

INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA
Escuela de Salud Pública de México

Título

**Evaluación del desempeño de personal directivo
en la Jurisdicción Sanitaria No.1, Servicios de
Salud de Morelos, 2012.**

**Maestría en Salud Pública
Administración en Salud
2011-2013**

Director:

Dr. Jorge Montes Alvarado.

Asesor:

Dr. Felipe Edmundo López Castañeda.

Nombre del alumno:

Reynaldo Lara Sánchez.

Cuernavaca, Morelos, México.

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. ANTECEDENTES.....	5
III. MARCO CONCEPTUAL.....	7
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
V. JUSTIFICACIÓN.....	13
VI. OBJETIVOS.....	14
VII. MATERIAL Y MÉTODOS.....	15
• PLAN DE EJECUCIÓN	
• ACTIVIDADES	
VIII. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	24
IX. RESULTADOS.....	25
X. DISCUSIÓN.....	34
XI. LIMITACIONES.....	36
XII. CONCLUSIONES.....	36
XIII. RECOMENDACIONES.....	37
XIV. BIBLIOGRAFÍA.....	39
XV. ANEXOS.....	42

I. INTRODUCCIÓN

La Jurisdicción Sanitaria No.1 de los Servicios de Salud de Morelos, tiene la responsabilidad de planear, programar, dirigir y controlar la prestación de los servicios de atención médica a la población en su área de circunscripción, así como de coordinar y promover los programas institucionales de salud pública, las acciones intersectoriales con instituciones y autoridades del sector público, privado y social, y con todas aquellas que pueden contribuir al mejoramiento de la salud de la población ⁽¹⁾.

Las acciones tomadas por la Jurisdicción Sanitaria, tienen un impacto en relación a los servicios de salud que recibe la población del Estado de Morelos, y si bien existen evaluaciones de los programas de salud que la misma tiene implementados y que estas se basan en resultados y productividad, también es importante la existencia de una evaluación al desempeño del personal que la dirige y que por lo tanto, toma las decisiones, en relación a las competencias con las que cuentan para llegar a dichos resultados.

En el presente estudio, para fines de evaluación cualitativa, se busca evaluar competencias cardinales y específicas que poseen los profesionales directivos, a través de la aplicación de una evaluación de 360° ⁽²⁾, con la cual se reúne información de las personas que tienen una relación laboral con cada evaluado aplicando una misma encuesta a todos, obteniendo de esta forma una estimación integral del desempeño de cada profesional evaluado.

Los elementos que se buscan obtener, a través de esta evaluación, son las competencias de liderazgo, integridad, iniciativa, comunicación, motivación, así como su orientación a metas, desarrollo personal, facilidad de comunicación, flexibilidad al cambio, trabajo en equipo, conocimiento de su puesto.

Con la información obtenida se pretende aportar información sobre las competencias que son áreas de oportunidad de crecimiento para los funcionarios de la Jurisdicción Sanitaria No. 1, de los Servicios de Salud de Morelos y que desarrollándolas puede facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

II. ANTECEDENTES

La evaluación del desempeño surge en EE. UU., en la década de 1920 – 1930, momento en el que las empresas decidieron introducir un procedimiento que les permitiese justificar una política retributiva que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa ⁽³⁾.

En México, en 1976, se implantó el presupuesto por programas. Para el año 2006 con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, se inicia el camino a la construcción del presupuesto basado en resultados, que ayuda a la valoración del desempeño de los programas públicos, lo cual impulsa la implementación de lo que sería posteriormente el Sistema de Evaluación del Desempeño para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ⁽⁴⁾.

Con relación al campo de la salud desde el año 2001, la Secretaría de Salud de México ha desarrollado un sistema estatal de evaluación comparativa del desempeño. Desde entonces ha publicado de manera anual once informes, del 2001 al 2006 llamándolo “Salud: México” y posteriormente cambiándolo a “Rendición de cuentas en salud” ⁽⁵⁾.

Refiriéndonos a la evaluación del desempeño del personal o de recursos humanos, tenemos el ejemplo de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, que en julio de 2003, a través de su Consejo Consultivo aprobó el Estatuto del Servicio Civil de Carrera, con el propósito institucional de contar con una herramienta administrativa permanente y obligatoria que contribuya al desempeño laboral y profesional de sus servidores públicos ⁽⁶⁾.

En el año 1988 el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR-OIT) ⁽⁷⁾ en Uruguay, y en el año 1995 el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) ⁽⁸⁾ de México se han convertido en dos de las principales instituciones dedicadas al estudio de la competencia y el desempeño laboral a nivel mundial.

En el ámbito de la salud, la evaluación del desempeño ha sido tomada en cuenta de manera seria sobre todo a partir de los años 50, en los principios de la década de los 80, Katz MT y Snow R, de la Organización Mundial de la Salud ⁽⁹⁾ se dedicaron a estudiar la necesidad de evaluar el rendimiento de los trabajadores de salud, como base para lograr el incremento de la calidad de los servicios y comenzaron a señalar sus ideas en cuanto a la competencia y desempeño profesionales.

En el año de 2008, se publicó una evaluación de procesos administrativos para el Sistema de Protección Social en Salud por parte del Instituto Nacional de Salud Pública (INSP), respondiendo a la obligación del Ejecutivo Federal con base en el artículo 77 Bis 5, apartado A, fracción XVII, y apartado B, fracción VI de la Ley General de Salud. La evaluación formal al SPSS inició en el año 2005. Desde entonces, la SS ha realizado evaluaciones periódicas de diagnóstico, vigilancia y supervisión entre las áreas responsables de la operación del sistema y la Dirección General de Evaluación del Desempeño (DGED), que se encarga de contratar a instituciones externas para asistir en este compromiso con apego a la normatividad de la administración pública federal ⁽¹⁰⁾.

Como lo menciona la Dirección General de Evaluación del Desempeño (DGED), la evaluación permanente de las acciones y resultados alcanzados por los sistemas de salud es una de las principales expresiones de la rectoría del estado y una de las mejores formas de garantizar que sus objetivos estratégicos se puedan alcanzar. Estas acciones tienen una tendencia creciente en el mundo y

actualmente no existe ningún país que pueda organizar seriamente su sistema de salud sin llevarlas a cabo ⁽¹¹⁾ .

III. MARCO CONCEPTUAL

La palabra evaluar proviene del francés *évaluer* que significa estimar, apreciar, calcular el valor de algo, ya sean conocimientos, habilidades, actitudes o rendimiento ⁽¹²⁾. En su forma más simple se puede entender como la acción de medir cuánto conocimiento posee una persona, o cómo está logrando su trabajo.

El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés *performance* o de *perform*. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como algo o alguien trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño ⁽¹³⁾.

La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están realizando su trabajo y, en principio diseñar planes de mejora ⁽¹⁴⁾.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistémica del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona ⁽¹⁵⁾.

De esto se establece que para tener una metodología general de medición, hay que contar con un modelo básico de funcionamiento de la empresa o sistema que sea objeto de evaluación.

