



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
DE HUATUSCO

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO
SITUACIONAL EN EL H. AYUNTAMIENTO DE
HUATUSCO, VERACRUZ

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA:
C. MIRIAM SOFIA VALLEJO GARCIA

DIRECTOR DE TRABAJO RECEPCIONAL
M.I.A DAVID OSIRIS FERNÁNDEZ ÁBALOS

HUATUSCO, VER.

DICIEMBRE, 2023

Agradecimientos

A mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí diariamente, por el esfuerzo que han puesto para que pueda llevar a cabo cada uno de mis proyectos.

A mi madre por su amor, apoyo, sus palabras de ánimo y sus esfuerzos constantes con el propósito de auxiliarme.

A mi padre por desear y brindarme lo mejor para mi vida, por sus conocimientos y su apoyo.

A mis amigos por estar siempre a mí lado, apoyando mis ideas y metas, celebrando mis éxitos y acompañándome en mis desaciertos, siempre mostrando orgullo hacia mi persona.

A mi familia postiza, gracias por su amistad, por recibirme siempre con los brazos abiertos, por escucharme y soñar conmigo.

A Ana, Irvin y Samira por su amistad incondicional, por compartir alegrías, tristezas, metas y planes.

A Beatriz, Andrea, Alejandra y Carlos, gracias a su apoyo y amistad mi vida cambió, pude llevar a cabo este proyecto, le dieron una nueva perspectiva a mis días.

A Martin, Luis, Karla, Alondra por su apoyo, su alegría y amistad incondicional.

A Estefanía, Santiago, Leopoldo y Marco, por su amistad y cariño.

A Ulises por motivarme a pensar en grande y apoyarme siempre.

A Rocio por siempre inspirarme a ser una mejor estudiante y compañera.

A mis familiares por su apoyo, oraciones y muestras de cariño.

A mi director de tesis y docentes, con su ayuda y conocimientos no habría sido posible realizar este proyecto y culminar este camino académico.

Índice

Agradecimientos	2
Índice.....	3
Índice de tablas	5
Índice de figuras	5
Resumen	6
I. INTRODUCCIÓN	7
II. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN	8
III. ESTADO DEL ARTE	9
IV. MARCO TEÓRICO	16
4.1 Gestión Estratégica	16
4.2 Nueva Gestión Pública.....	17
4.3 Análisis PESTEL.....	19
4.4 Matriz McKinsey.....	20
4.5 Matriz MEFE.....	21
4.6 Matriz MEFI.....	22
4.7 Diagnóstico	22
V. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
5.1 Problemas a resolver.....	23
5.2 Justificación.....	24
VI. HIPÓTESIS	25
VII. OBJETIVOS	25
VII. METODOLOGÍA.....	26
8.1 Análisis de contexto.....	26
8.2 Diagnóstico situacional.....	26
XI. RESULTADOS	61
9.1 Análisis de contexto.....	61
9.1.1 Factor Político.	61
9.1.2 Factor Económico.....	62

9.1.3 Factor Social.....	63
9.1.4 Factor Tecnológico.	64
9.1.5 Factor Ecológico.....	64
9.1.6 Factor Legal.....	66
9.2 Diagnóstico situacional.....	67
X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
XI. REFERENCIAS	72
XII. ANEXOS	80
12.1 Evidencia fotográfica.....	80
12.2 Diagnóstico de Administración Pública.	84

Índice de tablas

Tabla 1. Departamentos encuestados, H. Ayuntamiento de Huatusco, Veracruz 2022-2025	48
Tabla 2. Cálculo para la determinación de valores de cada indicador.	57
Tabla 3. Resumen de resultados del Diagnóstico de Competitividad Organizacional	59
Tabla 4. Etapas de evolución en la organización.	60
Tabla 5. Determinación de la dosis requerida por la Organización por estrategia de entrenamiento.	60
Tabla 6. Nivel de cumplimiento por componente en la organización.	67
Tabla 7. Cálculo del nivel requerido de entrenamiento en la organización.	68
Tabla 8. Dosis requerida en estrategias de entrenamiento.	68

Índice de figuras

Figura 1. Proceso de aplicación del Diagnóstico de Competitividad Organizacional.	27
Figura 2. Organigrama del H. Ayuntamiento de Huatusco, Veracruz 2022-2025	49
Figura 3. Protección Civil	50
Figura 4. Jurídico	51
Figura 5. Gobernación.....	51
Figura 6. Participación ciudadana.....	52
Figura 7. Planeación y evaluación	52
Figura 8. Vialidad	53
Figura 9. Presencia de los factores en la Administración.	66
Figura 10. Dosis requerida por la organización de las estrategias de entrenamiento.	69
Figura 11. Obras Públicas	80
Figura 12. Secretaría.	81
Figura 13. Obras Públicas.	81
Figura 14. Comercio	82
Figura 15. Salud.....	82
Figura 16. Parque vehicular.....	83
Figura 17. Recursos Humanos.....	83

Resumen

Conocer en qué condiciones se encuentra la empresa dirigida, permite una mejor elaboración de objetivos, estrategias y una mejora en el control de indicadores establecidos, sin apartar la eficiencia en los procesos, la aplicación de recursos existentes y el trabajo en equipo. Es notorio que el uso de estas herramientas y enfoques se realiza en el ámbito privado, mientras que la administración pública se centra en la atención a diferentes prioridades para cumplir los compromisos establecidos en los planes municipales.

El propósito de este trabajo es aplicar herramientas como el análisis PESTEL y el Diagnóstico de Competitividad Organizacional en la Administración Pública actual (periodo 2022-2025) que gobierna el H. Ayuntamiento de Huatusco, Veracruz; posibilitando un análisis multidimensional de las situaciones existentes al interior y exterior de este órgano, y el establecimiento de líneas de acción para incidir en el avance y las estrategias de entrenamiento señaladas en el diagnóstico.

Como resultados, inicialmente se identificó que el componente desarrollado en la metodología con un mayor cumplimiento es la Cultura Organizacional con un 84%, seguido del Nivel de Concientización y Participación con la Organización con 73%. Asimismo, se cuenta con un nivel de avance de 34%, que se ubica dentro de la etapa dos de la evolución: Normalización. Se denota que el personal requiere en gran medida estrategias de entrenamiento en educación (36.1%), seguida de capacitación (25.41%).

Por último, parte de la conclusión reside en la formulación de tres ejes dirigidos a la educación, capacitación e instrucción; siendo integrados con acciones capaces de aumentar las cifras de entrenamiento y fortalecer los componentes que constituyen la metodología del Diagnóstico de Competitividad Organizacional.

I. INTRODUCCIÓN

La creciente y dinámica transformación social hace imprescindible que las instituciones públicas generen cambios en la estrategia organizacional, que les permita actuar con responsabilidad y eficiencia ante una sociedad más plural y compleja, por consecuencia deben adoptar nuevos modelos de gestión basados en el logro de los resultados e indicadores de avance, para alcanzar mejores percepciones por parte de los usuarios. Una de las finalidades de este proyecto es hacer notar que, dentro de las administraciones públicas se pueden adaptar e implementar herramientas ya existentes en el sector privado, asimismo, la identificación de áreas de mejoras y oportunidades que existentes en el H. Ayuntamiento, esto con el propósito de mejorar la experiencia del ciudadano, es decir, el servicio y la respuesta obtenida. Pero sobre todo, contar con servidores públicos más capacitados, que tengan una óptima preparación al momento de auxiliar a las personas que acuden a las áreas.

Las herramientas a utilizar serán dos, el análisis PESTEL y el Diagnóstico de Competitividad Organizacional, ambos posibilitan la detección de áreas de oportunidad de una organización, el primero de forma externa y el segundo internamente; en conjunto ayudan a tener un panorama completo para el desarrollo de acciones encaminadas al mejoramiento de ésta; es por ello que representan efectividad para las instituciones públicas y privadas.

II. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

El proyecto es una colaboración entre el Instituto Tecnológico Superior de Huatusco (departamento de Ingeniería Industrial así como el departamento de Ingeniería en Gestión Empresarial) y el H. Ayuntamiento de Huatusco, Veracruz.

Al hablar del Tecnológico Superior de Huatusco, nos trasladamos al 2001, año donde inicia actividades académico-administrativas, ofertando las carreras de Ingeniería Industrial e Ingeniería en Industrias Alimentarias. Asimismo, obtiene su decreto de creación el 13 de Abril de 2004 y en Junio del mismo año se autorizó ofertar la carrera de Ingeniería Electromecánica. Actualmente localizamos a esta institución en la Av. 25 Poniente número 100 entre calles 22 y 32 Sur Col. Reserva Territorial, Huatusco, Veracruz; inmueble que fue cedido por el H. Ayuntamiento de Huatusco, todo esto durante el año 2004. En el año 2008 se agrega a la oferta académica la Ingeniería en Sistemas Computacionales y en el periodo 2009-2010 la Ingeniería en Gestión Empresarial.

Huatusco es un municipio cuya extensión superficial es de 202.5 km² ; localizado en la zona centro del estado de Veracruz, precisamente a 88 kilómetros de distancia de la capital Xalapa, se halla en la conocida Región de las Altas Montañas, a una altura de entre 400 y 2000 metros sobre el nivel del mar. Colinda por el norte con el estado de Puebla, y los municipios de Tlaltetela, Totutla, Sochiapa y Comapa; por el sur con los municipios de Zentla, Tepatlaxco, Ixhuatlán del Café y Coscomatepec; el por el este con el municipio de Comapa y Zentla; y por el oeste con el municipio de Coscomatepec y el estado de Puebla.

Actualmente, es gobernado por el C. Ventura Demuner Torres, presidente municipal durante el periodo 2022-2025.

III. ESTADO DEL ARTE

La búsqueda de literatura comenzó en la plataforma SCOPUS¹ en la cual, en su página de inicio presenta un buscador de documentos, donde es posible filtrar la información por palabras clave, rangos de fecha y selector de campos.

Los conceptos fueron ingresados en idioma inglés, debido a que esto permite ampliar el rango de búsqueda, consiguiendo un mayor número de investigaciones relacionadas con el tema central de este documento.

El diagnóstico de competitividad organizacional, fue ingresado en el buscador como *business diagnostics* (diagnóstico empresarial), aplicando los siguientes filtros:

- Como rango de fecha del año 2018 al 2023;
- Como área temática: negocios, gestión y contabilidad, ingeniería, ciencias sociales, economía, econometría y finanzas;
- Artículo como tipo de documento;
- Limitado al idioma inglés y español;
- Como palabras clave: innovación, negocios, diagnóstico, toma de decisiones, análisis de datos, gestión de proyectos, minería de datos, gestión, evaluación de riesgos, enfoque de gobernanza, gestión estratégica.

La búsqueda reveló 115 artículos, que fueron examinados con el objetivo de definir si existía una relación con el diagnóstico empresarial, teniendo como resultado un total de cuatro artículos ad hoc al tema.

¹ Base de datos de citas y resúmenes seleccionados por expertos, propiedad de Elsevier, una empresa de análisis de información, fundada en el 2004. Combina bases de datos de citas y resúmenes con datos enriquecidos y literatura académica relacionada a diversas disciplinas. Para más información, véase <https://www.elsevier.com/es-mx/solutions/scopus>

Para efectos de practicidad en el análisis del contenido de los artículos se hizo uso de la herramienta DeepL² pasando los textos del idioma inglés al idioma español.

