UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISION CIENCIAS Y HUMANIDADES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

IZTAPALAPA

Casa abierta al tiempo

"CALIDAD EL RETO; CAPACITACIÓN EL MEDIO"
NORMAS DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EN LA SUBDELEGACIÓN SANTA ANITA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO, APLICADOS A LA CAPACITACIÓN.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

PRESENTA:

ERASMO FIGUEROA LÓPEZ

MATRICULA: 96328560

TITULAR DEL SEMINARIO:

DOCTOR HÉCTOR GODÍNEZ JIMÉNEZ

MÉXICO DISTRITO FEDERAL NOVIEMBRE DE 2005

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISION CIENCIAS Y HUMANIDADES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

IZTAPALAPA

Casa abierta al tiempo

“CALIDAD EL RETO; CAPACITACIÓN EL MEDIO”

NORMAS DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EN LA SUBDELEGACIÓN SANTA ANITA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO, APLICADOS A LA CAPACITACIÓN.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

PRESENTA:

ERASMO FIGUEROA LÓPEZ

MATRICULA: 96328560

TITULAR DEL SEMINARIO:

DOCTOR HÉCTOR GODÍNEZ JIMÉNEZ

MÉXICO DISTRITO FEDERAL NOVIEMBRE DE 2005

I N D I C E

I N T RO D U C C I ON	**4**
1.0 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	**6**
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	**6**
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	**6**
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	**6**
1.4 JUSTIFICACIÓN	**7**
1.5 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	**7**
1.6 MARCO HISTÓRICO	**8**
1.7 HIPÓTESIS	**12**
2.0CALIDAD	**13**
2.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD	**13**
2.2 SISTEMA DE CALIDAD	**13**
2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS	**16**
2.4 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL SISTEMA DE CALIDAD	**18**
2.5 PRODUCTIVIDAD	**22**
2.6 LIMITACIONES	**23**
2.7 SISTEMA DE CALIDAD EN LA SUBDELEGACIÓN SANTA ANITA	**25**
3.0 CAPACITACIÓN	**31**
3.1 CONCEPTO	**31**
3.2 PROCESO LÓGICO DE LA FUNCIÓN CAPACITACIÓN	**32**
3.3 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	**33**
3.4 PROGRAMACIÓN	**38**
3.5 EJECUCIÓN	**39**
3.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	**40**
3.7 OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS	**41**
3.8 ALCANCES Y LIMITACIONES	**44**
3.9 CAPACITACIÓN EN LA SUBDELEGACIÓN 09 SANTA ANITA	**47**
4.0 INDICADORES DE DESEMPEÑO	**49**
4.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS	**49**
4.2 METODOLOGÍA	**52**
4.3 ASPECTOS QUE OBSTACULIZAN SU IMPLEMENTACIÓN	**55**

4.4 ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN EN LA SUBDELEGACION **56**
4.5 ELABORACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA SUBDELEGACIÓN 09 SANTA ANITA **71**
4.6 PRACTICA DE CAMPO **81**
4.7.ANÁLISIS DE RESULTADOS **86**
4.8 C O N C L U S I Ó N **88**

BIBLIOGRAFÍA **91**

I N T R O D U C C I Ó N

Si se observan las actuales condiciones del país, en lo concerniente a la certificación de los procesos productivos y a la competitividad empresarial, se podrá apreciar que éstos exigen una investigación sobre las nuevas técnicas de capacitación que han sido desarrolladas por empresarios y académicos en el ámbito internacional, buscando implantarlas en el medio corporativo del país, con el objeto de incrementar su competitividad en el mundo globalizado de hoy con el propósito de garantizar su permanencia en el mismo, toda vez que en la década de los noventas las condiciones de funcionamiento económico sufrieron alteraciones significativas provocadas por la globalización y los cambios estructurales, como la apertura económica, las privatizaciones, la desregularización, lo que ahora se conoce como globalización.

También se habla de clientes y oportunidades globales, el mundo es ahora un gran mercado y la apertura hace que se deba competir, no solo con otras empresas del país sino con empresas de otros países y continentes. El surgimiento de bloques de países y la regionalización parece ser una tendencia y señala claramente la declinación del tipo de Estado Nación característico del siglo XIX.

Este es el ambiente en que se desarrollan las empresas y en el marco que deben desarrollar sus estrategias para sobrevivir y crecer. Estas transformaciones originaron un escenario con una nueva estrategia de competitividad basada en la capacitación del recurso más valioso de las organizaciones su personal.

Adicionalmente se desconoce el efecto que pueden tener en la empresa el contar con un sistema de control vinculado a procesos de capacitación con el objetivo de obtener calidad, aquí se pretende analizar, primero qué es la calidad, los sistemas

de calidad, que aspectos intervienen, las ventajas y desventajas que pueden surgir en las organizaciones y específicamente en una empresa del sector público.

Del mismo modo se analizara, la diferencia que existe entre calidad y productividad y cómo se vinculan ambas, así también, los aspectos referentes a capacitación, como es el proceso lógico de ésta, los puntos principales para una adecuada ejecución y de igual manera, los alcances y limitaciones de la misma, así como una revisión del plan actual de capacitación en la Subdelegación Santa Anita del Instituto Mexicano del Seguro Social y los aspectos que se encuentran en estos.

Principalmente se desea analizar cómo implantar indicadores de desempeño que incidan en forma directa en la implantación del Modelo de Gestión de Calidad del Instituto Mexicano del Seguro Social, tomando como base los aspectos óptimos de Capacitación y de Calidad y los aspectos anteriormente señalados; es decir, se pretende vincular estos aspectos, teniendo como objetivo principal elevar la calidad en la Subdelegación Santa Anita, con lo cual se persigue conocer un sistema de control acorde, buscando con ello, que coadyuve a elevar la productividad y determinar quién o quiénes se benefician con esto, si es realmente funcional para el personal logrando elevar en general la calidad de los servicios que se proporcionan a los usuarios y derechohabientes.

Finalmente se elaborarán indicadores de desempeño aplicados a capacitación en base al sistema de gestión de la calidad de sus diversos procesos de operación de la organización denominada Subdelegación Santa Anita del Instituto Mexicano del Seguro Social y específicamente en su área de capacitación, observando cómo funcionan estos indicadores y qué impacto tienen sobre el desempeño de ésa actividad, la influencia hacia toda el área y luego hacia el Organismo, buscando estandarizar la operación en los Departamentos que conforman la Subdelegación, evitando la discrecionalidad en la aplicación de la normatividad vigente en materia de afiliación, cobranza y auditoria.

1.0 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Subdelegación Santa Anita, cuenta con un sistema de calidad elaborado superficialmente y no acorde al tipo de empresa que esta organización representa, ya que no se toman en cuenta aspectos como el tipo de personal, el sindicalismo, la falta de compromiso de la alta dirección, el cambio de cultura que se necesita al aplicar sistemas de calidad, servicio civil de carrera aún no establecido y métodos estadísticos no acordes a su operación.

Por lo tanto el establecer indicadores de desempeño puede ser reconocido como la herramienta más importante para elevar la calidad y productividad en capacitación, lo cual podría optimizar este concepto, ya que se podrán medir los resultados y sus efectos en la calidad del servicio proporcionado a los derechohabientes, patrones y usuarios en general.

I.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

- Revisar el Sistema de Calidad existente en la Subdelegación 09 Santa Anita con la finalidad de verificar si es óptimo para su operación y posteriormente conocer si es adecuado a su Programa de Capacitación actualmente establecido con el propósito de elaborar indicadores de desempeño.

- Implementar indicadores de desempeño que permitan conocer el efecto de la capacitación en el Sistema de Calidad de la Subdelegación Santa Anita.

- Determinar los aspectos que intervienen en la interacción de la capacitación y el Sistema de Calidad, con la finalidad de conocer la influencia que existirá al establecer indicadores de desempeño

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el efecto de la capacitación en el incremento de la calidad en la Subdelegación Santa Anita?

¿Cómo se podrían mejorar los aspectos que interactúan (Sistema de Calidad-Programa de Capacitación-Indicadores) en la obtención de resultados?

¿Qué ventajas tiene una organización que conoce el resultado obtenido al medirlo a través de indicadores?

1.4 JUSTIFICACIÓN

En tiempos modernos nuestro país se ha visto envuelto al igual que otros, en un proceso de globalización, del mismo modo hace algunos años comenzó a gestarse una política de neoliberalismo, situación que trajo como consecuencia que se buscarán formas para ser competitivos en todos los aspectos con el propósito de mantenerse vigentes en el mercado globalizado, lo cual se ha tratado de conseguir entre otros, mediante la ayuda de sistemas de calidad en las empresas, con objeto de que permitan a éstas ser competitivas

Motivo por el cual a nivel nacional existen documentos oficiales, que incluso apoyan este paradigma, tal es el caso del Plan Nacional de Desarrollo que en su Programa Social propone primeramente una Educación de Calidad y además personal capacitado de calidad, para que en conjunto, las empresas puedan ser competitivas con las extranjeras, indicando del mismo modo la necesidad de medir el desempeño de éstas.

La Subdelegación Santa Anita no puede estar ajena a este proceso de globalización, por lo que cuenta ya con todo un sistema para capacitar a su personal en calidad, el cual existe de manera prioritaria, dado que el tipo de servicios que presta el Instituto Mexicano del Seguro Social a través de sus 133 Subdelegaciones se otorgan a Nivel Nacional e inclusive a Nivel Internacional a través de su Centro Internacional de Capacitación.

También es importante reconocer que en la actualidad no existen muchos estudios sobre el impacto de la capacitación para conseguir calidad, ni la manera de establecer indicadores en empresas de este tipo; los cuales podrían al mismo tiempo, coadyuvar al desarrollo de la capacitación de los sistemas de calidad y de los respectivos indicadores.

Por otra parte, dentro de los objetivos para la formación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, se encuentra como esencial obtener la habilidad de fomentar la filosofía de la calidad total, tanto en los procesos de las organizaciones, como en los equipos de trabajo.

1.5 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El fenómeno de la Educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa, era claro en los primeros intentos de enseñar, entrenar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años antes de Cristo, y la estructura de los gremios y asociaciones, constituyen un antecedente remoto de lo que actualmente entendemos por adiestramiento, entrenamiento y capacitación (Siliceo, 1982).

La revolución Industrial del siglo XIX trajo consigo cambios radicales en la forma de trabajar: niños, mujeres y hombres trabajaban como esclavos. En Virtud de que la cantidad y calidad de su trabajo no se les reconocía, surgieron innumerables intentos de “escuelas” cuyas metas fueron lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible (Barriguete, 1994).

Frente a esta revolución que olvidó el factor humano del trabajador, se concibió otra corriente con un enfoque proteccionista hacia el trabajador que enfatizó la idea de que todo empleado era un ser humano y, por tal motivo, era necesario mantener su bienestar y cuidar sus intereses (Barriguete, op, cit).

En nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido gran desarrollo. En 1915, para el entrenamiento militar, en los Estados Unidos, aparece un método de enseñanza conocido como “Método de los Cuatro Pasos”, mostrar, decir, hacer y comprobar (Siliceo, op.cit), más aún, las dos guerras mundiales sufridas en este siglo, dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente en la industria.

En México, hace 12 o 15 años, las empresas públicas y privadas empezaron a conocer la importancia de la educación y de la capacitación, creándose diversas instituciones de enseñanza y despachos de capacitación y formación de personal para apoyar las acciones empresariales dirigidas hacia el logro de este propósito. También, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial con el fin de desarrollar integralmente al valioso recurso humano que conforma el potencial de desarrollo de las empresas (Siliceo, op. Cit).

1.6 MARCO HISTÓRICO

La Subdelegación “Santa Anita” se aloja en un inmueble rentado que fue diseñado y ocupado durante varios años como fabrica de ropa de vestir y posteriormente como Oficina de la Reforma Agraria, por lo que ha sido necesario realizar modificaciones internas, tales como:

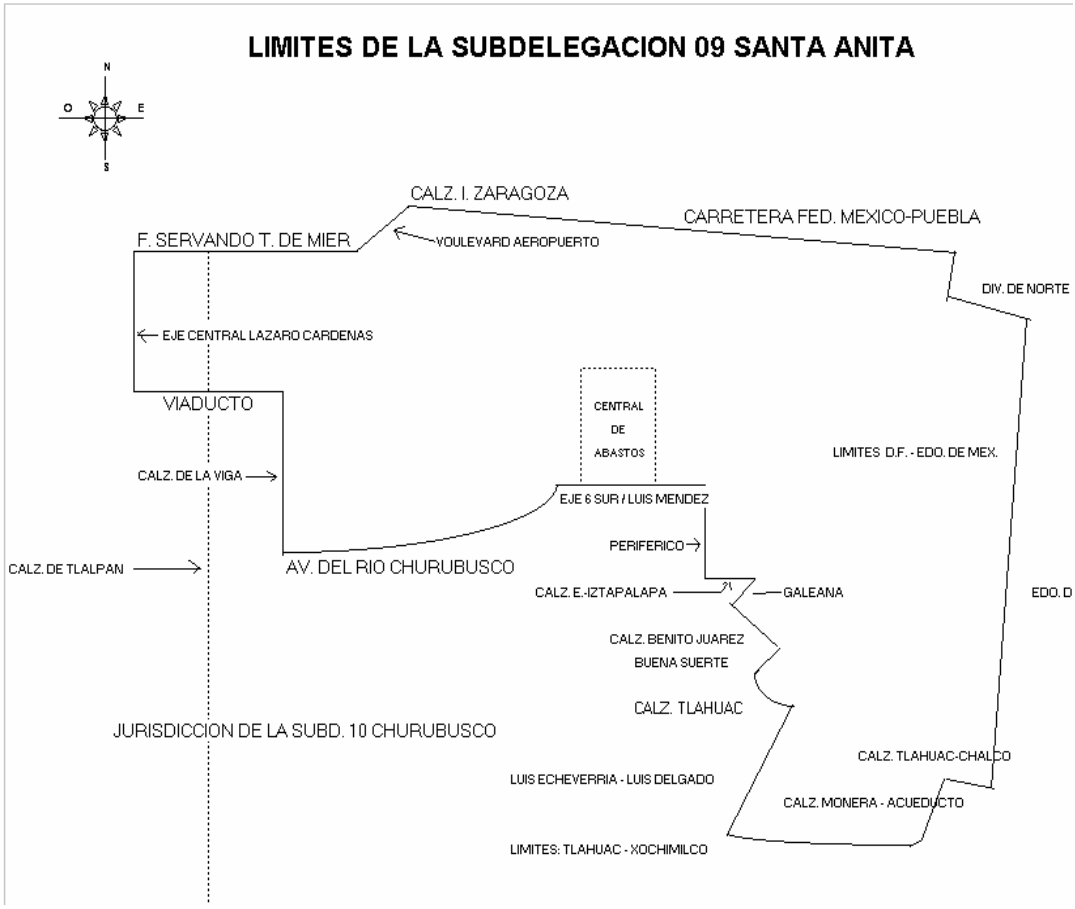
La creación de ventanillas de atención, cambio de ubicación de los Departamentos de acuerdo al flujo de los tramites, cambio de ubicación del archivo general con la desconcentración de los expedientes en cada Departamento y distribución de carga en el edificio, adaptación de los accesos, mamparas para pago de jubilados y pensionados, mostradores de atención, áreas de atención personalizada, salas de espera, rampa para personas con capacidades diferentes, instalaciones para equipos de cómputo y sistemas, comedor para el personal entre

otras, siempre en busca de la satisfacción de los requisitos de nuestros clientes y usuarios.

Se encuentra ubicada en Calzada de La Viga No. 1174 esquina con el Eje 5 Sur, Col. El Triunfo Delegación, Iztapalapa. C.P. 09430, México D.F., por su ubicación es de fácil acceso ya que cuenta con los ejes viales 5 Sur y 2 Oriente.

La Subdelegación “Santa Anita” se creo en base al acuerdo número 304/88 del 18 de mayo de 1988 emitido por el Honorable Consejo Técnico, depende en forma directa de la Delegación Sur del Distrito Federal y por consecuencia de la Dirección Regional Centro, esta considerada como una Subdelegación tipo 4.

Su Jurisdicción se esquematiza en el siguiente mapa:



Su ámbito territorial lo conforman las Delegaciones Políticas:

- Iztapalapa
- Iztacalco
- Venustiano Carranza
- Cuauhtémoc
- Tláhuac

Brinda apoyo a las siguientes Unidades Medicas, mismas que dependen de esta Subdelegación y controlan un total de 87 Colonias, es importante mencionar que tanto el Hospital general de Zona 1ª como la Tienda Niño Perdido funcionan como centro de pago a pensionados, apoyando con esta actividad las funciones asignadas al Departamento de Pensiones:

- U.M.F. 10
- U.M.F. 21
- U.M.F. 45
- H.G.Z.1-A
- H.G.Z. 30
- TIENDA. NIÑO PERDIDO

Los Recursos Humanos asignados para cumplir con su función están conformados con una plantilla de 253 trabajadores permanentes y 104 eventuales a obra tiempo determinado divididos en:

Número de trabajadores	Tipo de contratación
193	Personal de base sindicalizado
52	Personal de confianza
08	Personal para sustitución sindicalizado
44	Personal eventual ejecutores
22	Personal eventual notificadores
27	Personal eventual visitadores
08	Personal eventual localizadores
03	Personal eventual tramitador de firma electrónica

Es una Subdelegación tipo 4 en función de número de patrones que controla:

- 10,788 patrones a diciembre de 2004
- 188,636 asegurados a diciembre de 2004
- 26,001 pensionados a diciembre de 2004

Normativamente dependemos de la Dirección de Afiliación y Cobranza, Finanzas, Sistemas, Prestaciones Económicas y de Servicios Administrativos.

Una de las características de la población que atiende es que en su mayoría son de clase social media baja, quienes demandan de la Subdelegación sus servicios principales que consisten en la incorporación al IMSS a Patrones y Trabajadores, la emisión y recaudación de Cuotas Obrero Patronales, la Fiscalización de Patrones y la Certificación y Otorgamiento de las Prestaciones en Dinero y en Especie a que tienen derecho sus usuarios.

El servicio proporcionado por la Subdelegación semi-automatizado, ha permanecido estático durante 17 años desde la creación de la Unidad orientado primordialmente a brindar los servicios que por Ley tienen los trabajadores.

Por lo anterior la Subdelegación 09 Santa Anita requiere una nueva reestructuración orgánica que responda a los nuevos retos que tiene el organismo: modernización y expansión de sus sistemas computarizados y la aplicación de la innovación tecnológica establecida mediante sus programas de calidad, e impulsar el cambio estructural de su sistema operativo por lo que se hizo indispensable la actualización y capacitación constante de todo el personal del organismo, y es entonces cuando se le comienza a dar mayor importancia a este rubro.

De esta manera se vincula la capacitación en la búsqueda de proporcionar un mejor servicio a todas las Unidades que conforman la familia del Instituto Mexicano del Seguro Social y específicamente a las 133 Subdelegaciones a Nivel Nacional por la importancia de su función y de los servicios que proporciona a sus usuarios a través de los siguientes Departamentos:

- Afiliación: se encarga de la recepción de la documentación afiliatoria para conformar el Sistema de Información Derechos y Obligaciones.

- Cobranza: Área encargada de realizar la emisión, aclaración, cobro de las cuotas obrero patronales, aplicación del procedimiento administrativo de ejecución según lo normado.

- Auditoria: realiza la fiscalización al patrón vigilando y revisando se cumpla lo establecido en la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.

- Pensiones: se encarga del otorgamiento de las prestaciones económicas contempladas en la Ley del Seguro Social.

- Servicios Administrativos: controla los recursos humanos existentes y a través de los servicios de apoyo genera que se trabaje en un ambiente adecuado.

En virtud de que algunas Aseguradoras, Afores e Instituciones Bancarias, comenzaron a proporcionar servicios similares a los de la Subdelegación, por lo que surge la necesidad de que el organismo sea más competitivo y la capacitación resulta ser un área de oportunidad para cubrir las necesidades de la Unidad.

Por lo anteriormente expuesto, se encargó al Cuerpo de Gobierno de la Subdelegación reforzar la capacitación dentro de la Unidad con un enfoque de calidad, teniendo por misión:

Administrar los programas de capacitación en la materia (informático, técnico, administrativo y de calidad), a fin de propiciar la actualización del personal y mejorar la productividad del organismo, lo cual permitirá un eficiente apoyo al desempeño de planes de expansión y modernización de los servicios proporcionados, así como a la implementación de la nueva tecnología informática.

Para desarrollar esta tarea el Cuerpo de Gobierno de la Subdelegación se apoya en el Centro Nacional de Capacitación y Calidad (CNCC), quien no solo capacita a los empleados del Instituto Mexicano del Seguro Social, sino también Investiga las necesidades de Capacitación y Desarrollo existentes en ese Organismo, elabora el Programa Anual de Capacitación para su aprobación y ejecución correspondiente a Nivel Central, Regional y Estatal, establece y mantiene relaciones con Centros de Enseñanza, Capacitación y Desarrollo, tanto nacionales como internacionales, a fin de optimizar la función de capacitación mediante el intercambio de información y a su vez fomenta y organiza la participación del personal de la entidad que lo solicite.

Por lo tanto, tiene como función registrar y llevar el control de la capacitación a escala central, regional y estatal, y con ello conocer el desarrollo del personal mediante el establecimiento de un banco de datos que permita generar y presentar periódicamente las estadísticas, informes y reportes necesarios.

A su vez, se encarga de coordinar la capacitación de las diversas áreas que conforman a la organización, en donde se reproducen los cursos determinados en base a las necesidades operativas de cada una de ellas.

En la Subdelegación Santa Anita su Sistema de Calidad fue implementado de acuerdo a los requerimientos de la SEFUPU (Secretaria de la Función Publica), a las directrices de su Dirección de Incorporación, Recaudación y Fiscalización y a su Programa de Desarrollo Administrativo, sin embargo, a la fecha no ha sido completamente desarrollado y no existen indicadores que permitan conocer el impacto de la capacitación en los empleados o si ésta influye realmente para conseguir en los trabajadores un cambio de cultura laboral con una mayor calidad y productividad.

Por lo anterior la calidad de acuerdo al Programa de Modernización Administrativa de la Secretaria de la Función Publica debe tener como herramienta prioritaria la capacitación, ya que ésta ayudará al funcionamiento de un Programa de Calidad.

1.7 HIPÓTESIS

Mediante el establecimiento de indicadores de desempeño aplicados a la capacitación que actualmente se efectúa, se podrá mejorar este concepto y con ello se elevará la calidad y productividad de la Subdelegación.

2.0 C A L I D A D

2.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD

Toda empresa que desee contar con elementos de competitividad, mayor rentabilidad y permanencia en el mercado, deberá estar inmersa en el paradigma japonés de calidad y conocer todos los aspectos que rodean a este modelo de pensamiento.

Motivo por el cual, es importante definir primero el Concepto de Calidad como, **“El conjunto de condiciones que reúnen ciertos servicios, productos y situaciones que los hacen adecuados para usarse o vivirse”**, pero ésta, en su forma genérica, no debe buscarse o enfocarse a un producto final, sino en todas y cada una de las actividades, efectuándolas bien desde la primera vez, de hecho, para que funcione, debe ir acompañada de calidad de vida y de trabajo, entendiendo esta última como el conjunto de condiciones que favorecen el que se realicen las tareas en un ambiente óptimo.

La calidad debe realizarse y buscarse en todos los aspectos de la vida, las relaciones personales, condiciones de ambiente fijo y las condiciones laborales.

2.2 SISTEMA DE CALIDAD

Entendiendo un sistema, como el conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de determinada materia; y calidad como superioridad de algo, podemos definir a un sistema de calidad de la siguiente manera:

> **Un sistema de calidad es un conjunto ordenado de normas y procedimientos para conseguir hacer superior determinado bien o servicio.**

Así, para poder llegar a un objetivo y obtener calidad en una organización en donde se proporcione un bien o servicio, será necesario contar con un sistema, es decir, procedimientos que ayuden a obtener un nivel superior en cualquier aspecto que se desee, lo cual no quiere decir que los procesos o estrategias tengan que complicarse, sino al contrario, deben hacerse, incluso, más sencillos.

En el caso de los servicios, un sistema de calidad debe basarse principalmente en la optimización de procesos, proyectos y estrategias, para lo cual puede ser útil el enfoque sistémico, recordando que consiste en ver a la organización como un todo, en donde todos los elementos que la componen intervienen activamente, pero si uno de estos falla provoca falla en todo su conjunto.

Proceso para implantar un sistema de calidad

Para implantar un sistema de calidad en cualquier empresa se requiere por lo menos del siguiente proceso:

Implementación:

En ella se sientan las bases y los precedentes de las acciones que se realizarán en el futuro y consta de lo siguiente:

1).- Consejo de calidad: Es necesario integrar un consejo de calidad constituido por parte o todas las personas de mandos medios o gerentes, quienes se reúnen de forma periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en la empresa, también se denominan círculos de calidad, teniendo como objetivo crear conciencia de calidad, productividad y motivación de todos los elementos de la organización mediante la confrontación interactiva de experiencias y conocimientos, exponiendo ideas y analizando sus posibles resultados. Así también, buscan la manera de resolver problemas detectados. Su éxito está basado en el aprendizaje mutuo y su aplicación práctica.

2).- Programa educativo: Es un proceso que se inicia pero no termina nunca, en él, se pretende que todos aquellos individuos involucrados en el proceso de calidad adquieran una conciencia de calidad, es decir, interioricen una conciencia de calidad, al grado de incorporarla a todas las áreas de su vivir.

3).- Integración de equipos de trabajo: Este punto se refiere a la formación de grupos de personas que deben aprender las bases del trabajo en equipo con objeto de resolver problemas, estos deben valorar la importancia y beneficios de su integración.

4).- Análisis del clima organizacional: Es efectuar un estudio que permita detectar problemas y situaciones que puedan impedir la implantación del sistema deseado, esto con objeto de satisfacer demandas que puedan existir y darles solución para que el sistema se vea libre de obstáculos.

5).- Difusión de credo y políticas: Es necesario hacer del conocimiento de todos, la misión y los lineamientos generales de comportamiento (misión, visión y objetivos), con objeto de que todos conozcan el papel que juegan para dar cumplimiento a los objetivos generales. Este aspecto resulta muy importante sobre

todo cuando se trata de organizaciones muy grandes, en donde el trabajo se encuentra tan desglosado que no permite ver a simple vista el rol que se desempeña dentro de la misión de la empresa.

6).- Organización y administración. Esta constituido por los planes programas y proyectos concretos que se llevarán a cabo, estudio de escenarios, elaboración de diagnóstico, búsqueda de información y escoger estrategias de acción, es decir, responder a las preguntas, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Con qué?.

7).- Desarrollo tecnológico: Se refiere a la investigación y renovación de la tecnología, así como el proceso de capacitación para su uso y aceptación.

8).- Programa de desarrollo humano integral: Involucra acciones encaminadas a proporcionar las bases de superación, indispensables para elevar la calidad de vida de todos los miembros de la empresa, ya que la calidad de un producto depende de la calidad de quien lo produce.

9).- Programa de mejora continua: Del cual, autores como Deming opinan lo siguiente:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto o servicio con objeto de llegar a ser competitivo y proporcionar puestos de trabajo.
- Deben adoptar una filosofía de liderazgo para cambiar.
- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
- Minimizar el costo total.
- Mejorar de manera constante los sistemas existentes.
- Conocer en todos los niveles el proceso de trabajo.
- Desechar el miedo en cada uno de los trabajadores.
- Trabajo en equipo entre los diversos departamentos.
- Niveles jerárquicos.

10).- Proceso de medición: Establece elementos que permitirán obtener y analizar resultados, con objeto de comprobar si efectivamente se ha elevado la productividad o se mantiene ésta dentro de los estándares establecidos**.**

2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Ventajas

Básicamente están enfocadas al desempeño de una empresa, que se pueden medir, basándose en el costo de una mala calidad; entre otras se encuentran las siguientes:

- **Aumento de rentabilidad.-** Tener mayor calidad en la empresa equivale a tener una organización competitiva y con ello mejorar las utilidades. Una empresa, por ejemplo, no necesita contratar otro empleado para elevar su productividad, si no más bien optimizar al empleado y las herramientas con que cuenta.

- **Es una herramienta de control.-** Bien establecido, un sistema de calidad puede servir como un instrumento que permita a la organización conocer su nivel productivo.

- **Con el nuevo enfoque de calidad el sistema pasa de ser un sistema correctivo a uno preventivo.-** La calidad total se basa en la aplicación de métodos cuantitativos a través de la participación activa del personal, para planear, controlar y mejorar el trabajo.

- **Enfoque al cliente.-** Contar con calidad implica una identificación del cliente que no sólo debe ser, la persona que compra un producto final, sino quien se beneficia con nuestro trabajo directamente, por ejemplo: En ocasiones el trabajo de un área depende de la información que se proporcione de otra. Para la primera la segunda tiene el carácter de cliente.

  El enfoque al cliente permite proporcionar el total de satisfacción a quien se beneficiará con el trabajo realizado, ya que él define las características para que el trabajo o producto sea considerado de calidad.

- **Surgen modelos de organización horizontal.-** Anteriormente los modelos de organización vertical provocaban que se distorsionara la información y se deteriorara la comunicación; para mantener la motivación y la eficacia en un sistema de calidad, es necesario que la comunicación y en sí los procesos, se efectúen de manera horizontal, eliminando el exceso de jerarquías.

- **Motivación y satisfacción para el personal**.- Con un sistema de calidad el recurso humano se siente motivado; ya que gracias a los círculos de calidad se

pueden dar aportaciones para mejorar a la organización, ocasionando que el personal se sienta involucrado, así también, con un buen programa de incentivos además se logra satisfacción y superación.

- **Disminuye la enajenación del trabajo.-** El personal se identifica con la empresa, sobre todo en cuanto a los objetivos de ésta y al papel que juega en su cumplimiento.

- **Se aprovechan los beneficios de una inversión en capacitación,** toda vez que el contar con personal bien calificado se traduce en un mejor servicio al cliente**.**

- **Mejora de salud y carácter corporativo de las empresas.-** El ambiente de trabajo es saludable desde el momento que existe comunicación y surgen otros elementos que se analizarán posteriormente.

Desventajas

- **La solución de problemas no traerá como consecuencias grandes ahorros monetarios.-** Esto quiere decir, que la calidad se basa en proporcionar una plena satisfacción a usuarios de productos o servicios, lo que se consigue mejorando esos problemas que no implican necesariamente ahorro.

- **La administración tendrá que ser paciente al esperar resultados.** En ocasiones los resultados no son palpables en un corto tiempo.

- **Las reuniones del círculo de control de calidad serán dentro de las horas de trabajo**.- Podría parecer que se emplea tiempo en estos círculos y se descuidan otras actividades, por ello, las actividades que traerán resultados positivos posteriores, deberán efectuarse en horarios en los que afecten lo menos posible las actividades normales de la empresa.

- **Inversión fuerte al inicio del programa, sin tener una idea clara del periodo en que la misma se recuperará**.- Algunas empresas buscan certificarse en calidad, lo que implica una inversión; pero en este caso se busca en primer lugar el enfoque al cliente, con lo cual se pretende atraer un mayor número de usuarios o de clientes, pero los beneficios numéricos no se podrán ver de inmediato.

- **Algunos gerentes y directores perciben el proceso de círculos de calidad como una pérdida de control o de su autoridad.-** Se tiene la idea de que escuchar ideas de otros disminuye el liderazgo, sin embargo actualmente es mejor estar abiertos a todas la perspectivas que ayuden a optimizar cualquier aspecto de una organización.

- **Si no se involucra a todo el personal, no funciona el sistema de calidad:** Es necesario que todo el personal conozca la misión y objetivos de la empresa y que se inmiscuya en el sistema de calidad, ya que si existe un área que no lo realice, ocasionará que se obstruya otras actividades de áreas relacionadas.

- **Desatención del control formal una vez establecido el programa.-** En ocasiones se tiene la idea de que el proceso una vez implantado funcionará sólo, sin embargo una organización deberá hacer de la calidad un sistema de vida.

- **Resistencia al cambio.-** La ansiedad ante lo desconocido, la inercia, las prebendas adquiridas, la auto imagen o auto estima de nosotros mismos, pueden pesar negativamente a la hora de dar el paso hacia un cambio positivo; ya que un aprendizaje provoca un cambio en un sujeto, el cual se presenta ocasionalmente como una vivencia dinámica, psicológica, compleja y azarosa, porque el conocimiento de nuevas realidades muchas veces conlleva a una rectificación de criterios o un cambio de actividades y no todos se encuentran en condiciones de afrontar, tales estados de ánimo.

2.4 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL SISTEMA DE CALIDAD

Cambio cultural

Termina y empieza con educación, es decir, es necesario tener un cambio cultural, el cual es más fácil de comprender teniendo los conocimientos y habilidades necesarias para garantizar consistencia en la calidad de trabajo.

Cuando a un niño se le forman hábitos, los realizará por el resto de su vida, lo mismo sucede con la calidad, es necesario que los trabajadores la hagan parte de su vida, que la fusionen en todos los aspectos de su vida. Una consecuencia de esto, es la actitud de servicio, que definitivamente ayudará a proporcionar todo el tiempo, “Calidad”.