El segundo aspecto a tomar en cuenta es, la necesidad de medir el desempeño de una empresa, cuyas razones podrían deberse a lo siguiente:

- Para conocer cómo opera, a su interior y en relación con su entorno.
- Para contrastar este funcionamiento con uno deseable, equilibrado en términos de comportamiento, gestión empresarial y gestión financiera.
- Para derivar recomendaciones hacia la mejora continua.
- Para utilizar el aprendizaje en nuevas experiencias.
- Para verificar y enriquecer la estrategia.

Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados ⁽¹⁶⁾.

Métodos basados en características

Estos miden las características o capacidades y/o habilidades que posee un empleado o gerente y que son importantes para la empresa, tanto en el presente como en el desarrollo futuro ⁽¹⁷⁾.

Estos métodos son sencillos de administrar, sin embargo si el listado de características no es correspondiente al puesto, resultará subjetiva la evaluación.

Dentro de los métodos basados en características se encuentran:

- Escalas gráficas de calificación
- Método de escalas mixtas
- Método de distribución forzada
- Método de formas narrativas

Métodos basados en el comportamiento

Éstos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían exhibirse en el puesto. Generalmente, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo⁽¹⁸⁾.

Algunos métodos basados en comportamiento son:

- Método de incidente crítico
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento
- Escala de observación del comportamiento

Métodos basados en resultados

Éstos, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores⁽¹⁹⁾.

En este tipo de métodos se encuentran:

- Mediciones de productividad
- Administración por objetivos

Ventajas y desventajas de cada método de evaluación del desempeño

El siguiente cuadro ilustra de manera simple ventajas y desventajas de cada uno de los métodos, la evaluación de 360 no se encuentra dentro del cuadro debido a que posee características de más de un método.

TIPO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menor costo. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Sherman, Bohlander y Suell, administración de Recursos Humanos, Thomson Editores, México, 1999. ⁽²⁰⁾

La evaluación de 360°

La evaluación de 360 grados o feedback de 360 grados es una herramienta de evaluación de desempeño sofisticada utilizada por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada en todo su entorno: jefes, pares y subordinados ⁽²¹⁾. La expresión proviene de cubrir los 360° que simbólicamente representan todas las vinculaciones de una persona con su entorno laboral.

La evaluación de 360° forma parte de la evaluación por competencias, estas competencias son comportamientos que permiten el alcance de resultados.

Existen distintos tipos de competencias, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Competencias técnicas o de conocimientos:
 - Informática
 - Contabilidad financiera
 - Impuestos
 - Leyes laborales
 - Cálculo matemático
 - Idiomas

- Competencias conductuales o habilidades/capacidades o de gestión:
 - Iniciativa-autonomía
 - Orientación al cliente
 - Relaciones públicas
 - Comunicación
 - Trabajo en equipo
 - Liderazgo
 - Capacidad de síntesis ⁽²²⁾.

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Se reconoce el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano de las organizaciones. Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes ⁽²³⁾.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional ⁽²⁴⁾.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las decisiones y acciones que son tomadas por los funcionarios directivos dentro de la jurisdicción impactan los servicios de salud pública que se le ofrecen a la población morelense, ya que describen las acciones que llevarán a cabo el personal operativo que está a su cargo.

Realizar una evaluación comparativa del desempeño de los sistemas de salud es importante para la rendición de cuentas el contar con una evaluación comparativa del desempeño, el monitoreo del progreso, la identificación de determinantes de éxito y fracaso y la creación de una cultura de la evidencia ⁽²⁵⁾.

Si bien es cierto que existen evaluaciones del desempeño sobre los programas que lleva a cabo la Jurisdicción Sanitaria No. 1, y sobre el cumplimiento de metas organizacionales, se desconoce la existencia de una evaluación del desempeño del personal directivo que integre la participación de jefes, subordinados y compañeros, que busque el crecimiento individual de los mismos y así mejorar sus resultados.

Pregunta de investigación:

¿La evaluación del desempeño al personal directivo que trabaja en la Jurisdicción Sanitaria No. 1, permitirá definir áreas de oportunidad para su crecimiento, impulsar la capacitación, y como consecuencia fortalecer su desempeño de la organización orientado a resultados?

V.JUSTIFICACIÓN

El objetivo de este trabajo es hacer una evaluación cualitativa del desempeño al personal directivo de la Jurisdicción Sanitaria No. 1 de los Servicios de Salud de Morelos, del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo, utilizando la herramienta de evaluación de 360 grados, y con ello, obtener resultados que permitan la identificación de áreas de crecimiento individual para el personal así como fortalecer el desempeño de la organización para el logro de sus objetivos.

Éste trabajo aborda la evaluación del desempeño del personal directivo en la Jurisdicción Sanitaria número 1 del Estado de Morelos, la Jurisdicción Sanitaria es, una unidad técnico-administrativa desconcentrada por región, que cuenta con recursos y facultades para otorgar atención médica a la población no asegurada, esta evaluación busca de manera concreta evaluar los conocimientos, las habilidades y competencias con las que los directivos cuentan para llevar a cabo la dirección de esta unidad de toma de decisiones⁽²⁶⁾.

La evaluación del desempeño es, según Cuesta Santos (2005), el “Proceso o actividad clave de la gestión de los recursos humanos, que consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados de la organización”⁽²⁷⁾. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales; todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización⁽²⁸⁾.

Actualmente en México existen evaluaciones del desempeño que han brindado resultados útiles, actualizados y que ofrecen un panorama de la atención en salud a lo largo del país, tal es el caso de las evaluaciones realizadas por la Dirección General de Evaluación del Desempeño(DGED), la cual como visión ha establecido

que desde el año 2006 la evaluación del desempeño deberá ser una práctica regular y consolidarse como una de las principales herramientas de retroalimentación y rendición de cuentas del sistema nacional de salud, y en esta medida apoyar la conformación de un sistema de salud universal, de calidad y justo. La DGED realiza la Encuesta Nacional de Evaluación del Desempeño de manera anual y concentra resultados cada seis años, dentro de los resultados de esta encuesta se encuentran puntos de gran importancia que van desde la protección financiera, el trato adecuado, condiciones de salud, entre otras. Gracias a esta encuesta se tiene información útil que apoya tanto al programa nacional de salud así como a las unidades de atención de salud en todo el país.

Sin embargo, gran cantidad de las evaluaciones del desempeño realizadas en el campo de la salud se enfocan en el funcionamiento de las unidades de salud y la condiciones de salud de la población, debido a ello se deja de manera secundaria la gestión, dirección, habilidades y competencias con las que los dirigentes de estas unidades realizan la consecución de las actividades encaminadas a lograr dicho funcionamiento y mejorar las condiciones de salud de la población.

VI.OBJETIVOS

Objetivo General.

Realizar una evaluación del desempeño del personal directivo de la Jurisdicción Sanitaria No. I, de los Servicios de Salud de Morelos, a través de la herramienta de 360 grados, y brindar retroalimentación para la mejora de sus competencias.