El artículo de Amer Momani, Tarek Al- Hawaru y Sufyan Tahat (2021) ***“A framework to diagnose the business and evaluate upgrade plans in SMEs”*** (Un marco para diagnosticar la empresa y evaluar los planes de modernización en las PYME) resalta la aplicación de un diagnóstico minucioso a la empresa aunado a un estudio de modernización posibilita las mejoras de capacidades empresariales. La propuesta ofrece un conjunto de estrategias que aplicando la eficiencia ofrecen un mejor uso de los recursos dentro de la empresa, a través del desarrollo de cuatro fases: la primera, la evaluación de “factores estratégicos externos e internos, que pueden afectar al rendimiento de las empresas, se evalúan utilizando herramientas de planificación y evaluación estratégicas”; la segunda, el desarrollo y evaluación de los principales indicadores de rendimiento y modernización mediante “técnicas de calificación multiatributo para orientar, evaluar y mejorar el rendimiento de las empresas para guiar, evaluar y seguir el progreso del proceso de modernización”; la tercera “estrategias de modernización y se evalúan mediante un modelo de asignación de recursos”; y por último, “se introduce un plan de reevaluación periódica para supervisar el progreso de la aplicación.” (Momani, Al- Hawari, & Tahat, 2021)

Maneesh Kumar e Irina Harris (2020), de la Escuela de Negocios Cardiff del Reino Unido con su artículo ***“Enterprise-wide diagnostic in the UK SME: focus beyond tools and techniques”*** (El diagnóstico empresarial en las PYME británicas: más allá de las herramientas y las técnicas”) se centran en establecer un análisis más amplio de las problemáticas que pudieran existir dentro de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de ese país, sirviéndose de herramientas y técnicas relacionadas con las habilidades blandas (comunicación, entrenamiento, compromiso del empleado.) El documento visibiliza el beneficio de la realización de un diagnóstico empresarial “como primer paso para mejorar la integración entre los niveles organizativos y los departamentos

² Traductor gratuito en línea desarrollado en Alemania, con mayor precisión que el traductor de Google, Bing o Facebook. Para más información, véase https://www.deepl.com/press.html#press_history_article

a la hora de emprender un viaje de mejora continua.” Gracias a diferentes fuentes de datos: observaciones in situ, entrevistas e informes de prensa, se obtuvo la información necesaria para el uso de la metodología del marco integrado, el cual “contribuye a la literatura sobre diagnósticos de toda la empresa al combinar el flujo de valor, el enfoque en las personas y el enfoque en toda la empresa en un marco unificado”. (Kumar & Harris, 2020)

Alec Levenson (2017), de la Universidad del Sur de California, divulgó el artículo ***“Using workforce analytics to improve strategy execution”*** (usando el análisis del personal para mejorar la ejecución de la estrategia) donde el autor plasma un enfoque centrado en el análisis del personal con el objetivo de optimizar “la ejecución de la estrategia y la eficacia organizativa mediante la aplicación de diagnósticos de sistemas.” Se tiene como prioridad dos pasos analíticos, la analítica de la ventaja competitiva y la analítica empresarial, lo cual tiene la finalidad de distinguir factores empresariales que forman parte de los problemas cruciales para los altos directivos así como establecer las condiciones del diseño y cultura de la empresa. En síntesis, la realización de este tipo de enfoques, permite obtener información vital y de gran utilidad para la dirección de la empresa. (Levenson, 2017)

Anna Raffoni, Franco Visani, Monica Bartolini y Riccardo Silvi (2017) publican ***“Business Performance Analytics: exploring the potential for Performance Management Systems”*** (Análisis del rendimiento empresarial: exploración del potencial de los sistemas de gestión del rendimiento) en el, la premisa central reside en la aplicación de procedimientos y técnicas de dos enfoques el primero, el Análisis del Rendimiento Empresarial que involucra el uso sistemático de datos y métodos matemáticos, econométricos y estadísticos; y el segundo, los Sistemas de Gestión del Rendimiento, empleando sistemas y métricas. Se desarrolla un conjunto de cinco pasos aplicados en una empresa constructora, donde fue posible visibilizar que la unión de ambos enfoques aporta un mejoramiento en el diálogo, “a identificar variables críticas de rendimiento, fuentes potenciales de riesgo e interdependencias relacionadas”. También fueron acentuadas “una serie de cuestiones críticas en la aplicación de enfoques basados en datos, como la calidad de los datos, las competencias organizativas y los cambios culturales.” (Raffoni, Visani, Bartolini, & Silvi, 2017)

Continuando con las búsquedas, se realizó una segunda en Google Académico³, localizando artículos que se clasificaron en dos sectores: público y privado, es decir, instituciones u organismos gubernamentales donde esta metodología se aplicó y empresas con el mismo caso.

En el ámbito público se ubican cuatro antecedentes:

Luz Marcela Valiente Aguilar (2016) en ***“Análisis organizacional de la municipalidad de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, año 2015”*** se identificó de forma puntual la estructura organizacional del municipio tomando en cuenta el análisis a las dependencias que se encuentran funcionando en éste.

Se obtuvieron los datos de 325 colaboradores, posterior a ello se tabularon en hojas electrónicas, a la par se llevaba a cabo una revisión documental del manual de funciones. Finalmente, como resultado se logró la elaboración de perfiles en los cuales se describían el cargo y las funciones del puesto a desempeñar que fueron omitidas u olvidadas; la actualización de la base de datos de todas las dependencias de la municipalidad y el organigrama institucional.

Jessi Raquel Montoya Álvarez y Lesbia del Carmen Solórzano Mendoza (2016) con el ***“Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Matagalpa y Jinotega durante el año 2016”***, se encargaron de ejecutar un diagnóstico organizacional de la alcaldía del municipio de Matiguás del departamento de Matagalpa con el propósito de identificar los componentes prioritarios del funcionamiento de las áreas de esta organización gubernamental para que posteriormente se conozca la situación real de la misma. Como consecuencia se precisó que “la situación actual de la Alcaldía de Matiguás, se encuentra en condiciones oportunas, a pesar de tener deficiencias en el plano funcional, el cual se ha estado auxiliando con el plano comportamental.” (Montoya & Solórzano, 2017)

³ Buscador que posibilita el ubicar documentos académicos: tesis, libros, patentes, resúmenes; originados en editoriales universitarias, asociaciones profesionales, repositorios, entre otros. Para más información, véase: <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>

Lesly Karolina Buri Guamán (2020) en el ***"Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Catamayo 2019"*** tuvo por intención efectuar un diagnóstico del clima organizacional en el gobierno de Catamayo, esbozando los objetivo de "identificar los factores del Clima Organizacional y los factores que influyen positivamente y negativamente en el GAD de Catamayo a través de una investigación de carácter cuantitativo, utilizando como instrumento EDCO Escala de Clima Organizacional." (Buri, 2020) Finalmente, se llegan a plantear planes de acción para incrementar los niveles de Clima Organizacional en ésta institución pública: "se concluye la importancia del reconocimiento al personal por el esfuerzo llevado y la posibilidad de llevar a cabo planes de acción, logran elevar el nivel del CO en el GAD Municipal Catamayo." (Buri, 2020)

María del Carmen Benítez García (2021) presenta la tesis titulada ***"Análisis del desarrollo organizacional en el municipio: caso Zimapán en el periodo administrativo 2016-2020, Hidalgo"*** donde explora el Desarrollo Organizacional del municipio con el uso de la herramienta de diagnóstico del clima organizacional. El objetivo de éste reside en "visibilizar la oportunidad de fortalecer al municipio mediante su estructura organizacional, toda vez que el éxito del mismo dependa del conjunto de acciones de las personas que lo integran." (Benítez, 2021). Se logró discurrir "la existencia de un ambiente de trabajo desfavorable. Toda vez que esto influye de manera negativa en las acciones y desarrollo de los servidores públicos". (Benítez, 2021).

En el ámbito privado se encuentran:

Javier Medina Cruz, Lucas Fernando Quintana Fuentes y Martha Isabel Olaya Cruz (2020) divulgan el artículo ***"Modelo Diagnóstico Empresarial: caso Fábrica de café y chocolate El Agrario, San Vicente de Chucurí, Santander"***, donde inicialmente se buscaba proporcionar herramientas de gestión de procesos administrativos y de producción a microempresas dedicadas a la comercialización del cacao, todo esto a través del desarrollo de un modelo de diagnóstico que permitiera una transformación en los procesos previamente mencionados. Esto, a través de planes de trabajo que involucrara visitar la empresa para presentar y retroalimentar el modelo, "Con este insumo, e identificando requerimientos para definir rutas de transformación basadas en la autoevaluación y la planificación controlada, se construyó un

aplicativo para el diagnóstico organizacional y de intervención para la transformación organizacional.” (Medina, Quintana, & Olaya, 2020)

Se hizo uso de un software de autodiagnóstico para la administración y calidad organizacional de micro, pequeñas y medianas empresas productoras de alimentos (MQO v1.0–UNAD).

Delia Angélica León Castro y Deyanira Bernal Domínguez a través del ***“Diagnóstico organizacional, estudio en el Hospital Civil de Culiacán”*** interpretan al diagnóstico organizacional como “un análisis integral que evalúa las áreas que inciden en el logro de objetivos estratégicos dentro de un contexto actual” (León Castro & Bernal Domínguez, 2021) , con el cual se busca “proporcionar conocimientos; comprobar, contrastar y explicar las prácticas realizadas dentro de la unidad de análisis, con el fin de contar con un diagnóstico que permita transformar el proceso de toma de decisiones”.

El procedimiento aplicado fue un estudio de caso haciendo uso de un enfoque cualitativo y descriptivo, con una herramienta de libre acceso en Internet ofrecida por la Secretaría de Economía en México al Hospital Civil de Culiacán ubicado en Culiacán, Sinaloa, México. Finalmente, se identificaron fortalezas que benefician al funcionamiento de la institución y problemáticas en las cuales se puede incidir, por lo tanto, se ofrecieron una serie de propuestas para el mejoramiento y fortalecimiento de los diversos recursos existentes.

Por último, dentro de esta temática, Jorge Ramírez Juárez, Teresa García López y Milagros Cano Flores (2013) elaboraron el artículo, en el cual se presentan los resultados de un diagnóstico realizado a una empresa hotelera con el fin de definir los factores estratégicos de la competitividad que se tienen dentro de.

La información usada en este análisis se obtuvo gracias a los datos proporcionados por los gerentes y subgerentes del hotel, es decir, siete ejecutivos de la empresa; por medio de un cuestionario aplicado el cual es descrito de la siguiente forma:

Se integró de diez bloques de información, de los cuales, los bloques uno y diez tuvieron como objetivo obtener información acerca del Hotel y de los datos de los entrevistados; por su parte, para los bloques del dos al nueve, los ejecutivos proporcionaron sus opiniones mediante la evaluación de frases asociadas con

una escala numérica del uno al cinco en la que uno representaba el total desacuerdo y cinco, el total acuerdo con lo expresado en la frase. Cabe mencionar que las frases argumentaban situaciones positivas respecto a los factores de competitividad considerados para el estudio. (Ramírez Juárez, García López, & Cano Flores, 2013)

De la misma forma, la propuesta desarrollada a lo largo de este documento, “*Análisis del contexto y diagnóstico situacional en el H. Ayuntamiento de Huatusco, Veracruz*” se centra en la aplicación de herramientas de uso frecuente en la gestión empresarial al interior de la Administración Pública, en este caso, el análisis PESTEL y el Diagnóstico de Competitividad Organizacional; lo cual posibilita mejoras en los procesos, generando un impacto en la cultura organizacional, niveles de participación con la organización, estilos de comunicación, liderazgo, toma de decisiones, e inclusive en los niveles de desarrollo del potencial organizacional; aunado a ello, garantiza mejorías en la atención otorgada a la ciudadanía.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Gestión Estratégica

La gestión estratégica consiste en el establecimiento de acciones que permiten desarrollar, hacer crecer y posicionar de forma óptima a la empresa, siendo un objetivo ideal el correcto aprovechamiento de los recursos existentes en ésta y el logro de una ventaja competitiva respecto a las otras organizaciones, con visión a un mediano y largo plazo.