Liderazgo

Este es un aspecto muy importante; ya que el líder debe propiciar el cambio y el trabajo en equipo, al mismo tiempo debe ser visionario y reconocer logros y hacer que su equipo reconozca los suyos.

El liderazgo se puede definir como **“El conjunto de rasgos y aptitudes que caracterizan a una persona que focaliza el interés o asegura la conducta de un grupo”**. Ser líder es una tarea difícil, puesto que un líder debe saber como

animar a sus subordinados para que acepten sus órdenes, obtener credibilidad, salir adelante en las confrontaciones, aceptar sugerencias y proporcionar soluciones, escuchar las solicitudes de sus seguidores, en una palabra, legitimar su posición.

Un líder que desee obtener calidad en su entorno, deberá comenzar por él mismo, fomentando la sociabilidad entre quienes lo rodean, deberá reprimir impulsos e incluso enfrentar y resolver la falta de respuesta, debe lograr utilizar al máximo todo el potencial de las personas que lo rodean.

El líder puede lograr resultados por medio de los demás si sabe comunicarse con otras personas, sabe motivarlas y toma decisiones adecuadamente. El concepto de liderazgo como ejercicio del poder ha pasado de moda, ahora depende de la facultad de lograr ser secundado.

Un líder debe tener habilidades suficientes para que logre que las personas trabajen porque desean hacerlo y no porque se les obliga, para lo cual debe prepararse en muchos aspectos para obtener los conocimientos necesarios que le permitan manejar adecuadamente al personal.

Las personas tienen mayor satisfacción con el trabajo con que más se identifican, para lo cual es necesario conocer qué puesto es el más adecuado a la persona, las personas que sienten y conocen la importancia de su trabajo tienden a lograr resultados importantes.

Podemos resumir que la fuerza del líder reside en:

- Su sistema de valores
- Su inclinación por el liderazgo
- Su tolerancia a la ambigüedad
- Su estimación de competencia propia y de los subordinados.

Comunicación

Entendiendo comunicación como el proceso de intercambio de información entre dos o más personas con un propósito determinado, podemos señalar que este aspecto contribuye de manera directa a aumentar los niveles de calidad, elevándola si se tienen patrones eficientes y eficaces para la manifestación de ideas y habilidades para establecer relaciones interpersonales, basadas en la

comprensión del comportamiento propio y de las personas con quien se interactúa.

En este aspecto se tienen barreras que es necesario tomar en cuenta, por ejemplo la semántica, ya que cada persona interpreta de manera diferente lo que se indica dependiendo de su educación, necesidades y propósitos.

Así también, existen barreras psicológicas, como la timidez, el rechazo, la inseguridad, emociones ajenas al trabajo, y el no tomar en cuenta el punto de vista de los demás.

En pocas ocasiones existen también barreras fisiológicas (alguien que no escuche bien) o físicas como el excesivo ruido o la distancia.

También existen valores distintos entre las personas y sucede que alguien con normas muy arraigadas no quiere reconocer que existen otras ideas o puntos de vista; incluso la superioridad que siente una persona respecto a otra u otras, no permite que haya una comunicación eficaz.

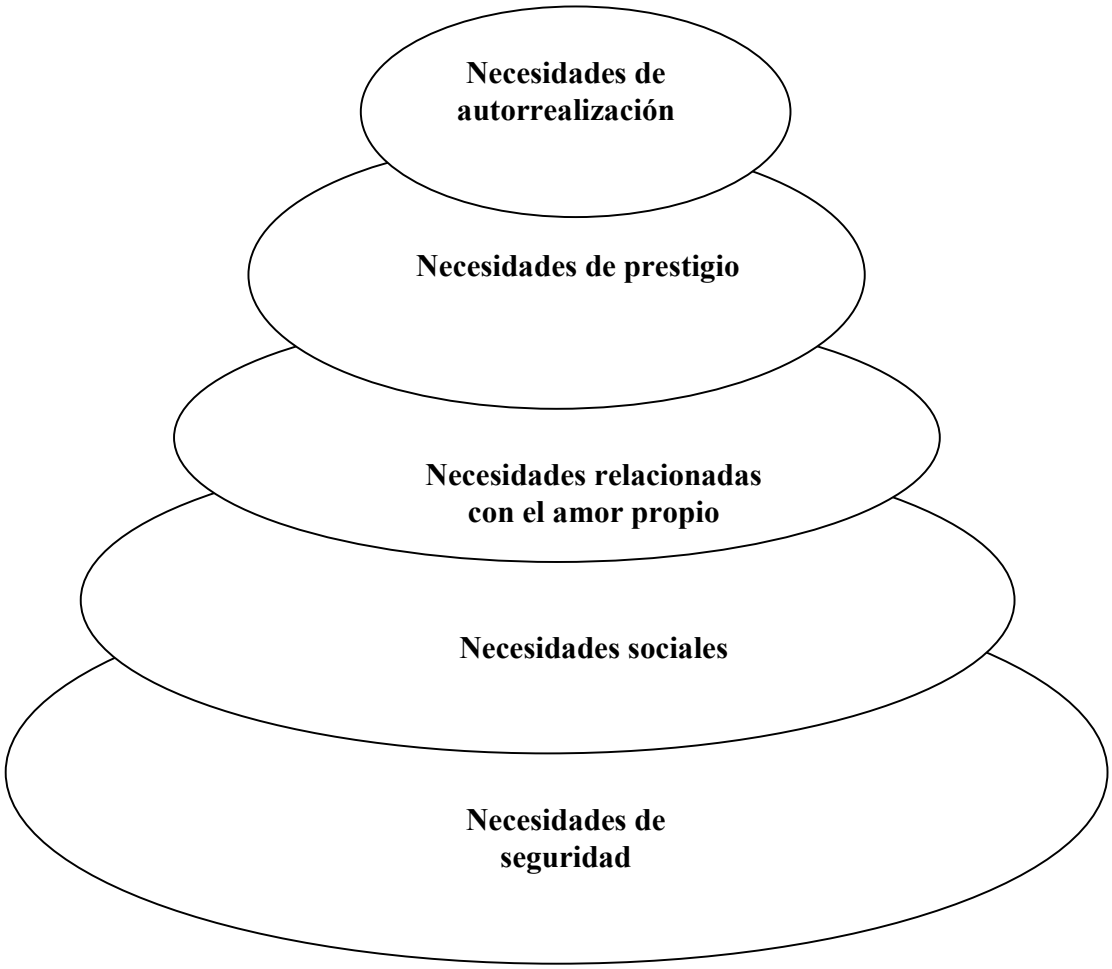
La mejor manera de comunicarse debe estar lo más libre posible de sistemas de organización vertical, se ha demostrado que en organizaciones horizontales la comunicación es más efectiva, ayudando con ello, al mejor establecimiento de la calidad.

Motivación

Este concepto se refiere al estudio de los factores capaces de producir, mantener y dirigir la conducta hacia una meta. La conducta motivada no depende de tan sólo un estímulo si no de la interrelación de varios de ellos, como son, los biológicos, sociales y psicológicos.

En este sentido se parte de que el hombre tiene necesidades, de seguridad, poder, afiliación, estima, logro, pertenencia, económicas, etc. Maslow menciona que existe una jerarquía en estás necesidades y que el hombre busca satisfacerlas en orden de importancia comenzando por las biológicas, de seguridad, sociales de estima y por último de realización, las cuales son señaladas en su esquema denominado Pirámide de Maslow.

PIRÁMIDE DE MASLOW



La calidad en una empresa está directamente ligada a la optimización de sus elementos, en este caso los directivos o los encargados de implantar un sistema de calidad deben preocuparse por el Recurso Humano, porque estos individuos al no sentirse motivados pueden destruir un plan o incrementar sus beneficios. Lo que hagan dependerá de la precisión con que se coordinen sus objetivos individuales y los de la organización.

Las ventajas que se obtienen al contar con un programa motivacional permanente son: Mejorar la calidad vertical y horizontalmente, las relaciones jefe-subordinado y se promueve el desarrollo personal y el liderazgo.

La poderosa fuerza motivadora despierta en cualquier ser humano el deseo de cambio y el hambre de saber más (capacitarse), es decir, un empleado que se siente motivado y le es reconocido un pequeño cambio, continuará aumentando ese cambio y buscará ayudarse de la capacitación.

Las personas producen el máximo de esfuerzo únicamente cuando el trabajo que desempeñan les produce “Satisfacción” de sus propias necesidades y les proporciona la oportunidad de la máxima realización de su capacidad.

2.5 PRODUCTIVIDAD

Definición

Para nuestro estudio es necesario definir qué es la productividad, ésta se refiere a la relación entre ciertos resultados logrados y ciertos recursos empleados, es decir, la siguiente razón:

$$\frac{\text{RESULTADOS LOGRADOS}}{\text{RECURSOS EMPLEADOS}} = \text{P R O D U C T I V I D A D}$$

Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables, ya que equivale a la optimización del uso de recursos. Productividad no es lo mismo que producción, ya que esta última se refiere al aspecto cuantitativo.

La productividad está ligada a la capacidad para utilizar los recursos existentes para satisfacer las demandas en constante crecimiento.

Si las empresas consiguen elevar su productividad, será posible producir más en el futuro; usando los mismos recursos el nivel de vida se incrementará a nivel nacional, ya que podrá aumentarse verdaderamente la riqueza nacional y disminuirse la inflación, pero al igual que la calidad, éste cambio debe surgir no sólo a nivel de empresas sino a nivel familiar y personal, ya que tendremos más con menores recursos.

Al igual que en la calidad, la productividad permite aumentar la rentabilidad de las empresas y de la competitividad de las mismas, sin embargo no se ha dado a la productividad la importancia que tiene, ya que las empresas dan un enfoque prioritario al aumento de demanda y no a la disminución de los costos.

Relación Entre Productividad y Calidad

Con la calidad se busca hacer las cosas bien desde la primera vez, con la productividad sucede lo mismo, ya que si no se hacen las cosas bien desde la primera vez se desperdiciarán recursos, es decir, haciendo las cosas con calidad, se consigue un uso óptimo de recursos y por tanto, se logra alta productividad,

entonces “Ser productivos también implica ofrecer en todos los aspectos alta calidad”.

Otro aspecto que relaciona ambos conceptos es que al ser más productivos se pueden ofrecer servicios o productos a mejores precios; suceso que resulta una alta necesidad para los clientes y la calidad busca satisfacer lo que espera el cliente.

2.6 LIMITACIONES

La manera como se realizan los trabajos puede ser una limitación si no se tiene un sistema de calidad bien definido, ya que es frecuente que se realicen movimientos inútiles o que se dupliquen algunas actividades.

Cuando no se estandariza la forma de hacer las labores, cada persona las realiza a su modo y, por tanto no se llevan a cabo todas las actividades de la misma forma.

Si existe carencia en los equipos o herramientas con las que se realiza el trabajo o descomposturas frecuentes, la productividad y calidad con la que deben obtenerse los productos o servicios, se ve gravemente afectada.

En este orden de ideas, la calidad, costo y continuidad del abastecimiento del material que se requiere para el desarrollo de trabajo es también un factor que afecta la productividad y calidad. En ocasiones por obtener un ahorro en la adquisición de las materias primas, se consigue material de mala calidad que va a provocar reprocesos, descomposturas en los equipos, devolución de productos y desperdicios.

Estas consecuencias afectan de manera directa a la productividad y calidad que se tiene en los procesos de elaboración de productos o prestación de servicios. En un sistema de calidad deben cuidarse todos y cada uno de los aspectos para no cometer errores, en este caso debe cuidarse la calidad también de los insumos.

La persona que interviene en el proceso, es otro factor de muy alta importancia respecto a la productividad y calidad. Cuando la persona “no sabe” hacer sus labores, entonces las cosas no salen correctamente y el costo estándar para obtener un producto o servicio se eleva al presentarse desperdicios, reprocesos y daños al equipo.

En Japón la teoría Z funciona adecuadamente por que en ella se ven incluidos muchos aspectos que rodean a la empresa, tales como:

Cultura de calidad desde la educación formal, es decir, se maneja a la calidad como una forma de vida que se efectúa desde los ámbitos escolares, desde una edad temprana, a diferencia de nuestro país en el que este paradigma comienza a ser introducido mediante la capacitación a personal que ya labora en una empresa

Existe apoyo gubernamental para que los empresarios lleven a cabo proyectos, en nuestro país el exceso de trámites gubernamentales, terminan por frenar esos planes de mejora.

En este contexto, es interesante analizar que existen algunas otras diferencias entre el sistema de calidad de Japón y los sistemas de Estados Unidos de Norteamérica y Europa Occidental (tomando en cuenta que la influencia de este paradigma llega a nuestro país de los Estados Unidos de Norteamérica), ya que por ejemplo, en ellos se toma en cuenta con mucha vehemencia el profesionalismo y la especialización, por lo que si existen dudas o problemas, la responsabilidad de resolverlos se encarga a los especialistas en control de calidad, mientras que en las empresas japonesas, la responsabilidad es de todos los que intervienen en la producción y estos pueden tomar decisiones, por ejemplo, en las cadenas de montaje cada empleado está autorizado para detener la cadena si observa algún defecto o problema.

Otra diferencia por la cual es difícil tener sistemas de calidad tan eficientes como los Japoneses son los sindicatos, los de Japón abarcan toda la empresa, mientras que los norteamericanos y europeos se dividen en varios sindicatos dentro de una misma empresa, impidiendo que se formen trabajadores multifuncionales como sucede en las empresas japonesas.

Por otra parte, el tratar a los empleados como máquinas, olvidándose de capacidades ocultas, es decir, haciendo caso omiso del aspecto humano como sucede en las empresas norteamericanas, ya no es funcional si se quiere contar con verdadera calidad.

De la misma manera estas empresas contratan más egresados de universidades de prestigio que de otras universidades, mientras que a Japón le trae buenos resultados el contratar personal y después capacitarlo. Cabe señalar que capacitando a sus empleados, Japón asegura su permanencia en la empresa y evita rotación de personal.

El sistema de remuneración es diferente en ambos países, ya que el norteamericano-europeo se basa en méritos, pagando más a quien es más eficiente, sin tomar en cuenta edad y jerarquía, suceso que se maneja de manera diferente en Japón, en donde además de lo anterior, la jerarquía y la antigüedad sigue predominando, es decir se debe buscar un equilibrio en estos dos aspectos, que son parte de la motivación, indispensable para contar con una verdadera calidad.

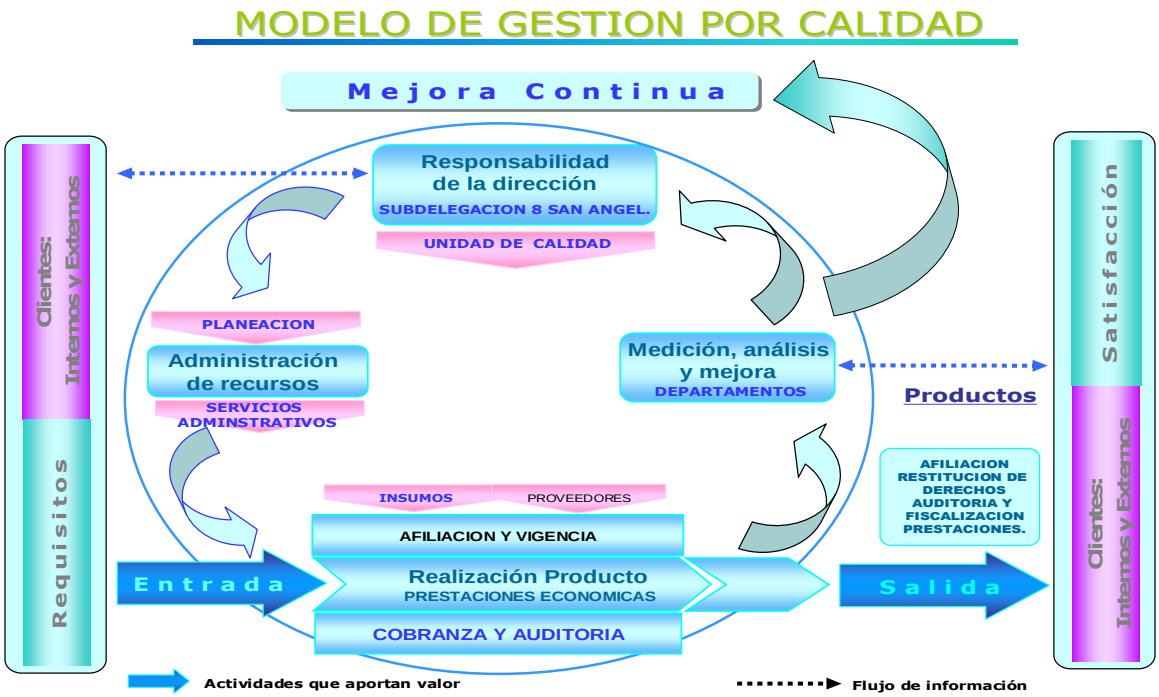
A diferencia de nuestro país o cualquier otro que desea hacer de la calidad su paradigma, el pueblo japonés está muy interesado en la educación, a tal grado que el número de años obligatorios de estudio son nueve, sin embargo registra un alto índice de educación a nivel superior.

El gobierno de Japón tiene una política de estímulo, no de control, un modelo semejante al neoliberalismo, pero bien estructurado, en donde las políticas a seguir están encaminadas al apoyo de la empresa en bien de la nación.

Es importante señalar que algo que sí ha funcionado en todos los países de la misma forma que en Japón es la implantación de sistemas de control de calidad.

2.7 SISTEMA DE CALIDAD EN LA SUBDELEGACIÓN 09 SANTA ANITA

En la Subdelegación se ha implantado un sistema de calidad enfocado básicamente al MGC (Modelo de Gestión por la Calidad), el cual consiste en implantar en cada Unidad del Instituto Mexicano del Seguro Social una arraigada cultura de servicio, esto mediante enfoque de servicio, enfoque al cliente, desregulación, descentralización y desconcentración de funciones y actividades, adecuada asignación presupuestal, Indicadores relevantes y profesionalización de los servidores públicos, entre otros aspectos.



Desde su implantación se ha observado el fortalecimiento del trabajo en equipo, la mejora continua, el liderazgo participativo, el mejoramiento de sistemas y procesos, en beneficio de los derechohabientes y de los prestadores de servicio, considerando los criterios del Modelo de Gestión por la Calidad del Instituto Mexicano del Seguro Social.

El Modelo de Gestión por la Calidad del IMSS tiene como principal propósito impulsar la mejora continua de sus Unidades con base en las necesidades de salud de la población y la demanda de servicios, la utilización óptima de los recursos, el reconocimiento a la participación de los trabajadores y la mejora del ambiente laboral, para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos y de clase mundial.

La Subdelegación 09 Santa Anita aplica en su operación cotidiana, los valores del Sistema de Gestión por la Calidad, modificando o transformando su forma de SER y de HACER las cosas. La principal fuerza motriz de esta transformación es la creación de valores estratégicos con enfoque al usuario y compromiso para su gente, en un ambiente de trabajo en equipo, a través de la mejora continua.

Cabe resaltar que este Modelo cada vez tiene mayor demanda y aceptación, ya que permite a los Directivos de las Unidades, autoevaluarse, alinear sus sistemas, procesos y servicios hacia las necesidades y expectativas de los derechohabientes, identificar de cada sistema sus elementos, la forma de operar, áreas de oportunidad de mejora y decidir con su equipo de trabajo, qué mejorar, cómo y cuándo para avanzar en la mejora continua.

Adicionalmente el Modelo de Gestión por la Calidad plantea la necesidad de combatir la corrupción y la impunidad y al mismo tiempo efectuar acciones preventivas más que correctivas, lo cual se encuentra contemplado en cualquier sistema de calidad como se mencionó anteriormente.

En la Subdelegación 09 Santa Anita el sistema de calidad implantado se basa en apego a la normatividad establecida por la Alta Dirección del Instituto Mexicano del Seguro Social, buscando tener un enfoque propio; ya que desde mi punto de vista cada sistema debe estar enfocado al tipo de Unidad tomando los fundamentos básicos del Modelo de Gestión de Calidad, quizá los normativos, pero con ciertas adecuaciones, éste es el intento de esta Unidad, es decir, buscan métodos y sistemas que se salgan fuera de lo puramente normativo tratando de que el objetivo final del sistema sea la satisfacción del cliente, mejorando los servicios proporcionados y logrando los objetivos y metas establecidas para esta Unidad Administrativa.

Podemos decir que gracias a la activa y entusiasta participación de los trabajadores de la Unidad y a un número creciente de personas que se han comprometido como evaluadores y promotores de este proceso de cambio surge

la necesidad de evolucionar permanentemente, a fin de que se posicione cada vez más como un pilar estratégico de la cultura de calidad del Instituto.

Motivo por el cual se ratifica el propósito fundamental del Modelo de Gestión por Calidad que consiste en operar bajo un esquema integral de mejora continua, que satisfaga las expectativas de nuestros derechohabientes y usuarios; para ello se rige en principios y valores de calidad que buscan su aplicación cotidiana y en una óptima coordinación en todas las etapas del proceso con herramientas y mecanismos de retroalimentación de alta calidad.

Para mantener esta herramienta vigente y con carácter estratégico se tomó en cuenta la experiencia adquirida, las tendencias nacionales e internacionales, así como la retroinformación recibida por parte de los directivos, evaluadores y otras personas involucradas en el sistema, cuidando aspectos como:

- Enfoque de Sistemas (integral con otros esfuerzos de calidad)
- Vinculación e interdependencia más clara de los criterios
- Énfasis en la implantación con hechos y datos (documentación y registros)
- Simplificación del lenguaje (sin tecnicismos y corrientes de pensamiento)
- Aplicación general para todo tipo de Unidades (operativas y normativas)
- Compatibilidad con otros modelos nacionales e internacionales
- Enfoque más claro para la administración por calidad total.

Este Sistema de Calidad contempla los siguientes principios:

Liderazgo participativo.
La alta dirección define la estrategia y la visión de largo plazo, promueve los valores y objetivos de calidad y participa e impulsa el cambio planeado.

Satisfacción de los usuarios.
Es la respuesta congruente capaz de satisfacer las necesidades de usuarios mejorando los ciclos de operación.

Mejora continua y aprendizaje.
Es el camino para lograr altos niveles de desempeño y de competitividad. Su metodología debe encontrarse en todos los sistemas, procesos y prácticas organizacionales. Administrar la organización con base en la mejora continua y la cultura de calidad.

Enfoque a procesos.
La forma natural como desarrollamos los servicios es a través de múltiples procesos interrelacionados. La mejora continua de los procesos es la esencia de la calidad de los servicios, del desempeño organizacional y de sus resultados. Existe una relación causal entre los procesos, los servicios y sus resultados.

Prevención y calidad desde el diseño.
Es el diseño de servicios y sistemas con un enfoque de prevención sistemática, basados en hechos, datos y considerando necesidades de los usuarios.

Autocontrol y autoevaluación.
Es la promoción del control interno y del compromiso personal, (independiente del exterior), que permita autoevaluarse y corregir el rumbo de las unidades administrativas.

Autonomía de gestión.
Es la capacidad para la toma responsable de decisiones.

Respuesta oportuna.
Es la capacidad de satisfacer en tiempo las necesidades de los usuarios, mejorando los ciclos de operación.

Valores.
Provienen de la aplicación constante de los “principios” que permiten a las unidades administrativas lograr los objetivos del Modelo de Gestión por Calidad Total.

Mística de servicio.
Servir con calidad y humanismo a los usuarios con orientación a satisfacer y exceder sus expectativas, antes, durante y después de la prestación del servicio.

Capital intelectual.
Desarrollar el capital intelectual de todo el personal, de manera que garantice su compromiso en los logros de calidad del Instituto, con su participación inteligente e informada.

Cultura de calidad.
Promover una forma de ser, de trabajar y relacionarse, que genere nuevas conductas, despierte el potencial humano, desarrolle el alto desempeño, promueva el aprendizaje personal y organizacional, reconozca los esfuerzos de los trabajadores y oriente acciones hacia la mejora continua de los sistemas, procesos y servicios en el IMSS.

Trabajo en equipo con calidad.
Fomentar una nueva forma de interacción e interrelación en las unidades administrativas y su entorno, donde la metodología del Premio se establezca como un Modelo de Gestión por Calidad Total.

Sentido de pertenencia.
Orgullo de pertenecer al Instituto y a sus unidades administrativas, así como de servir a los usuarios.

Compromiso individual y social.
Honrar los compromisos y asumir la responsabilidad de las decisiones y acciones e impactar los usos y costumbres de las comunidades, reafirmando la presencia social del Instituto.

Comunicación.
Facilitar la transmisión y despliegue de la información verbal y escrita a todas las personas en todos los niveles de la Institución, para ubicarlas en la unidad administrativa y su entorno, en relación con las expectativas y compromisos.

Así mismo cuenta con los siguientes criterios que son los elementos que permiten revisar y evaluar el avance de la Unidad.

Satisfacción del usuario

Analiza los sistemas para conocer de manera profunda al usuario, mantener una relación cercana, otorgar el servicio y medir su nivel de satisfacción.

Liderazgo

Evalúa el liderazgo participativo y comprometido que se ejerce en las unidades administrativas para cumplir con las estrategias y directrices marcadas por la institución; además la manera en la que el cuerpo de gobierno de las unidades administrativas promueve el desarrollo de sistemas para una cultura de calidad y de mejora continúa.

Satisfacción del prestador de servicio

Examina el grado en que se desarrollan los sistemas de trabajo para el alto desempeño, las capacidades del personal, la forma como se reconoce a quienes contribuyen en los logros de calidad y de mejora continua, así como la manera en que se mide la satisfacción del prestador de servicios.

Información y conocimiento

Evalúa los sistemas de información y comunicación, registro, análisis y medición de los procesos de las unidades administrativas, sus resultados en calidad y el

desempeño organizacional, así como la administración del conocimiento organizacional generado.

Planeación

Evalúa el proceso de desarrollo de estrategias y la manera como éstas se traducen en objetivos y planes operativos, financieros y de calidad.

Administración de procesos

Considera los procesos clave y de apoyo de las unidades administrativas, para asegurar que los usuarios reciban consistentemente un valor superior de los productos y servicios, a través del diseño, la administración y mejora continua de los procesos, así como el desarrollo de proveedores.

Impacto en el entorno social y ecológico

Examina cómo las unidades administrativas manejan y atienden sus responsabilidades hacia la sociedad, cómo realiza esfuerzos de mejoramiento, con sentido social y ecológico para contribuir al bienestar.

Resultados del desempeño organizacional

Evalúa los logros de desempeño de las unidades administrativas y sus niveles y tendencias, como resultado de la aplicación de la mejora continua en todos los sistemas, procesos y servicios.

Los objetivos del Modelo de Gestión por Calidad Pretenden:

Enfocar
Todas las actividades, procesos y sistemas institucionales de manera coordinada hacia la satisfacción de los usuarios, con la participación comprometida e involucrada del personal de la Subdelegación.

Integrar
Los esfuerzos realizados por las diferentes áreas de la Subdelegación, así como, crear un lenguaje común que permita intercambiar experiencias, implantar prácticas exitosas, desarrollar las capacidades del personal que son los actores principales en los sistemas y métodos de calidad, y contar en el ámbito de la institución con elementos sólidos para el desarrollo de planes estratégicos.

Medir y evaluar
El desempeño de los Departamentos que integran la Unidad y la madurez de sus sistemas y procesos con la utilización de criterios y parámetros consistentes entre sí; mismos que se emplean por otras organizaciones nacionales e internacionales.

Reconocer y retroinformar
El desempeño y los logros de las áreas administrativas de la Subdelegación por sus esfuerzos en la implantación planeada y consistente del Modelo de Gestión por Calidad, con la aplicación de sistemas y mejora continúa en sus estructuras, recursos y procesos, cuyos resultados se vean reflejados en mejores servicios para los usuarios.

Generar
Una conciencia de responsabilidad social, ecológica y de desarrollo del bienestar de la comunidad en el ámbito de influencia de la Subdelegación y de todo su personal.

3.0 CAPACITACIÓN

3.1 CONCEPTO

Podemos definir a la capacitación como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el fin de prepararlo para desempeñar en forma eficiente una unidad de trabajo específica. Esto implica la adquisición de nuevos conocimientos que le permitan resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

La función de capacitación implica la ejecución de una serie de actividades organizadas en forma sistemática, con el propósito de dotar al factor humano de los conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de incidir en el mejoramiento del desempeño de sus funciones laborales, además de orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Es importante marcar la diferencia entre ésta y el adiestramiento, el cual se refiere a la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas de los trabajadores con el propósito de aumentar la eficiencia en su puesto de trabajo, es decir, se “adiestra” a alguien que ya tiene conocimientos de su trabajo, pero carece de habilidades para hacerlo, mientras que en la capacitación, se proporciona al trabajador elementos que permitan desarrollar de manera eficiente la actividad que desempeña.

OBJETIVOS

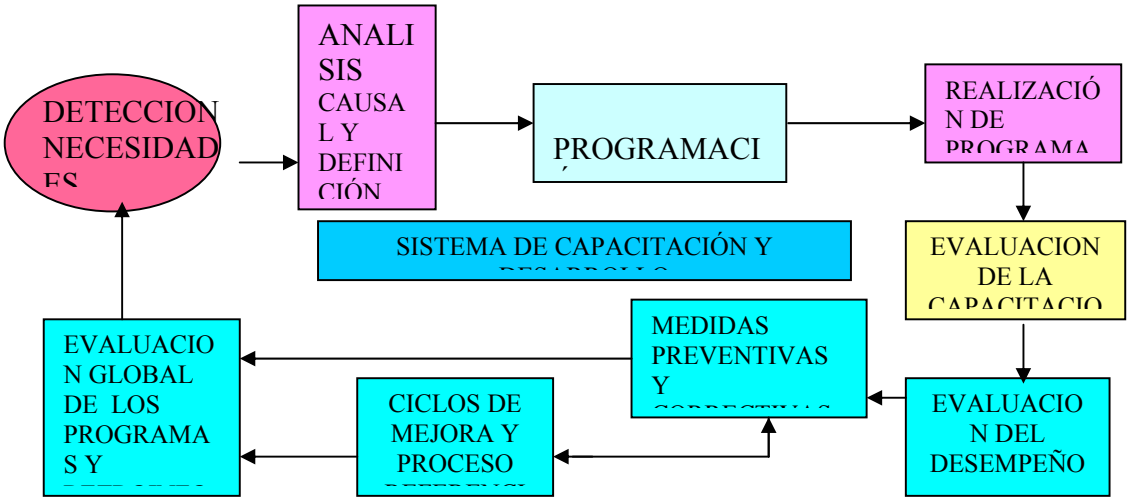
1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad. “Informar sobre la aplicación de una nueva tecnología en el desarrollo de dicha actividad”.

2. Prepara al trabajador para que pueda ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

3. Prevenir riesgos de trabajo.

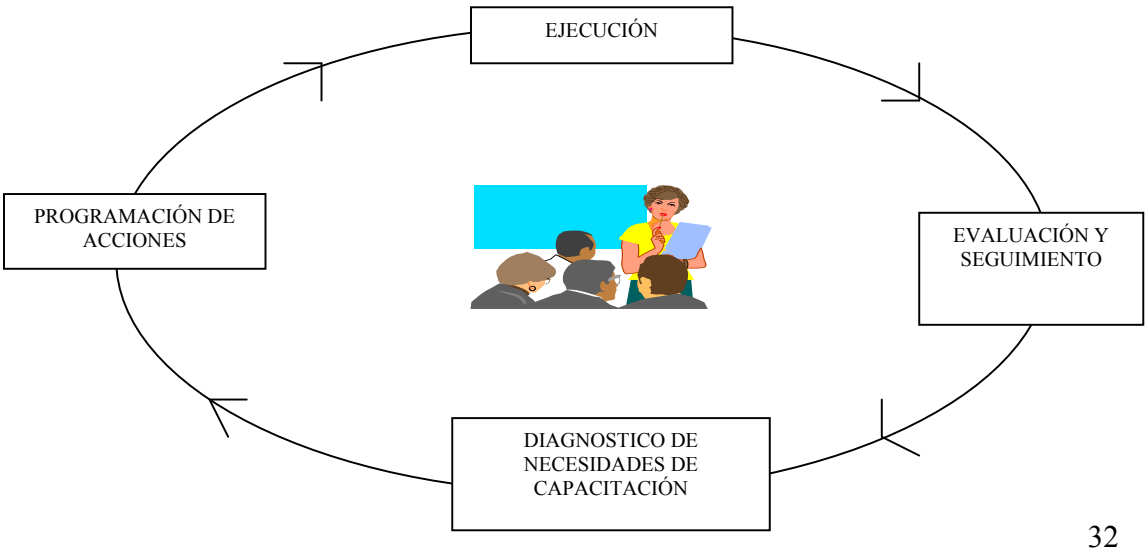
4. Incremento de la productividad.