Objetivos Específicos.

- Identificar el perfil de competencias de los directivos
- Determinar el cumplimiento de objetivos y metas conforme a lo estipulado en el manual de organización de la Jurisdicción Sanitaria de los SSM.

- Cotejar los reportes de avances en las funciones asignadas en el puesto del personal directivo con las funciones asignadas en los manuales administrativos.
- Desarrollar recomendaciones para promover el desarrollo humano y profesional del personal directivo a partir de la evaluación.

VII. MATERIAL Y MÉTODOS

Plan de ejecución

Para esta evaluación se utilizará la evaluación del desempeño a través de la herramienta de 360 grados, la cual es “(...) un esquema que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. Las evaluaciones de fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona... pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y como impactan en los demás. Si esto sucede, es factible un incremento en la productividad.(...)”⁽²⁹⁾.

Para la realización de esta intervención se aplicarán cuestionarios, divididos en bloques de competencias del evaluado, para posteriormente recopilar la información, y de acuerdo a los resultados proponer estrategias en las áreas susceptibles de mejora.

Actividades

- Recuperar los Manuales de Organización vigentes en la Jurisdicción Sanitaria No. 1, que definen las funciones y responsabilidades del personal directivo.
- Hacer un contacto inicial para explicar la naturaleza de la evaluación para

adecuar y contextualizar el cuestionario.

- Aplicar un cuestionario de información general a los profesionales directivos de la Jurisdicción Sanitaria (socio demográfica, conocimientos)
- Aplicar el modelo de evaluación de personal de 360 grados en el personal directivo a través de una encuesta no auto aplicada.
- Captura, procesamiento y obtención de información a partir de la evaluación, en el programa estadístico de IBM SPSS y la hoja de cálculo Microsoft Excel.
- Realizar informes con la información de la evaluación.
- Formular un conjunto de recomendaciones en desarrollo gerencial para mejorar el desempeño.

Población de estudio:

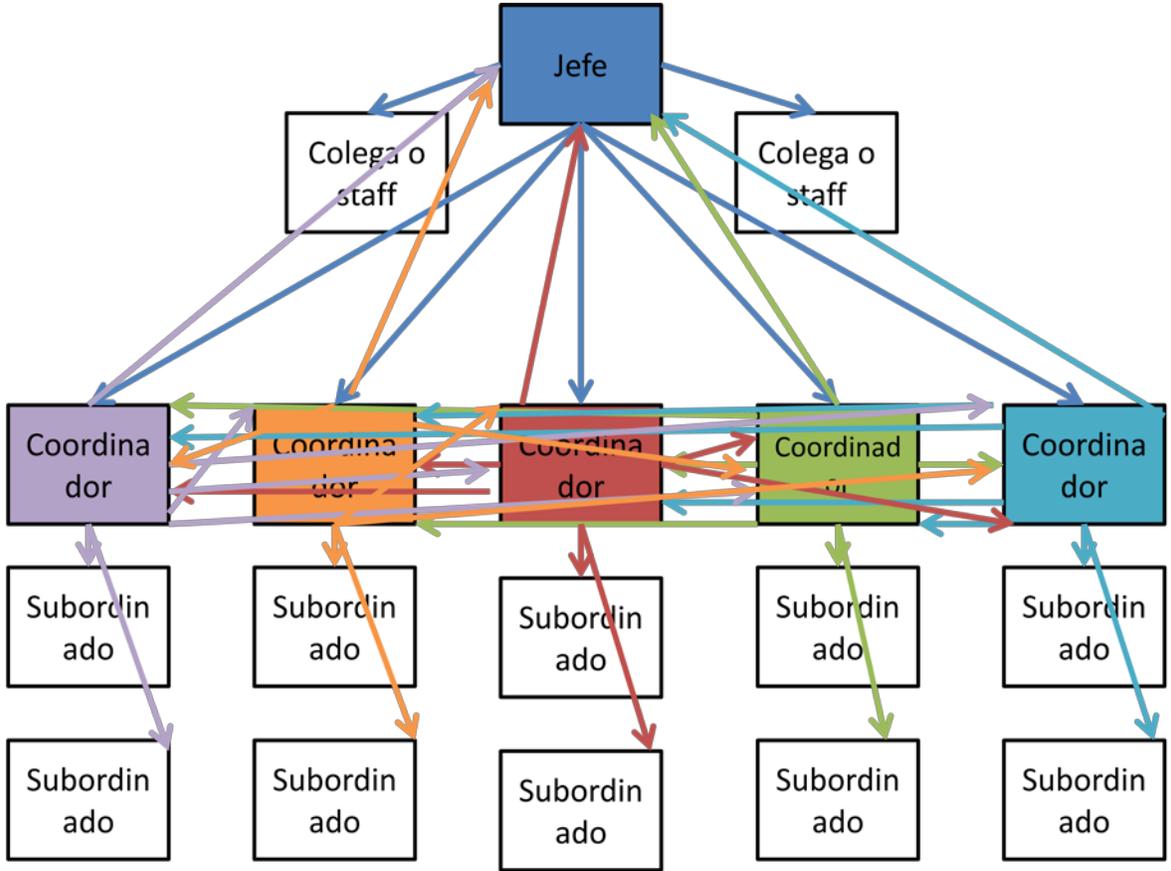
Debido al pequeño número de directivos, la evaluación debe ser aplicada a todos, de tal modo que se incluirá un censo con el personal directivo de la jurisdicción que comprende al jefe de la jurisdicción, los coordinadores a su cargo y los subordinados de estos, todo ello para cubrir los aspectos dimensionales que comprende la evaluación de 360 grados.

- Criterio de Inclusión: Personal directivo de la jurisdicción sanitaria No. 1 que desee participar en la evaluación.
- Criterio de exclusión: Personal que cuente con un puesto diferente a Jefe, coordinador y subordinados inmediatos, así como personas que no deseen participar en la evaluación.

Cargos a evaluar

Para realizar la evaluación del desempeño se utilizará de base el organigrama de la Jurisdicción Sanitaria No. 1, con el cual se determinan las relaciones entre los puestos y así se determina sobre quienes se realizaría la evaluación, en el

siguiente diagrama se muestra a través de líneas como se escogen las 7 relaciones que evaluarán a cada profesional además la octava que consiste en su autoevaluación, quedando claro que los puestos formales a evaluar son los de Jefe de la Jurisdicción, coordinadores de área con puesto inmediato inferior y un subordinado directo de dichos coordinadores de acuerdo al organigrama de la Jurisdicción Sanitaria No. 1 de los Servicios de Salud de Morelos.



Variables a utilizar

Dado que la evaluación del desempeño a través de la herramienta de 360° utiliza dos tipos de competencias, las cardinales y las específicas, estas serán consideradas las variables del trabajo, con las cuales se hará una evaluación de tipo cualitativo, las cuales se representan en la tabla inferior.