Diversos autores la definen, entre ellos (Betancourt, 2006) expresa que puede ser interpretada como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización”. Es posible notar la relevancia que toma el trabajo en equipo gerencial, los cuales tendrán como propósito guiar en la toma de decisiones ejecutadas dentro de los procesos o esenciales de la empresa.

Asimismo, (David, 2013) manifiesta que se trata de:

Arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos. Se centra en la integración de las actividades de la gerencia, y sus áreas funcionales de recursos humanos, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información por computadora.

Se refuerza el concepto brincado previamente por Betancourt, al considerar la incorporación de las áreas de la empresa al enfoque gerencial, con la intención de implementar los procesos administrativos, el cumplimiento de los logros y metas establecidos dentro de la planeación de la organización, entre otros.

4.2 Nueva Gestión Pública

Corriente teórica nacida en 1991 a través del artículo publicado por Christopher Hood, titulado “A New Public Management for All Seasons” donde se discuten “los cánones de la administración burocrática y cuestionaba gran parte de los supuestos y premisas del estudio y la práctica de la administración pública” (Cejudo, 2011)

Éstas prácticas tienen diversos objetivos, inicialmente, ofrecer reestructuraciones internas orientadas a eliminar la burocracia, esto a través de la asimilación de herramientas, procesos e instrumentos de planificación y control exitosos en el ámbito privado; buscando el promover la motivación del trabajador, una mejora en la toma de decisiones, la obtención de procesos más racionales con una mayor autonomía en la gestión, y la medición de resultados.

Como segundo objetivo, se encamina a hacer partícipe del campo público al ciudadano, al incorporarlos como input en el proceso de toma de decisiones, que a su vez origina la retroalimentación del sistema.

Existen múltiples enfoques dentro de la Nueva Gestión Pública, los más relevantes son:

Reinvención del gobierno. Mencionado por Osborne y Gaebler en el año de 1992, entienden al ciudadano como un cliente que debe ser puesto como prioridad siempre, y que su satisfacción será un indicador del éxito de la aplicación de técnicas y valores del sector privado; asimismo, deben ser eliminados los procedimientos burocráticos, a través de la reducción en los pasos, operaciones organizacionales y formas de trabajo sin propósitos claros. La dirección y el delegar autoridad y responsabilidades toman un papel importante, así como la implementación de incentivos y el aumento de la competitividad en todas las tareas que se realicen.

Paradigma posburocrático. Postulado por Barzelay en 1998, donde se busca el uso de nuevos medios que ayuden a la mejora de la acción colectiva en la gestión pública por medio de principios originados de una nueva cultura organizacional, nuevos enfoques operativos, nuevas tecnologías administrativas y nuevas actitudes. Es esencial identificar la misión de la institución, de los servicios, los clientes y de los resultados, más allá de solo la especificación

de las funciones, de autoridades y de las estructuras; aunado a ello, se debe priorizar la mejora continua de los procesos con la ayuda del ofrecimiento de incentivos, la evaluación, el análisis de resultados y el enriquecimiento de la retroalimentación. El punto clave es el ofrecimiento de la calidad, ya que las formas burocráticas se basan en la eficiencia en lugar de la eficacia.

Valor público. Enfoque establecido por Moore en 1995, el cual visualiza al gerente político como un actor cuyo deber se centra en la explotación del contexto político y organizativo en el que se halla, con el propósito de crear valor público. Además, el éxito de la gestión pública radica en la transformación cultural e inserción de nuevos principios que crean éste valor. La misión de los gerentes públicos es generar la satisfacción ciudadana, teniendo como retos, el cambio en la cultura de sus organizaciones, la humanización de los procesos administrativos, mayor autonomía en la fijación de objetivos y determinación de los medios para obtenerlos y entablar diálogos con la ciudadanía.

Gestión por procesos. Establecido por Manganelli y Klein en el año 1995, donde existe un énfasis en la medición por medio de indicadores operacionales, de gestión y de resultados dirigidos desde los fines organizacionales a su vez, estos resultados cuantitativos y cualitativos nos permitirán analizar el impacto sobre los ambientes y/o poblaciones estructurados y la satisfacción ciudadana. Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación tendrán relevancia debido a que auxiliarán a la agilización en la realización descentralizada de las actividades en el marco de los procesos estandarizados en la organización de equipos multifuncionales. La flexibilidad y competitividad también son cruciales.

Gestión por resultados. Modelo en el que se proponen cambios en las formas tradicionales de gestión gubernamental, haciendo hincapié en los resultados e impactos que se logran en beneficio de la satisfacción y bienestar de los ciudadanos, mediante el logro de objetivos y metas, haciendo uso de instrumentos de verificación y priorización de avances. Busca posicionar la acción de los actores hacia la creación de valor público a través del uso colectivo, coordinado y complementario de las TIC. (Chica, 2011)

4.3 Análisis PESTEL

(Mercado, 2014) se refiere al análisis PESTEL como una herramienta enfocada al análisis y monitoreo de los factores macroambientales que impactan a la organización; produciendo la identificación de las amenazas y debilidades, usadas para la elaboración de una matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos y un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Amador, 2022)

(Kotler, 2013) expone los seis factores que forman parte del análisis:

Factores políticos. Se valora la relación entre el Gobierno y el efecto de las leyes así como las políticas públicas, fiscales y monetarias, establecidas a nivel local, estatal y federal; con el funcionamiento y desempeño de la empresa.

Factores económicos. Se toman a consideración variables macroeconómicas nacionales e internacionales que pueden ser favorables o representar un inconveniente para el desempeño de la organización. El Producto Interno Bruto (PIB), tasas de empleo y desempleo, inflación, poder adquisitivo y la balanza comercial, son algunos de las variables más relevantes a analizar dentro de este factor.

Factores sociales. En este apartado se añaden elementos como la cultura, creencias, hábitos, intereses, religiones y preferencias de las personas; que pueden llegar a afectar positiva o negativamente los resultados de la empresa debido a la dinámica social.

Factores tecnológicos. Componentes que poseen de suma importancia dentro de la empresa, debido a la relación con la innovación en el contexto actual, lo cual representa un beneficio o desacierto en su aprovechamiento. Ejemplos de este: softwares, desarrollo de procesos o herramientas, entre otros.

Factores ecológicos. Se refiere a las variables relacionadas con el medioambiente, de forma directa o indirectamente, que puedan provocar un impacto en la empresa. Se habla de regulaciones gubernamentales, gestión de residuos, conservación del medio ambiente y demás.

Factores legales. La normativa nacional e internacional que la empresa se ve obligada a llevar a cabo, y que interviene en los procesos que se realizan dentro de las áreas de la empresa, lo cual llega a simbolizar una ventaja o una dificultad.

Esta herramienta posibilita el reconocimiento de la influencia de diferentes actores y decisiones, en el entorno de la organización, tal como (Guevara, Pérez, & Quint, 2014) lo expresan:

Tanto el entorno externo como el interno deben entenderse conjuntamente como parte de una sola entidad multifacética y compleja en la que convergen varias dimensiones: política, económica, tecnológica, humana y física. Dichas dimensiones tienen una dinámica histórica, por lo que también debe considerarse el aspecto temporal, conceptualizado como espacio-dinámica organizacional que se reconstruye históricamente, es decir, tiene un pasado, un presente y revela un futuro.

4.4 Matriz McKinsey

Esta matriz también es conocida como Matriz General Electric, siendo desarrollada durante la década de los setenta por la empresa de consultoría McKinsey en conjunto con la empresa General Electric. De acuerdo con (Guimerá, 2020) es un poco más elaborada que la matriz BCG pero que proporciona todavía una aproximación sencilla. En lugar de utilizar un solo indicador por cada una de las dimensiones de la matriz, que seguirían siendo el atractivo del mercado y la competitividad de la empresa, se utilizan varios.

La matriz GE-Mckinsey complementa y mejora el framework propuesto por la matriz BCG, en el sentido de que tiene en cuenta más criterios para evaluar la situación de un producto. Es este sentido permite mantener una aproximación sencilla que puede facilitar la toma de decisiones respecto a la estrategia a seguir.

4.5 Matriz MEFE

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico estratégico (ponderado) del entorno. Permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio. (Ruiz, 2022) Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Esta herramienta facilita la formulación de algunas estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas (riesgos externos). La finalidad principal de este análisis externo, es crear una lista de Oportunidades y Amenazas reales que pueda aprovechar estratégicamente la empresa, organización o negocio. La lista debe limitarse a los aspectos más influyentes ya que sirve a la empresa para la toma de decisiones que impactan el negocio.

La realización de esta matriz precisa considerar los siguientes pasos, descritos por (David, 2013):

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Calificar de 1 a 4 cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor,

donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

4.6 Matriz MEFI

De acuerdo con (David, 2013), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. La matriz EFI proporciona información importante para la formulación de estrategias.

Asimismo, esta matriz contiene mayor efectividad gracias a la facilidad en torno a la medición de cifras internas respecto al exterior de la organización, los riesgos internos pueden transformarse en amenazas si no se evalúan de forma adecuada. Posibilita la identificación de fortalezas o debilidades relacionadas al entorno a la competencia, aunado a ello es indispensable acopiar una cantidad considerable de datos claros.

4.7 Diagnóstico

Se define como un instrumento que posibilita el análisis de la problemática identificada dentro la empresa y los objetivos que el cliente desea alcanzar punto por punto, hallando los factores y fuerzas que ocasionan dicho inconveniente e influyen en el, disponiendo la

información precisa para decidir el rumbo del trabajo enfocado a la resolución del problema. (Organización Internacional del Trabajo , 1997)⁴

Durante este proceso, es necesario reunir, escrutar y analizar cantidades considerables de datos, no obstante va más allá de esto, se encarga de relacionar estos datos con los objetivos del proyecto.

Por lo tanto, el diagnóstico es un referente necesario para el establecimiento de la comprensión de la situación presentes en cada una de sus áreas para dar garantía de su funcionamiento y llevar a cabo una toma de decisiones acertada, que tenga un impacto positivo en todos los componentes de la organización, haciendo uso de numerosas herramientas, estrategias y modelos. (Zamorano, 2020) Permite analizar el funcionamiento e interacción en la empresa, sobre todo en situaciones de evolución como crecimiento, cambio organizacional y estructural, reconocimiento de patrones de la cultura organizacional, mejoramiento del clima laboral, entre otras.

V. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1 Problemas a resolver

La elaboración de este proyecto propone identificar y solucionar situaciones o elementos que se derivan en problemáticas relacionadas con la atención de cliente y la cultura organizacional, teniendo a la larga un impacto en las cadena de mando y la duración de procesos dentro de las áreas. Aunado a ello, se sugerirán acciones para incidir en las áreas de oportunidad que se logren identificar.

⁴ Hasta el momento de la elaboración de este documento, la tercera edición de “La consultoría de empresas. Guía para la profesión” es la versión más actual realizada por la Organización Internacional del Trabajo.

5.2 Justificación

La empresa es vista como una organización con fines de lucro, misma que emplea herramientas y metodologías necesarias para el correcto funcionamiento, entre ellas el diagnóstico situacional:

“Determina la adecuada combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible. Define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado. Herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo institucional” (Remuzgo, 2005, pág. 2).

Logramos advertir que el sector privado hace uso de herramientas que le permiten aprovechar de manera óptima los recursos existentes; son estos conocimientos los que el sector público debe analizar y adaptar a las condiciones propias de éste, tal como lo expresa (Surdez, 2011):

Los funcionarios públicos pueden mirar hacia las técnicas administrativas exitosas del sector privado y, con las adecuaciones pertinentes, aplicarlas en sus organizaciones. Inclusive pueden considerar la posibilidad de contratar a individuos que han ocupado cargos de alta gerencia en la iniciativa privada como asesores, directores o jefes de área. De las técnicas de gestión empresarial que pueden aportar beneficios a la gestión pública se puede mencionar a la mercadotecnia y a la gestión estratégica, entre otras.

