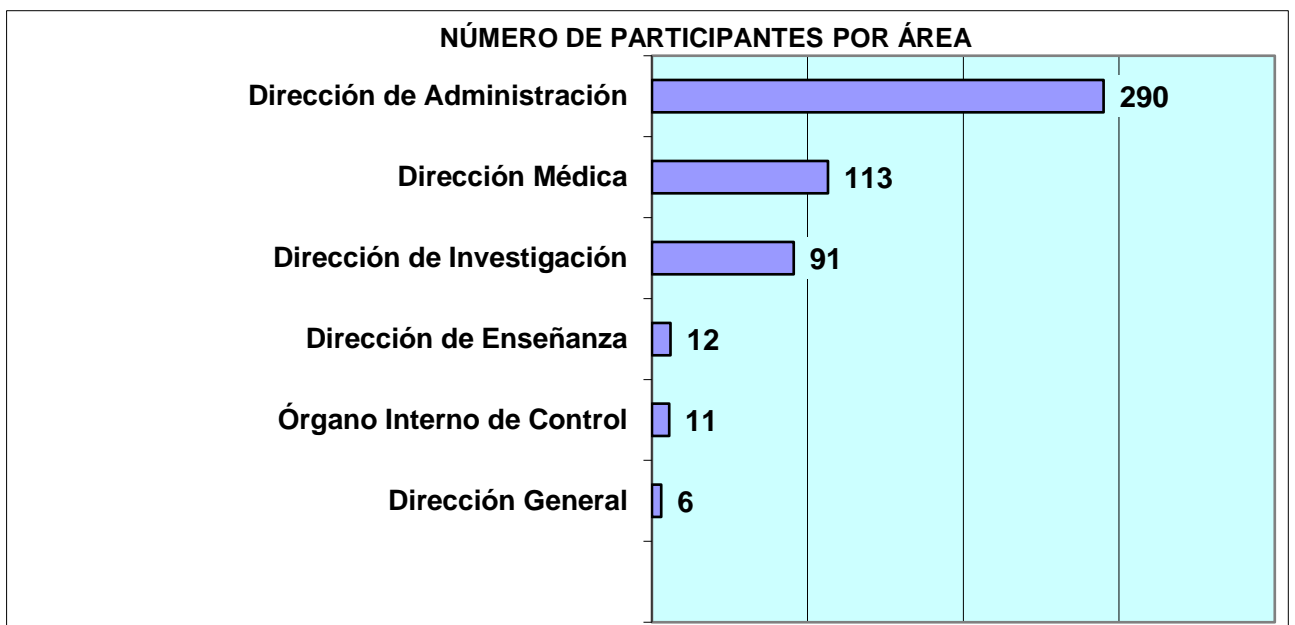


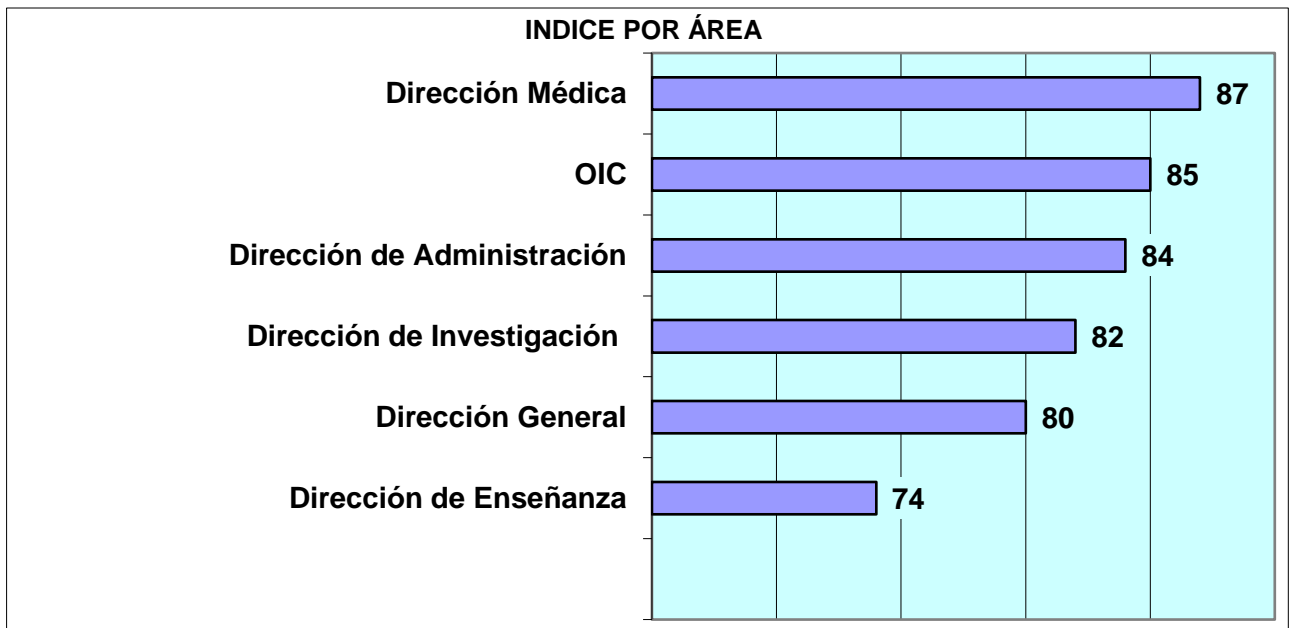
### COMPARACION DE RESULTADOS POR ÁREA

ÁREA	2015	2016
DIRECCION GENERAL	79	80
DIRECCION DE ADMINISTRACION	79	84
DIRECCION DE INVESTIGACION	68	82
DIRECCION DE ENSEÑANZA	85	74
DIRECCION MEDICA	86	87
OIC	76	85

El área con mejor calificación es la Dirección Médica, con 87 puntos, con un aumento de 1 punto respecto al año 2015.

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





### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

En la aplicación se registraron 12 comentarios, 2 comentarios realizados fueron de felicitación, reflejando lo productivo que puede llegar a ser este tipo de ejercicios, tanto para el Gobierno Federal como para el mejoramiento del Instituto.

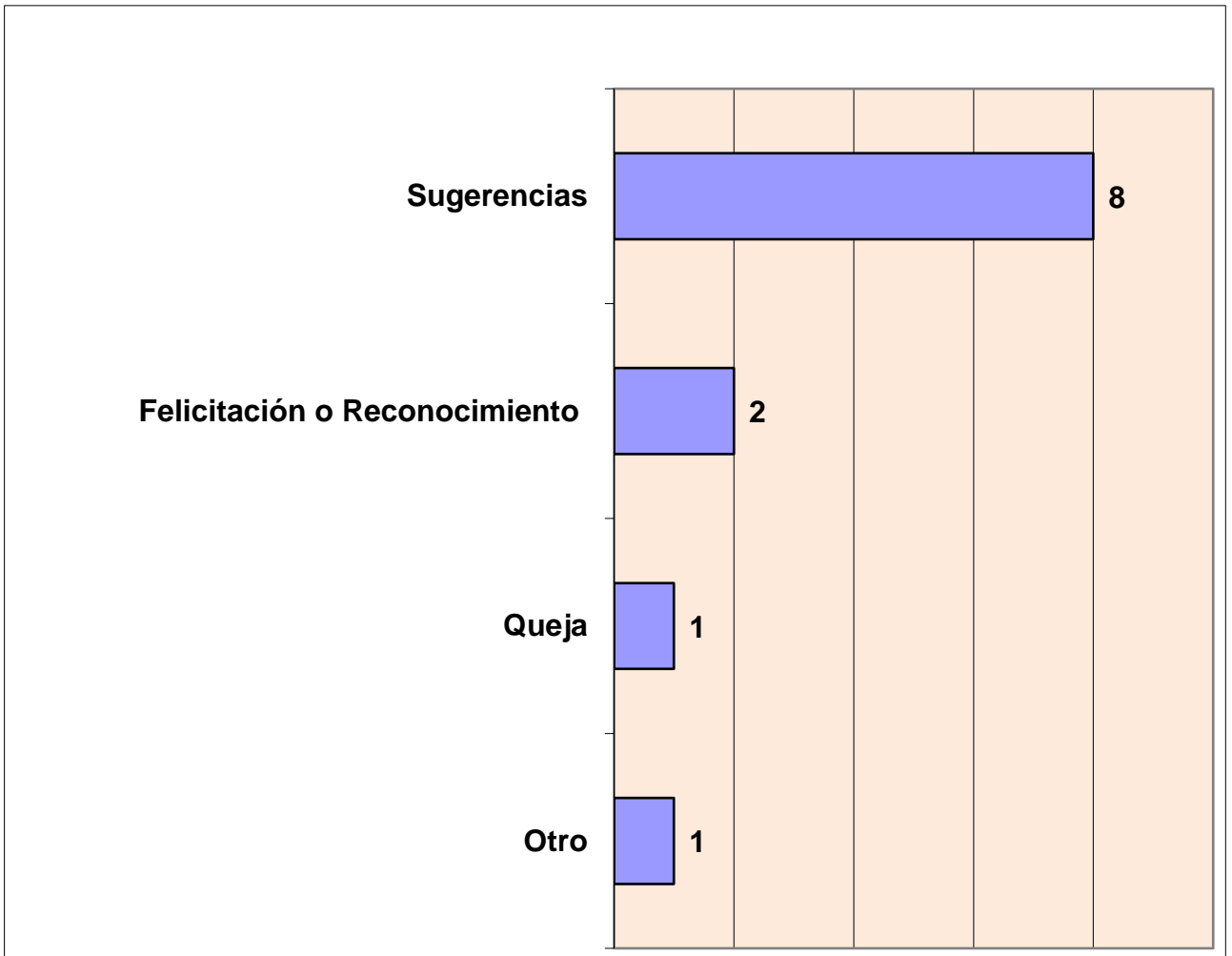
El diseño y aplicación de esta encuesta es responsabilidad de la Secretaría de la Función Pública y, al respecto, ocho encuestados refieren sugerencias.