Variables Cardinales	Variables Especificas
Liderazgo	Orientación a metas
Integridad	Desarrollo personal
Iniciativa	Facilidad de comunicación
Motivación	Flexibilidad al cambio
Comunicación	Trabajo en equipo
	Conocimiento total de su puesto

Posteriormente estas variables se relacionan con la frecuencia que según los evaluadores han determinado presenta en cada una de dichas competencias.

Dichas equivalencias son las siguientes:

Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional
100%	75%	50%	25%

Instrumento de evaluación del desempeño

El instrumento de evaluación que será utilizado es el instrumento planteado por Martha Alles en su libro “Desempeño por competencias: Evaluación de 360°⁽³⁰⁾, el cual ha sido utilizado como base de muchas evaluaciones en el área de la administración, como por ejemplo, Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal–mecánica⁽³¹⁾, realizada por el Instituto Tecnológico de Orizaba, en el estado de Veracruz, obteniendo resultados favorables con respecto a la información obtenida en la medición de las competencias de los trabajadores evaluados.

Otra organización que ha utilizado con frecuencia este esquema es Thomas International, empresa dedicada a realizar evaluaciones para otras empresas en campos de desarrollo y empoderamiento de personal⁽³²⁾, que en sus “Informes de evaluación de 360°” refleja los resultados de la evaluación para diferentes funciones dentro de la organización como ventas y liderazgo^{(33) (34)}.

Dicho instrumento también fue base para el desarrollo del instrumento de evaluación utilizado en el “Diseño de un sistema de evaluación de desempeño en base a un modelo de competencias”, en la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas, Venezuela, desarrollado por Gabriela C. Granés D en agosto de 2007⁽³⁵⁾. Así mismo el fundamento de Martha Alles funcionó como herramienta en el desarrollo del proyecto de tesis “Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral al Personal del Hospital María José, con el Método de 360° Basado en Competencias”, elaborado en el Instituto Politécnico Nacional en el año 2009 por Gabriela Escalante y Rocío Pliego en la ciudad de México⁽³⁶⁾.

El instrumento que se utilizará para realizar la evaluación del desempeño, es un cuestionario que se utiliza realizando las preguntas 8 veces, una vez por cada persona evaluada, para después agrupar la información de cada evaluado en una hoja de cálculo en Microsoft Excel 2010, y el procesamiento de la misma en el software estadístico IBM SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 19 (anexo 3).

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA CONCLUSIÓN DE PTP

Actividades	Semana 1 a 3 (17 de marzo)					Semana 4					Semana 5					Semana 6					Semana 7					Semana 8					Semana 9				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aprobación de comité de ética	■	■	■	■	■																														
Presentación del protocolo a las autoridades de la Jurisdicción Sanitaria						■	■	■	■																										
Recolección de la información									■	■	■	■	■	■	■																				
Procesamiento y análisis de la información													■	■	■	■	■	■	■	■															
Elaboración y aprobación del informe final por el comité																		■	■																
Registro de jurado																		■	■	■															
Revisión y aprobación por el jurado																			■	■	■														
Corrección de versión final el informe																				■	■	■													
Preparación del examen de grado																							■	■	■	■									
Examen de grado																															■	■	■	■	■

Presupuesto para la elaboración de PTP

Gastos para la elaboración de PTP	
Material Bibliográfico y copias	\$ 500.00
Recursos técnicos	\$ 2,000.00
Papelería	\$ 500.00
Transporte	\$ 450.00
Alimentación	\$ 850.00
Impresión	\$ 1,500.00
Recurso humano	\$ 8,500.00
Equipo de computo	\$ 10,500.00
Costo total presupuestado	\$ 24,800.00

Factibilidad

Factibilidad jurídica

La realización de evaluaciones en salud está respaldada en la Ley General de Salud en el artículo 3º, en las fracciones VII y VIII donde menciona la organización, coordinación y vigilancia del ejercicio de las actividades profesionales, técnicas y auxiliares para la salud y; la promoción de la formación de recursos humanos para la salud.

Así como en el artículo 77 bis 5 apartado B fracción VI que habla de realizar el seguimiento operativo de las acciones del Régimen Estatal de Protección Social en Salud en su entidad y la evaluación de su impacto, proveyendo a la Federación la información que para el efecto le solicite.

En el artículo 24 fracción IV del Reglamento Interior de los Servicios de Salud de Morelos, Conducir las estrategias y participar en las acciones de capacitación del personal sobre la operación del componente salud y alimentación y en materia de programación, presupuestación, supervisión y evaluación del programa.

Factibilidad social

La posibilidad de realizar la evaluación del desempeño está definida por el deseo y la aceptación de los profesionales por participar en ésta, si bien la relación del ISNP con la Jurisdicción Sanitaria, así como el convenio que respalda la participación de los investigadores en colaborar con los servicios de salud impulsan la oportunidad de realizarla, esta depende de la apertura de los profesionales a ser evaluados.

El beneficio de realizar una evaluación del desempeño dentro de la Jurisdicción Sanitaria No.1 de los Servicios de Salud de Morelos, representa una oportunidad para contar con información acerca de cómo se encuentra funcionando la operación del personal directivo, así como el ambiente organizacional presente y poder comunicar dicha información a la dirección de planeación y evaluación a fin de implementar medidas que conlleven a la mejora su desempeño y de la organización en conjunto. En la medida que estas evaluaciones resulten productivas se puede llevar a que se incluyan evaluaciones individuales del desempeño dentro de los planes de operación de los servicios de salud estatal.

Factibilidad financiera

Se cuenta con los recursos económicos disponibles para realizar este trabajo, los cuales sin embargo son limitados debido a que no provienen de un presupuesto otorgado por alguna institución, sino de un financiamiento personal.

Oferta

Las evaluaciones que realiza la DGED de manera anual sobre los programas que manejan las Jurisdicciones Sanitarias; Las acreditaciones y certificaciones por parte de órganos como ISO. Intervenciones realizadas por Institutos de investigación y Asociaciones médicas.

Demanda

Si bien existen 3 Jurisdicciones Sanitarias en el Estado de Morelos, que pudieran realizar su evaluación con la aplicación de la misma una vez adecuada de acuerdo a sus características como organización, la demanda de este trabajo se centra únicamente en la Jurisdicción Sanitaria No. 1.

Costo – Beneficio

Debido a que esta evaluación se basa en la recopilación de información de personas a través de cuestionarios impresos únicamente, y no se ven involucradas pruebas clínicas o estudios de mayor tamaño para respaldarla, el beneficio se encuentra en la obtención de información de bajo costo con posibilidades de detectar áreas de crecimiento o desarrollo de las personas evaluadas.

Factibilidad técnica

La posibilidad de realizar esta evaluación está asegurada por el conocimiento en la herramienta de evaluación, así como en la capacidad de analizar la información obtenida, además del apoyo de profesionales con experiencia en la realización de intervenciones y proyectos de investigación,

Factibilidad administrativa

La realización de este trabajo es posible si se cuenta con las autorizaciones de la institución académica que respalda la intervención, así como por la autorización por parte de la Jurisdicción donde se realizará.