El beneficio de este proyecto está centrado en determinar factores y situaciones que se presentan dentro del H. Ayuntamiento de Huatusco, Veracruz, sean positivos o negativos para que, a corto y mediano plazo se logren mejoras dentro de los procesos a ofrecer a la ciudadanía huatusqueña, sabiendo maximizar los recursos existentes.

VI. HIPÓTESIS

CORRELACIÓN: La realización de análisis del H. Ayuntamiento de Huatusco a través de herramientas de gestión estratégica, permitirá el aumento del sentido de pertenencia y de preparación del personal del H. Ayuntamiento de Huatusco, Veracruz.

CORRELACIÓN: Un mayor conocimiento de la organización por parte del personal del H. Ayuntamiento de Huatusco permitirá el aumento de identidad y pertenencia, así como la motivación para la realización de objetivos.

RELACIÓN DE CAUSALIDAD: La falta de capacitación hacia el personal del H. Ayuntamiento de Huatusco provocará minimizar el potencial del recurso humano de la organización.

VII. OBJETIVOS

Elaborar un análisis del contexto y diagnóstico situacional mediante herramientas de gestión estratégica para detectar las áreas de oportunidad en el H. Ayuntamiento de Huatusco, Veracruz.

Objetivos específicos:

- Conocer la situación externa actual del H. Ayuntamiento de Huatusco, Veracruz a través de la herramienta PESTEL.
- Generar objetivos medibles alineados a la visión del H. Ayuntamiento de Huatusco, Ver.
- Generar estrategias para el logro de los objetivos a corto y mediano plazo.

VII. METODOLOGÍA

8.1 Análisis de contexto

En el análisis de contexto se hizo uso de la herramienta PESTEL, que nos permite conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que intervienen en el contexto inmediato de la organización; por lo tanto se realizó una ardua investigación en bases de datos y fuentes de informaciones oficiales, como el Plan de Desarrollo Municipal Huatusco 2022-2025, el Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica del Estado de Veracruz; el Consejo Nacional de Población, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, entre otros. Se obtuvo un extenso de 88 páginas, que se presenta como parte de los anexos.

8.2 Diagnóstico situacional

Pasando al diagnóstico situacional, durante el proceso de recolección de información se realizaron modificaciones a un Diagnóstico de Competitividad Organizacional (Álvarez, 2020). Asimismo, nos proporcionó la metodología necesaria para el cálculo de indicadores y porcentajes que de misma forma, fueron adecuados a la temática de este proyecto. El proceso ejecutado se explica a continuación:

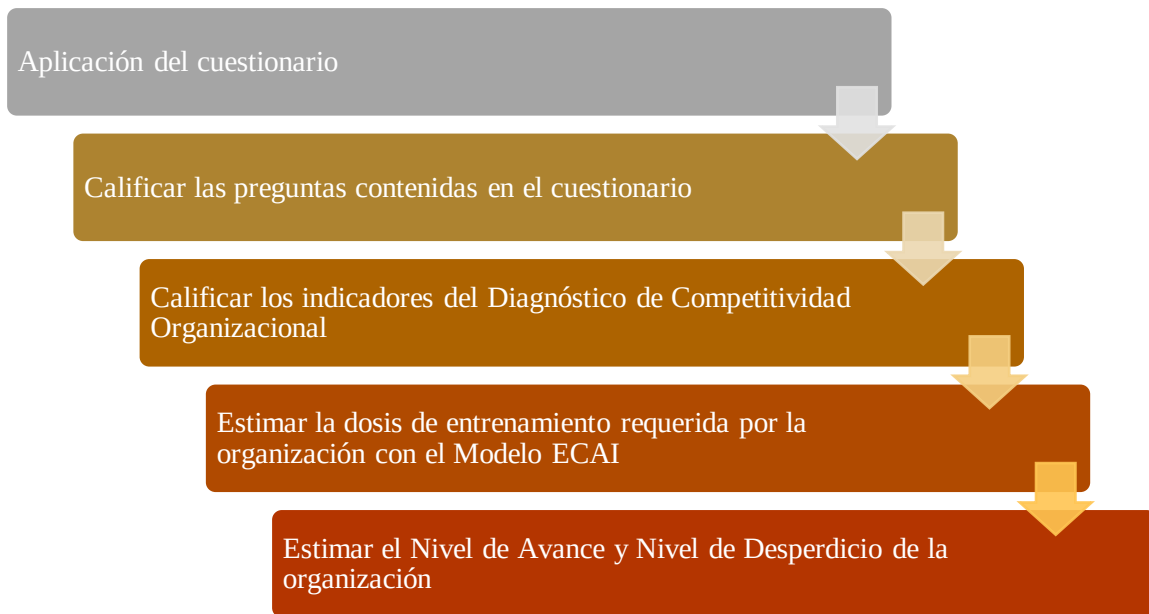


Figura 1. Proceso de aplicación del Diagnóstico de Competitividad Organizacional.
Fuente. Elaboración propia con base en (Álvarez, 2020)

El Diagnóstico de Competitividad Organizacional está constituido originalmente por 112 indicadores, agrupados en siete componentes:

a) Cultura Organizacional

Descripción del Indicador

001 Misión

002 Filosofía

003 Valores

004 Normas

005 Políticas que dan Soporte a la filosofía

006 Procedimientos e inducción a la filosofía

007 Conocimiento de la historia de la organización

008 Conocimiento de productos y sistemas de información

009 Conocimiento de la estructura organizacional y sus funciones

010 Conocimiento de compromisos, objetivos, premisas y prioridades a corto y mediano plazo

011 Conocimiento del futuro de la organización

- b) Nivel de Concientización, Integración, Compromiso y Participación con la Organización, así mismo el Nivel de Concientización Sobre el Concepto de Cliente Interno y Externo.

Descripción del Indicador

012 Seguridad de contar con su trabajo.

013 Razón de compromiso con la organización

014 Confianza

015 Credibilidad

016 Orden, disciplina, limpieza y seguridad

017 Competitividad

018 Reconocimiento

019 Delegación de responsabilidades

020 Identificación de valores

021 Ejemplificar con actitudes y clima

022 Integración y organización

023 Integración en solución de problemas

024 Participación con sugerencias de mejora

025 Deseo de logro y perfección

026 Aportación de conocimientos

027 Disponibilidad de aprender
028 Autocontrol
029 Conceptualización de cliente interno

c) Nivel y Estilo de Comunicación y Toma de Decisiones.

Descripción del Indicador

O30 Comunicación en la organización
O31 Nivel de comunicación con el nivel superior inmediato
O32 Nivel de comunicación de niveles superiores a inferiores
O33 Comunicación de objetivos, compromisos, futuro, políticas y promociones
O34 Apoyo del jefe inmediato
O35 Detección de necesidades para un mejor desempeño
O36 Desarrollo a través de la capacitación y el auto adiestramiento
O37 Confianza y Credibilidad
O38 Deseo de logro
O39 Deseo de cambio e innovación para la perfección
O40 Delegación de responsabilidad
O41 Conocimiento de planes actuales y futuros de lo que se espera del individuo
O42 Objetividad y funcionalidad del área de trabajo
O43 Objetivos generales
O44 Objetivos departamentales
O45 Objetivos específicos y/o metas
O46 Indicadores de calidad y/o productividad
O47 Indicadores de premisas, prioridades y compromisos
O48 Descripción de puesto
O49 Conocimiento de objetivos Vs. funciones

- 050 Conocimiento de procedimientos, metodologías y hojas de instrucción
- 051 Conocimiento de políticas y manuales
- 052 Conocimiento de planes, programas y presupuestos
- 053 Conocimiento de proyectos
- 054 Sistema de ventas y comercialización
- 055 Sistema de planeación estratégica competitiva
- 056 Sistema de detección de necesidades del cliente
- 057 Sistema de calidad total
- 058 Sistema de identificación de proyectos potenciales de mejora y nuevos proyectos.
- 060 Sistema de reducción de costos
- 061 Sistema de desperdicio, control y evaluación del desperdicio
- 062 Sistema de mejora continua acelerada
- 063 Sistema de motivación, comunicación y reconocimiento
- 064 Sistema de evaluación del desempeño
- 065 Sistema de promoción del personal
- 066 Sistema de desarrollo profesional a través de la mejora continua

d) Nivel y Desarrollo del Potencial Organizacional.

Descripción del Indicador

- 067 Madurez de la estructura organizacional
- 068 Antigüedad en la organización Vs. dominio de *Know How*
- 069 Experiencia industrial
- 070 Nivel académico de la organización y
- 071 Programa de educación básico de cultura de la organización
- 072 Programa de sensibilización, concientización y productividad para la excelencia
- 073 Programa de motivación, comunicación y reconocimiento
- 074 Programa de clima organizacional

- 075 Programa de desarrollo profesional a través de la mejora
- 076 Programa de mejora continua y acelerada
- 077 Programa de desarrollo de cuadros potenciales
- 078 Programa de evaluación del desempeño
- 079 Programa de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento
- 080 Programa de promoción de personal
- 081 Programa integral familiar en busca de la excelencia

e) Nivel de Conceptualización de la Calidad y la Productividad así como la identificación de sus Principales Indicadores

Descripción del Indicador

- 082 Programa de calidad total
- 083 Auditoría del sistema operativo de calidad
- 084 Conceptos de calidad y productividad
- 085 Definición de Calidad
- 086 Definición de productividad
- 087 Concientización de la calidad
- 088 Concientización de la productividad
- 089 Conocimiento de quien depende la calidad
- 090 Nivel de búsqueda de la perfección l
- 091 Medición de la calidad a
- 092 Conocimiento de indicadores de calidad y productividad
- 093 identificación de los efectos de la no calidad
- 094 El desperdicio como efecto de una organización sin calidad
- 095 Conocimiento de los beneficios dela calidad
- 096 Programa de mejora continua y acelerada

f) Visualización del Entorno Externo Competitivo.

Descripción del Indicador

097 Matriz competitiva.

Aspecto	Competidor							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Reputación								
Precio.								
Cartera de Productos.								
Mejora.								
Rapidez de Entrega.								
Funcionalidad.								
Durabilidad.								
Estética.								
Costo Tecnología.								

Cada aspecto de la matriz competitiva, puede ser calificado utilizando la siguiente escala:

S= Superior al competidor.

M= Más o menos igual que el competidor.

I= inferior al competidor.

N= No se sabe.

Descripción del Indicador

098 Porción del mercado por competidor

Mercado Nacional e Internacional Participación.

g) Nivel de Conocimiento de Posición Competitiva.