5. Mejorar las aptitudes del trabajador.

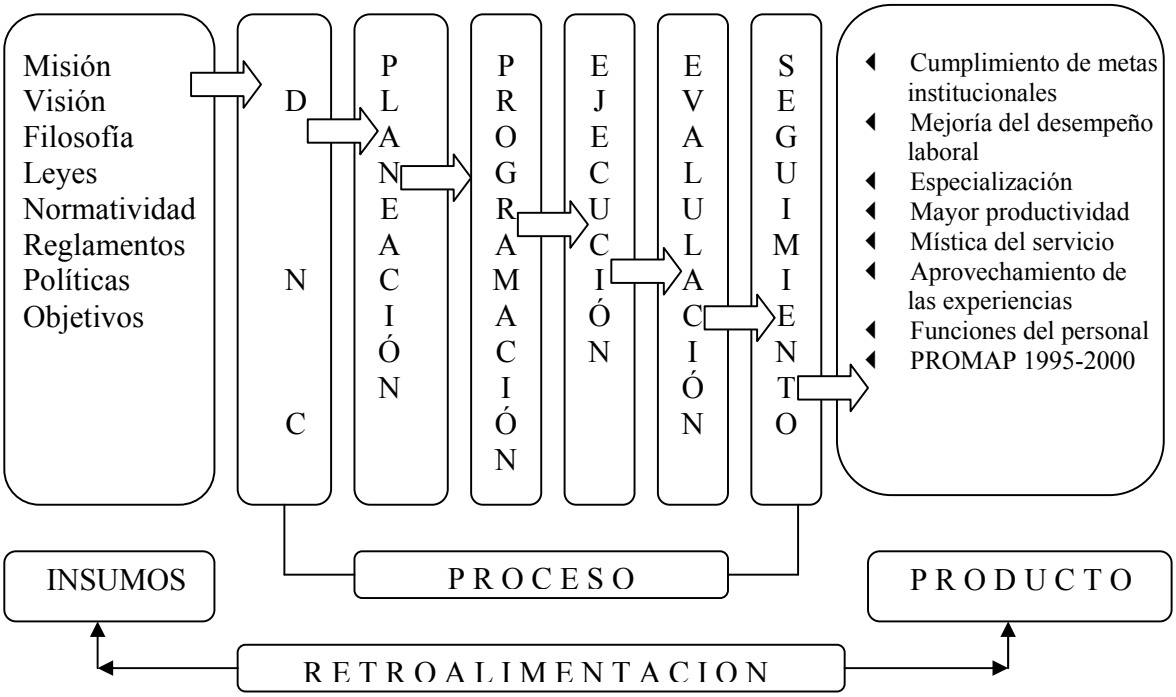


3.2 PROCESO LÓGICO DE LA FUNCIÓN CAPACITACIÓN

La acción de capacitar a personal, implica cumplir con un sistema que comienza efectuando un diagnóstico que permita realizar una programación para posteriormente ejecutar esa acción, con la cual alcanzaremos nuestro objetivo y finalmente se evaluará el resultado obtenido.



También puede verse el proceso de CAPACITACIÓN desde un enfoque sistémico:



3.3 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es un estudio que permite establecer la diferencia entre los niveles requeridos de competencia y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades y actitudes.

OBJETIVOS

- Identificar carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades o actitudes.
- Analizar de manera comparativa la situación ideal y real.
- Priorizar las necesidades identificadas.

Elementos que intervienen

Identificación de personal.- Consiste en conocer el perfil del personal que compone a las diferentes áreas que componen la empresa.

Establecimiento de la misión del sistema productivo.- Es necesario que los trabajadores conozcan la misión de la organización para que sepan claramente cual es el papel que desempeñan en el cumplimiento de la misma.

Establecimiento de metas.- Las metas deberán ser tomadas en cuenta; ya que se dan a conocer el tiempo en que debe realizarse la capacitación, éstas son cuantitativas y deberán tratar de ser lo más realista y clara posible.

Por lo anterior el DNC debe proporcionar la siguiente información:

DNC

- ⇨ A quién capacitar.
- ⇨ En qué capacitar.
- ⇨ Cuánto se capacitará.
- ⇨ Cuándo se capacitará.

El resultado a obtener de esta etapa, es la identificación del personal que requiere capacitación para realizar las actividades laborales encomendadas, alcanzando los niveles preestablecidos de competencia.

Enfoques

Para realizar el DNC se sugieren dos enfoques:

1. Enfoque de solución de problemas.

Para su aplicación es necesario determinar:

- Los problemas y áreas de oportunidad para capacitación.
- Las causas que originan los problemas.
- La frecuencia con la que ocurren.
- Las áreas o personas de la organización involucradas o afectadas.
- Las consecuencias derivadas de la realización inadecuada de las actividades previstas.
- Su prioridad de atención.

2.- Enfoque de desempeño.

Su desarrollo comprende:

- Establecer actividades, tareas o funciones que debe realizar el trabajador.
- Determinar estándares de desempeño para cada actividad, tarea o función definida.
- Comparar la ejecución del trabajador contra sus estándares de desempeño.
- Establecer estrategias de enseñanza-aprendizaje dirigidas a mejorar el desempeño del empleado.

El DNC proporciona los elementos para que la programación atienda las necesidades detectadas, y a la vez establece los elementos de referencia a considerar para la evaluación y el seguimiento.

Existen varias técnicas indirectas para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento; cada una de las cuales aporta información de diferentes maneras y va orientada a diferentes niveles; por lo que la aplicación de 2 ó 3 de éstas en conjunto será de mayor utilidad que sólo la aplicación de una. A continuación se describen algunas de ellas:

Técnica de Inventario de Habilidades

Se utiliza un formato que contiene renglones donde se listan los nombres de las personas y en las columnas se registran las operaciones o actividades que en común ejecutan los trabajadores; la última columna sirve para anotar observaciones o comentarios.

A cada sigla también se le puede asignar un valor y los totales nos indicarán las necesidades a satisfacer. Esta técnica esta sujeta al criterio de quien la evalúa, de ahí la necesidad de su imparcialidad.

Hoja de Inventario

Evaluar de acuerdo a su criterio, tratando de ser lo más imparcial que se pueda; para ello se selecciona una de las letras de acuerdo a la escala mostrada debajo de la tabla.

PROCESO	ACTIVIDADES PARCIALES					
PREAFILIACIÓN	RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS	LLENADO DE FICHA	REVISIÓN DE FICHA	FIRMA DE AUTORIZACIÓN	OBSERVACIONES
JAIME						
PEDRO						
JUANITA						
ROCELI						
LEONOR						
VICTOR						

RENDIMIENTO: B= BUENO R= REGULAR M= MALO

OBSERVACIONES

_____
_____
_____
_____

Técnica de las Tarjetas

Es la más democrática o bilateral, consiste en registrar en tarjetas las fases de un proceso u operación o las áreas potenciales de falta de adiestramiento. Se entrega el grupo de tarjetas a los obreros o empleados pidiéndoles que seleccionen las tarjetas donde consideran falta adiestramiento o capacitación, una vez que se termine esto, se concentra la información en un cuadro no destinado para ello y se toman decisiones.

PROCESO:	PREAFILIACIÓN	**EMPRESA:**	SUBDLEGACIÓN 09 SANTA ANITA
ELIJA SEGÚN CONSIDERE:		RENDIMIENTO:	_____
B= Bueno **R**= Regular **M**= Malo			

Técnica de la Entrevista

ENTREVISTAS:

Libre	Dirigida	Semidirigida
Preguntas realizadas espontáneamente al entrevistado.	Se eligen temas de antemano	Se eligen temas de antemano y según gire la entrevista se elaboran preguntas

Lista de Verificación

Se hace un listado de las operaciones o actividades, así también se agregan dos columnas donde se colocan los términos: SI, NO a las necesidades que observen en cada operación; y haciendo observaciones si así se requiere. Una vez analizadas las preguntas y observaciones se decidirá la necesidad de capacitación, si es que existe.

Técnica de Cuestionario

Es uno de los métodos más rápidos y económicos para determinar las Necesidades de Capacitación; ya que es práctico y económico si se desea investigar un área en la que muchas personas ocupan el mismo puesto. Un cuestionario bien elaborado puede aplicarse las veces que se desee en diferentes momentos; éste se utiliza para obtener apreciaciones del nivel general e individual de conocimientos y ejecuciones; así como para advertir las necesidades existentes. Los cuestionarios sirven para tener información de:

- Los elementos directivos de la empresa, acerca de las necesidades de capacitación de sus subordinados.
- Cualquier persona, en lo que respecta a su propio nivel de conocimientos, ejecuciones y sus necesidades.
- De los subordinados, acerca de las necesidades de adiestramiento y capacitación.

Los más recomendables son los dos primeros tipos. El último es de empleo delicado, ya que señala frecuentemente, la existencia de problemas de autoridad y de fricciones personales; más que las necesidades potenciales de capacitación incluidas en el cuestionario.

3.4 PROGRAMACIÓN

Programar significa prever u organizar, sobre la base de objetivos y metas trazados con claridad, los recursos para llevar a cabo las acciones de capacitación que la empresa requiere para atender las necesidades detectadas en el componente anterior.

Los objetivos de la programación son:

- Planear y sistematizar actividades de formación y capacitación.
- Identificar actividades técnicas y recursos que se aplicarán durante el desarrollo de las acciones de capacitación.

Los resultados a obtener en esta etapa son:

- **Plan general de capacitación:** Conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en una empresa.
- **Programas de capacitación:** Descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de la institución.
- **Plantilla de instructores:** Conjunto de instructores responsables de la realización de los eventos.
- **Material didáctico:** Conjunto de materiales que ilustran y refuerzan la comprensión de los contenidos.
- **Instalación de Departamento o personal encargado de Capacitación.**
- **Infraestructura habilitada con mobiliario y equipo adecuado para la realización de los eventos de formación.**

3.5 EJECUCIÓN

El éxito de ésta etapa dependerá de la preparación del plan y los programas de capacitación, así como del desempeño de los instructores, pues de la eficacia mostrada frente a los participantes, dependerá el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

Objetivos

El objetivo de la ejecución es impartir los eventos de formación con el propósito de cumplir los objetivos de aprendizaje establecidos para cada uno de ellos y llevar un control administrativo y presupuestal de las acciones realizadas.

Para cumplir los objetivos del evento es necesario:

- Notificar a los participantes y al instructor fecha, hora, lugar y sede del evento.
- Confirmar la asistencia de los participantes y del instructor.
- Prevenir los imprevistos que pudieran surgir durante el evento, a fin de que estos no interrumpan su desarrollo, por ejemplo: cambio de aula, sustitución del instructor, fallas en el equipo, etc.
- Atender las necesidades del instructor en el aula.
- Verificar el desempeño del instructor.
- Asegurar el cumplimiento de objetivos particulares y específicos establecidos en el programa de capacitación.
- Llevar un control administrativo y presupuestal de las acciones realizadas, considerando:
    - Total de eventos de formación realizados.
    - Número de participantes
    - Horas / hombre de capacitación.

Resultados

Los resultados a obtener de la etapa de ejecución son lo siguientes:

- Personal formado de acuerdo a las acciones de enseñanza-aprendizaje establecidas en el plan y los programas de capacitación.

- Control administrativo y presupuestal de las acciones.

3.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La evaluación y el seguimiento son un proceso que consiste en obtener, describir y suministrar información para conocer los resultados de la Capacitación.

La evaluación debe ser:

- Objetiva: Sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla.
- Metódica: Basada en métodos o modelos.
- Integral. Considerar la mayor parte de variables.

Objetivo

Retroalimentar el proceso de formación de los trabajadores, con el propósito de validar y mejorar la capacitación que se impartió en función de los objetivos establecidos**.**

Resultados

Se recomienda evaluar en cuatro niveles:

1. **Evaluación de conducción–reacción:** Se aplica a los participantes al término de evento de formación y proporciona información sobre el desempeño del instructor y la coordinación y logística del evento.

2. **Evaluación del aprendizaje:** Se aplica a los participantes al término de evento de formación y permite valorar el grado en que se cumplieron los objetivos de la empresa previamente establecidos.

3. **Evaluación del servicio de capacitación:** Es el análisis detallado y a fondo de cómo se realizan las diferentes actividades que nos permitan planear, ejecutar y evaluar las acciones de capacitación para detectar fortalezas y áreas de oportunidad en el sistema, es decir, se identifica la medida en la que se realizan las actividades y cumplen los objetivos establecidos para cada etapa del proceso de la capacitación.

4. **Evaluación del impacto:** En este rubro es necesario recopilar información de los tres protagonistas del proceso, el participante al evento de formación, el superior inmediato al cual le reporta el participante y finalmente del usuario del servicio al que se dirige el resultado de su trabajo.

   Permite conocer la medida en que las acciones de capacitación contribuyeron a:

- Propiciar acciones de mejora en los procesos.
- Incrementar la productividad de las áreas sustantivas.
- Mejorar el desempeño de las funciones laborales de los empleados.

3.7 OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, promueve y vigila el cumplimiento de las obligaciones legales de las empresas y de los agentes capacitadores.

Así también, la Ley Federal del Trabajo establece las obligaciones que deben de cumplir los patrones, entre las que destacan:

- Integrar comisiones mixtas de capacitación.

- Elaborar y llevar a cabo planes y programas de capacitación.

- Expedir constancias de habilidades laborales a los trabajadores capacitados.

Previo a la elaboración del plan y programas, resulta conveniente hacer hincapié en la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que deben integrarse en las empresas y que constituyen un elemento legal a registrase ante la autoridad laboral.

La comisión mixta es un organismo formado por los sectores patronal y trabajadores, es decir, es bipartita, con igual número de representantes por cada sector, cuya función principal es la de verificar la instrumentación operación y evaluación de las acciones de capacitación que se implanten en beneficio del desarrollo integral de los trabajadores, atendiendo los objetivos estratégicos de la empresa y de los trabajadores, así como la situación que prevalece en la organización. Se formará una comisión por centro de trabajo y el número de representantes se ajustará al número de trabajadores que laboren en el mismo

Su respaldo esta asentado en los siguientes artículos de la Ley Federal del Trabajo.

153 I: A fin de estar en posibilidades de elaborar los planes y programas de capacitación respectivos, en cada empresa se constituirán comisiones mixtas integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, cuya función será vigilar la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que implanten para mejorar la capacitación.

153 J: Las autoridades laborales cuidarán integración y funcionamiento oportuno de comisiones mixtas de capacitación adiestramiento y vigilarán el cumplimiento de esta obligación patronal.

Las principales funciones que competen a la comisión mixta son:

- Apoyar la realización del Diagnostico de Necesidades de Capacitación.
- Colaborar en la elaboración de Planes y Programas.
- Promover la participación activa de los trabajadores en los eventos de formación.
- Dar seguimiento a la operación del sistema interno de capacitación en la empresa.
- Verificar que los agentes capacitadores externos que serán contratados posean un alto nivel de desempeño y cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Autentificar las constancias de habilidades laborales.

Los artículos que hablan acerca de los Planes y Programas son los siguientes:

153 A: El trabajador tiene el derecho de recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que se encuentre en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas elaborados de común acuerdo entre el patrón y sindicato o sus trabajadores.

153 N: Los planes y programas deben representarse para su aprobación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión social, o en su caso, las modificaciones de los ya aprobados, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de cada empresa.

153 O: En aquellas organizaciones donde las relaciones de trabajo están regidas por contratos individuales y no exista sindicato que ostente titularidad, el plan y programas deberá ser presentado dentro de los primeros sesenta días de los años impares siempre y cuando exista un común cuerdo respecto a las estrategias definidas.

153 Q: Los planes y programas deberán comprender un periodo máximo de cuatro años, estar dirigidos a todos los puestos y niveles existentes, de las etapas en que se llevarán a cabo, el procedimiento de selección del orden en que serán capacitados los trabajadores, los instructores o instituciones que se encargarán de impartir la capacitación y su número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El sustento legal que fundamenta la actuación de los agentes capacitadores en las organizaciones laborales que contratan sus servicios está certificado en los artículos:

1513 B: La capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de la empresa.

153 C: Estas instituciones deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

153 P: Para poder registrarse como instructor o institución capacitadora ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se deberá comprobar la preparación profesional necesaria, acreditar tener los conocimientos suficientes de la materia en que pretenden impartir la capacitación y no estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

Las constancias de habilidades laborales, son el tercer elemento legal que toda organización debe presentar y registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los artículos que al respecto las respaldan son:

153 T: Los trabajadores que sean aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento tendrán derecho a que la entidad instructora les expida constancias que, validadas ante la comisión mixta respectiva, se envíen a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través del Comité Nacional, o a falta de ésta a través de las autoridades del trabajo, a fin de que los registre y considere al formular el padrón de trabajadores capacitados.

153 V: Esta constancia es el documento mediante el cual el trabajador acreditará haber llevado y acreditado un curso de capacitación, las empresas enviarán a la

dependencia normativa correspondiente para su registro y control las listas de constancias que se hayan expedido a sus trabajadores, las cuales servirán para los casos de ascenso dentro de la empresa.

Para este fin, se utiliza la forma DC3, misma que se otorga al trabajador conforme a los siguientes créditos: La expide la entidad instructora o el patrón, en el caso de instructores internos, al término de cada curso o evento aprobado.

- La entrega el representante legal de la empresa.
- La autentifica la comisión mixta a través de un representante acreditado.

3.8 ALCANCES Y LIMITACIONES

Servicio Civil de Carrera

Una de las limitantes que existen en nuestro país y que han frenado el desarrollo total de cualquier sistema de capacitación, sobre todo en el sector público, es la falta de un Sistema Civil de Carrera, el cual consiste en contar con sistemas de puestos o escalafones que permitan estandarizar el ascenso de un empleado de acuerdo a su desempeño y aptitudes. En las empresas públicas debe propiciarse y garantizarse el desarrollo de todos y cada uno de los servidores que en ella laboran, lo cual puede ayudarse de este método.
El Servicio Civil de Carrera se define como la técnica administrativa que persigue alcanzar un alto nivel de profesionalización y desarrollo de todos y cada uno de los servidores públicos, teniendo como principio la superación y el reconocimiento del personal a fin de que el servidor público comprenda que la capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia, son cualidades indispensables para alcanzar su desarrollo profesional en la institución.

El Servicio Civil de Carrera, está orientado a promover la profesionalización y permanencia del personal y a fortalecer en éste los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficacia, eficiencia y sobre todo de equidad; para ello se vale, entre otros medios, del mejoramiento de sus condiciones laborales, la capacitación y el reconocimiento de sus aptitudes.

Este último punto, es decir, el reconocimiento, ha sido difícil de conseguir sobre todo en los sistemas de organización burocrática, donde lo que importa es el puesto y no la persona, motivo por el cual debe instrumentarse un sistema más eficiente que cubra esta carencia.

Un adecuado sistema de servicio civil de carrera debe contar con al menos los siguientes elementos:

- Lineamientos Generales de carácter temporal para la promoción y contratación de personal.

- Establecimiento de un tabulador diferenciado que considere niveles mínimo, medio y máximo en cada puesto.

- Elaboración de manuales de procedimientos y profesiogramas.

La Reforma y Modernización del Sector Público considera como uno de sus componentes centrales la implantación de un Sistema de Servicio Civil de Carrera Administrativa basado en el mérito, ya que en la actualidad no se cuenta con una legislación específica que sea de aplicación para los servidores públicos y que procure una administración y gestión de los recursos humanos al servicio de la Administración del Estado.

Asimismo, no existen sistemas modernos ni homogéneos de administración de personal en las Instituciones de la administración del estado.

La implantación de un servicio civil de carrera a nivel nacional traerá como consecuencia que la ciudadanía perciba una imagen de seguridad, profesionalidad y confianza en la actuación de la Administración del Estado y de los Servidores.

Algunos estudiosos mencionan que la forma ideal de la implantación de un servicio civil de carrera adecuado y óptimo sería mediante la legalización, es decir, haciéndolo obligatorio en las empresas y al mismo tiempo, efectuando su difusión para que los empleados conozcan sus derechos y obligaciones dentro de este proyecto.

Un ejemplo de normas para un sistema de escalafón, podrían ser las siguientes:

Provisión de los empleos de carrera. La provisión de los empleos de carrera se hace, previo concurso, por nombramiento en período de prueba, o por ascenso.

Procedencia del encargo y de los nombramientos provisionales. En caso de vacancia definitiva, el encargo o el nombramiento provisional sólo procederán cuando se haya convocado a concurso para la provisión del empleo.

Mientras se efectúa el proceso de selección convocado para proveer empleos de carrera, los empleados de carrera, tendrán un derecho preferencial a ser encargados de tales empleos, si acreditan los requisitos para su desempeño. Sólo en caso de que no sea posible realizar el encargo podrá hacerse nombramiento provisional.

Los nombramientos tendrán carácter provisional, cuando se trate de proveer transitoriamente empleos de carrera con personal no seleccionado mediante el sistema de mérito.

Cuando se presenten vacantes en las sedes regionales de las entidades y en éstas no hubiere un empleado de carrera que pueda ser encargado, se podrá efectuar nombramientos provisionales en tales empleos.

No deberá prorrogarse el término de duración de los encargos y de los nombramientos provisionales, ni proveerse nuevamente el empleo a través de estos mecanismos.

Empleados de Carrera en Empleos de Libre Nombramiento y Remoción. Los empleados de carrera pueden desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción hasta por el término de tres años, para los cuales hayan sido designados en la misma entidad a la cual se encuentran vinculados, o en otra. Finalizados los tres años, el empleado asumirá el cargo respecto del cual ostente derechos de carrera o presentar renuncia del mismo. De no cumplirse lo anterior, la entidad declarará la vacancia del empleo y lo proveerá en forma definitiva.

El Servicio Civil de Carrera debe hacerse acorde a cada empresa, pero debe cumplirse con normas establecidas como por ejemplo las anteriores, las cuales están vinculadas directamente con el departamento de capacitación que ayudado del Diagnóstico de Necesidades deberá asociar en su programa cursos acordes al servicio civil de carrera, lo cual traerá como consecuencia nula rotación de personal y se logrará aumento en la productividad.

Inadecuada planeación

Si no existe una adecuada planeación, la capacitación simplemente se pierde; como ejemplo se tiene a un participante que toma un curso de Internet y no puede aplicar lo aprendido por no contar en su área con el software adecuado. La capacitación debe buscar optimizar los recursos con que cuenta, es decir, debe ser productiva.

Organización como sistema

En la actualidad debe verse a las organizaciones como sistemas que cuentan con subsistemas, los cuales dependen unos de otros, por ello estos departamentos o subsistemas deben trabajar en coordinación para lograr objetivos, en éste caso, Recursos Humanos debe laborar en coordinación con las áreas de capacitación y estás con calidad, es decir, en menor o mayor medida todos los subsistemas debe interactuar unos con otros para lograr que se consigan los objetivos generales de cualquier organización, sin embargo no todas la empresas han conseguido hacer esto y por ello actúan como si existieran empresas diferentes dentro de una misma

organización, buscando cumplir únicamente con el objetivo de su área, olvidándose de que ese objetivo está ligado al de otras áreas y a su vez a la misión general de la empresa.

3.9 CAPACITACIÓN EN LA SUBDELEGACIÓN 09 SANTA ANITA

El Sistema de Capacitación que maneja la Subdelegación, cuenta con los elementos primordiales que debe tener cualquier sistema, es decir, elaboración de diagnóstico, programación, ejecución y evaluación, los cuales se basan en dar cumplimiento a los servicios demandados por los usuarios.

El Comité Local de Capacitación y Adiestramiento de esta Unidad elabora un diagnóstico de necesidades anual, en forma coordinada con la representación sindical ante la Subcomisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y la Coordinación de Organización y Calidad, su propósito es revisar los objetivos y lineamientos de dichos comités, así como establecer los compromisos para la programación del año en curso, es decir, se requisita un formato que deberá ser llenado por el responsable de capacitación de cada área, en el cual deberán anotar el nombre de los cursos a los que el personal desea asistir y el número de los participantes por curso, esto basado en las observaciones que el enlace o encargado ha podido notar a lo largo del periodo (un año), sin embargo, al no existir un estándar de que cursos deben aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada área, es significa, hacerles un traje a la medida.

Una vez que se cuenta con el formato debidamente elaborado de cada una de las áreas, se procede a planear como efectuar el proceso de capacitación, tratando ante todo de que eleve la productividad de cada servicio mediante el establecimiento de prioridades y satisfacción de usuarios.

Como la Subdelegación cuenta con 5 Departamentos (Cobranza, Afiliación y Vigencia, Pensiones, Auditoria a Patrones y Servicios Administrativos), cada uno debe elaborar un programa que una vez aprobado, se unirá a los otros para formar uno solo.

Elaborado el Programa Anual de Capacitación y habiendo dado prioridad a los cursos más necesarios se procede a que estos se impartan, para lo cual, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- **La Institución Capacitadora Adecuada**, la cual incluso puede ser otra empresa de gobierno o externa, ya que con estas se efectúa intercambio de capacitación.

- **El material y equipo optimo y la presentación del mismo**; si es un curso informático es necesario revisar que las computadoras se encuentren en buen estado.

- **Lugar**, el cual depende de la ubicación del área solicitante, ya que podría ser en las aulas de la Subdelegación, de la Delegación o en el Centro Nacional de Capacitación y Calidad cuando los cursos son filmados y transmitidos vía satélite a otras Subdelegaciones.

- **Trámites necesarios**, como autorización del presupuesto.

- **Logística**.- las características de las aulas, como por ejemplo, salones en perfectas condiciones, mobiliario y equipo colocado de manera especifica. Se utiliza también equipo audiovisual, proyectores de acetatos y equipo de filmación. Cuando se efectúan los cursos existe vigilancia por parte de los coordinadores, quienes nombran a un miembro de su grupo como responsable del evento, quien debe vigilar que no exista ningún error, por ejemplo, falta de material o mal estado del mobiliario, adecuado desempeño del instructor, así también, elabora constancias de participación que deberán ser entregadas sin falta, en la clausura del curso.

Del mismo modo, se aplica una evaluación hasta el momento parcial, para conocer el resultado de la capacitación, haciendo preguntas a los participantes acerca el desempeño del instructor, la coordinación del curso y la logística del mismo, las cuales deben ser contestadas en escala de cuatro a diez.

Posteriormente, se elabora un resumen de estás evaluaciones que sólo se da a conocer a la Coordinación de Organización y Calidad.

Existe una base de datos por área o Departamento que muestra el número de personal capacitado y en qué cursos.

Es importante señalar que existen instructores internos que imparten sobre todo cursos relacionados a la calidad, pero cada uno cuenta además de su carrera profesional, con al menos un curso de formación de instructores, así como actualización permanente dentro de la misma institución.

Actualmente una vez elaboradas las evaluaciones correspondientes de todos y cada uno de los cursos, no existe un seguimiento que arroje cifras para determinar el impacto de la capacitación en la productividad de la Subdelegación.

4.0 INDICADORES DE DESEMPEÑO

4.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Basados en la idea que **“La tarea creativa se mide por el valor de sus resultados y no por su duración y que lo que se mide se mejora”**, es importante conocer que son los indicadores de desempeño, los cuales tienen que ver con el control, fase imprescindible para saber si las operaciones efectuadas siguen o se apartan de lo planeado o si se requieren cambios, situación fundamental para la determinación de la planeación, es decir, el control se facilita por medio de la comparación entre lo planeado y lo realizado. El control y los indicadores nacen de la idea de que no existen actividades no controlables, ya que si se analiza e investiga verdaderamente nada es incontrolable; lo indicado es mantener todo bajo control.

Por lo anterior, podemos definir a los indicadores de desempeño como unidades de medida ligados a variables claves en los resultados, los cuales permiten conocer el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización. La implementación de indicadores se refiere a la implantación de un sistema de control pero bien definido dentro de una empresa, esto con objeto de asegurar que tanto funcionarios y empleados actúen de acuerdo con el plan estratégico establecido, es decir, los indicadores están directamente ligados a la planeación estratégica, los indicadores se utilizan con la finalidad de lograr la plena satisfacción del cliente y por tanto cumplir los objetivos de la Unidad.

La evaluación es la etapa siguiente a la de control en el filo de la planeación. Esto es, conocidos los resultados de la comparación entre lo planeado y lo realizado, ya que el medio más efectivo de controlar y evaluar es comparar periódicamente lo que se planeó con lo alcanzado en cuanto a las metas que conforman el objetivo.

Para evaluar es necesario conocer los resultados o las acciones a evaluarse. Se evalúa o califica lo ejecutado, lo hecho. La evaluación será más correcta conociendo la función desarrollada, pues no siempre basta con observar los resultados y calificar sin escalas o parámetros establecidos, e ahí la importancia de los indicadores de desempeño, los cuales evitan parcialidades e influencias nocivas.

No existen indicadores clave para cada tipo de Subdelegación, más bien deben definirse de acuerdo a ciertas características de la Unidad y por supuesto a su

entorno, actividad de la empresa, tamaño, ubicación, tipo de personal, tipo de empresa y tipo de organización.

CONFIGURACIÓN	PRINCIPAL MECANISMO DE COORDINACIÓN	PARTE CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN	TIPO DE DESCENTRALIZACIÓN
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	SUPERVISIÓN DIRECTA	ÁPICE ESTRATÉGICO	CENTRALIZACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL
ORGANIZACIÓN MÁQUINA	ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO	TECNOESTRUCTURA	DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL LIMITADA
ORGANIZACIÓN PROFESIONAL	ESTANDARIZACIÓN DE HABILIDADES	NÚCLEO DE OPERACIONES	DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL
ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA	ESTANDARIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	LÍNEA INTERMEDIA	DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL LIMITADA
ORGANIZACIÓN INNOVADORA	ADAPTACIÓN MUTUA	PERSONAL DE APOYO	DESCENTRALIZACIÓN SELECTIVA
ORGANIZACIÓN MISIONARIA	ESTANDARIZACIÓN DE NORMAS	IDEOLOGÍA	DESCENTRALIZACIÓN
ORGANIZACIÓN POLÍTICA	NINGUNA	NINGUNA	VARIA

En la tabla anterior se muestra los diferentes tipos de organizaciones de empresas, las hay empresariales como Comercial Mexicana y otros corporativos, las organizaciones máquina, en las que como su nombre lo dice, la organización de su personal es mecánica, tal es el caso de las fabricas, maquiladoras.

Una organización profesional ésta formada en su mayoría por trabajadores profesionistas, como sucede en la UAM, la innovadora busca crear productos o servicios nuevos, un ejemplo de ella, serían los laboratorios que constantemente están buscando nuevas fórmulas de sus productos, la organización diversificada como Palmolive que cuenta con diferentes productos que ofrecer a sus clientes, la misionera que busca cumplir con una misión en específico, un ejemplo claro sería cualquier organización religiosa y por último la organización política que como su nombre lo indica tiene fines de esa naturaleza.

Al saber en qué tipo de organización se van a implantar indicadores se podrán conocer otros aspectos de la empresa que ayudarán a determinar indicadores más precisos, tales como: Principal organismo de coordinación, que tiene que ver con el aspecto de liderazgo o el sistema de control que hasta ese momento existe, el

lugar que ocupan las áreas en un esquema estratégico, es decir, si son áreas operativas, de apoyo, externas, (parte clave de la organización) y el tipo de descentralización, la cual se refiere básicamente a la forma en que fluye la información horizontalmente y verticalmente y en que grados es limitada o selectiva. Por ejemplo, en las organizaciones de tipo burocrático tiende a ser muy vertical.

Enfoque sistémico

En ocasiones resulta más sencilla la elaboración de indicadores si se conoce mejor a la empresa en donde se implantará un sistema, para lo cual el enfoque sistémico es de gran ayuda, ya que éste observa a la empresa como un sistema que está compuesto por subsistemas, los cuales se analizan para conocer a detalle cada aspecto.

Como ya se indicó observar a la organización como un conjunto de subsistemas que dependen uno de otro para conseguir un objetivo general, permite analizar como está conformado su sistema administrativo, el cual se encarga de coordinar a los otros subsistemas, algunos subsistemas pueden definirse de la siguiente manera:

Subsistema medio ambiente: Se refiere a los factores que afectan o modifican a la organización, tanto externos como internos, como son económicos, demográficos, de infraestructura, etc., en ocasiones este concepto se engloba llamándolo concepto.