Límites de tiempo y espacio del proyecto

La planeación y ejecución del proyecto comprendió una duración de seis meses, la intervención se llevó a cabo en el transcurso de 1 mes y medio, del 1 de junio al 15 de julio de 2014, dentro de las instalaciones de la Jurisdicción Sanitaria de los Servicios de Salud de Morelos, posteriormente se analizó la información, periodo que se encontró incluido dentro de dicha duración.

VIII. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Durante la intervención, se utilizó una carta de consentimiento oral, para informar a los participantes sobre las actividades a las que fueron sujetos al aceptar, este procedimiento garantizó que el sujeto ha expresado voluntariamente su intención de participar en la investigación, después de haber comprendido la información que se le ha dado, acerca de los objetivos del estudio, los beneficios, las molestias, los posibles riesgos y las alternativas, sus derechos y responsabilidades. En conjunto, se les proporcionó una tarjeta informativa con números de contacto, a los cuales se podrían comunicar en caso de tener dudas o comentarios. Dichos documentos aprobados por la Comisión de Ética del Instituto Nacional de Salud Pública (ANEXO 1, 2).

El presente proyecto fue aprobado en el seno del Comité de la Jurisdicción Sanitaria No. 1, la Subdirección de Enseñanza, Investigación y Capacitación de los SSM, el Comité de Bioética y el Comité de Investigación del INSP para su realización.

XI. RESULTADOS

Después de haber realizado la evaluación de 360 en los directivos de la jurisdicción sanitaria No. 1, se pudo llegar a los siguientes resultados en relación a los miembros del personal directivo.

Distribución Socio demográfica

Puesto	Profesión	Antigüedad	Puestos previos	Preparación adicional
Coordinador de enseñanza y calidad	Lic. En medicina	1 año 5 meses	Responsable del programa de cáncer en la mujer. Responsable de programa de cólera.	Maestría en Administración y Planeación de los Servicios de Salud Pública. Técnico en Inglés.
Coordinador de atención a la salud de la comunidad	Lic. En medico cirujano	2 meses y medio	Responsable de vigilancia epidemiológica. Responsable de enfermedades transmitidas por vector.	Maestría en salud pública. Diplomado en administración de servicios de salud y vigilancia epidemiológica.
Coordinador de	Lic. En	15 días.	Responsable de activo fijo y	Maestría en administración.

administración y finanzas	administración		almacén. Gerente de balneario.	Especialidad en recursos humanos.
Jefatura de enfermería	Lic. En enfermería y obstétrica.	3 años	Coordinador estatal de enfermería de oportunidades. Responsable del programa de VIH/SIDA	Licenciatura en derecho.
Coordinador de sistemas de información	Bachillerato	18 años		Curso de estadística y archivo clínico.
Responsable equipos zonales de supervisión	Maestría en gerontología	3 meses	Director general del hospital de Temixco. Subdirector del hospital Gral. De Temixco.	Diplomado en administración y alta gerencia hospitalaria. Diplomado en inglés y francés.
Responsable de recursos humanos	Lic. En contaduría pública	7 meses	Director administrativo de la procuraduría.	Maestría en administración.
Coordinador de atención a	Lic. Medico general	1 año 3 meses		Diplomado en vigilancia

la persona				epidemiológica. Curso diabetes y medicina primer contacto.
Responsable de calidad	Lic. Medicina general	6 años	Medico supervisor. Medico adscrito a unidad médica.	Cursos en sistema integral de calidad y seguridad del paciente.
Jefatura jurisdicción sanitaria No. 1	Médico cirujano.	3 meses	Jefatura departamento de calidad. Responsable estatal de primer nivel.	Maestría en gerontología.

Distribución por edades

Edad	Jefe y coordinadores		Subordinados		Total	
	%	n	%	n	%	n
25-35 años	10	2	35	7	45	9
35-45 años	25	5	15	3	40	8

45- en adelante	15	3			15	3
-----------------	----	---	--	--	----	---

Distribución por competencia

Competencias Cardinales						
Liderazgo	Jefe		Coordinadores		Total	
intensidad	%	n	%	n	%	n
Alta 100%-75%	10	1	80	8	90	9
Moderada 75%-50%			10	1	10	1
Media 50%-25%						
Baja menos de 25%						

Competencias Cardinales						
Integridad	Jefe		Coordinadores		Total	
intensidad	%	n	%	n	%	n
Alta 100%-75%	10	1	90%	9	100	10
Moderada 75%-50%						
Media 50%-25%						
Baja menos de 25%						

Competencias Cardinales						
Iniciativa	Jefe		Coordinadores		Total	
	%	n	%	n	%	n
Alta 100%-75%	10	1	80	8	90	9
Moderada 75%-50%			10	1	10	1
Media 50%-25%						
Baja menos de 25%						

Competencias Cardinales						
Motivación	Jefe		Coordinadores		Total	
	%	n	%	n	%	n
Alta 100%-75%	10	1	90	9	100	10
Moderada 75%-50%						
Media 50%-25%						
Baja menos de 25%						

Competencias Cardinales						
Comunicación	Jefe		Coordinadores		Total	
	%	n	%	n	%	n
intensidad						

Alta 100%-75%	10	1	90	9	100	10
Moderada 75%-50%						
Media 50%-25%						
Baja menos de 25%						

Competencias Específicas						
Orientación a metas	Jefe		Coordinadores		Total	
intensidad	%	n	%	n	%	n
Alta 100%-75%	10	1	90	9	100	10
Moderada 75%-50%						
Media 50%-25%						
Baja menos de 25%						

Competencias Específicas						
Desarrollo personal	Jefe		Coordinadores		Total	
intensidad	%	n	%	n	%	n
Alta 100%-75%	10	1	90	9	100	10
Moderada 75%-50%						
Media 50%-25%						

Baja menos de 25%						
-------------------	--	--	--	--	--	--

Competencias Específicas						
Facilidad de comunicación	Jefe		Coordinadores		Total	
	%	n	%	n	%	n
intensidad						
Alta 100%-75%	10	1	80	8	90	9
Moderada 75%-50%			10	1	10	1
Media 50%-25%						
Baja menos de 25%						

Competencias Específicas						
Flexibilidad al cambio	Jefe		Coordinadores		Total	
	%	n	%	n	%	n
intensidad						
Alta 100%-75%	10	1	80	8	90	9
Moderada 75%-50%			10	1	10	1
Media 50%-25%						
Baja menos de 25%						

Competencias Específicas						
Trabajo en equipo	Jefe		Coordinadores		Total	
	%	n	%	n	%	n
Alta 100%-75%	10	1	90	9	100	10
Moderada 75%-50%						
Media 50%-25%						
Baja menos de 25%						

Competencias Específicas						
Conocimiento total de su puesto	Jefe		Coordinadores		Total	
	%	n	%	n	%	n
Alta 100%-75%	10	1	90	9	100	10
Moderada 75%-50%						
Media 50%-25%						
Baja menos de 25%						

- Dentro de las competencias evaluadas a destacar las competencias que mostraron un promedio más alto dentro de todos los participantes fueron la integridad con 91.3% y el desarrollo personal con un 89.6% siguiéndole las competencias de orientación a metas y conocimiento total del puesto con 89.2 y 89% respectivamente.