Descripción del Indicador

099 Conceptualización de ventajas competitivas

100 Factores distintivos de la organización

101 Conocimiento de competidores nacionales e internacionales

102 Mercado potencial total

103 Detección de necesidades de mercado

104 Detección de oportunidades y amenazas

105 Detección de blancos y metas

106 Atractividad del mercado

107 Detección de fuerzas y debilidades comparativas

108 Detección de estrategias comparativas

109 Detección de programas e inversiones

110 Proyección del mercado potencial en 5 años.

111 Conocimiento del liderazgo de la organización.

112 Conocimiento de factores políticos y socioeconómicos del país.

La interpretación de cada indicador por escalas es:

Rango	Observaciones	
0.00 - 10.00%	---	Pésimo
10.01 - 30.00%	--	Muy Malo
30.01 - 40.00%	-	Malo
40.01 - 60.00%	-+	Regular

60.01 - 70.00%	+	Bueno
70.01 - 90.00%	++	Muy Bueno
90.01 - 100.00	+++	Excelente

El cuestionario originalmente contaba con 99 preguntas, las cuales son:

DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Encuesta No. _____

FECHA: _____

1 Nombre (Opcional): _____

2 Departamento: _____

3 Puesto Actual: _____

Nivel Dentro de la Empresa

☐ Director	☐ Gerente II	☐ Supervisor	☐ Sindicalizado
☐ Gerente I	☐ Jefe	☐ Empleado	

4 Experiencia total de trabajo (en esta y otras empresas).

AÑOS	MESES

5 Edad: Años _____ Meses _____

6 Empleados ocupados en esta empresa

UESTO	AÑOS	MESES

7 Antigüedad en esta empresa:

AÑOS	MESES

8 Indique su máxima escolaridad.

☐ Primaria	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
☐ Secundaria	☐ 1	☐ 2	☐ 3			
☐ Técnico Especialista						
☐ Preparatoria						
☐ Profesional						
☐ Maestría						
☐ Doctorado						

CERTIFICADO/TITULO

☐ Sí	☐ No
☐ Sí	☐ No
☐ Sí	☐ No
☐ Sí	☐ No
☐ Sí	☐ No
☐ Sí	☐ No
☐ Sí	☐ No

9 Cursos de actualización y/o entrenamiento por parte de esta empresa.

☐ Técnicos	☐ Administrativos	☐ Planeación	☐ Productividad
☐ Del Producto/servicio	☐ Integración	☐ Herramientas	☐ Seguridad
☐ De su Proceso	☐ Rel. Humanas	☐ Calidad	☐ Higiene
☐ Superación	☐ Sist. Computacionales	☐ Maquinaria y Eq.	☐ Admón. p/ Objetivos

10 Conoce la descripción del puesto.

☐ Sí	☐ No
-----------------------------	-----------------------------

11 Mencione tres funciones específicas de su puesto.

1 _____

2 _____

3 _____

12 Mencione tres objetivos principales en los que contribuye con su función en la empresa.

13 Conoce la misión o razón de ser de la empresa

☐ Sí☐ No

14 Conoce la filosofía de la empresa.

☐ Sí☐ No

15 Conoce la estructura de la empresa (organigrama)

☐ Sí☐ No

16 Conoce la historia de la empresa.

☐ Sí☐ No

17 Conoce que compromisos tiene la empresa en el presente y en el futuro

☐ Sí☐ No

18 Mencione tres objetivos principales de la empresa

1 _____

2 _____

3 _____

19 Mencione tres valores y normas morales/éticas de la empresa

1 _____

2 _____

3 _____

20 Mencione los productos y/o servicios principales que ofrece la empresa.

1 _____

2 _____

3 _____

21 Conoce las políticas y procedimientos que norman la empresa

☐ Sí☐ No☐ Sí☐ No

22 Conoce las metas de su departamento

☐☐

23 Mencione tres objetivos suyos dentro de la empresa, con qué frecuencia los miden y sus criterios de medición.

1 _____

2 _____

3 _____

24 Conoce los procedimientos, metodologías e instructivos para realizar su trabajo

☐

Sí

☐

No

25 Mencione las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de la empresa

FORTALEZAS

Todas aquellas actividades que realiza la
organización con un alto grado de
eficiencia.

1 _____

2 _____

3 _____

DEBILIDADES

Todas aquellas actividades que realiza la
organización con bajo grado de
eficiencia.

1 _____

2 _____

3 _____

AMENAZAS

Todos aquellos eventos del medio ambiente
externo que de presentarse, complicarían o
evitarían el logro de los objetivos de la
organización

1 _____

2 _____

3 _____

OPORTUNIDADES

Todos aquellos eventos del medio ambiente
externo que de presentarse, facilitarían el logro de
los objetivos de la organización

1 _____

2 _____

3 _____

26 Conoce los planes y programas de trabajo de su área.

☐ Sí☐ No

27 Como consideran la comunicación en la empresa.

☐ Buena☐ mala☐ Regular☐ No Exist

28 Cuales son sus aspiraciones dentro de la empresa.

☐ Puesto Superior☐ Mayores ingresos☐ Aprendizaje☐ Perfeccionamiento en el puesto

29 Su función en la empresa es:

☐ Muy importante☐ Mayores ingresos☐ De Apoyo☐ Cumplimiento en tiempo

30 Mantiene una comunicación con su jefe inmediato

☐ Sí☐ No

31 Se preocupa su jefe por sus problemas (de trabajo y personales)

☐ Sí☐ No

32 Apoya su jefe su desarrollo en la organización.

☐ Sí☐ No

33 Se le proporciona la capacitación y adiestramiento necesarios para el cumplimiento de su trabajo y de su desarrollo.

☐ Sí☐ No

34 ¿Qué requiere para el mejor desempeño de su trabajo?

☐ Capacitación☐ Apoyo

☐ Adiestramiento

☐ Claridad en sus objetivos

35 Ha hecho sugerencias para mejorar su trabajo. ☐ si ☐ No ☐ Ocasionalmente

Cantidad por año: _____

36 Indique tres mejoras que se pueden hacer en su área de trabajo, que contribuyan a hacer una Empresa mejor dentro de su área de trabajo.

1 _____

2 _____

3 _____

37 ¿Cómo han sido aceptadas sus sugerencias para mejorar la organización?

☐ Con gusto

☐ Indiferente

☐ No se toman en cuenta

38 En cuantas actividades ha participado representando oficialmente a la empresa.

39 En que le beneficia hacer su trabajo con calidad.

☐ Económicamente

☐ Personalmente

☐ Profesionalmente

☐ En nada

40 En qué casos se forman equipos de trabajo.

☐ Para resolver problemas ☐ Para desarrollar actividades importantes o proyectos ☐ Para otro tipo de actividades

41 De qué manera se resuelven los problemas en su área de trabajo.

☐ Individualmente
☐ Participativamente
☐ Mediante jefes inmediatos

42 Recibe reconocimientos por sus logros en la empresa. ☐ Sí ☐ No
 O solo recibe amonestaciones cuando falla.

☐ Siempre ☐ Nunca ☐ Ocasionalmente

43 La razón de compromiso con la empresa la cumple.

☐ Diariamente ☐ Depende de
☐ Ocasionalmente ☐ Casi nunca

44 La comunicación que existe en la empresa de objetivos, compromisos, prioridades, futuro, políticas, promociones, etc., es:

☐ Buena ☐ Regular ☐ No Existe

45 Existe confianza sobre el trabajo que Ud. realiza.

☐ Sí ☐ No

46 Existe credibilidad dentro de su área de trabajo.

☐ Sí ☐ No

47 Podría proporcionar un conocimiento adicional a sus compañeros.

☐ Sí ☐ No

48 Podría aprender de sus compañeros.

☐ Sí ☐ No

49 La mayoría del personal de la empresa sabe ver y escuchar los argumentos que se le presentan.

☐ Sí ☐ No

51 Competir es participar con otros mejores o iguales que usted pero lo importante es salir exitoso en cualquier actividad

☐ Cierto ☐ Falso

52 El Tratado de Libre Comercio da oportunidad a que otras empresas del mundo participen en nuestro mercado quitándonos el liderazgo.

☐

Cierto

☐

Falso

53 Qué define la imagen y prestigio de una organización.

☐

Calidad

☐

Tecnología

☐

Servicio

☐

Precio

☐

Costo

☐

Gente

54 De quien depende hacer las cosas bien desde la primera vez

☐

De todos y Cada uno de nosotros

☐

Del equipo y herramientas

☐

De la maquinaria

☐

De sus compañeros y jefes

55 El desperdicio afecta las utilidades de la empresa.

☐

Cierto

☐

Falso

56 Al efectuar sus actividades es necesaria una mayor supervisión para poder prevenir o mejorar.

☐

Cierto

☐

Falso

57 Los productos o servicios que ofrecemos con respecto a los productos o servicios extranjeros son:

☐

Mejores

☐

Iguales

☐

Iguales

Pueden Ser:

☐

Mejores

☐

Iguales

☐

Iguales

58 Cuando la empresa requiere de un esfuerzo adicional cuenta con usted

☐

Siempre

☐

Ocasionalmente

☐

Casi nunca

☐

Depende

59 Su familia y amigos conocen el lugar donde trabaja y los productos o servicios que ofrece la empresa.

☐

Algunos

☐

La mayoría

☐

Ninguno

60 Ser el mejor en su trabajo es importante.

☐

Por usted misma

☐

La mayoría

☐

Ninguno

61 Puede usted contribuir a la permanencia y crecimiento de la empresa.

☐

Sí

☐

No

62 Clasifique todos y cada uno de los siguientes conceptos. Con un "1" (uno) los conceptos que considera importantes y con un "2" (dos) los que considera menos importantes.

☐

Lealtad

☐

Compromiso

☐

Entrega Total

☐

Respeto

☐

Credibilidad

☐

Responsabilidad

☐

Puntualidad

☐

Honradez

☐

Iniciativa

☐

Confianza

☐

Servicio

☐

Poner lo mejor de uno mismo

☐

Humildad

☐

Perseverancia

63 El grado de satisfacción de las necesidades del cliente, es una definición de calidad.

☐

Cierto

☐

Falso

64 Efectuar una actividad con seguridad es importante.

☐

Cierto

☐

Falso

65 Hacer las cosas bien desde la primera vez depende de:

☐

Todos y cada uno de nosotros

☐

Otros departamentos

☐

Los jefes superiores

☐

Sus compañeros y jefes

66 Considera que la calidad de actividades, personas, y productos se puede medir

☐

Cierto

☐

Falso

67 Mencione cinco indicadores de calidad que actualmente llevan en su área de trabajo.

1

2

3

4 _____

5 _____

68 Día con día es necesario buscar la perfección ☐ Cierto ☐ Falso

69 Todo esfuerzo es mejor desarrollado individualmente que en grupo ☐ Cierto ☐ Falso

70 Considera que la empresa es líder nacional. ☐ Sí ☐ No

71 Considera que la empresa es líder internacional. ☐ Sí ☐ No

72 Indique en que puede Usted contribuir para que su empresa sea líder internacionalmente.

73 Exprese las características que considera tiene una empresa de Clase mundial.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

74 Considera que la productividad es obtener más, con la calidad deseada y con los mismos recursos. ☐ Sí ☐ No

75 Considera que la empresa le da seguridad para su familia. ☐ Cierto ☐ Falso

76 Considera que una empresa de éxito tiene personal de éxito. ☐ Cierto ☐ Falso

77 Mencione tres aspectos que estén afectando el crecimiento de la empresa.

1 _____

2 _____

3 _____

78 La organización se asegura de tener orden, disciplina, limpieza y seguridad en todas las áreas de trabajo. ☐ Cierto ☐ Falso

79 Sabe que planes futuros existen en la empresa y que es lo que se espera de usted.

☐ Sí

☐ No

80 Una empresa competitiva requiere que también las personas que allí colaboran sean también competitivas

☐ Sí

☐ No

☐ No sé

81 Quién considera que: sabe mejor su trabajo, los elementos que utiliza, las mejoras y el control del mismo.

☐ Usted en lo personal

☐ Su supervisor o jefe inmediato

☐ Otros departamentos

82 Considera que la persona que le solicita un trabajo para efectuar una operación o proceso posterior al suyo, es un cliente.

83 Mencione tres formas de desperdicio que se están dando aquí en su empresa.

1 _____

2 _____

3 _____

84 Considera que una empresa es competitiva cuando tiene:

☐ Calidad

☐ Costos bajos

☐ Buen Servicio

☐ Alta Tecnología

85 Quiénes son los competidores más importantes de su empresa a nivel nacional e internacional

NACIONAL

A) _____

B) _____

C) _____

INTERNACIONAL

A) _____

B) _____

C) _____

En la siguiente matriz indique como se encuentra su empresa en relación a los competidores que acaba de señalar. Utilice la siguiente clasificación y antela en la tabla que se muestra a continuación:

Una S si considera a su empresa superior a su competidor.