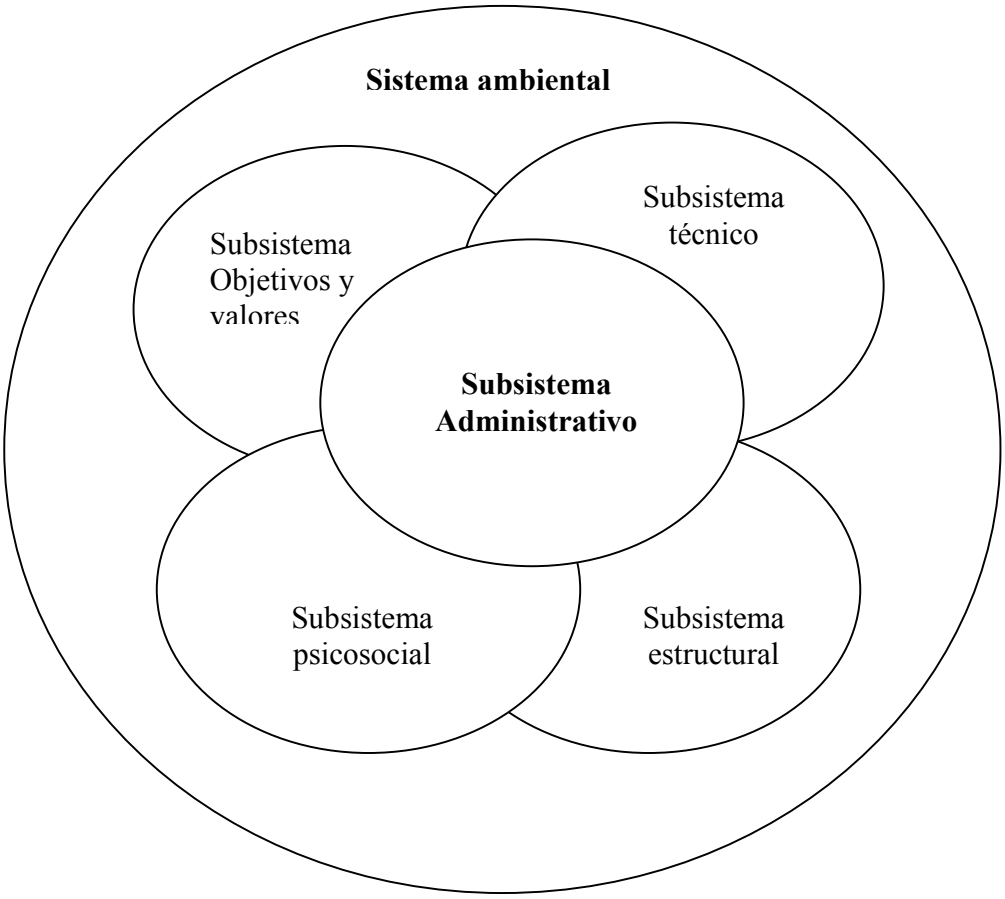
Subsistema objetivos y valores: Son los móviles que tiene la organización, es decir, la razón y lo que los motiva o induce a surgir y ser como tal.

Subsistema tecnología: Avance operacional y administrativo que desarrolla cada organización, modificando directamente la estructura, operación de actividades y relaciones sociales de los miembros que la integran.

Subsistema estructura: Básicamente se encarga de dividir y canalizar correctamente las funciones que cada uno de los miembros debe llevar a cabo; en el aspecto formal, su interrelación e integración, relaciones jerárquicas y alineamientos de matriz y por otro lado, el aspecto informal, los mecanismos de funcionamiento operacional para obtener una mayor efectividad y rapidez en la misma.

Sistema psicosocial: Es el estudio de los aspectos interpersonales y de comunicación de los recursos humanos que sirven para comprender su influencia.

Sistema administrativo: Es la coordinación de los subsistemas organizacionales por medio de la planeación y el control de esfuerzo general; donde cada organización debe adecuarlas a su misión.



Conocer el enfoque de sistemas y los subsistemas posibles permite desglosar en sus partes a una organización, lo que llevará a conocer más a fondo a la empresa, permitiendo tomar en cuenta todos los aspectos necesarios al implementar indicadores, es decir, todo el contexto que rodea al organismo.

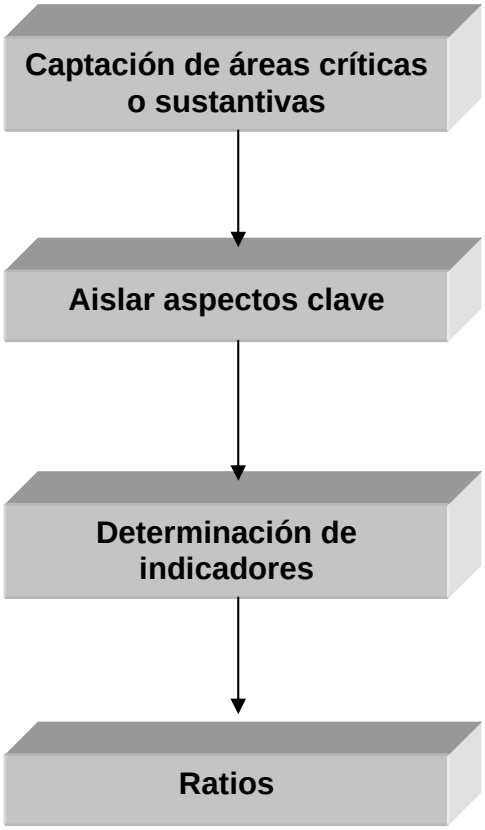
4.2 METODOLOGÍA

El primer paso para elaborar indicadores de desempeño es conocer de qué tipo de organización se habla y la mayor parte de los aspectos que rodean a ésta, lo cual nos permitirá implantar indicadores de manera más adecuada, puesto que sabremos realmente cómo es la empresa.

Para obtener información sobre la empresa se pueden elaborar entrevistas y cuestionarios a los trabajadores, observar el servicio o procesos, medición de

tiempos, análisis de datos históricos, buscar diagramas de flujo existentes, los modelos normativos y algunos sistemas de información

Proceso esquemático para elaborar indicadores



Áreas críticas: Después de conocer diversos aspectos de la empresa es necesario determinar áreas críticas, es decir, áreas sustantivas que son importantes para que la organización cumpla con sus objetivos, estas no necesariamente están ligadas a las que se encuentran enmarcadas como principales en el organigrama.

Aspectos clave: Del punto anterior, es decir, de estas áreas críticas, será necesario tomar aspectos clave como podría ser, la situación financiera, recursos humanos, producción, productividad, servicio al cliente, relaciones con la comunidad, para lo cual es importante dominar las actividades de la empresa, es decir, todo lo que se puede describir con verbos dentro de la empresa o que el personal realiza y que deben ser interdependientes. También es esencial conocer los procesos de la Unidad; estos se definen como conjuntos de actividades

destinadas a la consecución de un objetivo global, teniendo como características principales:

- Qué es transversal en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa
- Tienen una salida global única
- Conducen a un resultado
- Tiene un cliente interno o externo

Para determinar aspectos clave es conveniente realizar un análisis funcional, lo mas recomendable es basarse en los procesos, ya que es el método más independiente de la organización, lo cual permitirá un análisis objetivo.

Elaboración de los indicadores: Consiste en identificar principales factores que tienen influencia sobre aspectos críticos y generalmente constituyen las principales palancas para actuar sobre ellas, es decir, una vez que se obtienen aspectos clave, es factible elaborar indicadores de desempeño referentes a ellos, los cuales deberán permitir eficientar procesos, rebajar costos, en pocas palabras, una mayor satisfacción del cliente, para lo cual es necesario analizar toda la información disponible encontrada en los aspectos clave.

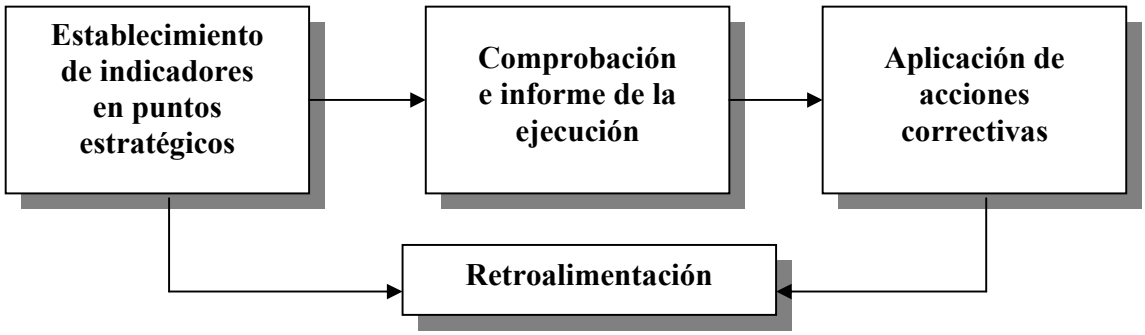
El ratio: Se deberán definir los ratios o medidas específicas para cada indicador, por ejemplo, en un indicador de “Equilibrio Financiero” a corto plazo, el ratio ideal sería el “activo circulante”.

Por otra parte, la aplicación de estos indicadores deben ser en periodos previamente determinados, de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir, si se refieren al presupuesto, lo optimo será hacer indicadores quincenales o mensuales que permitan corregir errores en la planeación antes del primer trimestre del año y no a finales de éste, cuando ya se haya gastado más del 80% de la cantidad asignada.

Los indicadores no solamente son cuantitativos, es decir, referentes a los aspectos monetarios o para elaboración de costos, también pueden ser cualitativos utilizados sobre todo en empresas de servicio, los hay de tiempo, que permiten a estas empresas corregir errores de entrega o recepción del producto.

También la correcta elaboración de estándares de ciertos procesos o servicios, ayudarán a que se cumplan metas y permitirá una mejor aplicación de indicadores.

El desenlace del establecimiento de indicadores se esquematiza así:



Primero, es necesario establecer indicadores de acuerdo al proceso que se analizó anteriormente, posteriormente al llevarlos a la práctica es necesaria una revisión y quizá una elaboración de gráficas, que permitan mostrar el comportamiento de los aspectos que se tomaron en cuenta y finalmente aplicar acciones que corrijan las deficiencias encontradas y continuar tratando de determinar posibles fallas, es importante saber que diagnosticar consiste en remitirse a las causas.

4.3 ASPECTOS QUE OBSTACULIZAN SU IMPLEMENTACIÓN

Servicio Civil de carrera

En muchas ocasiones sólo se da importancia al aspecto técnico, sobre todo en las áreas de ingeniería, pero los indicadores no debe estar ligados a ese aspecto exclusivamente, sino que es necesario considerar los aspectos personales y motivacionales que implican, así mismo tomar en cuenta el contexto que rodea a la organización. Un situación importante puede ser el servicio civil de carrera, ya que muchas empresas no cuentan con él, por lo que no pueden garantizar a sus empleados que el esfuerzo que desarrollen para alcanzar las metas propuestas, también traerá recompensas monetarias a ellos, es decir, debe existir una adecuada planeación de recurso humano, ya que mientras los objetivos de la empresa no se coordinen con los individuales no se podrá hablar de una correcta planeación de personal, ni tampoco se evitará la rotación de éste, situación que afecta la implantación adecuada de indicadores, ya que el personal nuevo tendrá que capacitarse afectando las mediciones realizadas con anterioridad a su llegada.

Cabe señalar, que el Servicio Civil de Carrera se define como la técnica administrativa que persigue alcanzar un alto nivel de profesionalización y desarrollo de todos y cada uno de los servidores públicos, que tiene como principio la superación y el reconocimiento del personal, a fin de que el servidor

público comprenda que la capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia son cualidades indispensables para alcanzar su desarrollo profesional en la institución.

Liderazgo

El tipo de liderazgo influirá en la correcta aplicación de indicadores, puesto que en un sistema de control, los primeros que deben estar convencidos de la necesidad de implementarlos son los dirigentes, esto debido a que el convencimiento hacia los demás deberá descender en cascada a niveles inferiores, de lo contrario sería tanto como intentar barrer una escalera de abajo hacia arriba, quizá se consiga, pero se perdería mucho tiempo.

Es importante que el personal conozca el papel que juega en el objetivo, misión y visión de la empresa, ya que le permitirá sentirse involucrado, de lo contrario, sólo trabajará pensando que su trabajo aislado no es satisfactorio. Existen indicadores de actitudes y satisfacción de personal, los cuales son importantes porque en ellos se pueden descubrir desde sugerencias por parte de los empleados, hasta deficiencias que no les permiten crear u otorgar un producto o servicio óptimo.

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio, por lo tanto, no deben ser totalmente rígidos en inflexibles, las sugerencias pueden hacer que cambien para ser más adecuados.

4.4 ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN EN LA SUBDELEGACIÓN

Primeramente se efectuará un análisis organizacional para conocer más detalladamente a la Subdelegación, para lo cual me auxilio del enfoque sistémico.

ANÁLISIS DE LA SUBDELEGACIÓN 09 SANTA ANITA MEDIANTE EL ENFOQUE DE SISTEMAS.

La Subdelegación es una organización de tipo burocrática y profesional ya que para desarrollar el objetivo principal encomendado necesita personal profesionista y bien capacitado, al mismo tiempo, al hablar de programas establecidos para impartir cursos se habla de una estandarización de habilidades y la actividad primordial es impartir capacitación a los empleados de la misma Unidad, lo que resulta ser el núcleo de operaciones.

CONFIGURACIÓN	PRINCIPAL MECANISMO DE COORDINACIÓN	PARTE CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN	TIPO DE DESCENTRALIZACIÓN
ORGANIZACIÓN BUROCRATICA Y PROFESIONAL	SUPERVISIÓN DIRECTA Y ESTANDARIZACIÓN DE HABILIDADES	ÁPICE ESTRATÉGICO	CENTRALIZACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL

No obstante, el tipo de descentralización no es horizontal más bien tiende a ser vertical, ya que no existe mucha iniciativa por parte de instructores y personal, lo cual se debe a las jerarquías que no pueden romperse fácilmente, es decir, se necesita autorización en cascada para que se efectúen ciertas modificaciones a los procesos.

MEDIO AMBIENTE

Tenemos un sistema que nos proporciona la posibilidad de observar y atender el marco legal, en el que nos desenvolvemos y delimita nuestro actuar, también nos brinda la oportunidad de generar acciones que involucran a la comunidad y aspectos ecológicos.

La Subdelegación 9 Santa Anita, como una Unidad Administrativa que forma parte del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), se rige principalmente por la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos, para cumplir su misión

Contamos con una normateca para tener a la mano las Leyes, Reglamentos, Normas y Lineamientos que rigen el desempeño de la Unidad.

La implantación de Comités genera un impacto importante tanto a nuestros usuarios como a trabajadores al vigilar el cumplimiento de normas sanitarias y de seguridad, tales como la Ley del Uso y Consumo del Tabaco y, en materia de capacitación, se cumple con lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo y nuestro Contrato Colectivo de Trabajo.

Tenemos definidas algunas acciones referidas con el bienestar de la comunidad como son: comunicación con la Delegación Política en relación a Seguridad Pública, Vialidad, Protección Civil, Programa Institucional para Casos de Siniestro, (PICS).

El Plan Institucional para Casos de Siniestro (PICS) el cual tiene como propósito fundamental el apoyo a la población usuaria en caso de desastre y la prevención de los mismos a través de la mejora en las condiciones del inmueble así como en la capacitación al personal en técnicas de control de incendios, primeros auxilios, evacuación de personas, entre otras.

Lo anterior ha generado conciencia entre los trabajadores y la población usuaria, de la importancia de su participación en los simulacros que se realizan tres veces al año, con la finalidad de estar mejor preparados ante la posibilidad de una contingencia.

De manera particular, la Unidad tiene presencia en la zona desde febrero del 2001, y hemos observado el desarrollo de comercio, mejora urbana, adecuamiento urbano e incremento en el transporte.

Con la implantación de la Delegación Sur del Distrito Federal y la Subdelegación 9 “Santa Anita” se impactó la zona ecológicamente, mejorando los camellones con plantas y árboles y además se regularizó la vialidad pintando las señales en los ejes viales.

En la Unidad contamos con un sistema propio de recolección y concentración de basura, orgánica e inorgánica, al mismo tiempo que proporciona mantenimiento a las áreas verdes y banquetas que circunscriben al inmueble.

Se contribuye con la ecología al no manejar ningún desecho sólido o líquido que contamine el drenaje de la comunidad.

Para evitar posibles daños al personal, instalaciones y a la comunidad en general, tenemos un control de extintores para cada tipo de material en caso de siniestro, mismos que se encuentran estratégicamente colocados y señalizados en todos los servicios, así como un calendario anual de recarga para que tengan óptimas condiciones de funcionamiento en todo momento.

Al mismo tiempo, la Unidad cuenta con elementos de seguridad propios.

Una medida en la que contribuimos para el bienestar de la comunidad es el apoyo que la Secretaría de Seguridad Pública presta a petición nuestra y que impacta en la prevención del delito.

La unidad genera una buena imagen de sus servicios ante la comunidad al coadyuvar a la generación de empleos, pues facilita los trámites de afiliación de trabajadores en las empresas de la zona y difunde entre la población, las ventajas de contar con los beneficios que presta el Instituto en forma obligatoria o voluntaria al afiliarse por el hecho de ser trabajador asalariado o independiente.

En este contexto la capacitación es esencial para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el Programa de Gestión por Calidad, por lo que el Cuerpo de Gobierno de ésta Unidad queda encargado de administrar éste importante rubro, ya que es conocido que la capacitación debe ser una actividad permanente dentro de las organizaciones.

VALORES Y OBJETIVOS

La misión y visión de esta Subdelegación son:

“Incorporar a patrones y trabajadores al Seguro Social, recaudar cuotas obrero patronales así como vigilar el cumplimiento de los aspectos que se involucran de conformidad con la Ley del Seguro Social. Para garantizar el derecho a la Salud y las prestaciones económicas, todo ello con calidad para todos los usuarios”.

“Somos una Subdelegación líder en el sistema, aprovechando la sistematización de los procesos de incorporación, recaudación y fiscalización así como de la modernización en las áreas de Prestaciones Económicas y Sociales que respeta los derechos laborales y garantiza la viabilidad financiera”.

Así mismo corresponde al Departamento de Servicios Administrativos vigilar la aplicación de los programas de capacitación en materia técnica y de calidad, a fin de propiciar la actualización del personal y mejorar la productividad del organismo, lo cual permitirá un eficiente apoyo al desempeño de planes de expansión y modernización de los servicios e implementación de la nueva tecnología en los nuevos sistemas informáticos.

Por lo anterior, se hace necesario cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Investigar las necesidades de capacitación y desarrollo existentes en la Subdelegación, elaborar el programa anual de capacitación para su aprobación y ejecución correspondiente.

- Establecer y mantener relaciones con centros de enseñanza, capacitación y desarrollo, a fin de optimizar la función de capacitación mediante el intercambio de información y a su vez fomentar y organizar la participación del personal que lo solicite.

- Registrar y llevar el control de la capacitación y con ello conocer el desarrollo del personal mediante el establecimiento de un banco de datos que permita generar y presentar periódicamente las estadísticas, informes y reportes necesarios.

TECNOLOGÍA

Tecnología administrativa:

La Subdelegación lleva a cabo cursos para sus empleados según las necesidades de capacitación que detecta mediante un formato que lleva este mismo nombre, el cual debe ser llenado por cada Jefe de Departamento en forma conjunta con su personal.

Una vez detectado el curso necesario, se integran grupos de hasta 20 participantes, en el cual generalmente se llevan a cabo de manera tradicional, es decir, el contacto alumno profesor es directo, donde los instructores guían y orientan el aprendizaje del alumno. Dentro de este tipo de curso tenemos los Programas de Conceptos Básicos de Calidad y el de Implantación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001-2000.

Cabe señalar que existen cuatro programas:

Programa Técnico:

Aquí se contemplan e implementan cursos para el personal que labora en las áreas operativas de la Subdelegación y que se relacionan en forma directa con los sistemas informáticos.

Programa Administrativo:

Su función es básicamente, contemplar cursos de actualización para personal administrativo que labora tanto en áreas financieras, de recursos humanos e incluso oficinas de apoyo.

Programa Informático:

Este contempla cursos relacionados con el manejo de software y son impartidos tanto a personal técnico como administrativo por especialistas del Centro Nacional de Capacitación y Calidad.

Programa de Calidad:

Se lleva a cabo en coordinación con la Dirección de Incorporación, Recaudación y Fiscalización, la Coordinación de Organización y Calidad y el Centro Nacional de Capacitación y Calidad, que tienen el propósito de dar a conocer a todo el personal de la Unidad este programa, con la finalidad de elevar el nivel de calidad de la institución.

Dichos cursos se imparten en la Subdelegación conforme al siguiente programa:

CALIDAD (Para todo el personal)	**HUMANISTICOS** (Para todo el personal)	**COMPUTACION** Programación del centro nacional Villa Coapa (Para todo el personal)	**LIDERAZGO** Para el personal de terceras, cuartas, quintas categorías, jefes de sección, oficina, departamento y subdelegada.	**CAPACITACION TECNICA** Para las personas del área oque tienen que ver con ese proceso
Equipos de trabajo Mejorar el trabajo en equipo en relación a la productividad	**Desarrollo humano** Relaciones interpersonales	**Introducción al uso de las microcomputadoras** (conceptos básicos del uso de las computadoras	**Desarrollo Gerencial** (Mejorar las relaciones y el liderazgo)	**Seguridad e higiene en el trabajo.** (Habilitar y promover el Comité de Seguridad e higiene para el buen desempeño funciones)
Estrategias gerenciales para la calidad (Aplicación de estrategias dirigidas a la mejora de procesos)	**Calidad en la atención en el servicio** (Mejorar la atención en ventanillas y mostradores partiendo de los elementos tangible e intangibles)	**Windows 2000** Unificación de la paquetería	**Liderazgo para la calidad** Incentivar a los lideres a mejorar sus relaciones con el personal enfocando sus acciones a la calidad	**Actualización de las mesas en afiliación y vigencia.** Elevar los conocimientos de las mesas y saber sus interrelaciones
Atención en el Derechohabiente Estrategias de mejorar los procesos enfocados a los usuarios.	**Prejubilatorios** Aspectos relacionados con la jubilación derechos y obligaciones lo imparte la Delegación	**Word** Paquetería nivel básico a avanzados	**Arte de ser líder** Estrategias para mejorar las relaciones con los demás y obtener resultados positivos	**Procedimientos en la sección de remates e intervenciones.** Actualización para ejecutores
Conceptos de Calidad (Que es calidad, premio IMSS)	**Nutrición y baja de peso** Programa para bajar de peso y apoyo en dietas y psicológico.	**Excel** Paquetería nivel básico a avanzados	**Taller de Planeación estratégica.** Fortalecer la Plantación Estratégica y Operativa de la Unidad	**Nueva Ley del Seguro Social** Actualización de los Artículos
Seminario de ISO 9001-2000 Conceptos básicos de ISO- 9001-2000	**Perteneces** Autoestima y su reflejo en la productividad, practica 5 pilares	**Power Point** Paquetería nivel básico a avanzados	**Valores Humanos en la Formación de Directivos** Los valores en la persona como se	**La emisión y el uso del Sua para el área de auditoria**

	de la autoestima. Conciencia, responsabilidad		reflejan	
Inducción a la Subdelegación (Metas subdelegacionales)	**Estrés** Manejo y equilibrio emocional	**Access** Utilización de esta paquetería	**Seminario de ISO 9001-2000** Introducción e implantación de la norma	**SIAREFI** Reingeniería de procesos, cambio organizacional e implantación de ISO-9001-2000
Equipos de Alto Desempeño Atributos de los equipos y su medición	**Inteligencia Emocional** Personas exitosas que cuentan con diferentes habilidades	**Internet** Uso de correo y del Internet	**Liderazgo Situacional** Distinguir en el personal los diferentes tipos de liderazgo con base a la tarea percibiendo la madurez.	**Actualización de nuevos sistemas en Emisiones y Pago Oportuno**
Pláticas de difusión de los requisitos de ISO_9001-2000	**Conocimiento de personas Discapacitadas** Estrategias para tratar a las personas con diferentes discapacidades	**Office** para Secretarias	**Conocimiento de las bases del manual de calidad**, política y objetivos de calidad	**Redacción de informes técnicos** Mejora de informes para ejecutores, notificadores y fiscalizadores
Difusión de Política, objetivos de Calidad				**Manual de los procedimientos de áreas**
Pláticas de difusión de avances del Premio IMSS				**SiSCOB (**sistema de cobranza **SUA** Sistema Único de Autodeterminación**. SICOFI** (sistema de cobranza fiscal) SPES (sistema de Pensiones) **VIGEN** (Sistema de Vigencia) **SAIIA (**sistema de acopio interactivo de información afiliatoria)

Es importante señalar, que los instructores habilitados con que cuenta la Subdelegación, tienen preparación a nivel superior y actualización permanente dentro de la misma institución, además son los expertos en sus procesos.

Así también, para llevar a cabo la actualización del personal se compra capacitación a instituciones y despachos externos al Instituto Mexicano del Seguro Social, los cuales reúnen cualidades académicas elevadas.

Tecnología operativa

Dentro del programa técnico podemos mencionar que estos cursos son impartidos en forma teórico–práctica en las instalaciones del Centro Nacional de Capacitación y Calidad.

En cuanto a los cursos administrativos; estos se imparten en aulas de la propia Subdelegación, de la Delegación y del Centro Nacional de Capacitación y Calidad, siendo en su mayoría teóricas, apoyando a los participantes con manuales generados por personal interno, donde se sintetiza el contenido general del curso.

Así también, en los cursos de informática se proporcionan manuales de apoyo, estos son cien por ciento prácticos, y se llevan a cabo en las instalaciones del Centro Nacional de Capacitación y Calidad, con equipo de cómputo altamente especializado y conectado en red y software que el curso requiera.

En cuanto al Programa de Calidad; la Dirección de Incorporación, Recaudación y Fiscalización, marca determinadas características para las aulas, como por ejemplo, salones en perfectas condiciones, mobiliario y equipo colocado de manera especifica, etc. Por lo anterior se cuenta con instructores internos capacitados por la Dirección antes mencionada, quienes están encargados de multiplicar entre los trabajadores los conocimientos implícitos en el Programa de Certificación Laboral (parte del Programa de Gestión con Calidad) siendo impartidos de manera teórico-práctica.

Así mismo, es importante señalar que los cursos que así lo requieran pueden llevase a cabo con ayuda de equipo audiovisual con que cuenta el Centro Nacional de Capacitación y Calidad, tal como:

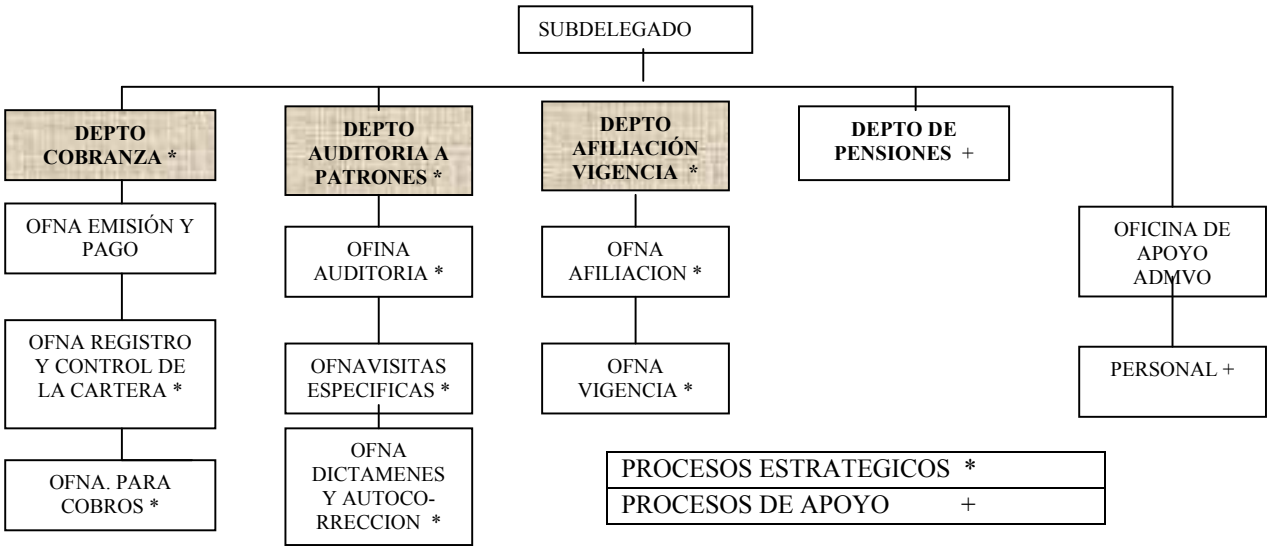
- Proyector de acetatos
- Video casetera con pantalla
- Cámaras de televisión
- Datashow

El equipo de filmación se utiliza para transmisión de señales vía satélite de videoconferencias de diversos temas que se desea, observe todo el personal de las diferentes Unidades a Nivel Nacional en las 133 Subdelegaciones que dependen de la Dirección de Incorporación y Recaudación del Instituto Mexicano del Seguro Social.

ESTRUCTURA

En la Subdelegación 09 Santa Anita, la estructura es de tipo jerárquica, ya que no existe una independencia entre las áreas que les permita tomar decisiones sin autorización del Titular de la Subdelegación, quien a su vez depende de la Titular de la Jefatura de Servicios de Afiliación Cobranza y ésta del Titular de la Delegación.

ORGANIGRAMA



Funciones de los Departamentos que componen la Subdelegación:

- AFILIACIÓN Y VIGENCIA DE DERECHOS

Área que recibe los movimientos afiliatorios de patrones y asegurados para conformar el sistema de derechos a las prestaciones en especie o en dinero así como de sus obligaciones.

- COBRANZA

Se encarga de la emisión, aclaración y cobro de las cuotas obrero- patronales, en apego a la Ley del Seguro Social y sus reglamentos, aplicando en su caso el

procedimiento administrativo de ejecución conforme se establece en el código fiscal de la federación.

- **AUDITORIA A PATRONES**

Es el área fiscalizadora encargada de revisar y vigilar que se cumpla lo establecido en la Ley del Seguro Social y sus reglamentos.

PROCESOS DE APOYO

- PRESTACIONES ECONÓMICAS

Es la encargada de tramitar y controlar las diferentes pensiones y prestaciones como la ayuda en gastos de matrimonio, de funeral, del pago de incapacidades. Que contempla la ley.

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Son quienes controlan los Recursos humanos, financieros y materiales de la subdelegación,.es decir, los servicios de apoyo como son servicios al personal, servicios generales, abastecimiento , presupuesto, correspondencia, fotocopiado , telefonía, servicios municipales, mensajería., el activo fijo y la capacitación al personal.

La subdelegación depende de la Dirección Regional Centro, La Delegación Sur del Distrito Federal y normativamente de las Direcciones de Incorporación del Seguro Social, de Finanzas y Sistemas, Prestaciones Económicas y sociales y Administrativos.

El nivel de escolaridad de nuestro personal es básica 5%, media 25%, media Superior 50%, profesional 19% y posgrado 1%. La principal característica de nuestro personal es experiencia y la apertura al cambio, a lo largo de los últimos 5 años hemos observado el gran compromiso del capital humano de nuestra subdelegación, su participación y compañerismo que nos ha llevado a recibir felicitaciones de nuestros clientes y usuarios, la visita del director general en el 2002 y nos ha permitido obtener calificación muy decorosas en el premio IMSS de calidad.

El Departamento de Servicios Administrativos- Tiene como objetivo actualizar al personal que presta servicio en la Subdelegación, con el fin de que estos proporcionen un servicio de calidad, ya que el trato es directo con el público; debiendo formar administradores competentes, esto a través de cursos de atención y trato al público, estudio y observación de otros sistemas técnicos y preparación del personal de nuevo ingreso mediante inducción a los servicios que presta la Unidad, así también, organizar, promover, desarrollar y evaluar la

capacitación dirigida al personal de todas las áreas técnicas y administrativas, que se requiere para la prestación de los nuevos servicios de valor agregado.

PSICOSOCIAL

Los empleados conocen el programa mensual de capacitación, debido a que se promueven en áreas comunes debiendo solicitar a su Jefe de Departamento, si así lo desean, asistir al curso de su interés; sin embargo, el interesado en tomar la capacitación, en ocasiones, al estar subordinado a las decisiones de su jefe inmediato, y éste a su carga de trabajo, no puede decidir el momento en que puede tomar el curso; con lo que los interesados adoptan una actitud negativa y resistencia a actualizarse debido a que el curso tal vez no es de su interés.

El personal operativo del Centro Nacional de Capacitación y calidad; encargado de crear las condiciones necesarias para que se imparta un curso, toma una actitud de subordinación y siguen la normatividad establecida por lo que de necesitar algún servicio que proporcione determinada coordinación acuden directamente con el responsable, es decir, difícilmente tienen una actitud de iniciativa.

Los instructores internos imparten la capacitación, elaboran un programa adecuado a las necesidades de la Unidad, y crean las condiciones necesarias para que durante el curso el participante se sienta motivado, en ocasiones organizan convivíos al finalizar el evento y de manera informal se comenta la opinión que se tiene de la calidad de lo aprendido.

El director muy pocas ocasiones tiene trato directo con los participantes, sólo recoge impresiones de los cursos a través de sus coordinadores, quienes mediante la evaluación respectiva y comentarios al finalizar el evento, tienen idea de las sugerencias de los participantes.

SISTEMA ADMINISTRATIVO

Mediante la elaboración de un Diagnostico de Clima Organizacional y Necesidades de Capacitación **(anexo 1),** en donde se solicita a todas las áreas de la Subdelegación detallen los cursos que es necesario tome el personal de la Unidad, la Coordinación de Calidad y Capacitación entrega al principio del ejercicio un Programa Anual de Capacitación al Titular de la Subdelegación, quien a su vez la entrega a los Jefes de departamento, quienes elaboran conjuntamente con los Jefes de Oficina y Sección el proyecto de capacitación que resulta ser la base de trabajo para el año, posteriormente cada mes se elabora un Programa mensual con los cursos que se impartirán en la Unidad, el cual está basado obviamente en el programa Anual.