- Con relación al liderazgo, el resultado promedio de todos los participantes fue de 85%, donde 9 participantes mostraron una intensidad por encima del 75% y únicamente uno mostró una intensidad inferior al 75%.
- De acuerdo al resultado promedio de todos los participantes, la integridad fue de 91.3, colocándola por encima de todas las demás competencias, en donde los 10 participantes mostraron una intensidad por encima del 75%.
- Con respecto a la iniciativa, el promedio de todos los participantes fue de 88.7%, donde 9 de los participantes mostraron una intensidad por encima de 75% y solo uno por debajo de este porcentaje.
- La motivación promedio de los participantes fue de 88.8%, los 10 participantes mostraron una intensidad por encima del 75% en esta competencia.
- En cuanto a la comunicación promedio de los participantes se mostró un 86.5%, en esta competencia los 10 participantes mostraron una intensidad por encima del 75%.
- Con relación a la orientación a metas, esta competencia se manifestó con un 89.2%, ubicándose dentro de las competencias con un porcentaje alto, y en donde los 10 participantes obtuvieron un porcentaje por encima del 75%.
- De acuerdo al resultado promedio de todos los participantes, la competencia de desarrollo personal mostro un 89.6%, ubicándose como la segunda competencia con porcentaje más alto, dentro de la cual los 10 participantes mostraron un resultado por encima del 75%.
- En cuanto a la facilidad de comunicación, esta competencia mostró un 88.2%, en esta competencia 9 de los participantes mostraron un resultado por encima del 75% y uno obtuvo un resultado por debajo de dicho porcentaje.
- Con respecto a la competencia de flexibilidad al cambio, esta obtuvo un promedio de 86.6%, dentro de la cual 9 participantes lograron un promedio por encima de 75% mientras que uno obtuvo un resultado por debajo de dicho porcentaje.
- En relación al trabajo en equipo esta competencia mostró un resultado de

88%, dentro de la cual los 10 participantes obtuvieron un porcentaje por encima de 75%.

- La competencia de conocimiento total de su puesto obtuvo un resultado promedio de 89%, dentro de la cual los 10 participantes obtuvieron un porcentaje superior al 75%.

X.DISCUSIÓN

Gracias a los informes de rendición de cuentas en salud que realiza la Dirección General de Evaluación del Desempeño podemos conocer el cumplimiento de metas relacionadas a los objetivos de desarrollo del milenio, las metas estratégicas del PROSESA e indicadores básicos de salud poblacional ⁽³⁷⁾. No así variables enfocadas a las competencias personales de los trabajadores de las unidades administrativas regionales que ejecutan la toma de decisiones, gestión y dirección en relación a las acciones encaminadas a mejorar la salud de la población a su cargo.

Los resultados dentro de esta investigación muestran que el 90% del personal directivo cuenta con una educación mínima de nivel licenciatura, mientras que el 50% también cuenta con educación a nivel maestría, únicamente 10% no cuenta con educación nivel licenciatura, sin embargo cuenta con una antigüedad considerable en el puesto.

De acuerdo a la edad, la investigación indica que el 85% de los participantes en la evaluación tienen una edad de entre 25 a 45 años, dentro de los cuales el 35% son personal directivo y 50% son subordinados, mientras que únicamente el 15% de los directivos tienen una edad por encima de los 45 años, lo cual sugiere un equipo de trabajo formado mayormente de jóvenes adultos.

En relación a las evaluaciones realizadas por un subordinado a un jefe, no es de extrañar que en la mayoría de los casos se obtuviera una calificación alta, esto puede deberse a la experiencia y conocimiento del puesto por parte del evaluado,

pero puede también deberse a la deseabilidad social que busca lograr el subordinado con relación a su jefe ⁽³⁸⁾. De la misma manera se mostró que en las autoevaluaciones la mayoría de las calificaciones fueran altas, esto del mismo modo puede deberse a la deseabilidad social que posee cada participante sobre si mismo.

Respecto al liderazgo, en el presente estudio, se coincide con la puntuación promedio obtenida por otro estudio de evaluación de 360 realizado por la Universidad de San Carlos Guatemala ⁽³⁹⁾, con un 85% y 82%.

En relación a la integridad, el presente estudio coincide con los resultados encontrados en un estudio de evaluación del desempeño realizado en una ONG ⁽⁴⁰⁾, con porcentajes de 91.3% y 90% respectivamente.

Con respecto a la iniciativa el porcentaje obtenido fue de 88.7%, puntaje cercano pero inferior al obtenido en otro estudio de 360° realizado en el cual se obtuvo 90% como resultado promedio ⁽⁴¹⁾.

La competencia de motivación mostró un porcentaje de 88.8%, la cual es considerablemente diferente en relación con el estudio realizado en la universidad de San Carlos Guatemala, en donde se obtuvo un promedio de 72.5%.

La información obtenida acerca de la competencia de comunicación fue 86.5% lo cual coincide con lo encontrado por Xiomara Figueroa en su estudio con un porcentaje de 85%.

En relación a las competencias de orientación a metas, desarrollo personal, facilidad de comunicación, flexibilidad al cambio, trabajo en equipo y conocimiento del puesto, coinciden de manera estas presentaron promedios entre el 85 y 89%, lo cual difiere de manera significativa con los promedios obtenidos en otro estudio en donde los porcentajes obtenidos estuvieron alrededor del 65 y 75%, lo cual puede suponer que la dinámica del equipo dentro de la jurisdicción es adecuada para realizar las acciones interdepartamentales de una manera eficaz.

XI.LIMITACIONES

Una de las limitaciones más importante que se presentó en este trabajo fue el realizar esta evaluación únicamente en la Jurisdicción Sanitaria No.1, lo cual limita la obtención de una mejor evaluación al no contar con los pares de las demás Jurisdicciones Sanitarias.

Otra de las limitaciones que pudo haber mejorado la evaluación de una manera considerable hubiera significado el realizar un instrumento de mayor longitud, con múltiples variables adicionales que fuesen originadas de una entrevista a profundidad con cada uno de los participantes en el estudio.

Los cambios de puesto y personal dentro de la Jurisdicción también significó el no poder realizar una evaluación con participantes que tuvieran una antigüedad y relaciones interpersonales con un tiempo uniforme, lo cual puede afectar el juicio al evaluarse entre sí.

Debido a que los participantes evaluados son personas con múltiples funciones y actividades, una de las limitaciones fue el tiempo que se tuvo contacto con cada uno de ellos, y el ajustar sus horarios para la recolección de la información,

Los recursos de tiempo y financiamiento también representaron una limitación para realizar una evaluación con una muestra más grande, en la cual se vieran involucrados mandos inferiores al personal directivo, lo cual podría promover una cultura de la evaluación en toda la organización.