Derivado de la atención oportuna de las acciones de mejora, disminuyeron los comentarios negativos, manifestándose una sola queja. El resto de los comentarios fueron felicitaciones.

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

- **Liderazgo**
- **Equidad de Género**
- **Transparencia**
- **Respeto**

FACTORES	Nº DE COMENTARIOS POR FACTOR
1.- SUGERENCIA	8
2.- FELICITACIÓN O RECONOCIMIENTO	2
3.- QUEJA	1
4.- OTRO	1



### FACTORES CONSIDERADOS COMO AREAS DE OPORTUNIDAD

FACTOR	PORCENTAJE
RENDICIÓN DE CUENTAS	84
ENTORNO CULTURAL Y ECOLÓGICO	83

### FACTORES CONSIDERADOS COMO FORTALEZAS

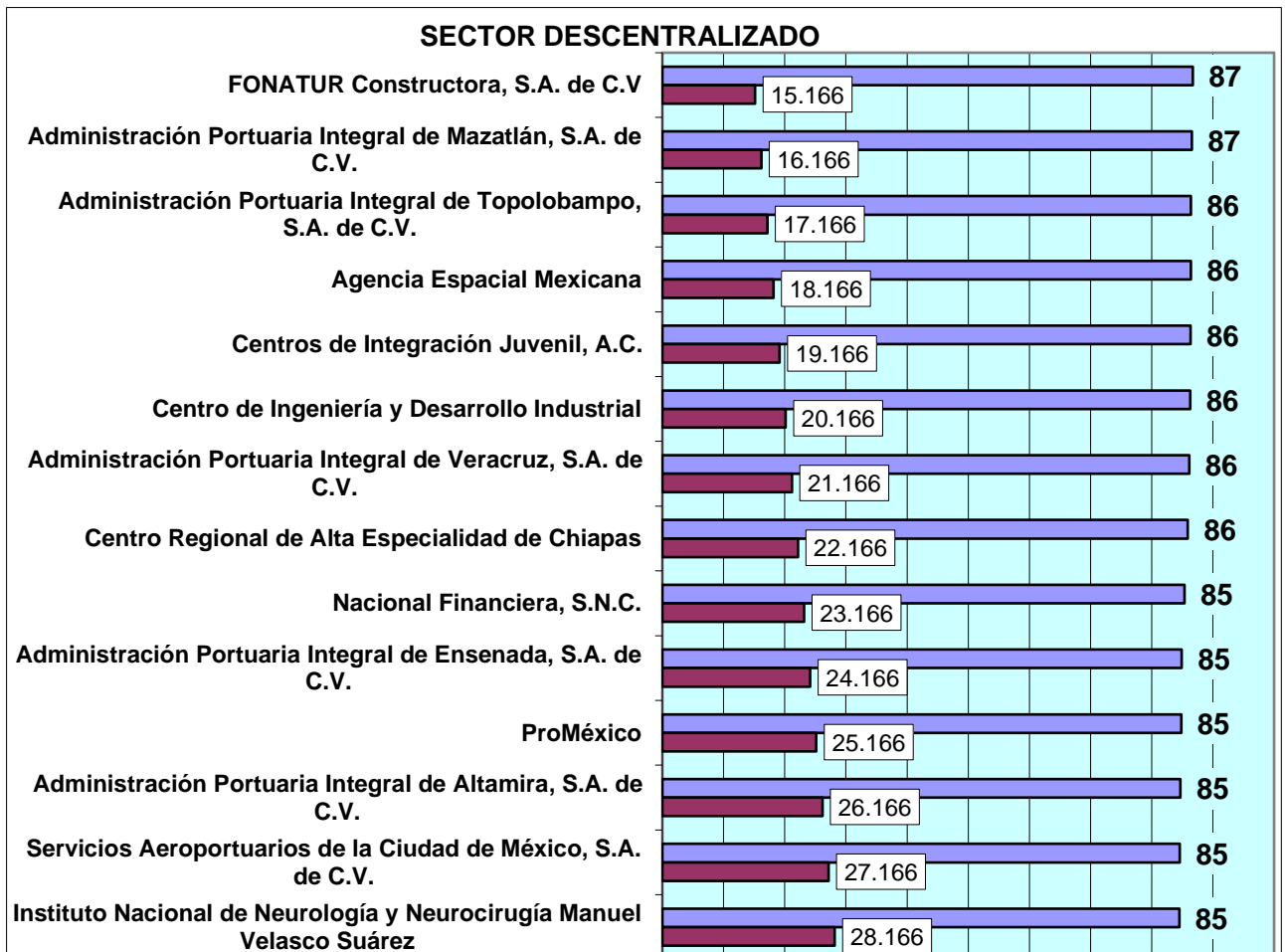
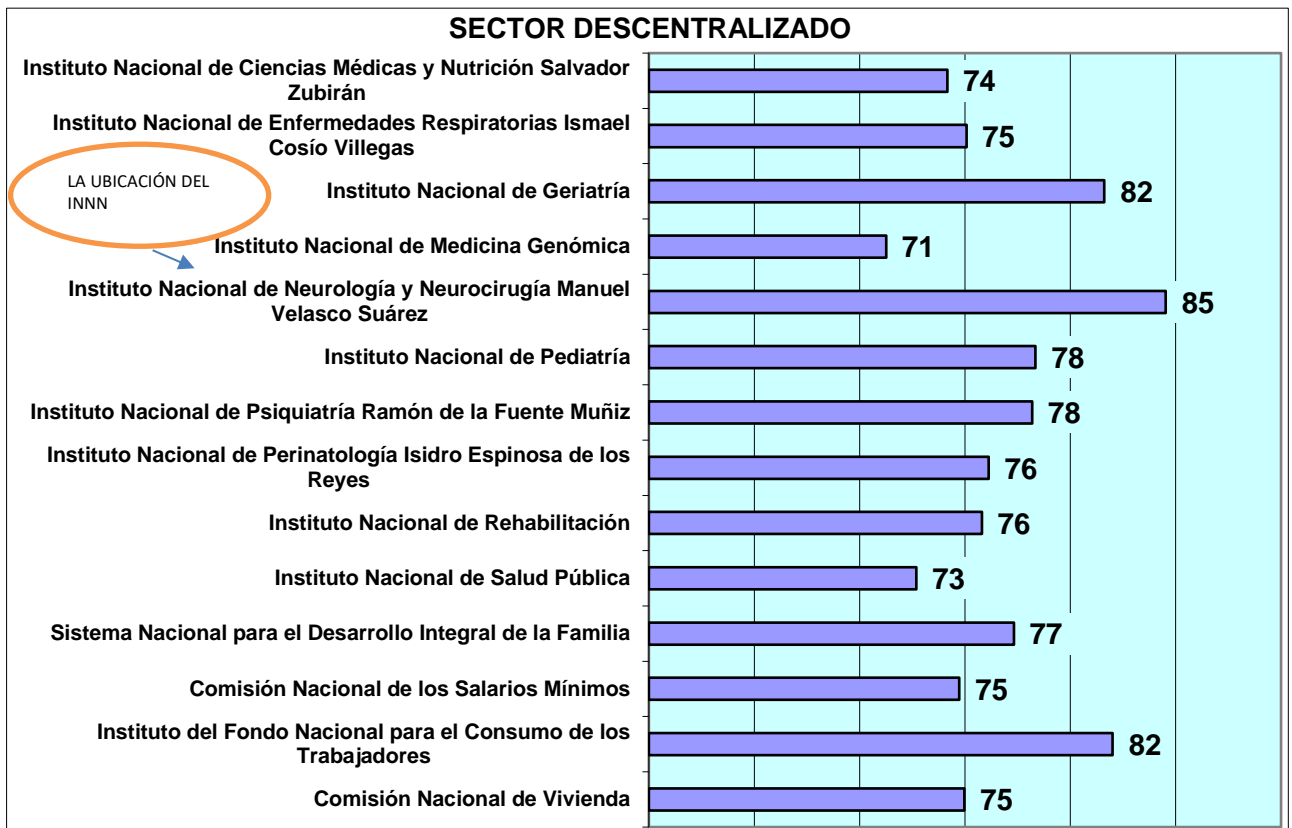
FACTOR	PORCENTAJE
LIDERAZGO	87
EQUIDAD DE GÉNERO	89