El programa mensual señalado, se da a conocer a todos los empleados de la Unidad, con lo que se da la oportunidad de que todos puedan inscribirse, aunque en ocasiones existen problemas de sobrecupo. Así también, la dirección de la Coordinación de Calidad y Capacitación, planea y vigila los programas que deben llevarse a cabo para cumplir con la misión de la Coordinación.

El Departamento Administrativo mensualmente sabe que cursos deberá coordinar, por lo que debe buscar la institución adecuada para impartir la capacitación, adquirir manuales o dar aviso previo al área correspondiente para que se elaboren, así mismo, preparar materiales necesarios y solicitar a otras áreas se asigne un aula o auditorio para efectuar adecuadamente la capacitación, para esto, cuenta con personal administrativo, que se encarga de coadyuvar a que se realicen las funciones especificas del área; por otro lado, los instructores están encargados de impartir los cursos de capacitación siguiendo las pautas indicadas por sus superiores.

En la toma de decisiones la Subdelegación se coordina con otras áreas para la autorización de presupuesto, así también, los cursos impartidos en la Unidad son evaluados mediante un cuestionario que se entrega al participante al final del evento en donde él califica la calidad del mismo, la eficiencia de la coordinación, al instructor y se anotan opiniones para el mejoramiento de en general todos los aspectos.

Respecto a la evaluación del alcance de metas; este se lleva a cabo mediante la entrega de un reporte trimestral de capacitación de todas las áreas que conforman a la Subdelegación a la Coordinación de Calidad y Capacitación.

La Coordinación de Calidad y Capacitación lleva a cabo una base de datos del personal que ha tomado los cursos pero no lleva un seguimiento que evite que un mismo participante acuda al mismo curso; del mismo modo, no controla que absolutamente todo el personal se capacite.

Respecto al PROMAP (Programa de Modernización de la Administración Pública) se tiene contemplado un seguimiento para que los participantes tomen los cinco cursos correspondientes a éste, pero no se obliga al participante a tomarlos por lo que muy pocos concluyen con este proyecto.

Es importante mencionar, que el personal que desea ser instructor tiene que reunir ciertas características marcadas en la normatividad como son: Escolaridad profesional, aptitudes de docencia y contar con curso interno de “Formación de instructores”.

ASPECTOS QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA PARA LA IMPLANTACIÓN

Actualmente la Subdelegación 09 Santa Anita no cuenta con un sistema que le permita evaluar el desempeño de sus funciones y por lo tanto, no puede aplicar medidas correctivas de posibles deficiencias.

Únicamente se elaboran concentrados donde se muestra el número de participantes que acuden a los cursos (Formato SIC-03 y SIC-04) y un cuestionario que intenta conocer algunos aspectos de los cursos, pero es muy general y que no existe una división por curso, ni un seguimiento que permita determinar si un mismo participante concluyo con alguna serie de cursos de algún proyecto en específico.

Tal es el caso del PROMAP (Programa de Modernización de la Administración Pública) en donde se indica que todos los trabajadores del organismos deben cursar toda la serie de cursos del proyecto, los cuales son:

- Principio de calidad
- Calidad en el servicio
- Pensamiento estadístico
- Formación de instructores
- Administración de proyectos
- Sistema para el mejoramiento de procesos prioritarios

Pero, en ocasiones sólo toman el primero de ellos o alguno de ellos, puesto que no se encuentra establecido que para tomar el siguiente sea necesario cumplir con alguno que le anteceda, ósea no existe una seriación.

A continuación se muestra el cuestionario que se maneja actualmente en la Subdelegación, así como el formato de sugerencias y comentarios:

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS DE MEJORA

Área o Servicio_____.

Fecha: ___ de _____ del 200__.

Con el propósito de mejorar la prestación del servicio y el ambiente de trabajo, utilice este formato para hacer sus sugerencias y comentarios sobre aquello que usted considere conveniente se deba modificar o mejorar. Su opinión es muy importante. Exprésela.

Comentario ☐ Sugerencia ☐

OPCIONAL:

Nombre: _____ Firma : _____ Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

SUGERENCIAS ENVIARLAS AL CORREO: erasmo.figueroa@imss.gob.mx

Área o Servicio_____.

Fecha: ___ de _____ del 200__.

Con el propósito de mejorar la prestación del servicio y el ambiente de trabajo, utilice este formato para hacer sus sugerencias y comentarios sobre aquello que usted considere conveniente se deba modificar o mejorar. Su opinión es muy importante. Exprésela.

Comentario ☐ Sugerencia ☐

OPCIONAL:

Nombre: _____ Firma: _____ Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

SUGERENCIAS ENVIARLAS AL CORREO: erasmo.figueroa@imss.gob.mx

DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO
DELEGACIÓN SUR DEL DISTRITO FEDERAL
SUBDELEGACIÓN 09 SANTA ANITA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

EVALUACIÓN

Marque con una X la respuesta de su elección

1.- ¿Le agradó la calidad del curso?

Si No

2.- ¿Fue adecuada la instrucción recibida?

Si No

3.- ¿La coordinación del curso le parece adecuada?

Si No

Anote algunas sugerencias, las cuales servirán para optimizar el servicio:

_____

_____

_____

_____

Formatos utilizados para reportar el número de cursos que se programaron para el año 2005, los que se impartieron en los diferentes trimestres del año y el número

de participantes a los mismos, SIC-03/A. Programación de Cursos / Actividades de Capacitación y Desarrollo **(anexo 2)**, SIC-03/C Avance Mensual de Cursos / Actividades de Capacitación y Desarrollo **(anexo 3)**, SIC-04 Control de Participantes a Cursos **(anexo 4)**,1C00-021-004 Evaluación del Instructor / Curso **(anexo 5)**.

En cuanto al área de atención directa al usuario o derechohabiente, es importante mencionar que se recibe determinado número de quejas por atención inadecuada y por supuesto se conoce cuánto disminuyen estas quejas al capacitar al personal con cursos de relaciones humanas, atención telefónica, atención y trato al público.

Las videoconferencias tienen la ventaja de capacitar a un gran número de personal, ya que estás se efectúan a nivel nacional, pero no se ha dado auge a este método de capacitación, debido a que se desconoce el impacto que tiene.

No se tienen gráficas que muestren un análisis estadístico de la operación en la Subdelegación, es decir, no se vincula el control con la estrategia, ya que al no existir un control del avance en las diferentes actividades de la Subdelegación, no se puede planear o implementar nuevas estrategias que aumenten o mejoren la productividad en la propia área de capacitación.

4.5 ELABORACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA SUBDELEGACIÓN.

Una vez analizada la Unidad donde se desea implantar un sistema de indicadores de desempeño, con la finalidad de que el sistema sea eficaz, es necesario diseñarlo en función a la estrategia y la estructura, ya que existe una estrecha relación entre éstas y el sistema de control, es decir, si el sistema de control es adecuado a la estrategia y estructura se conseguirán más fácilmente los objetivos de la empresa.

VINCULACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL CON LA ESTRATEGIA

El sistema de planificación es presupuestario como se detalla a continuación:

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

CONCEPTO	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	JUSTIFICACIÓN
Horizonte de tiempo	Anual	La Subdelegación, efectúa un plan mensual de los cursos a impartir, pero previo a éste, existe un programa anual, que gira de acuerdo

		al Diagnóstico de necesidades de capacitación y al presupuesto asignado.
Finalidad	Existen políticas y objetivos establecidos	Cada ejercicio consta de un año y ya existen políticas establecidas y misión y objetivos en la Subdelegación.
Nivel de Dirección Afectado	Alta Dirección y Gerencias	Es un tipo de organización vertical, las decisiones y disposiciones, bajan en cascada a todos los niveles de la organización
CONCEPTO	**PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA**	**JUSTIFICACIÓN**
Complejidad	Menor	Ya que todo está previamente determinado, puesto que se sigue una normatividad, no existe mayor complejidad.
Actividad a controlar	Desviaciones presupuestarias	En ocasiones pueden variar los planes presupuestales, pero estas variaciones son mínimas y justificadas, tratando siempre que estas sean las menores.
Punto de partida	Planificación interna	Para tomar decisiones no se analiza el entorno que puede afectar a la organización.
Contenido	Especifico, detallado y cuantitativo	Se refiere a cantidad de personas capacitadas, cursos, gastos de los mismos.
Naturaleza de la información	Interna y financiera	Basada en recursos con que se cuenta y gastos.
Grado de predicción	Relativamente alto	Debido a que se efectúa de la misma manera cada año, el grado de predicción es alto, ya que si existen variaciones en el presupuesto, son las menores posibles, es decir, no se permite efectuar muchos cambios.
Estructura de las decisiones	Programadas	Debido al alto grado de normatividad que se sigue en este organismo, se pueden tomar decisiones basadas en reglamentos.

VINCULACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL CON LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El tipo de sistema de control es burocrático, ya que el entorno es estable y definitivamente existe una centralización en la toma de decisiones, además la empresa tiene las características de:

- Mayor dimensión
- Mayor formalización
- Estilos personales y cultura favorable a la formalización

GRADO DE FORMALIZACIÓN

CARACTERÍSTICA	JUSTIFICACIÓN
Sistema de Control	Existen procedimientos formales, es decir, cualquier movimiento se efectúa siguiendo la normatividad.
Dimensión de la Empresa	Grande
Percepción del Entorno	Poco dinámico, poco hostil y al ser una organización con demasiada división del trabajo, resulta de cierta manera complejo.
Cultura Organizativa	Definitivamente priva el cumplimiento de los procedimientos, existe el paternalismo y hay una clara aversión a los cambios con una relativa estabilidad.
Estilos de Dirección	Personalista
Estrategia	Existe, sin embargo como no se evalúan resultados, no se puede medir el impacto de la estrategia.
Estructura Organizativa	Limitada descentralización y delegación Actividades rutinarias y elevada formalización No existen sistemas de gestión.

GRADO DE CENTRALIZACIÓN

CONCEPTO	CARACTERÍSTICAS
SISTEMA DE CONTROL	Poco sofisticado Énfasis en mecanismos formales, especialmente en los sistemas de control financiero
INDICADORES DE CONTROL	Cualitativos, tienden más a cifras y no siempre se evalúa su resultado y el impacto de éste a la empresa.
SISTEMA DE INFORMACIÓN	Tiende a estar poco orientado al control de responsabilidades.
PROCESO DE PLANIFICACIÓN	Presupuestal
SISTEMA DE EVALUACIÓN	De cierta manera se basa en el presupuesto.

Esta organización tiende a ser más centralizada, pero no lo es totalmente.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Subdelegación tiende a ser más funcional como se detalla a continuación

CONCEPTO	CARACTERÍSTICAS
SISTEMA DE CONTROL	Predomina el control burocrático
INDICADORES DE CONTROL	No existen formalizados y los informales basados en presupuesto tienden a ser cuantitativos
SISTEMA DE INFORMACIÓN	Existe un relativo énfasis en la medición rutinaria y periódica de gastos e ingresos.
PROCESO DE PLANIFICACIÓN	Está basado en el presupuesto
SISTEMA DE EVALUACIÓN	Casi no se da importancia a la evaluación a cualquier nivel.

Determinación de áreas críticas

En el caso específico de la Subdelegación 09 Santa Anita y de las áreas involucradas con ésta, para que se cumpla su misión general, se hacen necesarias las siguientes áreas esenciales:

- **Capacitación:** Uno de los objetivos principales del Departamento de Servicios Administrativos es la capacitación del personal de las diferentes áreas de la Unidad. Las actividades del Departamento están divididas en: capacitación en el puesto, promocional, para cambio de rama, selectiva, básica, continua en el trabajo, prejubilatoria, ética y valores institucionales, desarrollo gerencial, desarrollo directivo, actualización de instructores habilitados, reconocimiento a 20, 25 y 30 años de antigüedad, situación didáctica con aval educativo, programa de capacitación, carta descriptiva, programa general, sin programa, paquete didáctico y examen de suficiencia, que se imparten a través de las siguientes modalidades didácticas; curso/taller vertical, horizontal o longitudinal, enseñanza abierta, adiestramiento en servicio, mixta, sesiones de capacitación, capacitación a distancia, conferencia y aula virtual, motivo por el cual las actividades que efectúe la Subdelegación repercutirán en los trabajadores que la conforman**.**

- **Productividad Interna y externa:** Los objetivos primordiales de la Subdelegación están encaminados también a elevar la productividad de la Unidad, mediante el aumento de la capacidad de sus trabajadores, se habla de productividad interna al referirse a la de la propia Subdelegación y externa a la de otras áreas del Instituto Mexicano del Seguro Social**.**

- **Recurso humano:** En cualquier organización el personal es aspecto clave en la consecución de objetivos y el caso de la Subdelegación 09 Santa Anita no es la excepción, ya que como se mencionó anteriormente existe un grado de rotación de personal que afecta la productividad de la Unidad.

- **Finanzas:** Este es un aspecto esencial, ya que la asignación, distribución y planeación efectiva del recurso monetario, permitirá poner en práctica de manera eficaz el programa anual de capacitación, es decir, permitirá que los cursos se efectúen cuando realmente sean necesarios y no posteriores al tiempo óptimo.

- **Acervo bibliográfico:** Contar con una normateca bien clasificada y actualizada permitirá que los trabajadores proporcionen al usuario un mejor servicio, ya que el Instituto Mexicano del Seguro Social es una Organización que se caracteriza por tener todos sus procedimientos normados a través de sus manuales de procedimientos y servicios, por lo que el contar con un

sistema informático de dicha información permitirá reducir los tiempos de respuesta de demandas de los usuarios.

ASPECTOS CLAVE

Del punto anterior, es decir, de estas áreas críticas será necesario tomar aspectos clave como podrían ser:

Área crítica	Aspecto clave	Justificación del aspecto clave
Capacitación	**Instructores**	Es importante tener un indicador que permita evaluar el desempeño de los instructores, esto permitirá medir deficiencias.
	Herramientas	Deben existir indicadores que permitan conocer si el ambiente en donde se imparte el curso es adecuado, y aumenta el aprendizaje.
	Coordinación	La manera en que se captan participantes a los cursos es esencial para que los grupos se llenen, existiendo un aprovechamiento total de los recursos económicos invertidos.
	Programas	Los indicadores de los programas son necesarios debido a la constante actualización que se tiene del conocimiento, es decir, los cursos deben tener un alto grado de actualización por lo que debe existir una constante revisión de los programas.
	PROMAP	Al desconocerse el número de personal que concluye con la serie de cursos de éste proyecto se hace esencial mediar que beneficios tiene continuar con su seguimiento.
	Cursos a técnicos	La Subdelegación 09 Santa Anita es una Unidad cuya principal actividad requiere de más personal especializado técnicamente y administrativamente, ya que su misión se basa en proporcionar servicios administrativos, por lo que el personal debe estar actualizado en cuanto a las normas y procedimientos derivadas de los nuevos esquemas informáticos implantados.
	Relaciones Públicas	De la habilidad del personal encargado de atraer patrones (IMSS desde su Empresa) dependerá el cumplimiento de algunos objetivos específicos referentes a impartir cursos a empresas externas y atraer con ello ingresos a esta organización.
Área crítica	**Aspecto clave**	**Justificación del aspecto clave**
Productividad externa	**Atención al cliente**	El impacto que tienen los cursos cuyo objetivo se encuentra orientado a mejorar la atención a usuarios y derechohabientes debe conocerse mediante indicadores

Productividad interna	**Productividad de áreas específicas**	Los cursos de informática tienen como objetivo proporcionar al participante herramientas técnicas que le permitan aumentar su productividad y la de su Departamento y con ello la de la Subdelegación.
Recurso humano	**Personal (Becas)**	Las becas que se proporcionan a determinados trabajadores implican un costo para la Subdelegación, por lo que se debe evaluar los beneficios que se obtienen al otorgarlas.
	Personal (Rotación de personal)	Por otra parte, en ocasiones el personal capacitado abandona a la organización después de capacitarse o en ocasiones después de un periodo determinado de tiempo, el cual generalmente es corto.
	Personal capacitado	El número de personal que se capacita durante determinado tiempo habla del cumplimiento de la misión de la Unidad.
Finanzas	**Autorización de compra de cursos externos**	Del tiempo en que se tarden en autorizar la compra de cursos, dependerá que se lleve a cabo el evento y este sea oportuno (nuevo proyecto de recaudación y fiscalización).
Acervo bibliográfico	**Actualización del acervo**	La normateca requiere contar con un grado de actualización elevado con respecto al acervo.
	Administración del acervo	Se desconoce si existe un adecuado sistema de clasificación, préstamo y conservación.
	Atención al público	También se desconoce cual es la calidad de atención al público usuario.

De acuerdo a las áreas críticas y aspectos clave analizados anteriormente, podemos proponer los indicadores que se encuentran en el siguiente cuadro integral de mando:

EL CUADRO DE MANDO

ASPECTO CLAVE	INDICADORES	RATIOS
Instructores	Instrucción	Calidad de la instrucción
	Cumplimiento de programas	Grado de cumplimiento de los puntos programados.
	Puntualidad	Número de retardos
Herramientas	Instalaciones (Salones y auditorios)	Calidad en que se encuentran

	Material	Calidad de los manuales
	Entrega del material	Número de manuales que se entrega de manera oportuna o al principio del curso
Coordinación	Información oportuna sobre cursos	Número de personal que asistió
	Atención a participantes	Calidad de la atención recibida
	Puntualidad	Grado de cumplimiento de horarios establecidos
Programas	Grado de actualización	Grado de relación entre lo que el trabajador realiza y lo aprendido
PROMAP	Personal que concluye con el proyecto	Número de personal que concluye con todos los cursos del proyecto
	Productividad general del organismo	Rentabilidad del organismo
Cursos Técnicos	Personal capacitado en aspectos técnicos	Número de personal técnico contratado en un mes
	Personal capacitado en Mantenimiento de computadoras	Número de reportes recibidos referentes a fallas en los equipos.
Relaciones públicas	Cursos impartidos a empresas externas	Número de cursos impartidos a empresas externas Ingresos captados.
	Cursos de intercambio	Número de cursos impartidos y recibidos por acuerdos de intercambio con otras empresas.

ASPECTO CLAVE	INDICADORES	RATIOS
Atención a clientes	Quejas	Número de quejas recibidas referentes a la prestación del servicio en determinado periodo en los diversos departamentos y número de usuarios del servicio.
	Clientela	Aumento o disminución de la operación de servicios otorgados mensualmente.
Productividad de áreas	Actividades en cada una de las áreas	Aumento o disminución de productividad
Becas	Beneficio para el organismo	Aumento de productividad en áreas específicas
Rotación de personal	Personal capacitado y becado (diplomados, maestrías, doctorados, etc.)	Tiempo permanencia de personal becado en el Organismo. Tiempo de permanencia en el Organismo de personal con alto grado de capacitación.
Personal capacitado	Asistencia a los cursos	Número de personal que asiste a cursos en la Escuela.
Autorización en la compra de cursos externos	Tiempo de autorización de cursos con empresas externas	Número de cursos con empresas externas impartidos mensualmente.
Actualización del acervo	Grado de actualización	Adquisiciones de libros nuevos al año.
Administración del acervo	Sistema de clasificación	Tiempo de localización de libros.
Atención y trato al público	Quejas y sugerencias	Quejas recibidas mensualmente.

Una vez determinados estos indicadores al finalizar los cursos podría entregarse a los participantes un cuestionario que enmarque los indicadores anteriormente analizados, tomando como referencia el formato denominado 1C00-021-004

Evaluación del Instructor / Curso visto en el anexo 5, el cual podría quedar como el siguiente:

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO
SUBDELEGACIÓN 09 SANTA ANITA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
EVALUACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN

CURSO:	
INSTRUCTOR:	
INSTITUCIÓN CAPACITADORA:	
SEDE	PERIODO:

Escala:

1 Deficiente 2 Regular 3 Bien 4 Muy bien 5 Excelente

De acuerdo a la escala anterior evalúe el desempeño del instructor, de la coordinación de los cursos y las herramientas proporcionadas:

Número	Del instructor	Cal.	Comentarios y sugerencias
1	¿Profundizó en el tema?		
2	¿Fue claro en la exposición del tema?		
3	¿Aplicó ejercicios prácticos?		
4	¿Propicio la participación del grupo?		
5	¿Resolvió dudas?		
6	¿Utilizó el material didáctico?		
7	¿Aprovechó el tiempo programado para su exposición?		
8	¿Asistió con puntualidad?		

Número	De la coordinación	Cal.	Comentarios y sugerencias
1	¿Se enteró oportunamente del curso?		
2	¿La atención que recibió durante su estancia en el curso por parte del personal que coordinó el evento fue adecuada?		
3	¿Fueron respetados los horarios previamente establecidos para el curso?		

Número	De los programas	Cal.	Comentarios y sugerencias
1	¿El curso está relacionado con el objetivo de su área en particular?		
2	¿Ayudará a cumplir con el objetivo de su área?		

Número	De las instalaciones	Cal.	Comentarios y sugerencias
1	¿Considera que las instalaciones y equipo para el curso fueron adecuados?		
2	Si consultó material bibliográfico: ¿Considera que fue de utilidad?		

Comentarios:

4.6 PRÁCTICA DE CAMPO

El cuestionario anterior fue aplicado a 20 participantes de tres cursos diferentes, de acuerdo a las áreas principales que se manejan en la Subdelegación:

“Liderazgo para la Calidad”

Con duración de 30 horas durante una semana, y grupos de 20 a 30 trabajadores
Se impartió el siguiente temario:

- comportamiento humano
- toma de decisiones
- comunicación para la calidad
- asertividad (la habilidad de negociar)
- tipos de liderazgo
- calidad de vida
- los 7 pecados capitales del liderazgo
- madurez de grupos y estilos de liderazgo
- las necesidades del grupo y su satisfacción
- liderazgo transformacional
- la organización y los equipos de trabajo

El objetivo del curso es concientizar a los participantes de la importancia de predicar con el ejemplo en el liderazgo para la calidad y sus objetivos específicos son:

- dotar a los participantes de conocimientos teórico – prácticos para alcanzar el liderazgo participativo.
- desarrollar las habilidades del líder para evaluar la madurez del grupo y transformarlo en un equipo de trabajo
- facilitar al líder la toma de decisiones asertivas

“Estrategias gerenciales”

Con duración de 30 horas durante una semana, con grupos de 20 a 30 trabajadores

Se impartió el siguiente temario:

- comportamiento, clima y desarrollo organizacional
- teoría general de grupos y procesos del grupo
- clasificación de grupos
- procesos psicosociales
- estrategias gerenciales para la integración de equipos de trabajo
- diez reglas de oro para trabajar en grupo

Con el objetivo de concientizar a los participantes acerca de los beneficios en conformar equipos de trabajo eficientes, compartidos y responsables, que den respuesta a necesidades individuales, colectivas e institucionales, para el otorgamiento de servicios de calidad.

Los objetivos específicos son:

- proporcionar a los participantes las estrategias para la evaluación de grupos y la consolidación de equipos de trabajo
- identificará la trascendencia de cada uno de los factores que confluyen en la conformación de los procesos psicosociales del grupo y las características de un equipo de trabajo.

“Formación de equipos de trabajo y desarrollo humano”

Con duración de 20 horas en tres días, con grupos de 20 trabajadores.

Se impartió el siguiente temario:

- conocimiento del ser humano
- sensibilización
- aceptación
- integración de equipos de trabajo

- cooperación
- participación
- liderazgo
- toma de decisiones
- asertividad

El objetivo es concientizar a los participantes de la importancia de su actuación en el equipo de trabajo para proporcionar servicios de calidad y sus objetivos específicos son:

- sensibilizar al trabajador en la aceptación de un líder de equipo
- incentivar al trabajador a fin de cooperar en el logro de las metas institucionales

Es decir, se aplicó a participantes de un curso administrativo para altos mandos **“Liderazgo para la Calidad”,** administrativo para mandos medios **“Estrategias gerenciales”** y administrativo para operativos y de relaciones humanas **“Formación de equipos de trabajo y desarrollo humano”**
.

Obteniéndose los siguientes resultados (Calificaciones promedio):

CURSO	DEL INSTRUCTOR	DE LA COORDINACIÓN	DE LOS PROGRAMAS
Liderazgo para la Calidad	9.0	9.5	10
Estrategias Gerenciales	8.5	8.5	9.5
Formación de equipos de trabajo y desarrollo humano	8.5	9.0	8

Así mismo, se registraron las siguientes sugerencias y comentarios:

- Algunos participantes sugirieron que para profundizar en el tema se dedique más tiempo a los cursos, es decir, en lugar de ser de 30, se lleven a cabo en 40.

- Otros sugirieron, se actualice constantemente a los instructores internos y externos.

- También hubo sugerencias con respecto a la información del curso, solicitando se efectúe una mayor promoción y difusión.

- Se propuso se vigile la puntualidad al comenzar las sesiones, ya que se menciona que es puntual (el instructor y los participantes) sólo el primer día, es decir, cuando el curso se inaugura comienza de manera puntual, no sucediendo así en los días subsecuentes

- Dos participantes dijeron no efectuar trabajo que tuviera que ver con el tema del curso.

- En referencia al material bibliográfico, se comentó que se necesitaba actualizar la bibliografía.

- Y en relación a instalaciones y equipo, se sugirió darle mantenimiento a las aulas así mismo equiparlas con ventilación y mejorar su sistema de iluminación.

- Algunos participantes dijeron ya haber asistido al curso impartido, es decir, lo estaban tomando por segunda ocasión.

También se buscaron sugerencias del personal responsable tanto de instructores, como Coordinadores y personal administrativo, englobando los siguientes aspectos:

- Supresión de procesos para autorización de cursos y pago de los mismos.

- Explorar información actualizada de instituciones educativas, con objeto de elaborar manuales actualizados.

- Involucrarse con otras Subdelegaciones para conocer el nivel competitivo y tratar mediante la capacitación otorgada en la Unidad, estar al nivel de las mismas.

- Dar auge a intercambio de capacitación con otras instituciones, con la finalidad de adquirir capacitación sin costo adicional.

Respecto a la capacitación que se imparte con empresas externas, se aplicó el cuestionario a cursos como los anteriores; contratando al grupo “Asierto” y “Consultores Especializados en Servicios de Calidad”, se aplicaron los cursos “Desarrollo Humano y Formación de Equipos de Trabajo para la Calidad” y “Calidad en el Servicio”, con esto se diseño el curso “Atención de Calidad para el

Usuario”, el cual conjunta contenido de las dos instancias que son lideres en su ramo.

También se retroalimento a los lideres con los contenidos de SENCADE especialistas en calidad donde nos sugirieron medir el liderazgo.

CURSO	DEL INSTRUCTOR	DE LA COORDINACIÓN	DE LOS PROGRAMAS
Desarrollo Humano y formación de equipos de trabajo para la calidad	10	9.5	10
Calidad en el servicio	10	8.5	9.5
Atención de calidad para el usuario	9.5	9	9.5

Obteniendo las siguientes observaciones:

- Los participantes solicitan que la duración de los cursos sea mayor.
- Que los cursos se den de manera consecutiva, cuando así se requiere, por ejemplo, cursos a nivel básico, intermedio y avanzado.
- Se otorguen más lugares a las áreas para participar en estos cursos.

Por otra parte se efectuaron entrevistas a personal que atiende directamente al público y que han tomado cursos de ”Atención y trato al Público”, quienes sugirieron lo siguiente:

- Otorgar a este personal más cursos de informática, que ayudan a eficientar el servicio, ya que la atención al público puede efectuarse con mayor rapidez.
- Más que atención y trato al público, creen requerir diversos cursos que tengan que ver con relaciones humanas y motivación.

- También se externó que para resolver problemas este personal no tiene poder de decisión, esto quiere decir, que no se delega cierto poder de decisión para resolver problemas y evitar quejas por parte de usuarios.

4.7.- ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA PRÁCTICA DE CAMPO.

Al aplicar un curso de cada área en específico, se trata de encontrar problemas primero por Departamento, posteriormente por tipo de curso.

Los resultados que se obtuvieron fueron menores a 10, lo cual habla de una total falta de cultura de excelencia especialmente en los cursos que fueron dirigidos a mandos altos y medios, ya que debería tenerse un promedio de 10 en los aspectos de instrucción, coordinación y programas, es decir, los participantes no creen que estos cursos hayan sido óptimos para su buen desempeño.

Así mismo, es necesario mejorar ciertos puntos de algunos aspectos clave como a continuación se detallan:

De los instructores internos y externos:

Se observo claramente que los aspectos que deben mejorarse respecto a los instructores internos es su actualización, con respecto a los cursos que imparten, quizá sea necesario reforzar sus conocimientos de “Formación de instructores”, ya que por los resultados obtenidos se pudo comparar la calidad de su instrucción con respecto a la de los instructores externos, algunos de los participantes piensan que prefieren a estos últimos no obstante que desconocen la operación de la Organización, sobre todo porque el trato hacia ellos es diferente.

En lo referente a la puntualidad, es necesario que la Coordinación de Cursos ponga mayor énfasis en este aspecto que no creo sea difícil de mejorar, así mismo al inicio de cada evento se debe generar un contrato de trabajo en donde se involucren todos los participantes, resaltando la importancia que tiene este tipo de incidencias en los resultados del curso.

Programas

En lo referente a los programas no parecen representar grandes problemas, no obstante para cubrirse totalmente, es necesario ampliar la duración del curso y actualizarlos con temas de mayor interés para los participantes, esto con objeto de ser consistentes, es decir, si se desea se cumplan con los programas, deberá efectuarse un estudio que permita que estos realmente se encuentren acordes con el tiempo programado para el curso.

Coordinación de los cursos.

En la coordinación de los cursos por parte del Área de Calidad y Capacitación y del Departamento de Servicios Administrativos parece encontrarse el mayor problema:

Será obligación de la coordinación cuidar la puntualidad de sus cursos, aquí se habla de una planeación adecuada que no está siendo llevada a cabo de manera adecuada.

La promoción de los eventos también es responsabilidad de la coordinación, si los cursos son cubiertos en sus totalidad o se cumple con el cupo máximo planeado se evitará a su vez, desperdicio de recursos tanto financieros, como materiales.

Se requiere que el área efectúe un estudio o elabore un manual de procedimientos en donde se especifique el perfil del participante que puede asistir a cada curso, esto basado en las necesidades de las diferentes áreas que conforman la Subdelegación, posteriormente analizando las necesidades e intereses de los participantes, como en el caso del personal de “Atención y Trato al Público”, que sugiere se les den cursos de “Recursos humanos” con un enfoque de Calidad, así mismo se refuercen cursos sobre uso y manejo de equipos de computo.

Se deberá vigilar que la actualización del material utilizado se realice al mismo tiempo que la actualización de los programas de cada curso, así se encontraran en coordinación uno y otro, evitando problemas a instructores, quienes deberían revisar el material a emplear antes del curso.

El mantenimiento del equipo utilizado en cada evento es responsabilidad del personal del Departamento de Servicios Administrativos y la Coordinación de Calidad y Capacitación, se menciona que éste comienza a desactualizarce, siendo material esencial para que la coordinación encargada de los cursos técnicos realice su objetivo, por lo que deberá asignar a personal para el cuidado de su equipo (preferentemente de computo).

Con la finalidad de abatir el problema de procedimientos excesivos para la autorización de cursos y pago de los mismos, será necesario plantear el problema de manera apropiada o bien justificada, ante quien tenga que autorizar ambos aspectos.

En cuanto al acervo bibliográfico que se encuentra en poder de la Coordinación de Calidad y Capacitación, según se investigó, existen libros más actuales, pero aun no clasificados, debido a una base de datos obsoleta e inmanejable, la cual será cambiada a otro programa más actual, con la finalidad de que todos los trabajadores de la Subdelegación tengan acceso a la consulta de dicha información.

En lo que respecta a la asignación de becas, debería efectuarse un estudio adecuado para el personal a quien es otorgado este tipo de estímulo, sea la persona más adecuada para recibirlo o en su defecto se otorgue a personal del área del organismo que más lo requiera, siempre y cuando tenga o signifique algún beneficio para se área de servicio y los usuarios.

Por otra parte se observó que el promedio obtenido en los cursos impartidos por empresas externas fue mayor al proporcionado por instructores de la misma Institución, es decir, estas empresas casi pueden hablar de una excelencia en capacitación, por lo que se supone que estas empresas cuentan con sistemas de control muy estrictos, mismos que se deben aplicar al interior de la Subdelegación.

El cuestionario utilizado anteriormente para evaluar la capacitación era global y no enmarcaba aspectos clave del área, al igual que con el formato SIC-03A y SIC-03C con el cual se lleva el control del personal capacitado, no garantiza un control para evitar duplicidad de información, por ello se sugirió se elaborará una base que puede realizarse en coordinación con la Oficina de Personal para evitar que un mismo participante tome dos veces un curso, con la cual además se llevará un control general del personal capacitado, facilitando también la elaboración de informes y reportes, a su vez se tendría una información que permita saber si las metas enmarcadas en el programa anual de trabajo fueron alcanzadas y de lo contrario tomar medidas para lograrlo.