XII.CONCLUSIONES

Con relación al objetivo general de este trabajo, se puede considerar que se ha cumplido, se pudo realizar la evaluación de 360° a los directivos de la Jurisdicción Sanitaria No.1 de los Servicios de Salud de Morelos, obteniéndose así información que se retroalimentará a cada uno de ellos para que con ella se trabaje en estrategias de crecimiento para las competencias susceptibles de mejora.

En cuanto el objetivo de obtener el perfil de los participantes en la evaluación esto también pudo conseguirse gracias a una breve reunión general con todo el equipo de trabajo previo a la aplicación del instrumento de evaluación.

Con relación a la comparación del trabajo realizado por los directivos y las funciones descritas en su perfil de puesto, esto no pudo concretarse debido a la necesidad de un número mayor de sesiones y la facilitación de documentos de registro de las metas de cada uno de los departamentos que administran.

En cuanto a la retroalimentación de la información a cada uno de los participantes, esto se realizará posteriormente con una reunión con todo el personal directivo en donde se les presentarán las puntuaciones generales del equipo de trabajo, y adicionalmente se les entregarán sus hojas de evaluación de manera individual para que conozcan sus áreas de crecimiento.

Pese a que las competencias de integridad y desarrollo personal fueron las que obtuvieron promedios más altos, todas las competencias evaluadas presentaron un porcentaje mayor al 80% lo cual representa que con relación a las competencias que fueron evaluados, el equipo de directivos de la Jurisdicción se encuentra funcionando con un desempeño por encima de lo adecuado.

XIII.RECOMENDACIONES

Mostrar los resultados del presente trabajo tanto a los participantes como a las autoridades de los Servicios de Salud de Morelos, para retroalimentar a tomadores de decisiones que podrían estar interesados en evaluaciones de personal enfocadas al desarrollo organizacional.

Sería recomendable el realizar este tipo de evaluación, o una evaluación de 180° en todos los puestos que conforman la organización de manera periódica. De esta forma se puede obtener una visión del desarrollo del personal y de las áreas que deben de ser objetos de mejora.

Difundir las evaluaciones del desempeño basadas en competencias personales ya

sean cardinales o específicas, como una herramienta útil y flexible para lograr un funcionamiento adecuado dentro de una institución administrativa de salud.

XIV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y BIBLIOGRAFÍA

1. México Gded. Manual de Organización Tipo de Jurisdicción Sanitaria. ; 2006.
2. Salud DGdPyDe. Evaluación de 360. [Online].; 2012 [cited 2014 marzo 31. Available from: http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf.
3. Ernst & Young yC. Evaluacion del desempeño. Manual del director de recursos humanos. ; p. 3.
4. Público SdHyC. IX Curso- Seminario Internacional. El Sistema de Evaluación del Desempeño. Gestión Pública para Resultados y Evaluación de Programas Públicos 2013. [Online].; 2013 [cited 2014 Febrero 19. Available from: http://www.indetec.gob.mx/Eventos/Cepal2013/IX/materiales/Lun13_03_Presentacion_SHCP-SSE-UED-%20IX%20Curso-Seminario_Internacional.pdf.
5. México SdSd. Dirección general de evaluación del desempeño. [Online].; 2014 [cited 2014 Febero 18. Available from: <http://www.dged.salud.gob.mx/contenidos/dedss/rcs>.
6. Humanos CNdID. Comision Nacional de los Derechos Humanos. [Online].; 2010 [cited 2014 Marzo 22. Available from: http://www.cndh.org.mx/Evaluacion_Personal.
7. (CINTERFOR) CldlyDsFP. Pagina Principal. [Online]. [cited 2014 Marzo 22. Available from: <http://www.oitcinterfor.org/>.
8. (CONOCER) CdNyCdCL. Pagina Principal. [Online].; 2014 [cited marzo 22. Available from: <http://www.conocer.org.mx>.
9. Katz F, Snow R. Evaluación del Rendimiento de los Trabajadores de la Salud. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Cuaderno de Salud Pública N° 72. In.; 1981.
10. Gonzalez Block MA, Nigenda Lopez G. Sistema de Protección Social en Salud, Evaluación de Procesos Administrativos. 2008 Septiembre; Primera Edición: p. 19.
11. Garrido-Latorre F, Lopez-Moreno S. Evaluación de los programas y servicios de salud en México. salud pública de méxico. 2011 suplemento 4; 53: p. 399-401.
12. Española. DdIRAdLL. Real Academia Española. [Online]. [cited 2014 Febrero 05. Available from: <http://lema.rae.es/drae/?val=evaluar>.
13. Saavedra TV. Evaluación del desempeño comportamiento y gestión empresarial. [Online].; 2008 [cited 2014 febrero 26. Available from: http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm.
14. Byars LL, Rue LW. Gestión de recursos humanos. 4th ed.: McGraw-Hill; 1997.
15. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. Quinta ed.: Mc Graw Hill; Noviembre de 1999.
16. Alles M. Desempeño por competencias: evaluacion de 360 grados.. Primera Edición ed. Buenos Aires: Granica; 2005.
17. Ibidem. In. p. 32.
18. Ibidem. In. p. 33.
19. Ibidem. In. p. 34.
20. Sherman , Suell , Bohlander. Administración de Recursos Humanos. In. México.: Thomson Editores; 1999.
21. Alles M. Desempeño por competencias, Evaluación 360°. [Online].; 2008 [cited 2014 febrero 24.