Una M si considera a su empresa más o menos igual a su competidor.

Una I si considera a su empresa inferior a su competidor.

Una N o un espacio en blanco sino conoce la información.

AI comparar su empresa con cada uno de los competidores ¿Cómo es . . . ?	Competidores					
	A	B	C	D	E	F
86 La reputación total en el mercado						
87 La competitividad de precios						
88 La cartera de productos o servicios ofrecidos contra necesidades del mercado.						
89 La efectividad de las mejoras año con año						
90 El servicio y rapidez de entrega						
91 La conformidad a especificaciones del cliente						
92 La durabilidad del producto o servicio						
93 La estética o presentación del producto o servicio						
94 La competitividad en costo						
95 La tecnología. Instalación y garantía del producto o servicio.						

96 Indique que porción del mercado tienen los competidores y que porción tiene su empresa a nivel nacional e internacional

Nacional	%	Internacional	%

97 Que porcentaje de nuestros principales clientes conocen físicamente nuestra empresa (UBICACIÓN DE OFICINAS)

☐ 0% ☐ 10% ☐ 20% ☐ 30% ☐ 40% ☐ 50% ☐ 60% ☐ 70% ☐ 80% ☐ 90% ☐ 100%

98 Mencione los tres productos/ servicios principales que ofrece nuestra empresa

1 _____

2 _____

3 _____

99 Mencione tres productos/servicios que a su criterio tienen mercado potencial y que podría desarrollar la Empresa con los recursos con que cuenta actualmente.

1 _____

2 _____

3 _____

¡Gracias por su colaboración!

Previamente se mencionó la modificación del cuestionario para adecuarlo al ámbito de la Administración Pública, resultando 67 preguntas, las cuales se hallan en anexos.

La aplicación de los cuestionarios se comenzó el 05 de septiembre y se concluyó el 23 de septiembre del año 2022, las áreas donde se aplicaron éstos las determinó el Ayuntamiento, siendo encuestados los servidores públicos que fueron designados por Cabildo y no por elección popular, siendo el resultado las siguientes áreas:

Tabla 1. Departamentos encuestados, H. Ayuntamiento de Huatusco, Veracruz 2022-2025

Dirección	Coordinación
Contraloría	Investigación, Substanciación, Auditoría, Inventario.
Tesorería	Contabilidad, Compras y adquisiciones, Catastro, Ingresos, Egresos.
Secretaría	Archivo, Gobernación, Participación Ciudadana.
Servicios Municipales	Alumbrado público, Parques y jardines, Limpia pública, Panteón, Rastro.
Oficilia Mayor	Parque vehicular, Recursos humanos, Informática.
Desarrollo social	Salud, Becas, Cultura, Educación, Encargada de Teatro, Encargada de Biblioteca.
Obras Públicas	Ramo 033, Desarrollo Urbano.
Seguridad Pública	
Jurídico	
Instituto de la Mujer	
Unidad de Transparencia	
Planeación y Evaluación	
Coordinación de Turismo	
Coordinación de Comercio	
Coordinación de Fomento Agropecuario	
Coordinación de Eventos Especiales	
Coordinación de Comunicación Social	
Coordinación de Vialidad	
SIPINNA	
IMJUVE	
COMUDE	
Protección Civil	

Fuente. Elaboración propia.

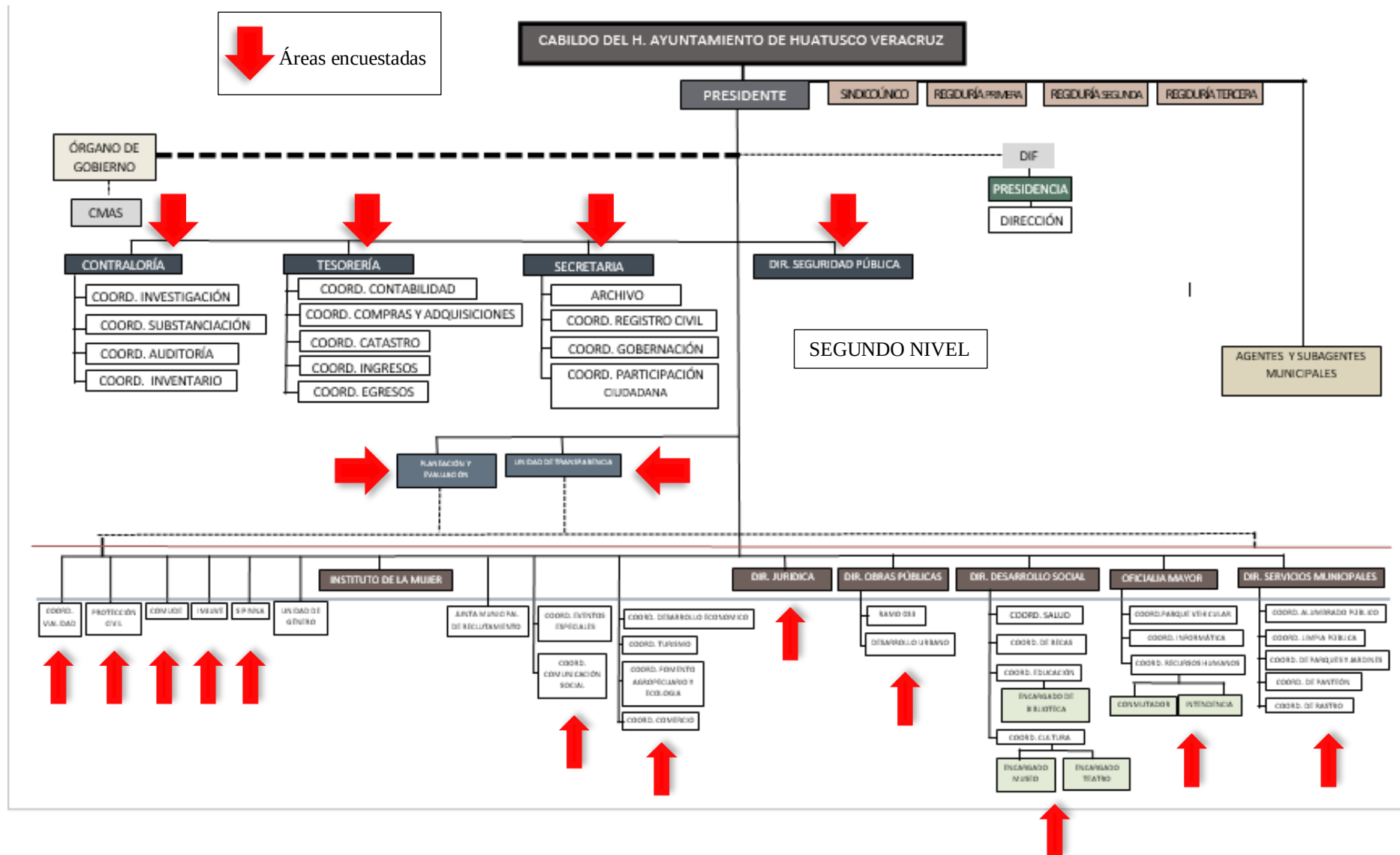


Figura 2. Organigrama del H. Ayuntamiento de Huatusco, Veracruz 2022-2025
Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Huatusco 2022-2025.

Como se visualiza en el organigrama, inicialmente se acudió con el personal que se halla en el segundo nivel de éste: Contraloría, Tesorería y Secretaría y a su vez las coordinaciones que tienen a su cargo, y la Dirección de Seguridad Pública.

Posteriormente, Planeación y Evaluación además de la Unidad de Transparencia, áreas que no cuentan con un jefe directo, por lo tanto se reportan de forma directa con Presidencia y tienen contacto con todas las áreas del Ayuntamiento.

A continuación, se realizó la aplicación del cuestionario a las direcciones de Jurídico, Obras Públicas, Desarrollo Social, Oficialía Mayor, Servicios Municipales, y las coordinaciones que cada una de éstas tiene, asimismo el Instituto de la Mujer, el Sistema Nacional de Proyección de Niñas, Niños y Adolescentes (SIPINNA), el Instituto Municipal de la Juventud (IMJUVE), la Comisión Municipal del Deporte (COMUDE), Protección Civil; y las coordinaciones que no se derivan de una dirección como lo son: Vialidad, Eventos Especiales, Comunicación Social, Turismo, Comercio, Fomento Agropecuario.

En total, se obtuvieron 48 cuestionarios y evidencia fotográfica:



Figura 3. Protección Civil



Figura 4. Jurídico



Figura 5. Gobernación

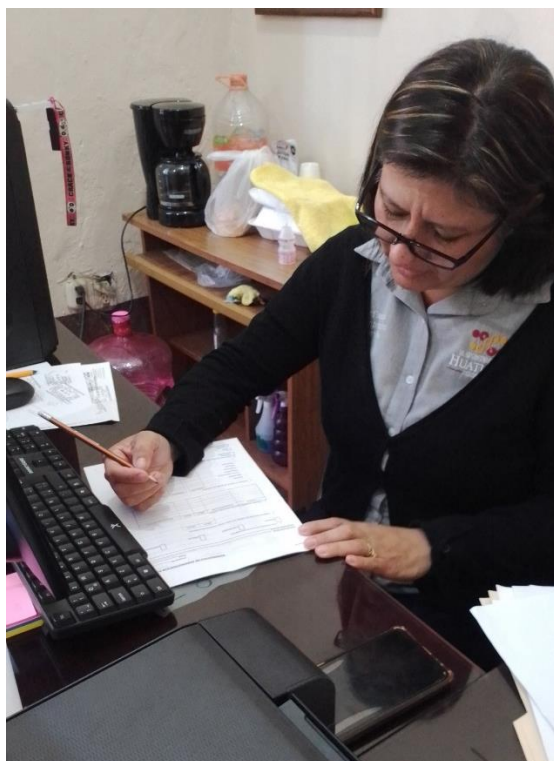


Figura 6. Participación ciudadana



Figura 7. Planeación y evaluación



Figura 8. Vialidad

Posterior a la aplicación de estas preguntas, se realizó la calificación de cada una de éstas, de acuerdo con el instructivo presente en el Diagnóstico de Competitividad Organizacional, siendo relevante el recordar las modificaciones que se realizaron al cuestionario inicial.

Dentro de esta metodología, se hará uso de la letra "n" para indicar el número total de encuestas aplicadas al personal.

01 No aplicable

02 Calcular el promedio de experiencia total en la organización

03 No aplicable

04 Calcular porcentaje de profesional concluida y profesional inconclusa o niveles previos.

05 Cursos de Actualización: Se espera que todo el personal haya recibido cuando menos todos estos cursos (16 para cada uno).