Es importante mencionar, que esta especie de sugerencias hechas después de haber analizado los resultados de los cuestionarios le fueron entregadas al Titular de la subdelegación, quien al principio se sorprendió mucho de los resultados que obviamente no esperaba, pero quiso recibir más información de este tipo de sistemas de medición, por lo que dio instrucciones al coordinador administrativo para que tomarán en cuenta los resultados y se elabore un anteproyecto para implantarlo de manera formal y permanente.

4.8 C O N C L U S I Ó N

Por lo anterior podemos asegurar que la capacitación es un aspecto clave en cualquier Organización o Institución, ya sea pública o privada, puesto que ayuda a reforzar y actualizar los conocimientos del personal, cualquier empresa que diga tener el más mínimo nivel competitivo tendrá que contar con un área dedicada a promover el conocimiento entre el personal.

Al implantar indicadores de desempeño en el área de capacitación de la Subdelegación, se pudieron conocer aspectos que no permiten que esta actividad alcance un grado de excelencia, los indicadores permitirán corregir estos aspectos que posteriormente podrán ser evaluados para saber si es necesario realizar otras

mejoras, es decir, habrá una retroalimentación constante que permitirá ofrecer cada vez mejores servicios.

Gracias a estos indicadores de desempeño la capacitación podrá ser optimizada y con ello la productividad del Departamento de Servicios Administrativos que es quien tiene asignada esta misión, pero la influencia de la Dirección de Incorporación y Recaudación del Seguro Social hacia todo el Organismo en lo que a calidad se refiere, tendrá que estar ayudada de indicadores que deberán ser implantados en todas y cada una de las áreas que lo conforman, ya que la capacitación influirá y ayudará a ésta organización a que consiga un alto nivel de calidad, pero es necesaria la participación de cada una de las áreas. En mi opinión si gran parte de la productividad de la Subdelegación se encuentra centrada en la atención y trato que se le da al público, es decir, recae en la actividad del personal dedicado a ésta aspecto, sería adecuado recoger sugerencias constantes de éste personal y de los usuarios de los servicios que son quienes finalmente se ven favorecidos o perjudicados.

Los indicadores permiten reforzar puntos o aspectos de productos y en este caso de servicios, en donde la capacitación puede influir de manera tajante. Todo puede ser cuantificable, aunque no necesariamente de manera numérica, también puede medirse la calidad y el tiempo de determinado aspecto, obteniendo así estándares y en ocasiones estadísticas que permitan mejorar los procesos o productos.

La cultura dentro de las organizaciones cuenta mucho para la implantación de indicadores, ya que en empresas públicas siempre existirá la resistencia al cambio, la normatividad excesiva; no obstante en la Subdelegación en particular, trata de evitar de la mejor manera posible verse envuelta de excesiva normatividad, sin embargo no ha podido hacer de igual manera con el total del personal que aun no logra inmiscuirse en la cultura de calidad que se busca, esto con objeto de prestar un mejor servicio.

En la Subdelegación propiamente no existe un sistema de calidad acorde al tipo de Unidad y actividad; como ya se mencionó anteriormente existe en la Institución como un sistema de calidad basado en aspectos implementados por la Secretaria de la Función Pública (SEFUPU) denominado Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP), pero en la Subdelegación 09 Santa Anita sólo se maneja como cumplimiento a una reglamentación, motivo por el cual es más complicado llevar un control basado en indicadores de desempeño no contemplados en este programa. Es importante señalar que en una cultura de calidad, todos los aspectos y en especial los indicadores deben ser flexibles.

El Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) está basado en acciones que debe realizar primeramente el personal de atención al público, esto es tanto como querer barrer una escalera de abajo hacia arriba, ya

que el tipo de personal que trata directamente con el público es quien primeramente recibe capacitación, este tipo de entrevistados no tienen poder de decisión, lo que me hace pensar que el tipo de capacitación que el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) requiere debe efectuarse en cascada y descender a partir de los mandos superiores hacia los niveles jerárquicos más bajos, tal y como lo indican las reglas básicas de liderazgo que mencionan que los primeros en estar convencidos de algún cambio son los lideres, esto con objeto de sensibilizarlos, puesto que deben estar abiertos al cambio, ya que son quienes toman las decisiones.

Después de la experiencia lograda puedo agregar, que para obtener información de los aspectos problemáticos existentes, más que poner buzones de sugerencias, es mejor recabar información de manera directa (mediante entrevistas y aplicación de encuestas a los usuarios), ya que no todos tenemos la capacidad de expresar nuestras ideas de manera clara plasmándolas en un papel, situación que me corroborar otras impresiones plasmadas al efectuar el análisis de la Subdelegación mediante el enfoque de sistemas.

Para lograr calidad y productividad en las organizaciones, también es necesario el cambio de cultura del personal y trabajo de equipo, tal es el caso de la base de datos sugerida para el control del personal capacitado. Aquí se pide se trabaje en coordinación con la Oficina de Personal, situación difícil de efectuarse debido a que en esta organización cada quien maneja una información tratando de que otras áreas no se involucren, un aspecto importante en la calidad es comprender que como miembros de una organización, se persigue el mismo objetivo, por lo que sería ideal que en el área de personal se manejara una sola base de datos que evitara confusiones o errores.

La educación en nuestro país debe cambiar, es necesario recibir conocimientos, pero las escuelas más que conocimientos deben fomentar la cultura de calidad, tal como se imparten las materias básicas en las escuelas, es necesario tener un modelo de vida con calidad, para que este país sea altamente competitivo en un mundo sin fronteras que cada vez es más exigente.

Al revisar el contexto nacional, será necesario, además de incluir a la Capacitación en el Plan Nacional de Desarrollo, vincularlo con los sistemas burocráticos, haciéndolos más flexibles, con objeto de que se puedan acoplar a los cambios que requieren los países para soportar la globalización.

En resumen los indicadores definitivamente permiten controlar y mejorar aspectos de la Subdelegación, pero en ellos también pueden realizarse adecuaciones y adaptarlos a las modificaciones que sufra la Unidad, logrando un proceso de mejora continua y como consecuencia un servicio con calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Rosander A.C. “La búsqueda de la calidad en los servicios”, Editorial Díaz de Santos, S.A., España 1992, 645 p.p.

Siliceo Aguilar Alfonso “Capacitación y desarrollo de personal”, Editorial Limusa Noriega, 2ª edición, México, D.F. 1982,

Mendoza Núñez Alejandro, “Capacitación para la Calidad y la Productividad”, Editorial Trillas, 2ª edición, México, D.F. 1998, 177 p.p.

Khermakhem A. “El Control de Gestión”, Editorial Artes Gráficas Grijalva, España 1976, 388 p.p.

Spencer A. Tucker “Control de Gestión”, Editorial Hispano Europea , España 1968, 534 p.p.

Kaplan S. Robert y Norton P. David, “El cuadro de mando integral”, Editorial Gestión 2000, 3ª reimpresión, España 1999, 320 p.p.

Peters J. Thomas y Waterman Robert H. Jr “En busca de la excelencia”, Editorial Lasser Press, México, D.F. 1984, 351 p.p.

Arriaran Samuel, Beuchot, Mauricio, Virtudes, Valores y Educación Moral, Universidad Pedagógica Nacional, México, 1999.

Diego Bautista, Oscar, La ética en los servidores públicos, Universidad Pedagógica Nacional, México, 2001.

Código de conducta de los servidores públicos de la Secretaría de la Función Pública, Secretaría de la Función Pública, México, 2003.

SEFUPU, Curso de ética, México, D. F. 2004.

Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional”, (Conceptos, Controversias y Aplicaciones), Tercera Edición, Ediciones Prentice Hall.

Batten Joe “Como contribuir a una Cultura de Calidad Total” Grupo editorial Iberoamérica, México 1993.

Buch Jensen Poul “ ISO 9000 Guía y comentarios” Editorial AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación 2001

Cantún Delgado Humberto “Desarrollo de una Cultura de Calidad” Editorial Mc Graw Hill, México 1999.

Colunga Dávila Carlos “La Calidad en el Servicio” Editorial Panorama, México 1999.

Congreso Internacional de Calidad “Calidad: Inversión rentable”, 25 y 26 de agosto de 2003, México D. F.

Damelio Roberto “Fundamentos Mapeo de Procesos” Editorial Panorama, México 1999.

F. Gerson Richard “Como Medir la Satisfacción del Cliente”__Grupo editorial Iberoamérica, México 1994.

Frank Rene Daniel “El Valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas” Editorial Prentice hall, Madrid 2000.

Gutiérrez Mario *“Nociones de Calidad”* Editorial Limusa, México 2000.

Guajardo Garza “Administración de la Calidad Total” Editorial Pax, México 1996.

James R. Evans, William Lindsay “Administración y control de la calidad” Editorial Thompon Editores, 2000

Kenichi Ohmae “La mente estratega Editorial Mc Graw Hill 1988 México D. F.

L. Manganelli Raymond “Como hacer Reingeniería” Editorial Norma, España 1995.

L. Harbour Jerry “Manual de trabajo de reingeniería de procesos” Editorial Panorama México 1995.

Mac Cann Ron “El Placer de Servir con Calidad” Editorial Pax, México 1991.

Novelo Rosado Sergio “101 preguntas y Respuestas acerca de “La Calidad y la Mejora Continua “ Editorial Panorama, México 1999.

Russell J. P. “Evaluación de Calidad con el Benchmarking” Editorial Panorama, México 1993.

BASE DE DATOS DE ENCUESTAS APLICADAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y D

¡IMPORTANTE! **Coloque el puntero en el triángulo rojo de las celdas de la columna Reactivo #, para obtener el comentario d**

Unidad No Médica	SUBDELEGACION No. 09 SANTA ANITA
Fecha de aplicación de las encuestas:	JUNIO DEL 2005
Fecha de captura de datos:	AGOSTO DEL 2005
Nombre de la persona que aplico y capturo los datos:	FIGUEROA LÓPEZ ERASMO
Nombre de la persona responsable de la Unidad:	LAE. MIGUEL ANTONIO ORTEGA MARTINEZ
e-mail/ telefono:	erasmo.figueroa@imss.gob.mx 56347177
Total de encuestados:	127

		Encuesta #								
Variable	Reactivo #	1	2	3	4	5	6	7	8	9
OBJETIVOS	1	3	4	3	2	4	5	5	2	4
	2	3	4	3	2	3	4	4	2	4
	3	2	1	3	3	4	4	2	1	4
	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5
	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4
	6	4	5	5	4	4	5	3	4	4
	7	3	3	3	4	4	4	3	3	5
	8	4	3	4	4	4	4	3	3	5
ROLES	9	3	5	2	3	5	4	4	4	5
	10	4	5	3	2	5	4	3	3	5
	11	3	3	3	2	4	4	4	4	5
	12	4	4	4	3	4	4	4	3	99

	13	4	5	2	4	4	3	3	4	5
INTEGRACIÓN	14	3	5	3	5	4	4	4	3	4
OPORTUNIDAD DE REALIZACIÓN	15	2	4	3	3	4	4	4	4	4
	16	4	5	4	4	4	5	4	4	5
	17	5	5	1	1	5	5	1	4	3
	18	2	4	4	1	2	3	3	2	99
	19	2	5	2	1	2	4	4	2	3
	20	2	1	3	3	4	3	1	3	5
	21	2	1	4	3	2	4	3	2	4
	22	2	5	4	5	2	3	3	2	2
	23	5	2	1	5	4	2	5	3	5
	24	5	5	4	5	2	4	1	2	99
COLABORACIÓN	25	5	3	3	3	4	3	3	3	5
	26	5	5	3	1	3	3	4	2	5
	27	5	5	3	1	5	4	3	2	5
	28	3	1	3	3	4	5	2	3	5
	29	5	5	3	3	5	5	3	3	5
	30	4	1	3	1	5	4	3	3	5
	31	5	5	3	3	4	4	4	3	5
	32	3	5	3	3	2	4	3	3	3
LIDERAZGO	33	3	5	4	1	4	4	3	3	5
	34	4	5	4	4	5	4	1	3	5
	35	5	5	4	4	4	5	1	3	5
	36	4	5	4	4	4	4	2	2	5
	37	5	5	4	4	4	4	2	2	5
	38	3	5	2	1	4	4	2	3	2
	39	5	5	3	3	4	4	3	3	99

	40	5	3	4	4	5	5	3	3	4
INNOVACIÓN Y CAMBIO	41	5	5	4	3	4	4	3	2	5
	42	4	5	4	3	4	4	3	2	5
	43	3	5	4	4	4	4	3	3	4
	44	3	5	4	4	4	4	3	3	4
ENTORNO FÍSICO	45	4	4	2	5	5	4	3	3	3
	46	4	5	2	1	2	4	3	2	3
	47	4	1	4	1	3	4	1	2	1
	48	5	1	5	5	5	5	5	2	1
	49	4	2	4	5	5	5	4	2	2
MOTIVACIÓN	50	5	5	4	4	4	4	5	3	4
	51	4	2	4	1	2	3	3	3	1
	52	5	5	2	5	4	5	4	3	5
	53	5	5	5	5	5	4	5	3	5
	54	5	3	4	3	4	4	3	3	4
	55	1	1	2	1	3	2	2	2	2
	56	4	5	4	3	4	2	4	3	1
COMUNICACIÓN	57	3	3	3	4	4	4	3	2	4
	58	3	3	4	3	4	4	3	2	5
	59	4	5	4	4	4	4	3	3	5
	60	4	5	3	3	3	4	3	2	4
	61	4	4	4	3	4	4	3	2	5
	62	4	4	4	5	4	1	3	2	4
	63	4	5	4	2	4	3	2	2	5
	64	4	2	3	4	3	4	4	3	5
	65	3	4	4	4	3	4	3	4	5
	66	4	3	3	4	4	2	4	3	99

STRESS Y PRESIONES	67	3	4	3	4	4	4	4	3	5
	68	5	5	4	4	4	4	3	3	5
	69	4	5	2	5	4	2	2	3	5
	70	5	4	3	5	3	4	3	3	5
	71	5	4	4	5	4	4	4	3	4
	72	5	5	4	4	3	4	3	3	5
	73	3	1	4	4	3	2	4	2	2
	74	5	1	3	4	3	4	4	3	5
	75	3	1	3	1	4	2	2	2	1
	76.1	3	1	4	99	2	4	1	99	99
	76.2	4	99	99	1	99	99	99	1	99
	76.3	5	5	99	99	99	99	99	99	99
	76.4	1	99	1	2	1	5	5	2	3
	76.5	99	99	99	99	99	1	3	99	99
	76.6	99	2	5	3	3	3	2	99	4
	76.7	99	99	99	99	99	99	99	5	99
	76.8	99	4	3	4	99	2	4	3	1
	76.9	99	99	99	99	4	99	99	99	5
	76.91	2	99	2	5	99	99	99	4	2
	76.92	99	3	99	99	5	99	99	99	99
	77.1	1	4	99	99	99	1	99	99	99
	77.2	99	99	99	99	3	99	99	5	99
	77.3	5	3	99	99	99	99	2	99	99
	77.4	99	2	99	1	1	99	3	99	99
	77.5	99	99	1	99	99	99	4	99	1
DESEMPEÑO Y RESULTADOS	77.6	4	99	5	99	99	99	99	99	2
	77.7	99	99	99	2	5	99	99	99	99

	77.8	2	1	4	3	99	99	5	99	99
	77.9	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	77.91	99	5	99	4	99	3	99	1	3
	77.92	99	99	99	99	99	99	99	99	4
	77.93	99	99	99	99	99	5	99	2	5
	77.94	3	99	3	99	99	2	1	99	99
	77.95	99	99	99	5	4	99	99	3	99
	77.96	99	99	2	99	2	4	99	4	99
	78.1	4	3	1	1	2	1	4	2	1
	78.2	99	2	3	2	1	99	1	1	99
	78.3	5	99	99	99	99	5	99	99	4
	78.4	99	4	2	3	5	2	5	3	99
	78.5	2	99	99	99	4	3	99	99	99
	78.6	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	78.7	99	99	99	99	99	4	99	4	5
	78.8	3	99	4	4	99	99	99	5	3
	78.9	99	1	5	5	99	99	3	99	99
	78.91	99	5	99	99	99	99	2	99	99
	78.92	1	99	99	99	3	99	99	99	2
CALIDAD	79	5	5	3	3	4	4	3	3	3
	80	3	3	4	3	4	4	3	3	99
	81	5	5	4	4	5	4	3	3	4
	82	5	5	4	4	4	3	3	3	5
	83	5	3	4	4	4	4	3	3	5
	84	2	1	3	4	4	3	3	3	5
	85	5	5	4	5	4	4	4	3	5
	86	5	4	3	3	4	2	3	2	5

	87	5	5	3	3	4	5	3	3	5
	88	99	4	4	4	4	4	3	3	5
	89	5	2	3	4	4	5	3	3	5
	90	4	5	3	3	4	5	4	3	5
	91.1	3	1	99	1	2	1	1	99	99
	Pésimo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Malo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Regular	99	99	99	99	99	99	1	99	99
	Bueno	1	1	99	1	1	1	99	99	99
	Excelente	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	91.2	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Pésimo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Malo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Regular	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Bueno	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Excelente	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	91.3	99	2	99	2	4	99	5	99	99
	Pésimo	99	99	99	1	99	99	99	99	99
	Malo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Regular	99	99	99	99	1	99	1	99	99
	Bueno	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Excelente	99	1	99	99	99	99	99	99	99
	91.4	99	99	2	99	99	99	99	1	99
	Pésimo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Malo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Regular	99	99	1	99	99	99	99	1	99

PRIORIZACIÓN Y CALIFICACIÓN DE VARIABLES	Bueno	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Excelente	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	91.5	99	3	3	3	99	2	4	99	99
	Pésimo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Malo	99	99	99	99	99	99	1	99	99
	Regular	99	99	1	1	99	99	99	99	99
	Bueno	99	99	99	99	99	1	99	99	99
	Excelente	99	1	99	99	99	99	99	99	99
	91.6	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Pésimo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Malo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Regular	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Bueno	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Excelente	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	91.7	99	99	99	99	99	99	99	2	99
	Pésimo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Malo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Regular	99	99	99	99	99	99	99	1	99
	Bueno	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Excelente	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	91.8	99	99	1	99	3	99	99	99	99
	Pésimo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Malo	99	99	1	99	99	99	99	99	99
	Regular	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Bueno	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Excelente	99	99	99	99	99	99	99	99	99

91.9	99	4	99	4	99	99	99	3	99
Pésimo	99	1	99	99	99	99	99	99	99
Malo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Regular	99	99	99	1	99	99	99	1	99
Bueno	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Excelente	99	99	99	99	99	99	99	99	99
91.91	4	99	99	99	99	3	2	99	99
Pésimo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Malo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Regular	99	99	99	99	99	1	1	99	99
Bueno	1	99	99	99	99	99	99	99	99
Excelente	99	99	99	99	99	99	99	99	99
91.92	5	99	4	99	5	99	99	4	99
Pésimo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Malo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Regular	99	99	1	99	1	99	99	1	99
Bueno	1	99	99	99	99	99	99	99	99
Excelente	99	99	99	99	99	99	99	99	99
91.93	2	5	5	99	1	4	99	99	99
Pésimo	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Malo	99	99	1	99	99	99	99	99	99
Regular	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Bueno	1	1	99	99	1	1	99	99	99
Excelente	99	99	99	99	99	99	99	99	99
91.94	1	99	99	5	99	5	3	5	99
Pésimo	99	99	99	99	99	99	99	99	99

	Malo	99	99	99	99	99	99	1	99	99
	Regular	99	99	99	1	99	99	99	1	99
	Bueno	99	99	99	99	99	1	99	99	99
	Excelente	1	99	99	99	99	99	99	99	99
DATOS SOCIO- DEMOGRÁFICOS	92.1	1	1	2	1	2	2	2	2	1
	92.2	3	3	2	1	2	2	3	2	2
	92.3	3	3	2	3	3	2	3	3	2
	92.4	3	3	2	2	3	1	3	2	2
	92.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	92.6	5	4	2	4	4	2	3	4	5

DIAGNOSTICO DE CAPACITACIÓN

de llenado.

AUXILIAR UNIVERSAL DE OFICINAS

10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
5	5	4	5	3	5	3	4	4	4	4	2
3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	5	2
4	5	4	3	3	5	3	4	4	2	1	3
4	3	4	5	4	4	4	3	5	2	5	2
5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	3
4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	3	3
4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	3	3
4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	5	3	3	5	3	1	4
3	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	3
4	4	4	4	4	5	4	2	5	4	4	3

5	4	5	3	4	5	1	4	5	2	3	1
5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	2
4	3	4	5	2	5	2	4	4	2	3	3
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	2	4	3	3	1	2	4	4	2	3	1
5	2	3	2	1	4	4	2	1	2	2	1
2	4	5	4	2	5	2	5	1	2	1	1
5	4	5	4	2	5	2	5	1	2	2	1
5	4	5	3	2	4	1	5	1	2	1	1
1	2	5	2	2	4	4	2	4	2	3	1
1	2	5	2	1	4	5	1	2	5	1	1
2	5	2	2	3	4	5	5	1	5	2	4
5	4	5	5	4	5	3	3	2	2	2	4
4	3	4	5	3	5	2	5	5	4	1	1
5	4	4	5	3	5	4	4	5	4	3	3
4	4	4	4	2	3	5	5	4	5	4	3
5	3	4	5	3	5	4	4	5	4	1	4
4	3	3	5	3	5	3	5	5	4	1	2
4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	2	3
4	2	4	4	2	4	1	5	4	4	3	4
5	5	5	5	4	5	2	4	2	2	1	4
5	5	5	5	2	5	2	5	5	4	1	3
5	5	5	3	3	5	3	5	5	4	1	3
5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	1	4
4	5	4	5	1	4	2	5	4	4	1	4
5	3	5	4	3	4	3	3	2	4	1	3
4	4	5	5	4	4	2	4	3	3	3	2

3	5	5	4	3	4	2	5	4	3	1	2
2	4	5	5	4	3	1	4	2	2	1	3
4	4	4	5	4	4	2	3	2	2	1	3
3	5	5	4	4	4	2	5	2	2	1	2
1	5	4	4	1	4	2	5	2	2	1	3
2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	1	3
2	4	4	2	2	3	1	3	1	1	3	3
3	4	2	4	2	5	3	2	3	4	3	1
4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	3
4	4	4	5	5	3	4	3	4	2	5	4
1	4	4	5	3	3	3	5	2	4	3	4
3	2	3	5	2	3	1	4	2	2	4	3
1	4	4	5	2	5	1	5	2	2	5	2
4	4	5	5	4	5	5	5	1	4	5	2
4	3	5	5	3	4	3	5	1	2	5	4
2	3	3	4	2	4	1	5	1	2	1	3
3	5	4	2	3	4	3	5	3	3	1	2
3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3
3	4	4	5	3	4	1	4	4	4	1	2
4	3	4	5	3	4	4	3	2	2	3	2
3	3	4	4	2	4	1	3	3	2	4	2
3	4	4	5	3	1	2	4	4	3	1	2
1	3	4	2	3	4	2	2	2	2	3	2
4	5	4	4	2	4	2	3	4	2	1	1
3	4	3	5	3	4	1	2	4	2	1	2
4	4	2	5	2	4	3	2	2	5	1	3
4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	1	3

5	4	4	5	4	4	5	3	4	2	2	3
5	4	4	5	3	4	2	5	4	4	1	2
5	4	2	5	3	4	3	1	3	2	1	3
5	4	3	5	3	4	1	1	2	2	1	3
5	4	4	5	4	4	2	5	4	2	5	4
3	4	4	5	4	3	3	4	4	2	1	4
1	2	4	4	2	3	1	4	5	4	2	1
3	4	4	5	4	3	2	5	2	2	4	3
1	2	4	5	1	3	3	4	2	3	3	2
5	5	3	2	99	99	4	99	2	2	99	99
4	99	1	99	5	2	3	4	99	99	99	2
99	99	2	1	99	4	1	99	99	1	99	99
1	1	5	99	1	5	99	99	99	99	99	1
99	4	99	4	99	99	99	1	1	99	1	99
3	99	99	3	99	1	2	2	99	3	2	3
99	99	4	99	99	99	5	5	99	99	3	99
99	3	99	99	3	3	99	3	3	4	99	4
99	99	99	99	99	99	99	99	4	99	4	99
2	2	99	99	2	99	99	99	99	5	99	99
99	99	99	5	4	99	99	99	5	99	5	99
99	1	99	99	99	1	99	99	99	3	99	99
5	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	1
99	3	2	99	99	99	3	99	5	99	99	99
99	5	99	4	5	99	1	99	1	99	99	2
3	99	3	1	4	4	99	5	99	4	99	99
99	99	99	99	99	99	4	99	99	99	99	3
1	4	99	99	1	99	99	99	99	2	1	99

99	99	4	5	99	5	5	99	2	99	2	99
99	99	99	99	99	99	99	1	99	5	99	99
4	99	99	99	2	2	2	2	99	99	5	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	3	3	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	3	99	3	3	99	3	99
2	2	99	99	99	99	99	99	4	99	4	99
99	99	5	2	99	99	99	4	99	1	99	4
1	1	5	1	1	3	1	2	3	1	1	99
3	2	99	99	99	2	99	1	99	99	99	99
99	5	99	99	99	99	2	99	99	99	99	99
4	3	1	2	2	5	99	99	1	5	3	2
99	99	99	4	3	99	99	99	99	99	4	99
99	99	2	99	99	99	3	3	4	99	99	3
99	99	99	3	5	99	99	99	99	99	99	99
5	99	99	99	99	99	4	99	2	3	99	99
99	99	3	99	99	4	99	4	99	4	2	4
99	4	4	99	99	99	99	99	3	99	99	5
2	99	99	5	4	1	5	5	99	2	5	1
4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	2	99
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3
4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4
5	4	5	5	4	4	2	4	5	2	3	3
3	4	4	5	5	4	3	4	5	2	4	3
4	3	4	5	4	4	4	5	4	2	1	3
3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4
4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4

5	4	5	5	3	4	3	1	1	3	2	3
4	3	5	5	4	4	3	4	99	4	3	3
4	3	4	5	4	4	3	1	4	2	3	3
4	4	4	5	3	3	2	5	4	2	5	3
2	1	5	4	1	1	99	2	99	2	1	2
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1
1	1	1	1	1	1	99	1	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	4	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	5	99	99	99	99	99	99	3	99	2	3
99	1	99	99	99	2	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99
5	99	99	99	3	99	4	99	99	99	99	4
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99
1	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1

99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
4	99	1	5	2	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	3	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
1	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	1	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	5	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	4	3	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

99	3	99	99	4	99	1	3	99	99	3	1
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	1	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	2	4	2	5	5	2	1	99	5	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	1	1	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	1	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	3	99	99	99	99	99	99	99	5	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
3	4	2	3	99	4	2	4	2	99	99	5
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	1	99	99	99	99	99	1	99	99	1
99	1	99	99	99	1	1	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	1	99	99	99	99
1	99	99	1	99	99	3	5	5	1	4	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99

99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	1	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	1	99	99	99	99
2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3
2	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2
1	2	3	1	2	3	3	1	1	2	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	4	5	2	3	2	4	5	3	4	5	1

22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	5
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
3	3	3	4	2	4	4	5	3	3	4	2
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4
3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4
3	3	3	4	2	3	4	4	4	2	4	3
3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	4
3	3	5	4	4	5	3	5	4	4	5	3
3	2	3	5	2	4	3	3	1	3	5	3
3	3	3	4	4	4	2	3	2	4	5	4
2	4	3	4	4	4	3	5	3	4	5	2

1	3	3	5	4	3	3	5	4	2	5	3
2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3
2	1	2	4	2	3	3	4	2	4	4	3
4	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5
3	4	3	4	2	2	2	2	4	4	3	2
1	2	1	1	2	3	2	1	1	2	4	1
1	2	3	3	2	1	2	4	1	3	4	1
1	2	4	3	2	3	2	4	3	2	3	1
3	2	2	3	2	4	3	2	1	4	5	2
3	3	2	4	2	4	3	4	2	4	5	1
4	5	5	4	3	5	2	4	2	4	5	5
4	5	3	4	4	1	4	2	3	5	1	5
3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	5	3
3	3	1	2	3	1	3	3	3	2	3	2
3	2	3	3	3	1	3	4	3	2	5	3
3	2	3	4	4	1	2	5	1	3	3	3
4	1	3	5	4	1	3	4	3	3	5	3
2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	5	2
3	3	5	3	4	3	3	4	3	3	5	5
3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
2	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	2
1	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3
1	2	4	4	2	5	3	5	2	4	5	5
1	1	3	4	3	5	4	4	3	3	3	2
1	3	3	4	3	2	3	4	2	4	5	2
1	3	3	3	3	1	3	4	2	3	3	2
3	3	2	4	2	3	3	4	3	3	4	4

3	3	4	3	2	2	3	5	3	2	3	3
2	3	3	4	2	1	3	4	1	4	5	2
3	3	4	4	2	1	3	4	2	3	5	4
3	3	3	3	3	2	3	4	2	4	4	3
1	2	3	4	3	2	3	5	3	4	3	2
2	1	4	4	3	1	2	4	2	4	3	3
2	4	3	2	3	1	2	4	1	2	1	2
4	4	4	3	2	2	2	4	1	2	1	2
5	4	2	4	4	5	2	4	3	4	4	2
5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	5
2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	5
4	4	2	3	4	2	2	2	2	2	5	3
1	4	3	4	3	4	2	4	2	4	5	3
5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4
4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5
3	2	2	2	3	1	2	3	2	1	5	2
1	3	3	4	3	2	2	4	1	2	5	5
4	3	3	4	3	2	3	4	2	3	4	5
1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	4	5
1	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3
1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	5	4
2	3	4	4	2	3	3	4	3	3	5	3
2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	5	2
2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	5	4
2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
2	3	1	4	2	5	3	1	2	2	5	3
2	2	3	4	3	2	3	4	2	3	3	5

4	3	4	4	3	3	4	4	2	4	5	5
3	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3
4	3	3	4	2	2	4	4	2	4	5	4
1	2	2	3	3	3	3	4	3	4	5	4
2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5
3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	3
2	3	2	4	4	3	4	4	2	2	5	5
2	2	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5
1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	5	4
1	99	1	99	99	1	99	1	99	99	2	1
2	1	4	1	99	99	3	99	99	99	99	4
99	4	99	99	99	3	99	2	99	99	99	99
99	99	99	2	99	99	1	4	1	5	99	99
99	99	2	3	2	2	99	3	99	99	99	2
99	99	5	99	99	4	5	5	99	99	5	3
99	5	99	4	3	99	99	99	5	1	3	99
99	99	99	99	99	99	4	99	3	4	4	99
99	2	99	99	4	99	99	99	99	3	99	99
99	3	99	5	5	5	2	99	2	2	99	5
99	99	3	99	1	99	99	99	4	99	1	99
99	99	1	99	99	99	4	5	1	99	5	99
1	5	99	4	2	99	99	99	5	99	1	2
3	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
2	1	99	99	3	1	1	99	2	99	23	5
99	99	2	2	1	99	99	4	99	99	99	99
99	99	99	99	4	99	3	99	3	99	99	99
99	2	99	99	99	2	99	3	4	99	3	99

99	3	3	3	99	99	99	99	99	99	99	1
4	99	99	99	99	99	5	1	99	99	99	99
99	99	99	1	99	3	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	4	99	99	99	99	99	4
99	99	99	99	99	5	2	99	99	99	99	99
99	4	99	99	99	99	99	2	99	99	4	3
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
5	99	99	5	5	99	99	99	99	99	99	99
99	1	2	1	1	1	99	4	1	1	99	99
99	99	1	5	99	2	99	5	3	99	5	3
99	5	99	99	99	5	4	99	4	5	99	99
99	4	3	2	2	99	1	3	2	2	1	2
99	99	99	4	5	99	99	99	5	4	99	99
99	99	5	3	3	99	5	99	99	99	2	5
99	99	99	99	4	99	99	99	99	99	3	99
99	2	99	99	99	99	2	2	99	99	99	4
99	3	4	99	99	3	99	99	99	99	4	99
99	99	99	99	99	4	99	99	99	99	99	99
1	99	99	99	99	99	3	1	99	3	99	1
4	3	3	3	4	4	4	4	4	99	5	4
3	3	3	3	4	4	3	3	2	99	5	3
3	3	2	4	3	4	4	3	4	99	5	3
2	4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	3
4	2	3	4	3	3	3	2	3	3	5	3
3	3	2	3	2	4	4	5	3	4	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5
4	4	3	4	3	3	3	4	4	99	5	4

1	3	4	3	2	4	3	5	4	2	5	4
99	3	2	4	3	3	3	3	4	3	5	5
4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	5	4
2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4
99	1	3	99	99	1	99	4	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	1	99	99	1	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
2	4	99	5	5	99	99	99	99	99	5	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	1	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	4	99	99	2	99	3	1	1	1	3
99	99	99	99	99	99	99	99	1	1	99	1
99	99	99	99	99	1	99	1	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99