### COMPARACIÓN DE RESULTADOS EN GENERAL

FACTOR	PORCENTAJE
AÑO 215	79
AÑO 2016	85.64

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

SE PRESENTAN ALGUNOS RESULTADOS SECTOR DESCENTRALIZADO



## DEFINICIÓN DE ACCIONES REALIZADAS EN SU TOTALIDAD EN EL EJERCICIO 2016.

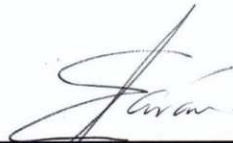
ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO
SE PUBLICARON EN AREAS DE CONCURRENCIA Y POR CORREOS INSTITUCIONALES LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SE DIÓ A CONOCER EL PAM EN TODA LA INSTITUCION.	SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	\$0.00	15 MARZO 2016
CAPACITAR AL PERSONAL EN MATERIA DE PERSPECTIVA DE GÉNERO II MEDIANTE UN CURSO	SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	\$0.00	21 DE SEPTIEMBRE DEL 2016
INCENTIVAR AL PERSONAL SOBRE LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO II MEDIANTE UN CURSO	SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	\$ 0.00	10 DE AGOSTO DEL 2016
SE REALIZARON ACCIONES DE LIDERAZGO MEDIANTE LA COORDINACIÓN DE DOS CURSOS DENOMINADOS: "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	\$0.00	19 Y 26 DE ENERO, 2 Y 9 DE FEBRERO, 23 DE FEBRERO, 1,8,15 Y 22 DE MARZO DEL 2016

### EFECTIVIDAD DEL PAM 2016

**4 ACTIVIDADES CUMPLIDAS**

**4 ACTIVIDADES COMPROMETIDAS \* 100 = 100**

**Realizó**



---

**Lic. María Edith Páramo Delgado**  
**Subdirectora de Recursos Humanos**

**Autorizó**



---

**Mtro. Luis Gerardo Arredondo Gasamans**  
**Director de Administración**