- Available from: <http://www.marthaalles.com/pdf/desempenio-por-competencias/5.pdf>.
22. Alles M. op. cit.
 23. Ibidem. In. p. 142.
 24. Ibidem. In. p. 146.
 25. Lozano R, Solis P, Gakidou E, Abbott-Klafter J, Feehan DM, Vidal C, et al. Evaluación comparativa del desempeño de los sistemas estatales de salud usando cobertura efectiva. *Salud Publica Mex.* 2007; 49(1): p. 53-69.
 26. México IdSdEd. Manual de Organización tipo Jurisdicción Sanitaria. [Online].; 2010 [cited 2014 Febrero 19. Available from: <http://www.edomex.gob.mx/legistelfon/doc/pdf/gct/2010/jun163.PDF>.
 27. Cuesta Santos AR. Tecnología de gestión de recursos humanos. 2nd ed. La Habana: Academia; 2005.
 28. Lynch Hy. Manuales de recursos humanos Madrid: Gaceta de Negocios; 1992.
 29. Alles MA. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda Edición ed. Argentina: Granica; 2008.
 30. Alles MA. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. 1st ed. Chile: Granica; 2005.
 31. Lara Carballo L, Moras Sánchez CG, Moralez Mendoza LF, Galan García JJ. Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal-mecánica. *Revista de la Ingeniería Industrial.* 2010; 4.
 32. International T. Thomas International : About Us. [Online].; 2014 [cited 2014 marzo 22. Available from: <http://www.thomasinternational.net/about.aspx>.
 33. International T. Informe de evaluación de 360°: Cuestionario Thomas de Ventas. [Online].; 2012 [cited 2014 marzo 22. Available from: <http://www.thomasinternational.net/Portals/114/Sample%20Reports/ESP/360ventas.pdf>.
 34. International T. Informe de evaluación de 360°: Cuestionario Thomas de Liderazgo. [Online].; 2012 [cited 2014 marzo 22. Available from: <http://www.thomasinternational.net/Portals/114/Sample%20Reports/ESP/360liderazgo.pdf>.
 35. Granés D. GC. Diseño de un sistema de evaluación de desempeño en base a un modelo de competencias. 2007 agosto.
 36. Escalante Castillo G, Pliego García RL. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL AL PERSONAL DEL HOSPITAL MARÍA JOSÉ , CON EL MÉTODO DE 360° BASADO EN COMPETENCIAS. 2009.
 37. Desempeño DGdEd. Rendición de cuentas en salud. [Online].; 2011 [cited 2014 Julio 20. Available from: http://www.dged.salud.gob.mx/contenidos/dedss/descargas/rcs/RCS_2011.pdf.
 38. Lara Cantú MA, Suzan Reed M. La escala de deseabilidad social de Marlowe y Crowne: un estudio psicometrico. [Online]. [cited 2014 julio 20. Available from: <http://inprf.bi-digital.com:8080/bitstream/123456789/1573/1/sm110325.pdf>.
 39. GARCÍA XEF. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA APLICARLA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA ONG. [Online].; 2008 [cited 2014 Julio 20. Available from: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3208.pdf.
 40. Idem.. [Online]. Available from: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3208.pdf.
 41. Idem.. [Online]. Available from: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3208.pdf.
 42. Blanco Restrepo JH, Maya Mejía JM. Fundamentos de salud pública. Administración de servicios

de salud. Corporación para investigaciones biológicas. Segunda Edición ed. Colombia; 2005.

XV. ANEXOS



INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA

CARTA DE CONSENTIMIENTO ORAL

Personal directivo jurisdiccional

Título de proyecto: Evaluación del desempeño de personal directivo en la jurisdicción sanitaria #1, Servicios de Salud de Morelos.

Estimado(a) Señor/Señora:

El Instituto Nacional de Salud Pública está realizando un proyecto de investigación en colaboración con el estudiante de Maestría en Salud Pública. El objetivo del estudio es: Conocer las áreas de oportunidad que pueden mejorar el desempeño directivo mediante una evaluación integral. El estudio se realizará en la Jurisdicción Sanitaria #1.

Si Usted acepta participar en el estudio:

Le haremos algunas preguntas acerca de las actividades que realiza en su trabajo, y de su experiencia profesional, como por ejemplo ¿Cómo definiría usted su puesto? La entrevista/el cuestionario tendrá una duración aproximada de 20 minutos. Le entrevistaremos en las instalaciones de su trabajo en un horario que sea proporcionado por usted.

Usted no recibirá un beneficio directo por su participación en el estudio, sin embargo si usted acepta participar, estará colaborando con el Instituto Nacional de Salud Pública para identificar las áreas de oportunidad susceptibles de mejora en el desempeño de la dirección y de esta manera proceder a consolidar dicha mejora.

Toda la información que Usted nos proporcione para el estudio será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de investigación del proyecto y no estará disponible para ningún otro propósito. Usted quedará identificado(a) con un número y no con su nombre. Los resultados de este estudio serán publicados con fines científicos, pero se presentarán de tal manera que no podrá ser identificado(a).

Usted al participar en este estudio no será expuesto a ningún riesgo. Si alguna de las preguntas le hicieran sentir un poco incomodo(a), tiene el derecho de no responderla. Usted no recibirá ningún pago por participar en el estudio, y tampoco implicará algún costo para usted.

La participación en este estudio es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación del mismo en cualquier momento. Su decisión de participar o de no participar no afectará de ninguna manera la forma en cómo le tratan en las labores de su institución.

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto al proyecto le vamos a dejar una tarjeta con la información de el/la investigador(a) responsable del estudio. Asimismo, si tiene preguntas generales relacionadas **con sus derechos como participante** en un estudio de investigación le dejamos los datos de la Presidente del Comité de Ética en Investigación del Instituto.

¡Muchas gracias por su participación!



INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA.

Título del proyecto: **Evaluación del desempeño de personal directivo en la jurisdicción sanitaria #1, Servicios de Salud de Morelos.**

Agradecemos mucho su participación.

En caso de que usted tenga alguna duda, o comentario respecto al estudio, favor de comunicarse con el/la investigador(a) responsable del proyecto Dr. Jorge Montes Alvarado, al teléfono: (01) 777 310 17 57 de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 hrs. También puede escribirle al correo electrónico: jmontes@insp.mx.

Si usted tiene preguntas generales **acerca de sus derechos como participante de un estudio de investigación**, puede comunicarse con la Presidente del Comité de Ética en Investigación de este Instituto, Mtra. Angélica Angeles Llerenas, al teléfono: 01 (777) 329-30-00 extensión 7424 de lunes a viernes de 8:00 a 16:00 hrs. o si prefiere puede usted escribirle a la siguiente dirección de correo: etica@insp.mx

Fecha 23 / 04 / 14

Día Mes Año

Av. Universidad # 655 Col. Santa María Ahuacatlilán: Cuernavaca Morelos, México.



SECRETARÍA ACADÉMICA
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ESCOLARES

VOTOS APROBATORIOS

ALUMNO (NOMBRE COMPLETO)	SECCION	NOMBRE (S)	MATERIA (S)
CARRERA: PSICOLOGIA MAESTRIA EN SALUD PUBLICA	Sección: AREA DE CONSULTAS Administración en Salud	Nombre: ADMINISTRACION EN SALUD	Materia: PSICOLOGIA

TEMA DEL TRABAJO DE TITULACION

"Evaluación del desempeño de personal directivo en la jurisdicción sanitaria I, Servicios de Salud de Morelos 2014"

MODALIDAD: EN-SIS () ARTICULO () PL (X)

COMITÉ

DIRECTOR: Dr. Jorge Marcos Alvarado

ASESOR: Dr. Felino Edmundo López Castañeda

FIRMA DEL ALUMNO

FIRMA DEL DIRECTOR

FIRMA DEL ASESOR

FECHA DE SOLICITUD		
DÍA	MES	AÑO
28	07	2014

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN 360° DEL DESEMPEÑO



Folio:

Nombre: _____

Puesto: _____

Código y funciones realizadas: _____

Respecto a la persona que será evaluada soy:

Jefe
Subordinado

Par
Autoevaluación

Competencia	Grado					Frecuencia en dicha competencia			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
Competencias Cardinales									
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Competencias Específicas									
Orientación a metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Desarrollo personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Facilidad de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Flexibilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Conocimiento total de su puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					