99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
3	99	99	2	4	3	99	5	4	99	2	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	3	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	3	99	99	2	99	99	99	2
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	5	99	99	4	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

4	2	2	3	99	5	99	99	2	2	3	99
99	99	99	99	99	1	99	99	1	1	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
1	99	99	4	99	99	99	99	3	5	4	4
99	99	99	99	99	99	99	99	1	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	3	1	99	2	99	99	1	5	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
5	5	99	1	99	99	99	99	99	4	99	5
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	1

1	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	2	2	2	2	1	1	1	2	99	99	2
1	2	2	3	2	2	4	2	4	99	4	4
2	2	3	2	2	4	2	1	99	99	1	2
3	2	2	3	2	2	3	3	4	99	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	99	1	1
6	5	5	5	4	6	5	4	6	99	7	7

34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
4	2	3	3	4	4	3	4	5	1	3	3
2	1	3	3	3	2	4	4	4	1	99	3
2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	3	3
3	2	3	3	3	3	3	2	4	1	3	3
4	3	3	4	4	3	4	3	4	1	2	3
5	4	4	4	3	4	4	4	4	99	2	4
3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	4
4	2	3	3	2	2	3	3	4	1	2	3
5	4	3	5	3	3	4	3	4	1	4	4
4	2	3	4	2	4	4	3	4	1	4	3
1	3	4	4	3	3	4	4	4	1	4	4
5	4	4	5	3	2	3	4	4	1	3	4

4	2	3	2	3	1	2	3	5	1	2	2
4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	5
2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4
4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	5
3	2	3	2	3	5	2	2	4	1	4	4
1	4	2	1	4	4	1	1	1	1	2	2
1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	2	3
4	2	1	2	2	2	3	1	1	1	2	3
4	4	3	1	3	1	1	1	2	1	1	2
3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	2	2
5	3	4	4	3	1	4	5	4	2	5	5
5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
2	1	3	2	4	3	3	2	2	2	2	4
3	1	4	1	3	1	2	1	4	1	2	4
3	1	3	3	3	4	2	3	3	1	4	4
2	3	3	1	3	2	1	1	2	1	4	3
4	2	4	2	2	1	3	4	4	1	3	4
1	1	4	1	3	1	2	1	2	1	2	3
4	4	4	4	4	3	4	4	2	1	5	5
3	1	4	2	3	2	3	2	4	1	5	4
4	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2	4
4	1	1	2	3	2	3	1	2	1	2	4
2	1	1	4	4	3	4	1	4	1	1	3
3	1	4	1	3	4	4	4	4	3	1	4
1	1	2	1	4	1	3	1	3	1	1	4
1	1	2	2	4	3	2	3	2	2	1	3
3	1	2	1	3	2	2	2	1	1	2	3

2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	4
3	2	2	1	3	2	2	2	4	2	3	4
3	2	2	2	2	3	3	2	4	1	3	3
3	2	3	2	3	3	3	1	4	1	3	4
2	2	2	2	3	3	3	1	4	2	2	4
2	2	3	1	3	4	3	2	2	1	2	3
1	2	1	1	4	3	2	1	3	1	2	1
3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3
4	2	2	3	3	4	4	4	4	2	4	5
4	2	3	5	5	1	3	4	4	3	2	4
4	2	2	2	3	4	2	2	3	1	4	4
3	2	1	1	4	2	3	2	3	1	4	3
4	2	3	4	3	2	4	2	2	1	2	3
5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5
4	3	3	2	5	4	1	3	3	1	4	4
5	2	2	1	4	1	2	1	2	1	2	1
4	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	3
3	4	3	1	3	1	4	1	3	1	2	3
2	2	2	1	2	4	3	1	2	1	3	3
4	2	3	3	3	4	3	1	3	1	3	2
3	2	1	3	3	4	3	1	2	1	3	2
3	2	2	1	2	4	3	1	3	1	3	3
3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	1
3	1	1	1	3	3	2	2	3	1	1	5
4	1	4	1	3	4	2	2	3	1	2	3
4	5	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3
2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4

3	3	3	4	4	5	2	4	4	5	4	4
3	1	3	1	4	4	3	4	3	2	4	3
3	4	4	4	3	5	2	3	4	5	4	3
2	1	4	3	3	2	2	4	3	2	4	4
4	5	4	2	3	3	3	3	4	1	2	3
4	2	3	2	3	4	2	3	3	1	4	4
1	2	2	3	3	5	4	2	4	1	2	2
4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
1	1	2	2	3	1	2	1	4	1	2	4
99	5	99	99	4	1	2	4	99	99	99	2
99	99	1	5	99	2	99	5	4	99	4	99
99	99	2	99	99	3	99	1	99	99	99	5
1	2	99	4	1	4	99	2	3	99	1	99
99	99	5	99	5	99	99	3	1	1	3	1
99	99	3	99	2	99	5	99	99	99	2	99
5	99	4	99	99	99	1	99	5	99	99	4
2	99	99	3	99	99	99	99	99	3	5	99
3	3	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
4	1	99	2	99	99	3	99	99	99	99	99
99	4	99	1	3	99	4	99	2	2	99	3
2	99	99	99	99	1	99	99	99	5	99	99
3	99	99	99	99	2	99	99	1	99	99	99
99	3	99	99	3	3	99	99	99	3	99	99
99	2	1	99	99	4	99	99	2	99	2	4
99	99	99	3	1	5	99	1	3	4	1	1
99	99	99	99	4	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

1	1	99	99	99	99	2	2	4	2	99	2
99	5	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	4	3	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	5	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	4	99	99	3	99
99	4	99	99	2	99	3	99	99	1	4	5
5	99	99	99	99	99	99	5	99	99	5	3
4	99	99	2	99	99	5	99	99	99	99	99
3	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2
2	2	3	99	99	2	2	1	99	1	99	1
99	99	1	99	2	3	99	99	2	99	2	99
99	3	4	99	5	4	3	99	99	99	99	5
99	99	99	1	99	5	99	3	3	99	3	99
99	99	99	99	3	99	4	99	99	99	99	4
99	99	99	99	99	99	99	4	4	5	99	99
5	4	99	3	99	99	5	5	99	99	4	99
4	99	99	4	99	99	99	99	5	4	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	3	99	99
1	5	99	5	4	99	99	99	99	99	5	3
4	2	4	3	4	3	3	4	3	2	4	4
4	4	3	4	2	3	3	4	3	5	3	3
4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	2	2	2	4	1	3	2	4	1	4	4
3	3	3	1	3	5	3	2	4	2	99	4
3	2	3	2	4	4	4	4	4	2	4	3
5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
2	3	2	2	3	5	2	4	3	2	4	4

3	2	1	1	3	2	2	3	2	5	2	3
5	3	4	4	2	4	4	99	3	3	4	4
4	2	4	3	3	2	4	4	4	2	2	4
4	3	3	3	3	3	3	3	5	1	2	3
1	3	99	99	99	4	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	3	4	2	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
2	99	99	4	99	2	5	99	3	3	1	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	1	99	1	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	1	99	99	99	1	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	1

99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
3	2	99	3	1	99	99	99	99	99	4	5
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
1	1	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	99	99	3	2	99	5	3
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
5	99	2	5	99	99	99	4	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

4	99	99	99	5	5	99	99	1	4	2	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	1	99	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	1	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	4	99	1	3	99	99	99	4	5	3	4
99	1	99	1	99	99	99	99	99	1	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	5	99	99	99	2	1	99	2	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	1	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	4	99	2	99	99	99	99	99	99	2
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	1	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	5	3	2	4	99	3	5	5	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	1	99	99	99

99	1	99	99	1	99	99	1	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1
2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3
3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	6	6	5	5	5	7	6	6	5	5

OFICIALES DE TESORERIA

46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
5	4	3	5	3	3	3	4	3	2	5	4
4	4	2	5	3	3	3	4	3	2	4	3
3	3	1	2	2	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	1
4	4	3	4	1	5	5	3	2	3	3	4
5	4	3	5	3	4	5	4	3	2	4	5
4	4	2	5	3	3	5	3	3	2	4	2
4	3	3	4	3	2	4	3	3	1	4	2
3	4	3	5	3	5	4	3	2	2	4	5
3	4	3	5	3	5	4	4	2	3	4	2
3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4
4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4

2	3	1	3	2	4	5	3	2	2	2	2
99	4	3	4	5	4	4	3	3	3	4	5
2	2	1	2	2	3	3	3	4	2	3	1
3	4	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4
1	4	3	1	5	3	4	4	4	4	4	4
1	2	1	1	3	1	2	3	3	1	2	1
1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1
1	3	1	1	3	1	3	3	2	2	2	4
4	4	1	1	1	3	4	2	2	2	2	2
3	3	3	1	3	3	4	4	3	2	3	2
3	4	4	5	1	5	4	2	2	4	3	5
4	2	5	5	1	1	2	4	5	5	4	4
1	2	2	4	1	2	4	3	1	1	2	2
3	2	2	4	1	1	4	4	1	2	2	2
3	3	3	1	1	3	3	3	3	2	2	2
3	3	3	4	3	1	4	4	3	3	2	3
3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4
3	2	3	4	1	5	3	4	3	2	3	2
3	3	3	5	4	3	5	3	3	3	3	5
2	3	2	3	3	4	2	4	3	2	3	2
2	2	3	3	3	2	3	5	4	2	3	3
1	2	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3
1	2	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4
4	2	4	2	4	5	3	4	4	2	3	3
1	2	4	1	4	5	3	4	4	2	3	4
3	3	2	1	3	3	3	4	1	3	3	1
2	3	3	4	3	4	3	5	3	3	3	4

3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2
3	1	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5
2	1	3	5	4	3	3	4	3	3	3	5
2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3
1	4	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3
1	3	1	1	1	1	2	3	1	3	2	1
1	4	3	1	2	3	3	5	2	4	3	3
5	3	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5
2	4	3	3	3	3	4	3	3	5	3	5
3	3	4	1	4	4	4	4	2	2	4	3
2	2	4	1	3	3	1	5	3	2	3	2
3	3	3	1	4	4	4	5	3	2	3	2
5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5
3	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	3
2	1	1	1	2	2	1	3	2	2	3	1
2	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2
3	3	2	4	3	4	3	4	2	2	3	2
2	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2
2	3	2	2	3	3	3	4	2	2	3	2
3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
2	3	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3
3	3	1	2	1	3	4	4	3	3	1	2
2	2	1	1	2	3	2	4	2	2	1	3
3	3	2	4	3	3	4	2	2	2	3	2
2	3	1	4	2	4	4	4	5	2	3	1
2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2

2	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	2
2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2
2	3	2	1	2	4	4	4	4	3	3	2
2	3	3	4	2	4	4	5	1	3	3	1
3	4	2	5	2	4	4	5	3	2	4	5
3	3	3	5	3	4	4	4	2	2	3	3
2	2	1	5	3	4	1	3	3	4	4	1
3	4	3	5	3	4	4	2	3	2	4	4
2	3	1	1	2	3	1	2	2	1	2	1
99	99	5	3	99	99	5	99	1	99	2	99
4	5	99	99	99	99	4	5	99	99	4	99
99	99	99	5	99	99	99	99	2	99	99	99
2	1	1	4	5	1	99	1	99	1	1	3
99	99	99	2	2	99	1	99	3	4	99	99
5	99	4	1	99	2	2	3	99	2	5	99
99	99	99	99	3	3	99	99	99	99	99	99
1	99	3	99	4	99	3	99	99	3	3	4
99	4	99	99	99	5	99	99	99	99	99	1
99	2	2	99	99	4	99	4	4	5	99	2
3	3	99	99	1	99	99	99	5	99	99	5
99	4	4	99	99	99	99	99	99	5	1	4
99	5	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	2	1	99	99	99	99	99	99	3
99	1	99	99	99	99	4	5	99	99	2	2
2	99	99	1	2	99	1	99	5	99	3	5
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	1
99	99	99	3	99	99	99	2	99	99	4	99

99	99	1	99	99	99	99	99	1	1	99	99
99	2	2	4	99	99	99	99	99	3	5	99
99	99	99	99	3	99	5	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	2	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	2	99	99	99
99	3	3	99	4	99	3	4	3	99	99	99
1	99	99	5	5	99	99	99	4	99	99	99
99	99	5	99	99	99	2	3	99	4	99	99
1	1	5	2	1	99	99	3	99	2	1	2
2	2	99	1	99	99	1	2	99	99	2	1
99	99	1	99	4	99	99	4	5	5	3	99
3	3	4	3	2	99	2	5	1	99	4	99
99	99	99	99	99	99	99	99	2	3	99	3
4	4	2	99	99	99	5	99	3	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	4	4	99	99
99	99	99	99	5	99	3	99	99	99	99	4
99	99	99	4	3	99	99	99	99	99	99	99
5	5	99	5	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	3	99	99	99	4	1	99	1	5	5
3	3	3	5	3	3	4	4	3	3	4	5
3	3	3	5	3	4	3	3	3	2	3	4
3	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3
2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2
3	3	3	4	3	3	99	4	3	3	3	2
3	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	5
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2

1	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	2
4	3	4	5	4	4	4	2	3	4	4	5
3	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	5
3	3	3	4	3	4	4	4	2	2	4	4
99	99	1	99	99	99	99	99	5	2	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	1	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	3	2	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	5	99	1	99	99	99	3	1	99	2	1
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1
99	1	99	99	99	99	99	1	99	99	1	99

99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
2	2	99	99	99	99	99	4	2	3	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	1	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	4	99	2
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	4	99	99	99	3	3
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
3	1	99	2	99	99	99	99	99	5	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

4	99	2	99	99	99	1	99	3	99	4	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	1	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	3	3	3	99	99	99	5	4	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	4	99	5	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
5	99	4	4	99	99	99	99	99	1	5	4
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	1
1	99	1	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	5	99	99	99	2	1	99	99	99	5
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	1	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	2	1	1	1	99	99	1	1	2	2	2
99	4	3	3	4	99	4	3	2	4	2	3
1	2	2	3	2	99	2	1	2	99	2	2
3	3	3	3	2	99	4	3	3	4	3	3
1	1	1	1	1	99	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	6	99	5	5	4	4	6	5

COORDINADORES DE TESORERIA

58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69
5	4	4	3	5	3	4	3	3	5	4	4
5	4	3	2	4	2	4	3	3	5	4	3
3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	2
5	3	3	1	3	3	3	3	3	4	5	3
5	3	3	3	4	3	3	3	1	4	4	3
5	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4
5	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	4
5	3	3	3	4	3	3	1	3	5	3	3
5	4	4	3	5	3	5	4	4	5	4	3
5	3	3	3	4	3	5	4	2	5	4	3
5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5
5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3

5	4	2	5	4	2	4	4	2	5	5	4
5	4	3	3	5	3	4	4	3	5	5	3
5	3	3	3	3	3	4	3	2	5	4	3
5	4	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4
4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3
2	4	4	2	3	3	4	2	2	4	4	2
2	2	2	2	2	3	4	1	3	1	4	2
4	2	2	2	3	3	4	2	4	3	5	2
3	3	3	2	4	3	4	3	3	5	4	4
4	2	4	2	4	3	3	1	3	3	4	3
5	4	4	2	5	3	5	5	4	5	4	4
4	5	4	5	1	4	5	1	5	2	1	2
4	2	2	5	3	3	3	2	2	5	3	4
4	1	2	5	3	2	3	1	2	5	5	3
4	2	3	3	4	3	3	3	3	5	5	3
5	3	3	3	4	3	3	1	2	4	3	5
5	4	4	3	5	4	3	5	3	5	5	3
4	3	3	2	4	2	4	2	3	5	3	2
5	4	4	2	5	3	4	2	3	5	4	3
1	3	3	2	4	2	4	4	3	4	3	2
5	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3
5	4	4	2	3	3	4	3	4	5	4	4
5	5	4	2	4	3	5	5	4	5	5	4
5	5	4	2	3	3	3	5	3	5	4	4
5	5	4	2	1	3	3	4	4	5	4	3
4	4	3	2	2	3	1	3	3	5	4	2
4	3	4	2	3	3	3	2	3	5	4	3

3	4	3	2	4	3	4	3	4	5	4	3
5	4	3	2	3	3	4	4	3	5	4	2
5	3	3	2	3	3	2	2	3	5	5	3
3	4	4	2	4	3	4	3	4	5	5	3
3	4	4	1	4	3	4	2	3	4	5	3
4	3	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4
4	1	3	3	2	3	1	1	2	4	4	99
3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2
4	4	4	3	5	5	5	4	3	5	4	5
4	4	4	2	3	2	5	5	3	5	4	5
5	5	4	3	5	3	4	3	4	5	4	3
2	4	3	3	3	3	3	1	4	4	5	3
5	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	2
5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	2	4
5	4	4	3	5	3	4	4	5	5	4	4
2	4	3	3	3	3	2	1	2	1	1	2
3	5	3	3	3	2	2	3	3	5	4	2
5	4	4	3	4	3	3	3	3	5	4	3
3	3	3	3	4	2	3	3	3	5	2	2
3	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4
3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	3	2
3	3	3	3	4	3	2	3	2	5	3	2
2	3	4	3	3	2	3	2	2	1	3	3
4	4	3	3	3	3	3	2	1	4	4	3
3	4	4	3	4	3	4	3	3	5	4	3
2	4	3	3	3	4	4	4	1	3	4	3
4	4	3	3	3	2	4	4	2	4	4	4

4	4	4	2	4	2	4	2	2	5	4	3
4	4	3	4	5	3	4	3	3	5	5	3
3	4	3	2	4	2	4	3	2	5	5	3
3	5	3	3	5	2	4	3	2	5	4	3
5	4	2	4	4	2	5	4	2	5	4	4
5	5	2	3	4	3	5	3	2	5	3	4
3	5	2	3	3	3	2	2	1	5	3	3
5	4	3	5	4	2	4	1	5	5	4	3
2	3	3	3	2	2	1	1	3	3	2	2
99	1	4	1	4	4	5	5	99	99	1	1
3	3	99	99	99	5	99	99	4	3	3	99
99	99	99	5	5	99	99	99	99	99	99	99
1	4	1	2	3	99	99	1	1	2	99	5
99	99	5	99	1	99	4	99	99	99	2	99
5	99	99	99	2	99	99	99	99	4	99	99
99	2	99	3	99	1	3	2	99	99	4	4
4	5	99	99	99	99	2	99	99	5	5	99
99	99	3	99	99	99	1	99	2	99	99	2
2	99	99	4	99	2	99	3	3	99	99	3
99	99	2	99	99	3	99	4	99	1	99	99
5	4	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
4	99	3	99	5	99	2	4	99	2	99	5
99	99	99	99	2	2	99	99	99	4	3	99
99	99	99	5	3	3	5	99	99	3	1	99
3	5	99	4	99	99	99	99	99	99	5	4
99	99	99	99	99	1	99	3	99	99	99	99
99	3	99	99	99	99	4	99	2	99	99	99

1	1	2	99	99	99	3	99	1	99	4	3
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	1	99	5	2	2
2	99	99	3	4	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	5	1	99	99	99	99	99
99	2	5	99	99	4	99	2	99	99	99	99
99	99	4	2	99	99	99	99	99	1	99	1
99	99	99	1	1	99	99	5	99	99	99	99
4	1	1	5	3	1	5	1	2	5	5	99
5	2	2	2	1	2	2	99	5	99	2	4
99	99	99	4	99	99	4	5	99	1	4	99
3	3	3	99	2	4	3	2	3	2	99	99
99	99	99	99	4	99	99	99	99	99	3	3
99	4	99	99	5	3	1	99	1	4	99	1
99	99	99	99	99	99	99	3	99	99	99	99
2	99	99	3	99	99	99	99	99	99	99	99
1	5	4	99	99	99	99	99	99	3	1	5
99	99	5	1	99	99	99	4	4	99	99	99
99	99	99	99	99	5	99	99	99	99	99	2
5	4	3	3	5	3	4	4	2	5	5	4
5	4	3	3	4	2	4	4	3	5	4	3
5	5	3	3	5	3	4	4	4	5	4	3
5	5	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4
3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	3
3	4	3	3	4	3	3	3	2	5	5	4
5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4
4	4	3	4	3	3	3	4	2	1	3	4

5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	3
4	5	3	3	4	3	4	4	3	5	5	4
4	4	3	3	4	3	4	3	1	5	4	4
4	4	3	3	5	3	4	4	4	5	4	3
99	5	1	1	1	99	1	99	1	4	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	1	99	99	99	1	99	1	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	2	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
3	99	2	99	2	99	99	99	3	99	99	5
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	1	99	1	99	99	99	1	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	3	2	99	99	2	99	99	99	1	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	1	99	99	99	99	99

99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
4	3	4	99	99	2	99	4	99	3	4	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	1	1	99	99	1	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	3	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
5	99	99	99	99	5	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	2	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

1	2	5	3	3	99	3	1	99	2	5	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	1	99	1	99	1	1	99	99	1	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
2	1	99	99	99	1	99	99	4	1	3	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	99	99	1	99	99	1	99	1	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	4	99	4	99	2	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	4	99	99	4	99	4	3	5	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	1	99	1	99	99	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	5	5	99	5	5	2	5	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	3	99	99	99

99	99	99	99	99	99	99	99	2	99	99	99
99	99	99	99	1	99	1	99	3	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	1	6	99	99	99
1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1
4	2	4	4	4	3	5	1	3	4	3	3
2	2	3	2	2	3	2	1	2	1	1	99
3	3	3	3	2	4	2	1	3	3	3	99
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	7	6	6	7	5	7	4	6	7	5	6

			JEFE DE GRUPO TESORERIA			ESP. DE TESORERIA					OFICIAL DE SEF
70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81
4	3	3	2	5	2	4	5	5	5	2	4
5	2	3	1	1	2	2	2	5	99	2	4
3	1	3	2	2	2	3	3	3	2	3	4
5	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	5
5	2	3	4	4	2	4	3	4	3	2	5
3	2	3	1	5	5	4	5	4	2	3	5
5	2	1	1	1	3	3	3	3	3	2	4
5	3	2	2	3	2	3	4	2	1	2	4
5	5	4	1	5	4	3	5	5	2	4	5
5	4	3	1	3	2	4	3	3	2	3	4
5	3	3	1	5	3	3	4	4	5	4	4
5	3	4	2	5	4	3	4	4	3	4	4

5	2	3	1	2	3	4	1	4	2	2	4
5	4	3	2	5	4	4	5	5	3	5	4
5	3	1	1	1	2	2	1	3	2	3	4
5	5	3	4	4	4	4	5	5	2	4	4
4	4	4	2	1	2	3	3	2	3	5	4
3	1	3	4	3	4	4	2	99	2	3	4
3	1	1	2	5	1	2	1	2	1	3	4
3	1	4	2	1	1	4	2	3	1	1	4
5	1	1	4	4	5	3	3	5	3	2	4
5	1	1	4	5	4	4	3	2	2	2	4
3	5	5	5	5	2	3	3	99	5	5	4
3	4	1	5	4	4	4	5	99	4	5	4
2	1	2	3	1	2	3	2	3	3	3	4
1	1	3	2	2	2	4	3	3	2	2	4
5	4	4	1	3	2	3	4	3	4	3	4
5	5	4	1	1	2	2	4	2	4	4	4
5	5	4	1	4	2	3	4	3	2	3	4
3	4	3	1	4	2	4	4	3	4	3	4
4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4
3	4	2	2	3	1	3	3	3	2	4	4
5	4	4	2	1	3	3	3	3	3	3	4
5	3	4	1	5	3	4	3	3	2	3	4
5	4	4	1	5	3	4	5	3	1	3	4
5	3	4	3	4	2	4	3	3	2	4	3
5	2	3	1	5	2	4	3	2	2	3	3
5	3	1	1	5	2	3	3	5	3	4	3
5	3	3	1	1	2	3	4	2	2	3	4

4	3	4	1	3	3	4	3	3	1	3	4
5	3	3	1	4	2	2	5	3	3	4	5
5	4	4	4	5	2	3	4	3	2	4	5
4	3	4	1	1	2	4	3	3	3	3	4
3	3	4	2	1	2	4	3	3	1	3	4
5	4	4	1	1	2	4	3	2	1	1	3
3	1	3	1	1	2	2	3	2	1	1	3
1	3	1	3	1	1	3	3	3	1	1	1
5	4	1	1	4	4	5	4	3	2	1	5
5	4	4	5	4	3	3	5	5	4	4	3
5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5
2	3	4	1	4	4	3	3	3	2	4	5
5	4	2	3	2	2	4	3	3	2	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5
5	4	4	4	4	3	4	3	2	2	5	5
2	1	3	1	5	1	2	2	1	3	1	1
5	3	4	1	4	2	3	2	1	1	3	5
5	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	4
4	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3
4	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	4
4	3	1	1	1	2	3	2	3	1	3	3
4	2	1	1	2	2	3	3	3	2	3	4
3	5	1	2	2	2	3	4	5	2	3	2
5	4	2	2	4	2	4	3	3	2	3	3
5	2	2	1	3	2	3	3	3	2	1	5
3	2	2	3	2	1	4	1	1	3	3	5
3	4	1	4	5	3	4	5	1	5	4	4

5	4	5	2	5	4	4	1	4	5	5	3
5	4	4	2	4	3	4	3	2	2	4	4
5	3	1	5	4	2	4	1	1	2	4	2
4	4	2	2	4	3	4	3	1	3	4	3
5	5	2	4	5	3	4	4	4	4	3	5
5	4	2	2	4	2	4	5	3	2	3	5
5	4	2	2	2	4	3	2	1	3	3	2
5	4	3	1	4	4	4	5	1	4	4	5
2	3	1	4	2	3	2	2	1	2	3	2
99	99	2	1	99	1	99	99	99	99	99	99
9	1	5	99	99	99	5	4	99	99	99	4
99	99	99	2	99	5	99	99	99	99	99	99
1	3	1	99	1	99	1	1	1	99	2	1
99	99	99	3	99	2	99	99	99	99	99	99
99	4	99	99	99	3	99	99	99	99	99	5
4	99	99	4	99	4	99	99	99	99	99	99
5	99	4	5	2	99	99	3	2	99	3	2
99	5	99	99	3	99	3	5	99	99	99	99
2	99	99	99	99	99	2	2	99	99	1	3
99	99	3	99	99	99	4	99	99	99	99	99
1	99	99	3	4	99	99	4	99	99	5	99
99	99	99	99	99	2	99	5	2	99	99	99
2	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	2
3	99	5	99	2	5	1	99	99	99	1	99
99	99	3	4	99	99	99	99	3	99	2	99
99	99	1	99	99	99	99	99	5	99	99	3
99	99	99	99	99	4	99	1	99	99	99	99

99	99	2	1	99	99	4	3	99	99	3	4
99	99	99	99	99	99	5	2	99	99	4	99
99	99	4	99	3	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	5	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	2	99	1	99	99	4	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	5
4	99	99	99	1	3	3	99	99	99	99	99
5	99	99	99	99	99	2	99	1	99	99	1
2	4	2	5	99	99	1	1	1	99	1	2
1	5	1	99	3	1	99	99	99	99	2	1
3	99	99	99	99	99	99	3	99	99	4	99
99	1	3	2	1	99	2	99	2	99	5	3
99	99	99	3	2	99	99	2	99	99	99	99
99	99	99	99	99	2	99	4	3	99	3	4
99	99	99	99	99	5	3	99	4	99	99	99
99	99	99	99	99	4	99	5	99	99	99	99
99	2	4	4	99	99	4	99	99	99	99	5
4	3	5	99	5	99	99	99	99	99	99	99
5	99	99	1	4	3	5	99	5	99	99	99
3	4	2	1	4	3	4	4	5	4	3	5
5	3	99	1	3	3	3	5	3	3	3	4
5	4	4	5	4	2	4	5	5	3	2	5
5	3	4	2	4	3	4	3	3	2	3	4
5	2	4	1	3	3	4	3	3	3	2	4
4	3	3	1	2	2	3	4	3	2	2	4
5	5	2	3	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	3	2	3	5	3	3	3	3

4	3	4	3	1	3	4	4	5	2	3	3
5	3	3	2	3	3	3	4	4	5	3	5
5	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4
5	4	2	2	5	3	4	5	4	4	3	3
5	99	99	99	99	4	99	2	99	99	99	1
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	3	5	1	3	99	3	1	4	99	99
99	99	99	1	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	1	99	1	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	2	1	4	99	99	3	99	2	99	1	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	1	1	99	99	1	99	1	99	1	99

99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	3	99	99	2	99	99	99	99	3	5	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	1	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	5	99	99	99	99	99	99	99	99	3	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	5	5	99	3	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	1	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	3	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

2	4	2	99	3	99	1	99	4	5	2	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	1	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	99	1	99	1	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
4	99	99	1	4	1	99	1	5	2	4	99
1	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	1	99	1	99	99
99	99	99	99	99	1	99	99	1	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
3	1	99	99	5	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	4	2	99	2	4	5	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	1	1	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	5	99	99	99	2	4	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	1	1	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
2	1	2	3	99	2	2	2	1	2	3	2
2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6

RVS. TECNICOS				COORD. DE SERVICIOS TECNICOS				JEFE DE GRUPO SERVS. TEC.			
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
5	3	4	4	5	5	4	4	3	99	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3	99	4	3
4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3
3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4
5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
4	3	4	5	4	2	4	5	5	5	4	4
3	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4
5	5	99	4	5	4	4	4	5	4	4	4

3	3	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4
5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3
4	5	4	5	5	4	4	5	5	2	5	4
3	4	2	5	4	4	3	2	4	4	4	4
1	2	2	1	4	2	4	2	3	5	3	4
1	1	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3
1	2	4	1	5	2	4	4	4	4	3	3
3	99	4	4	4	4	4	5	5	5	4	2
1	2	2	4	4	4	4	5	5	5	4	3
5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	4	4
5	5	2	5	1	2	2	2	2	2	3	4
3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3
1	2	2	3	4	3	3	4	3	5	4	2
1	2	3	3	5	3	4	3	4	1	4	2
3	2	4	5	5	3	4	4	4	5	4	2
2	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	3
2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	2
5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3
1	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	3
4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3
5	4	4	3	5	3	4	5	4	4	3	3
5	4	4	5	5	2	3	5	5	5	3	2
5	4	4	4	4	5	4	3	3	2	4	3
5	1	4	1	3	3	3	4	2	4	3	3
4	1	3	5	4	3	4	5	3	4	4	3
3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3

3	2	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3
1	2	4	5	3	3	3	4	3	4	4	3
2	1	4	5	4	3	4	4	3	5	4	3
3	2	3	4	3	3	3	3	4	5	4	4
3	2	3	2	3	3	3	4	4	5	4	4
3	2	3	2	3	3	4	2	2	5	4	1
5	1	2	1	4	3	2	3	3	5	3	2
5	3	3	3	4	3	3	4	2	5	4	2
5	3	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4
5	3	4	5	4	4	3	4	3	5	5	3
3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4
3	1	3	4	4	3	4	4	3	1	3	4
3	3	3	5	4	4	4	4	4	1	4	3
4	5	4	5	5	5	5	5	5	1	4	4
4	4	3	5	4	5	4	4	5	1	4	4
1	1	3	1	5	3	3	4	3	1	3	2
4	1	3	3	5	3	3	4	4	5	4	3
3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4
2	3	3	3	3	3	3	4	2	5	4	2
3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3
3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3
3	3	3	3	3	2	3	4	4	5	3	2
3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
2	3	3	4	1	4	4	4	4	5	3	1
1	3	2	5	1	4	4	4	5	5	3	3

4	3	3	3	1	2	4	4	5	5	4	2
3	3	4	3	2	4	4	3	5	5	4	3
2	3	3	3	1	2	4	4	4	5	4	2
3	3	3	3	2	2	4	4	4	5	3	2
4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
5	2	2	2	5	3	2	2	5	5	4	2
4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4
1	1	2	1	3	3	3	4	2	5	3	2
99	99	99	99	99	1	2	99	99	1	1	3
99	99	99	4	4	3	99	4	99	2	99	4
5	99	99	3	99	4	99	3	99	3	4	99
3	2	5	5	1	5	1	99	2	4	99	99
2	1	99	2	99	99	99	2	99	5	2	1
1	99	99	1	3	99	3	1	1	99	99	2
99	5	99	99	99	99	99	99	99	99	3	99
99	99	4	99	5	99	2	5	3	99	99	5
99	99	3	99	99	99	99	99	5	99	5	99
99	99	2	99	2	99	99	99	4	99	99	99
4	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	5	2	1	99	4	1	99	99
1	99	99	99	99	4	3	99	99	2	99	99
3	99	99	99	99	5	4	99	99	3	2	99
4	99	99	99	1	3	99	99	5	4	5	99
99	5	99	1	3	99	99	5	2	5	99	1
5	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	4
99	99	99	2	99	99	99	4	99	99	99	99