Cursos de Actualización = (No. Total de Respuestas)/ 16n

06 Descripción de Puestos = (No, de Si's) /n

07 Funciones = (No. Total de Respuestas) / 3n

08 Objetivos = (No. Total de respuestas) / 3n

09 Misión = (No. de Si's)/n

10 Filosofía = (No. de Si's)/n

11 Estructura = (No. de Si's)/n

12 Historia = (No, de Si's)/n

13 Compromisos = (No. de Si's)/n

14 Objetivos Empresa = (No. Total de Respuestas)/3n

15 Valores = (No. Total de Respuestas)/3n

16 Políticas y Procedimientos = (No. de Si's)/n

17 Metas = (No. de Si's)/n

18 Objetivos = (No. Total de Respuestas)/3n

19 Metodologías = (No. de Si's)/n

20 FODA= (No. Total de Respuestas)/12n

21 Plan y Programa de Trabajo = (No. de Si's)/n

22 Comunicación = (No. de Respuestas "Buena")/n

23 Aspiración = (No. Total de Respuestas)/4n

24 Función = (No. de Respuestas "importante")/n

25 Comunicación con su Jefe: (No. de Si's)/n

26 Preocupación del Jefe = (No. de Si's)/n

27 Apoyo del Jefe = (No. de Si's)/n

- 28 Capacitación y Adiestramiento = (No. de Si's)/n
- 29 Desempeño Trabajo: 1 - [(No. Total de Respuestas)/4n]
- 30 Sugerencias = (No. de Si's)/n3 - También Calcular el Promedio de Sugerencias por Persona
- 31 Mejoras = (No. Total de Respuestas)/3n
- 32 Aceptación de Sugerencias. = (No. de Respuestas "Con Gusto")/n
- 33 Participación como Representante- Calcular el Promedio de Participaciones por Persona
= (Suma de Todos los Valores)/n
- 34 Beneficios de la Calidad = (No. Total de Respuestas)/3n
- 35 Grupos de Trabajo = (No. total de respuestas)/3n
- 36 Resolución de Problemas = (No. de Respuestas)/n
- 37 Reconocimiento: (No. de Si's)/n
- 38 La Razón Compromiso: (No. de Respuestas "Diariamente")/n
- 39 Comunicación = i No. de Respuestas "Buena")/n
- 40 Confianza = (No. de Si's)/n
- 41 Credibilidad: (No. de Si's)/n
- 42 Proporcionar Conocimientos = (No. de Si's)/n
- 43 Aprender = (No de Si's)/n
- 44 Ver y Escuchar = (No. de Si's)/n
- 45 Competir con otros = (No. de Respuestas "Cierto")/n
- 46 Hacer las Cosas bien= (No. de Respuestas "De todos y cada uno de Nosotros")/n
- 47 Supervisión = (No. de Respuestas "Falso")/n
- 48 Productos = (No, de Respuestas "Mejores")/n

- 49 Esfuerzo Adicional = (No. de Respuestas "Siempre")/n
- 50 Se conoce Planta = (No. de Respuestas "La Mayoría").'n
- 51 Importancia Trabajo = (No. total de Respuestas)/3n
- 52 Permanencia = (No. de Si's)/n
- 53 Valores = (No. Total de Respuestas con "uno")/14n
- 54 Satisfacción Cliente = (No. de Respuestas "Cierto")/n s
- 55 Seguridad = (No. de Respuestas "Cierto")/n
- 56 Medición de la Calidad = (No. de Respuestas "Cierto")/n
- 57 Perfección = (No. de Respuestas "Cierto")/n
- 58 Esfuerzo Individual = (No. de Respuestas " Falso")/ n
- 59 Líder Nacional = (No. de Respuestas "Si")/n
- 60 Productividad = (No. de Respuestas "Cierto"),'n
- 61 Seguridad Familiar = (No. de Respuestas "Cierto")/n
- 62 Éxito: (No. de Respuestas "Cierto") n
- 63 Crecimiento = (No. Total de Respuestas) Sn
- 64 Orden = (No. de Respuestas "Cierto")/n
- 65 Planes Futuros = (No. de Si's) n
- 66 Competitividad: (No de Respuestas "Cierto")/n
- 67 Conocimiento Trabajo = (No. de Respuestas "Ud. en lo personal")/n

Después del cálculo de las calificaciones de la encuesta, se pasa a la determinación de los valores de cada indicador, teniendo por resultado 71, 45 se pueden obtener directamente al realizar la ponderación de las preguntas presentes en la encuesta o a través de la interacción

de 2 o más preguntas; mientras que el resto (26 de 71) demandan ser calificados y validados por el equipo directivo con base al comportamiento que se muestra en la institución.

Tabla 2. Cálculo para la determinación de valores de cada indicador.

Indicador	Obtenido de las preguntas No:	Indicador	Obtenido de las preguntas No:
1	9-41	37	38-57
2	10-41	38	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
3	15	39	65
4	15	40	7-17
5	16	41	14
6	Ponderación en esperas a revisión de alta dirección	42	8
7	12	43	18
8	11	44	56
9	13-39	45	13-14
10	13-14	46	6
11	41-61	47	7-8
12	38-49	48	19
13	40	49	21
14	41	50	31
15	64	51	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
16	66	52	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
17	37	53	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
18	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo	54	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
19	53	55	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
20	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo	56	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
21	35-36	57	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
22	35-36	58	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
23	30-31	59	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
24	23-51-57	60	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo

25	42	61	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
26	43	62	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
27	32-67	63	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
28	22-39	64	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
29	30	65	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
30	25-26-27	66	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
31	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo	67	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
32	27	68	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
33	29	69	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
34	28-29	70	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
35	40-41	71	Calificar y Validar por parte del Equipo Directivo
36	51		

Fuente. Elaboración propia con base en (Álvarez, 2020)

Cabe destacar que, al existir preguntas descartadas de la metodología original, se pasó de tener 7 componentes (anteriormente puntualizados) a 4: cultura organizacional; nivel de concientización y participación con la organización; nivel y estilo de comunicación, liderazgo y toma de decisiones; y nivel de desarrollo del potencial organizacional.

Al poseer las calificaciones resultantes de los cálculos previos, se procede a realizar la suma de categorías, estos a su vez nos permitirán realizar el resumen de resultados donde se cuantifica el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los componentes. A continuación se presentan una tabla donde se ejemplifica el cálculo del diagnóstico y las fórmulas empleadas:

Tabla 3. Resumen de resultados del Diagnóstico de Competitividad Organizacional

Componente	Número de Indicadores	Máxima calificación a alcanzar (A)	Puntos Obtenidos (B)		% de cumplimiento (B/A) x 100
a) Cultura Organizacional	10	1000	$\sum_{i=1}^7 n_i C_i$	Indicador “i”=	
b) Nivel de Concientización y Participación con la Organización	17	1700	$\sum_{i=1}^7 n_i C_i$	Indicador “i”=	
c) Nivel y Estilo de Comunicación, Liderazgo y Toma de Decisiones	32	3200	$\sum_{i=1}^7 n_i C_i$	Indicador “i”=	
d) Nivel de Desarrollo del Potencial Organizacional	12	1200	$\sum_{i=1}^7 n_i C_i$	Indicador “i”=	
TOTAL	71	7100	$\sum$		$\sum$

Fuente: Elaboración propia con base en (Álvarez, 2020)

Así como el cálculo del nivel de avance, de la siguiente forma:

$$\frac{(\text{Total de Puntos Obtenidos})}{7,100} \times (\% \text{ de Cumplimiento del Componente de}) \times 100$$

Cultura Organizacional.

Al contar con estos cálculos, es necesario determinar en qué etapa de evolución se halla la organización:

Tabla 4. Etapas de evolución en la organización.

Etapas de Evolución	% de avance	% de Desperdicio
1. Control de calidad Convencional	0.0 - 30.0%	Mayor al 30%
II. Normalización.	30.01 - 70%	10.01 - 30.0%
III. Mejora.	70.01 - 90.0%	5 - 15.0%
IV. Excelencia	90.01 - 100.0%	Menor al 5%

Fuente. Elaboración propia con base en (Álvarez, 2020)

De igual modo, se efectúa la estimación del nivel requerido de entrenamiento, utilizando el modelo ECAI, donde se agregan los indicadores en 4 categorías:

- **Educación.** El total de información que el personal tiene sobre la organización donde labora.
- **Capacitación.** Conocimientos generales proporcionados al personal para que puedan contextualizar las situaciones y fortificar su sentido común, lo cual genera una mejor realización de su trabajo.
- **Adiestramiento.** Perfeccionamiento de habilidades y destrezas del personal con el objetivo de avalar que el individuo sea experto en el puesto de trabajo que le corresponde.
- **Instrucción.** Desarrollo de la capacidad del personal, para aseverar la conveniente práctica de su trabajo a través de definir, comunicar y recibir de forma clara los requerimientos de las labores que asigna a otros o que el mismo realizará. Se fortifica con las preguntas ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿para qué?, ¿por qué?, ¿quién?.

En la subsiguiente tabla se demuestran los cálculos a realizar para la obtención de resultados.

Tabla 5. Determinación de la dosis requerida por la Organización por estrategia de entrenamiento.

Estrategias	No. Total de Indicadores	(I) Máximo puntaje a alcanzar	(II) Total de puntos alcanzados	Diferencia (I-II)
E Educación	36	3600		

C Capacitación	7	700		
A Adiestramiento	10	1000		
I Instrucción	18	1800		
TOTAL	71	7100		

Fuente. Elaboración propia con base en (Álvarez, 2020)

Donde:

$$\%E = \frac{E \times 100}{T+A}$$

$$\%C = \frac{C+A \times 100}{T+A}$$

$$\%A = \frac{A \times 100}{T+A}$$

$$\%I = \frac{I \times 100}{T+A}$$

Estos resultados nos permiten conocer la dosis de entrenamiento que la organización necesita para el incremento de su nivel de evolución y de madurez competitiva.

XI. RESULTADOS

9.1 Análisis de contexto

Como primer resultado se obtuvieron los siguientes retos y oportunidades en los factores presentes en el PESTEL:

9.1.1 Factor Político.

Retos:

1. Discrepancias con la oposición, que pueden llegar a generar obstaculización en las gestiones para este municipio.
2. Tener finanzas sanas y una reorganización a nivel municipal.

3. Impacto positivo de las políticas públicas establecidas a lo largo del Plan de Desarrollo Municipal, logrando incidir en una cantidad considerable de la población.

Oportunidades:

1. Los tres niveles de gobierno: nacional, estatal y municipal; representan al mismo partido, MORENA.
2. Auge de la alternancia política.
3. Afición al presidente en turno, Andrés Manuel López Obrador.

9.1.2 Factor Económico.

Retos:

1. Existencia de más oportunidades laborales en las diversas zonas del municipio de Huatusco; tanto a mujeres, hombres y personas con discapacidad.
2. Empoderar a la ciudadanía contributiva para que cumpla con sus obligaciones fiscales, logrando la obtención de más recursos económicos destinados a las mejoras del municipio.
3. La inflación y la alza de los productos de la canasta básica.
4. Amortización de presupuestos señalados para los proyectos establecidos en ésta administración.

Oportunidades:

1. Huatusco pertenece al Distrito de Desarrollo Rural de Fortín, lo que permite la creación de empleo, riqueza, y el uso de los campos, buscando preservar el medio, aplicando el uso sostenible de los recursos naturales.
2. El municipio es uno de los principales productores de café cereza en el Estado de Veracruz.

3. La estrategia del Instituto Nacional de la Economía Social: NODESS⁵, que otorga especialización a las personas en capacitación, especialmente en el panorama económico.
4. Predominio del género femenino en el sector terciario de bienes y servicios.

9.1.3 Factor Social.

Retos:

1. Reducir la vulnerabilidad por carencia de acceso a servicio de salud, buscando proteger a las personas que no cuentan seguridad social, ofreciendo acceso a un sistema de salud digno.
2. Garantizar el acceso a servicio de agua potable a la población que no lo posee.
3. Incidir en el problema de la pobreza y pobreza extrema
4. Gestionar, ante los gobiernos estatal y federal, estrategias que permitan el acceso a viviendas adecuadas, con servicios básicos seguros y de calidad.
5. Abrir cauces a la participación ciudadana.
6. Proteger y mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables de su población.

Oportunidades:

1. Distribución poblacional jóvenes, distribuidos en el rango de edad de 14 a 29 años, lo cual representa un desarrollo económico óptimo para el municipio ya que son posible Población Económicamente Activa.
2. Índice bajo de Intensidad Migratoria.
3. Atractivos turísticos e históricos idóneos para el crecimiento del turismo y ecoturismo en el municipio de Huatusco.