99	1	99	3	99	99	2	99	99	99	3	5
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	4	99	99	99	3	99	99	99	99
99	99	99	5	99	99	99	2	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	4	99	99	99	1	99	99	2
2	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	5	99	99	2	99	99	99	3	99	4	3
99	1	2	3	99	4	4	5	2	1	1	1
99	99	5	99	99	1	1	99	99	2	2	2
2	99	99	99	3	99	99	1	99	3	3	5
3	2	1	1	1	2	5	2	1	4	4	99
1	99	99	99	2	99	99	3	99	5	5	4
4	99	3	99	5	99	2	99	99	99	99	99
99	99	99	4	99	99	99	99	3	99	99	99
99	99	99	2	4	99	99	4	4	99	99	3
99	99	99	5	99	99	99	99	99	99	99	99
5	99	99	99	99	99	3	99	99	99	99	99
99	99	4	99	99	99	99	99	5	99	99	99
4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4
3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	4	4	3	3	5	4	3
4	3	3	3	5	4	4	4	3	5	3	4
3	3	3	3	5	4	3	3	4	5	4	4
3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4
5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3

4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4
3	3	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	3
99	1	99	1	99	1	99	1	99	1	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	1	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	2	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	2	5	5	99	99	99	3	5	5
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	1	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	2	99	2	5	4	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99

99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	1	3	4	3	99	99	99	5	2	2
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	1	99	99	99	99	99	1	1
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	3	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	3	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	5	99	99	99	99	99	99	99	99	4
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

99	99	99	4	1	4	99	99	2	99	3	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	2	5	2	99	99	4	1	99	4	3
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	1	1	99	99	99
99	99	99	1	1	99	99	99	99	99	1	1
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	3	99	3	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	4	99	99	99	99	5	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	4	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	2	2	1	2	2	1	1	99	1	2
99	4	4	4	4	5	5	4	3	99	3	4
99	2	2	2	2	99	2	3	2	99	2	2
99	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
99	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
99	7	6	7	6	6	7	7	6	99	7	6

ESP. SEVS. TEC.	COORD DE PROC. DE DATOS					COORD. DE PERSONAL	OFICIAL PERSONAL	ESP. PROC. DATOS	JEFE GPO. SERVS. TEC.		
94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105
5	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4
5	2	3	4	3	1	4	2	99	4	3	4
2	1	4	4	5	2	5	2	4	3	3	4
4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4
5	3	3	4	5	2	4	3	5	4	4	4
5	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4
5	3	99	4	3	4	4	3	5	4	3	3
4	4	3	4	3	3	4	3	5	5	3	3
5	5	4	4	5	3	5	3	4	5	4	4
5	4	3	4	5	2	5	3	4	5	3	4
5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5
5	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4

5	4	3	4	5	3	5	4	3	3	4	4
5	2	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4
3	1	4	5	5	2	5	3	5	5	3	4
5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4
1	2	4	5	5	3	4	3	5	2	3	4
1	4	2	4	5	1	99	2	5	2	2	3
1	1	2	4	2	3	5	2	2	2	3	4
3	1	4	4	5	3	5	3	4	3	4	4
5	3	4	4	3	1	5	3	4	4	4	2
5	2	4	4	2	2	5	2	4	4	4	3
5	1	4	5	5	4	5	3	4	4	5	1
5	5	3	5	4	2	2	3	4	4	5	2
3	2	3	4	4	3	5	3	4	5	4	4
3	4	5	5	5	2	5	3	4	5	3	4
5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4
3	1	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4
3	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4
3	3	4	5	5	2	5	3	4	4	4	4
5	4	5	4	5	3	5	3	4	4	4	5
2	2	4	5	5	1	3	3	5	3	3	5
3	2	3	4	5	3	5	4	5	4	4	3
3	3	4	5	5	3	5	3	4	4	3	4
5	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	5
2	3	4	4	5	3	5	4	5	3	3	4
3	2	2	4	5	3	5	3	4	3	3	3
2	3	2	4	3	2	4	3	4	2	2	3
3	2	3	3	5	2	4	2	4	4	4	4

5	2	4	3	5	3	4	3	5	4	4	5
3	1	2	4	4	2	4	1	4	4	4	4
3	3	3	4	5	3	5	4	5	3	4	3
5	1	3	3	4	2	5	3	4	3	3	3
4	1	3	3	5	2	4	3	4	3	3	1
3	1	2	3	4	3	4	2	4	4	3	4
2	1	1	3	2	3	5	2	3	2	2	3
3	1	2	3	3	3	3	2	5	3	3	4
5	5	2	5	5	2	5	4	5	4	5	3
5	3	5	4	3	3	4	4	5	3	4	4
5	1	4	4	5	2	4	3	5	4	4	5
3	1	2	3	1	2	4	2	3	3	3	3
5	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3
5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	5	5
3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5
1	1	2	4	2	3	5	2	4	2	3	4
3	5	4	3	2	3	5	4	4	3	4	4
5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
5	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	3
3	1	2	4	3	2	4	3	4	4	3	3
4	1	2	3	3	2	4	2	4	3	4	3
4	1	3	4	5	2	5	3	4	4	3	4
2	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
2	2	3	3	5	2	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4
3	3	4	3	2	3	4	2	4	2	4	3
4	3	99	4	5	4	4	3	5	2	4	3

3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3
3	1	3	4	5	3	5	4	5	3	3	4
4	2	4	3	5	3	4	4	5	1	4	4
4	4	4	4	5	3	4	4	5	2	3	4
5	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4
4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4
4	2	2	2	5	2	5	2	2	2	4	4
4	5	4	4	5	4	5	4	4	2	4	4
2	1	2	2	2	2	4	2	2	1	3	3
2	99	3	99	3	1	99	1	99	99	99	99
99	99	99	4	99	2	99	99	1	99	1	99
5	1	99	1	4	99	4	99	2	99	99	1
99	3	99	2	2	4	99	99	3	99	2	99
1	2	4	99	99	99	1	2	4	99	99	2
99	99	99	99	99	99	5	5	99	2	3	99
3	4	99	3	1	99	2	4	99	99	5	3
99	5	2	99	99	5	3	3	99	3	4	4
99	99	99	99	99	99	99	99	99	4	99	99
4	99	5	99	5	3	99	99	5	5	99	5
99	99	1	5	99	99	99	99	99	1	99	99
3	99	2	3	99	5	99	99	99	99	1	2
99	1	99	99	99	4	3	5	5	2	99	99
4	99	1	99	1	99	99	99	2	99	99	99
1	99	5	99	99	99	1	1	99	3	99	3
5	99	99	1	2	1	2	2	3	4	99	4
99	99	3	99	5	99	99	99	99	99	2	99
99	4	99	99	99	99	99	3	99	99	99	1

99	3	99	99	99	2	99	99	4	5	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
2	5	99	99	3	99	99	99	1	99	3	99
99	99	99	5	99	99	99	99	99	99	4	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	2	99	99	99	99	99	99	99	99
99	2	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	4	4	4	3	99	4	99	99	5	5
1	1	3	4	3	3	1	1	2	1	3	4
2	5	1	1	2	2	5	2	99	2	4	1
99	99	99	99	99	99	2	3	99	99	5	99
3	4	2	99	4	1	99	99	3	3	99	2
99	99	99	99	5	5	99	99	99	4	1	99
99	99	99	5	99	99	99	4	99	5	99	99
4	3	99	99	99	99	99	99	99	99	99	3
99	2	99	99	99	99	4	99	4	99	99	99
99	99	4	99	99	99	3	99	5	99	2	99
99	99	99	2	1	99	99	99	99	99	99	99
5	99	5	3	99	4	99	5	1	99	99	5
4	5	4	4	5	3	5	3	5	5	4	4
5	5	4	4	3	4	5	3	3	4	5	4
3	3	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5
4	3	4	4	5	3	5	3	4	3	4	5
4	4	2	4	5	2	5	3	4	4	4	4
5	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4
5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4
4	3	3	4	3	4	2	2	4	3	3	3

4	2	4	5	5	3	5	4	4	99	5	5
4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5
4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4
5	1	5	4	5	3	4	3	5	4	4	4
99	1	5	99	99	4	1	1	3	1	1	2
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	1	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	1	1	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	3	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	2	3	3	2	99	99	99	2	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	1	1	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	5	5	99	99	2	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	1	99	99	99	99	99	99	99

99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
2	99	4	4	99	5	99	4	99	2	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	1	99	99	99	1	99	1	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	3	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	4	99	99	99	1	99	99	4	99	4	4
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	1	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1
99	5	99	99	4	99	5	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

3	2	3	3	99	99	99	99	99	3	5	99
1	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	1	99	99	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
4	3	99	99	2	2	3	5	1	99	99	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	1	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	4	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	2	99	99	99	99	99	2	99	99	3
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1
5	99	1	1	1	99	4	99	5	5	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	1	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	1	99	1	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1
2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1
4	2	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3
1	2	3	2	1	2	1	1	2	2	2	1
2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	5	6	6	6	6	7	5	6	6	7	4

JEFE GPO. TESORERIA	AYTE. DE INT.	AUX. DE SERVS. BASICOS	CHOFER		COORD. SERVS. TECNICOS	CONFIANZA N20	CONFIANZA N22		CONFIANZA N26		
106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117
4	4	3	5	5	4	3	5	2	4	2	3
2	3	2	4	4	2	3	2	2	4	2	3
3	3	3	4	2	4	2	4	1	4	1	3
3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	2	3
4	4	4	5	4	3	4	2	2	4	4	4
4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4
2	3	3	5	3	2	3	3	1	3	1	3
2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4
4	4	3	5	5	4	4	2	4	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	3	2	4	4	4
4	3	3	4	3	5	3	5	4	4	2	99

2	2	4	3	4	4	4	2	2	3	1	1
4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4
2	3	2	5	3	4	3	3	1	2	2	3
3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4
2	3	4	5	3	4	3	2	3	5	1	2
4	4	2	3	2	2	2	1	2	3	4	3
3	3	2	4	2	4	1	1	1	3	1	4
3	3	2	5	3	3	1	4	3	3	1	2
4	4	1	5	4	4	1	1	1	2	4	3
4	2	1	3	3	4	1	1	2	4	4	4
4	5	4	2	3	5	4	5	4	4	5	5
4	3	5	5	2	5	2	2	4	3	1	2
3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	1	3
3	2	4	4	4	4	4	3	2	3	1	3
3	3	4	5	5	3	4	4	2	3	3	3
3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3
4	3	4	5	5	3	4	3	2	3	3	3
3	4	5	5	2	3	4	3	2	3	3	3
4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	5	3
3	2	3	4	3	2	3	2	1	3	3	3
3	4	3	5	3	4	2	2	2	4	1	3
3	4	4	5	4	4	1	2	3	4	1	3
3	5	4	4	4	4	1	5	3	4	1	2
3	3	3	5	4	4	1	2	3	3	5	3
3	4	4	5	3	3	1	3	2	3	1	2
2	4	3	5	3	2	1	3	2	4	1	4
3	4	3	5	3	3	4	2	2	3	4	3

4	3	4	5	3	3	3	4	1	4	3	3
3	4	4	5	3	3	4	1	1	3	4	3
4	4	4	4	2	3	4	1	3	4	3	3
2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	1	3
2	2	4	5	3	2	3	4	1	3	3	3
2	4	1	5	4	1	2	2	1	3	3	4
2	4	3	4	4	1	3	3	1	3	4	4
3	5	3	5	5	1	2	2	1	3	1	4
4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
4	5	4	5	5	3	2	3	1	3	2	5
4	5	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4
3	5	1	3	3	3	2	2	2	3	1	2
4	5	2	5	4	4	4	3	2	4	1	4
5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5
4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3
2	3	1	1	3	4	2	1	1	3	1	1
3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	1	1
4	3	2	4	3	4	3	4	1	4	1	3
4	4	3	5	3	4	2	3	1	3	1	3
3	4	4	5	4	3	2	4	1	4	1	3
3	4	1	4	3	2	2	3	1	3	1	3
3	3	2	4	3	3	2	3	1	3	1	3
3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3
3	3	3	5	4	3	3	2	2	4	3	3
3	3	3	5	4	4	2	2	3	3	4	3
2	4	4	4	3	1	3	3	2	3	1	2
2	4	4	3	3	3	4	1	1	3	1	3

3	5	4	4	4	2	3	1	2	3	1	2
3	4	4	5	5	3	3	4	3	4	1	3
3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	1	1
3	4	4	4	5	3	2	5	3	3	1	3
3	3	3	5	4	4	4	4	2	4	5	2
2	3	4	5	4	4	4	3	3	4	5	3
2	5	3	3	5	3	2	1	2	4	5	3
3	5	4	5	4	2	4	3	2	3	5	3
2	3	1	3	4	1	2	1	1	3	2	1
99	4	99	5	1	99	99	99	5	2	99	99
2	99	99	4	99	99	5	99	99	3	5	1
99	99	99	1	99	99	99	99	99	5	99	2
99	99	1	99	99	1	99	1	1	99	99	5
3	1	4	2	2	99	1	99	99	1	1	3
5	5	5	99	3	5	99	99	4	99	99	4
99	99	99	3	99	99	99	4	99	4	2	99
4	3	2	99	4	2	2	5	99	99	99	99
99	99	3	99	99	99	3	3	3	99	4	99
99	2	99	99	5	3	99	2	2	99	3	99
1	99	99	99	99	4	4	99	99	99	99	99
99	99	1	3	1	99	99	2	1	4	99	99
99	99	5	2	99	99	1	99	99	3	1	99
5	4	99	99	99	99	99	3	4	99	2	99
99	99	99	99	2	99	2	9*9	2	5	3	1
1	1	2	4	99	99	4	5	99	2	4	2
99	99	99	5	3	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	3	1	99	4

2	99	3	99	99	99	99	4	99	99	99	3
99	2	99	99	5	99	99	99	99	99	99	99
3	5	99	99	4	99	3	99	99	99	5	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	3	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
4	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	4	1	99	99	99	1	5	99	99	5
1	2	1	4	1	1	99	1	2	1	1	3
2	99	3	1	99	2	99	2	1	5	2	2
3	3	5	99	2	99	1	99	99	4	99	99
4	1	2	2	99	99	2	3	3	2	3	99
99	99	99	99	3	4	99	99	99	3	99	99
5	99	99	3	99	3	3	99	99	99	4	99
99	99	99	99	4	99	99	99	99	99	99	4
99	4	99	5	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	4	99	99	99	4	4	4	99	5	99
99	99	99	99	5	99	5	5	99	99	99	1
99	5	99	99	99	5	99	99	5	99	99	5
3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	4	2	5	3	4
3	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3
3	4	4	5	5	3	2	2	4	4	5	3
3	5	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3
3	4	4	5	5	3	3	3	2	3	3	4
4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4
3	4	2	4	5	2	3	3	2	5	4	5

3	5	4	5	4	4	2	1	4	4	1	2
3	4	3	5	5	3	4	3	4	4	3	3
3	3	3	5	4	4	4	2	2	3	3	4
3	4	2	5	5	4	4	4	4	4	3	3
1	99	1	99	99	2	1	1	2	1	1	1
99	99	99	99	99	99	1	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1
1	99	99	99	99	1	99	99	1	99	99	99
99	99	1	99	99	99	99	99	99	1	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	5	99	99	4	5	99	2	99	3
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	99	1	99	1
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	3	99	99	5	3	2	99	99	99	2	99
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	1	99

99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
2	99	2	1	1	4	99	99	99	3	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	99	1	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
3	1	3	99	99	99	99	2	99	99	3	2
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	1	1
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	2	99	99	99	99	3	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	5	99	99	99	99	99	99	99	4	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99

4	4	4	99	2	99	3	3	4	99	4	99
99	99	99	99	99	99	1	99	1	99	1	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	1	99	1	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	2	99	3	99	99	99	4	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	1	99	99	99	99	99	1	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	5	99	99	1	5	5	4
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	1	99
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
5	99	99	99	3	99	99	99	99	99	99	5
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	1
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	5	4	4	1	5	99	5	99	99	99
99	99	99	99	99	99	1	99	1	99	99	99

99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	99
99	99	1	99	1	99	99	99	99	99	99	99
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99
2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1
4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	6	3	4	5	6	6	4	6	7	5	5

	CONFIANZA N27	CONFIANZA N38				CONFIANZA N44			JEFE DEPTO.	
118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	
4	4	3	4	4	3	3	1	4	3	
3	3	3	5	5	3	3	1	2	3	
4	4	4	4	5	4	2	3	4	4	
4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	
5	4	4	3	5	4	3	5	3	3	
4	4	3	3	4	3	4	1	3	3	
4	4	3	3	4	3	3	1	4	3	
5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	
4	4	3	5	4	3	3	3	2	4	
4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	
3	4	4	5	5	3	3	5	3	4	

4	3	5	4	5	3	3	5	3	3	
4	3	3	4	4	3	3	1	3	3	
3	3	3	4	4	3	2	5	3	3	
4	4	4	5	5	3	5	3	4	4	
4	3	3	4	4	3	1	1	3	3	
2	3	3	4	4	3	2	1	3	3	
3	2	3	5	4	3	3	1	1	3	
4	2	4	5	5	1	1	1	3	4	
4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	
3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	
4	4	1	99	2	4	4	3	1	4	
3	4	2	1	3	4	2	5	5	2	
3	3	3	5	5	2	3	2	3	4	
4	3	3	5	5	1	3	2	3	3	
3	3	2	5	5	3	5	1	3	3	
4	3	2	5	5	3	3	1	3	3	
4	3	3	5	5	2	4	2	3	3	
2	3	4	5	5	2	3	5	3	3	
4	3	3	5	4	3	5	5	3	3	
3	2	3	4	4	3	3	1	3	3	
3	3	3	4	5	2	3	3	3	4	
4	4	3	4	5	2	3	3	3	4	
4	4	4	4	4	1	3	4	3	4	
3	3	3	4	4	2	3	2	3	4	
3	3	3	4	4	2	2	1	2	4	
3	3	2	5	4	3	4	1	2	4	
3	3	4	5	4	3	3	1	3	3	

4	3	3	5	3	3	5	1	3	3	
3	2	2	5	5	2	5	3	4	2	
3	4	2	5	5	1	3	2	4	4	
3	3	3	4	4	3	4	1	2	3	
3	2	3	4	4	3	4	1	2	3	
3	3	3	4	5	4	2	3	1	2	
3	3	2	4	4	3	1	2	1	2	
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	
5	3	4	3	5	3	5	5	3	3	
4	3	4	5	4	4	5	2	3	3	
3	2	3	5	4	4	3	1	1	3	
4	4	4	5	5	3	3	5	4	3	
5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	
4	3	4	5	5	3	3	2	4	4	
2	2	2	5	3	2	2	2	1	2	
3	4	4	5	4	3	5	2	3	4	
3	4	3	5	5	4	3	4	3	3	
4	3	3	5	4	3	3	5	3	3	
3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	
3	4	3	5	4	3	4	3	3	2	
3	4	2	5	5	3	5	3	3	2	
3	3	1	99	4	3	3	3	2	3	
3	3	3	4	5	2	99	3	2	3	
3	4	3	4	5	4	3	5	3	3	
4	3	2	4	3	2	4	2	3	2	
4	3	3	4	3	4	4	1	2	4	

3	4	2	4	2	3	3	2	4	3	
4	4	3	5	5	3	4	1	4	3	
3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	
4	4	3	5	4	3	5	5	4	4	
4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	
4	4	4	5	5	3	4	5	4	3	
4	3	2	4	4	3	5	1	1	2	
3	3	3	4	4	3	5	5	3	3	
3	3	2	4	3	3	3	1	1	2	
3	99	2	1	1	99	1	99	99	99	
2	1	99	99	99	99	99	99	99	2	
5	99	99	2	5	3	4	99	99	3	
99	2	99	99	99	99	99	2	1	99	
1	99	4	5	2	1	2	99	99	1	
99	99	1	4	3	99	5	99	99	5	
4	3	99	99	99	5	99	99	5	99	
99	99	3	3	99	2	99	99	4	4	
99	99	99	99	99	99	99	99	2	99	
99	4	99	99	99	99	99	1	3	99	
99	5	5	99	4	4	3	99	99	99	
1	2	99	99	99	99	3	1	4	1	
4	1	2	99	3	99	4	99	3	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
2	3	1	99	99	99	1	99	2	2	
99	99	5	99	99	2	99	99	99	3	
3	99	99	99	99	99	99	99	99	4	
99	4	99	1	2	1	2	2	99	5	

99	5	3	99	1	4	99	4	5	99	
99	99	4	4	4	3	99	3	99	99	
99	99	99	3	5	99	99	99	99	99	
99	99	99	2	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	5	99	99	99	99	
5	99	99	99	99	99	99	5	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	5	99	99	5	99	1	99	
2	1	3	1	5	2	4	2	99	5	
1	99	5	2	99	1	5	99	99	99	
5	2	2	4	99	99	99	1	2	99	
99	3	99	99	99	3	1	3	99	99	
99	99	99	3	1	99	99	99	99	99	
4	4	99	5	2	99	99	4	3	3	
99	99	99	99	99	99	99	5	4	99	
99	99	99	99	4	5	99	99	99	4	
99	99	4	99	99	99	2	99	99	2	
3	5	99	99	99	99	3	99	5	99	
99	99	1	99	3	4	99	99	1	1	
3	3	3	4	5	3	5	5	3	3	
3	3	5	4	4	3	5	5	4	4	
3	3	3	4	5	3	4	4	4	99	
4	4	4	4	5	4	3	1	4	4	
3	3	3	4	4	3	4	4	2	3	
3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	
4	3	3	5	5	3	4	1	5	3	

3	4	4	4	5	2	4	3	4	4	
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
3	4	4	5	4	3	4	5	5	4	
2	1	99	5	1	2	99	99	1	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
1	1	99	99	99	99	99	99	1	99	
99	99	99	1	99	1	99	99	99	99	
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	2	99	1	99	3	99	1	99	3	
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	
99	99	99	99	99	1	99	99	99	1	
99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
5	99	99	2	99	99	99	99	4	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	

99	99	99	1	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	2	99	99	2	3	1	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	1	99	1	
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	4	99	99	99	99	99	99	2	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	1	99	99	99	99	99	99	1	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
3	99	99	3	4	99	99	99	5	4	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	
99	99	99	99	99	99	99	99	1	99	
1	99	99	1	1	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	3	1	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	1	1	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	

99	99	2	99	99	5	5	3	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	1	1	1	99	99	
99	99	1	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
4	4	3	99	99	1	4	4	2	5	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	1	
1	1	1	99	99	1	1	1	1	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	5	99	3	5	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	1	99	99	
99	99	99	99	99	99	1	99	99	99	
99	99	99	99	1	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	5	99	99	99	4	2	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
99	1	99	99	99	99	1	99	99	99	
99	99	99	99	99	1	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
1	99	5	4	3	99	1	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	

99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
1	99	1	99	99	99	1	99	99	99	
99	99	99	1	1	99	99	99	99	99	
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	4	2	2	2	3	3	4	4	3	
2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	
3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
5	7	1	1	2	5	6	6	6	5	

PROGRAMACION DE CURSOS / ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

AÑO: 2005

DELEGACION O COORDINACION NORMATIVA: _____ **SEDE/AULA:** _____ **UNIDAD OPERATIVA:** _____

No. DE CONTROL	ORIGEN D.N.C.	TIPO CAP. CLAVE	CATEGORIA CLAVE	CATEGORIA NOMBRE	CURSO CLAVE	CURSO NOMBRE	No. DE PARTICIP.	DURACION HRS.	MODALIDAD CLAVE	FOR. ORG. CLAVE	FECHA PRO INICIO

ELABORÓ **Vo. Bo.** **AUTORIZÓ**

_____ _____ _____

PSIC. MA. AURORA GONZÁLEZ LOJERO
TITULAR DE LA COORDINACIÓN DE
ORGANIZACIÓN Y CALIDAD

SIC-03/A

OGRAMADA	ÁREA BENEFICIADA
TERMINO	

SIC-03 C

INSTRUCTIVO DE LLENADO

NO.	DATO	ANOTAR
1.	Mes_____	El mes que corresponda al avance que se informa
2.	Año____	El año que corresponda al avance que se informa
3.	Delegación ó Coordinación Normativa	El nombre del órgano institucional que realiza el informe de avance.
4.	Unidad operativa	El nombre de la Unidad Médica, No Médica o Centro de Capacitación y Calidad que corresponda al avance que se formula.
5.	Número de control	El número asignado en la programación autorizada de los cursos a reportar en el mes. En el caso de los cursos fuera de programa, serán requisitados de la manera siguiente. **XXXXXXXXX** Los 2 primeros dígitos corresponderán al número de la Delegación; los 2 siguientes serán el año y los 4 últimos será un consecutivo a partir del siguiente número de control en su programación autorizada.
6.	Tipo de capacitación, Clave	La clave de tipo de capacitación que corresponda según el catálogo “tipos de capacitación”
7.	Curso	La clave que le corresponda según el catálogo de cursos/temas; y el nombre completo del curso. En el caso de que sean cursos implementados por la delegación la clave se estructurara de la manera siguiente: **XXXXXXXX** Los 2 primeros dígitos para la clave de la delegación; los 2 dígitos siguientes el año de creación del curso y los 4 últimos será un consecutivo de los cursos.

8.	Categoría	La clave y el nombre de cada una de las categorías que fueron capacitadas, de acuerdo al maestro de empleados del Sistema Integral de Administración de Personal (SIAP).
9.	Participantes	El número total de participantes tanto inscritos como aprobados en cada uno de los cursos. Nota: el número de participantes aprobados nunca será mayor a los inscritos.
10.	Duración real, horas	El número total de horas en que se impartió el curso.
11.	Fecha Real	El día y mes de inicio y término en que se impartió el curso.
12.	Área beneficiada	Las claves de las Áreas Beneficiadas con el curso de acuerdo a los códigos determinados en el catálogo “Área beneficiada”:
13.	Gasto Ejercido	La erogación que se efectuó para el curso y que afectó a las partidas de capacitación siguientes: ✓ 42060237 (0272) Viáticos para capacitación ✓ 42060237 (0272) Inscripción a cursos externos de capacitación. ✓ 42060241 (0278) Distintivos y reconocimientos de méritos laborales.
14.	Elaboró	El nombre y firma del Responsable de Capacitación en Unidad Médica, No Médica o Centro de Capacitación y Calidad IMSS-SNTSS.
15.	V°B°	El nombre y firma del Director de la Un idad Médica, No Médica, del Responsable del área o Director del Centro de Capacitación y Calidad IMSS-SNTSS.
16.	Autorizó	El nombre y firma del Coordinador Delegacional de Organización y Calidad/área de Capacitación para el Nivel Central. En el caso de Centro de Capacitación Calidad también se incluirá el nombre y firma del Secretario Seccional de Capacitación y Adiestramiento del SNTSS.

Nota: Para evitar duplicidad de reporte del personal capacitado y gasto ejercido, la dependencia normativa deberá llenar este formato justificando el presupuesto asignado a ésta y a las delegaciones, para sus programas prioritarios y/o nacionales.

SIC-04

INSTRUCTIVO DE LLENADO

NO.	DATO	ANOTAR
1.	Dependencia normativa o delegación.	El nombre de la dependencia normativa o delegación, según corresponda.
2.	Sede /Aula.	El nombre de la sede y/o aula en donde se realice el curso o actividad.
3.	Área o servicio.	El nombre del área o servicio en donde se realice el curso.
4.	Tipo de capacitación.	La Clave y nombre del Tipo de capacitación al que corresponda el curso de acuerdo al catálogo “Tipos de capacitación”
5.	Situación didáctica	La Clave y nombre de acuerdo al catálogo “Situación didáctica”:
6.	Curso	La clave y el nombre del curso o actividad
7.	Número de control.	El número de control asignado en la programación autorizada. En caso de no haberse programado, se deberá anotar: el número consecutivo que le corresponda a fuera de programa, de acuerdo al siguiente número de control de su programación autorizada.
8.	Fecha	Con números arábigos, día, mes y año en (dd/mm/aaaa) el que se inicia y termina el curso.
9.	Forma de Organización	La Clave y nombre de la forma de Organización conforme al catalogo “Formas de Organización”

10.	Modalidad Didáctica.	La Clave y nombre de la modalidad didáctica de impartición del curso conforme al catálogo “Modalidades didácticas”.
11.	Evaluación del curso.	El promedio de las calificaciones que otorgó el grupo; en la aplicación de la forma SIC-05.
12.	Participantes: inscritos, aprobados.	El total de participantes inscritos y el total de aprobados en el curso
13.	Constancias: DC-3, participación o aprobación.	El total de participantes que aprobaron la capacitación y se les acreditó constancia de habilidades laborales DC-3, constancia de participación o de aprobación (Instructor o Fogonero/ OVG)
14.	Nombre.	Apellido paterno, materno y nombre(s) del participante
15.	Matrícula.	El número asignado al trabajador por el instituto.
16.	R.F.C./ CURP	Número de registro federal de contribuyentes o Clave Unica de Registro de Población del participante.
17.	Categoría o puesto.	El nombre de la categoría o del puesto que desempeña el participante conforme al catálogo del Sistema Integral de Administración de Personal (SIAP).
18.	Adscripción.	La unidad o centro de trabajo donde presta sus servicios el participante.
19.	Evaluación inicial.	La calificación obtenida en la detección de necesidades o bien, en la evaluación inicial que se aplique.

20.	Días.	El registro de asistencia de los participantes utilizando un espacio para cada día, de acuerdo a la modalidad de que se trate.
21.	% Asistencia	El resultado obtenido de dividir días asistencia entre días curso multiplicado por 100
22.	Evaluación.	**Práctica**: anotar la calificación obtenida en su evaluación práctica. En caso de no aplicarse dejar en blanco. **Teórica**: anotar la calificación obtenida en su evaluación teórica. **Final**: El promedio de las evaluaciones teórica y práctica, o en su caso, el resultado de la evaluación final. En el curso de habilitación de instructores los valores de las evaluaciones son. Teórica: 30 puntos. Practica 70 puntos. Evaluación Final: la suma de calificación teórica más práctica.
23.	Constancias.	Cruzar con una equis si al participante se le otorgó constancia de habilidades laborales, constancia de participación o aprobación (Instructor o Fogonero/ OVG).
24.	Promedio de evaluación.	Inicial: el promedio obtenido al sumar todos los datos de la columna 19 y dividir entre el número de participantes evaluados al inicio del curso. Final: el promedio obtenido al sumar todos los datos de la columna 22 y dividirlo entre el número de participantes evaluados al final del curso.
25.	Nombre del (los) instructor(es).	Los apellidos paterno, materno y nombre(s) del (los) instructor (es).
26.	Matrícula.	El número asignado al instructor(es) por el instituto.
27.	Registro federal de contribuyentes o CURP.	El registro federal de contribuyentes o Clave Unica de Registro de Población del (los) instructor (es).

28.	Categoría y jornada.	El nombre de la categoría o puesto que desempeña el instructor y la jornada laboral del mismo.
29.	Clave No. Plaza	El número de plaza que aparece en la parte superior derecha del tarjetón de pago.
30.	Período.	Con números arábigos; día, mes y año del inicio y término del tema, curso o módulo que impartió el instructor.
31.	Horas impartidas.	El total real de horas de instrucción de cada instructor.
32.	Evaluación.	El promedio que se obtenga de las evaluaciones con las que el grupo calificó al instructor del curso impartido (forma SIC-05).
33.	Firma del instructor.	La firma del (los) instructor(es)

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

"Evaluación del Instructor/ Curso"

Curso:	**Fecha:**
Nombre del Instructor 1:	
Nombre del Instructor 2:	
Nombre del Instructor 3:	
Instrucciones: Asignar un valor conforme a la tabla de valores indicada, anotando el que considere adecuado por cada factor de valoración en la columna que corresponda.	

Valores	Insuficiente	Suficiente	Bueno	Excelente
	4	6	8	10

INSTRUCTOR		Instructor 1	Instructor 2	Instructor 3
No	**Factores de Valoración**	**Valor**	**Valor**	**Valor**
1	La información dada con respecto a los objetivos del curso fue:			
2	El conocimiento que demostró del tema fue:			
3	La calidad (coherencia, claridad, etc)con que expuso fue:			
4	Respondió a dudas y preguntas durante la exposición			
5	Proporcionó un clima de colaboración en forma:			
6	Aprovechó el material didáctico en forma:			
7	Distribuyó el tiempo para su exposición en forma:			
8	Mantuvo el interés del grupo en forma:			
9	Las actividades realizadas, facilitaron el aprendizaje en forma:			
10	La labor de supervisor, asesor al trabajo en equipo fue:			
	Calificación:			

CURSO		
No	**Factores de Valoración**	**Valor**
1	Sus expectativas respecto al curso, se vieron satisfechas en forma:	
2	Los conocimientos adquiridos tienen aplicación en su puesto en forma:	
3	La congruencia con el resto de los temas impartidos fue:	
4	El material didáctico apoyó el aprendizaje en forma:	
5	Las actividades programadas se llevaron a cabo en forma:	
6	La calidad del curso fue:	
7	Los ejercicios y técnicas didácticas se relacionaron con el contenido en forma:	
8	El procedimiento de evaluación se realizó en forma:	
9	El apoyo logístico para la realización del curso fue:	
10	El aula fue adecuada y cómoda (ventilación, sonido, iluminación) en forma:	
	Calificación:	

Calificación General del Curso: _____

Sugerencias:_____

_____

1C00-021-004