⁵ Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria, son alianzas locales integradas de manera voluntaria, con al menos tres actores institucionales interesados en fomentar y desarrollar la economía social y solidaria en el territorio. Consulta en: <https://sinca.gob.mx/nodess>

4. Generación de mecanismos de control en torno a las estadísticas relacionadas con el turismo: cantidad e ingresos producidos por las personas que visitan Huatusco, y el origen de éstos.
5. Disminuir la deserción escolar de la población a través de la implementación de estrategias, especialmente hacia el nivel medio superior y superior.
6. Programa de Mochilas Escolares 2022 para estudiantes del nivel primaria y secundaria cursando el ciclo escolar 2022-2023, entregando 9500 mochilas a estudiantes de 101 escuelas de la cabecera municipal y comunidades.

9.1.4 Factor Tecnológico.

Retos:

1. Disminuir el porcentaje de población que no tiene acceso a internet.
2. Otorgar educación sobre el uso del internet y de los dispositivos digitales a adultos mayores para incidir en la brecha digital y disminuir la exclusión social.

Oportunidades:

1. CFE Telecomunicaciones e Internet para Todos. La empresa subsidiaria de la CFE, que tiene como objetivo instalar internet inalámbrico en todo el país, en carreteras, plazas públicas, centros de salud, hospitales, escuelas y espacios comunitarios para contribuir con el combate a la
2. Transferencia tecnológica y cooperación entre universidad, industria y gobierno. Al existir un convenio entre la institución en Huatusco que más egresados de nivel Superior tiene (ITSH) y el H. Ayuntamiento, es posible una eficiente coordinación y colaboración, buscando impulsar los proyectos desarrollados por mentes huatusqueñas e implementarlos en los diferentes sectores de la sociedad.

9.1.5 Factor Ecológico.

Retos:

1. Protección y conservación de los ecosistemas presentes en el municipio. Se cuenta con flora endémica y fauna diversa que se ha reducido considerablemente a lo largo de los años; esto implica un mayor control en el crecimiento urbano, los monocultivos y el estudios del suelo.
2. Análisis para la siembra de árboles. Tener en consideración los atributos del suelo y la opinión de expertos en el tema.
3. Minorar el impacto de cambio climático en el municipio. Esto, priorizando los factores económicos y sociales de la población huatusqueña.
4. Ausencia de planta de tratamiento de aguas residuales. El desecho de estas aguas a los ríos de la región, a mediano y largo plazo puede repercutir en la salud de la población y comprometer la potabilidad del agua.
5. Ausencia de un sistema de manejo integral de residuos sólidos y de relleno sanitario. El transporte diario de los desechos compromete los recursos del Ayuntamiento, y da pauta a la existencia de basureros al aire libre que contaminan el agua, los suelos y representan un foco de infección.
6. Dar seguimiento a los proyectos relacionados con “El Zanjón”. Esto, debido a que esta zona se relaciona con distintos problemas de la sociedad de Huatusco, buscando: disminuir la contaminación del suelo por residuos sólidos urbanos; reducir la contaminación de los mantos acuíferos y potabilidad del agua; reducir el riesgo ambiental; controlar los taludes que caen en ésta zona; y tener una salida controlada de las aguas pluviales, evitando inundaciones en distintas zonas de la ciudad.

Oportunidades:

1. Compromiso 22/25. Este programa posibilita la reforestación de zonas con pérdidas forestales y cumple con el objetivo 15 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.⁶

6 Objetivo 15. Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad. Consulta en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/biodiversity/>

2. Proyecto de Manejo y disposición de Residuos Sólidos Urbanos (RSU), colaborando el Instituto Tecnológico Superior de Huatusco con la Comisión Municipal de Agua y Saneamiento. Éste permitirá la implementación de acciones para contribuir al aumento de la cultura de separación de residuos sólidos y el aprovechamiento de este tipo de residuos.
3. Impulsar proyectos encaminados al conocimiento de rutas turísticas que preserven y prioricen los ecosistemas de la región, auxiliándose de referencias ya existentes como lo son “Las Cañadas”.

9.1.6 Factor Legal.

Retos:

1. Ajustes presupuestarios a mediano plazo.
2. Reformas a las leyes.

Oportunidades:

1. Autonomía del municipio.
2. Integración con la agenda 2030.

Presentándose la siguiente gráfica:

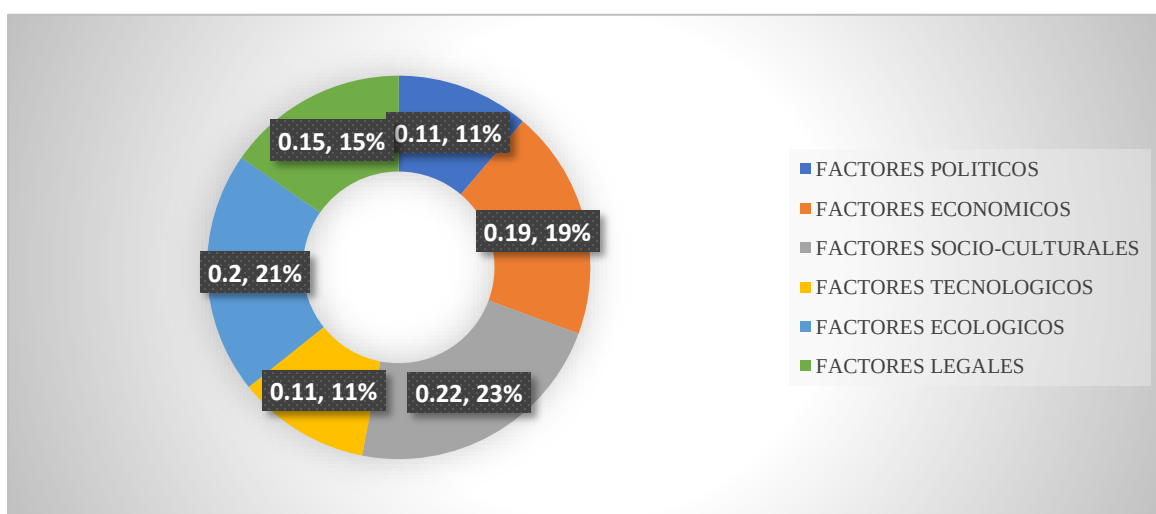


Figura 9. Presencia de los factores en la Administración.
Fuente. Elaboración propia.

9.2 Diagnóstico situacional

Pasando al diagnóstico situacional, al realizar un análisis de los 71 indicadores reunidos en 4 componentes se obtuvo:

Tabla 6. Nivel de cumplimiento por componente en la organización.

Componente		Numero de Indicadores	Máxima calificación a Alcanzar (A)	Puntos Obtenidos (B)		% de Cumplimiento (B/A) x 100
A)	Cultura Organizacional	10	1000	842%	Indicador "i" =	84%
B)	Nivel de Concientización y Participación con la Organización.	17	1700	1237%	Indicador "i" =	73%
C)	Nivel y Estilo de Comunicación, Liderazgo, y Toma de Decisiones.	32	3200	2174%	Indicador "i" =	68%
D)	Nivel de Desarrollo del Potencial Organizacional	12	1200	791%	Indicador "i" =	66%
TOTAL		71	7100	5044%		291%

Fuente. Elaboración propia con base en (Álvarez, 2020)

El componente que tiene un porcentaje mayor de cumplimiento es Cultura Organizacional con un 84%, seguido del Nivel de Concientización y Participación con la Organización con 73%; en tercer lugar, el Nivel y Estilo de Comunicación, Liderazgo y Toma de decisiones con 68%; por último, el Nivel de Desarrollo de Potencial Organizacional con 66%.

Al calcular el nivel de avance, se tiene como resultado un 34%, el cual se halla dentro de la etapa dos de la evolución: Normalización, donde existe un porcentaje de desperdicio de entre 10.01 y 30%.

Esta etapa se caracteriza por tener los conocimientos suficientes para comenzar con la eliminación de las actividades que no ofrecen un bien al ciudadano, visto como un cliente, asimismo, también es posible para la organización consolidar su estatus de estabilidad y confiabilidad para el aseguramiento de los compromisos establecidos en pro de la ciudadanía, aunado a que es posible explorar nuevos sistemas y procesos para iniciar con acciones de mejoramiento continuo; todo esto resaltando la relevancia del trabajo en equipo entre los que conforman la organización y la colaboración ciudadano- funcionario. Cabe destacar que, el desperdicio es alto pero se mantiene estable.

A continuación se realiza el cálculo del nivel requerido de entrenamiento, utilizando el modelo ECAI:

Tabla 7. Cálculo del nivel requerido de entrenamiento en la organización.

Estrategia	No. Total de Indicadores	(I) Máximo Puntaje a Alcanzar	(II) Total de Puntos Alcanzados		Diferencia (I-II)
E Educación	36	3600	2673%	E=	927.00
C Capacitación	7	700	444%	C=	256.00
A Adiestramiento	10	1000	602%	A=	398.00
I Instrucción	18	1800	1205%	I=	595.00
TOTAL	71	7100	4924%	T=	2,176.00

Fuente. Elaboración propia con base en (Álvarez, 2020)

Se emplean las fórmulas previamente descritas para adquirir la dosis requerida por la organización en las estrategias de entrenamiento:

Tabla 8. Dosis requerida en estrategias de entrenamiento.

Estrategia	Por ciento
EDUCACION	36.01
CAPACITACION	25.41

ADiestramiento	15.46
INSTRUCCIÓN	23.12
SUMA TOTAL	100.00

Fuente. Elaboración propia.

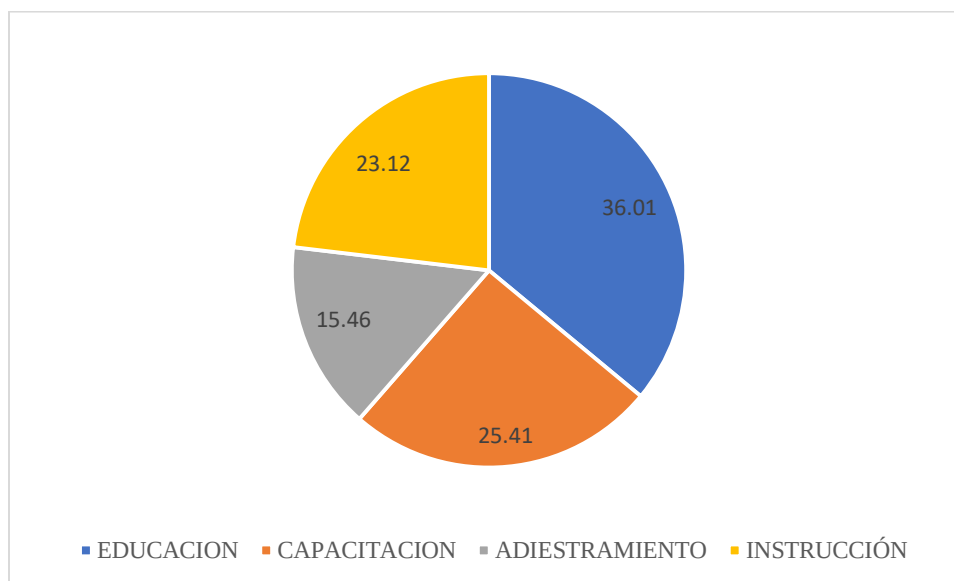


Figura 10. Dosis requerida por la organización de las estrategias de entrenamiento.
Fuente. Elaboración propia.

En este caso, el personal precisa en mayor parte estrategias de entrenamiento en educación (36.1%), seguida de capacitación (25.41%); en menor medida de éstas se hallan el ámbito de instrucción y adiestramiento. Esto se interpreta como la necesidad de líneas centradas en la adquisición de conocimientos por parte del trabajador de la organización y de realizar sus labores para mejorar los procesos y la prestación de servicios; así como mantener o incrementar el nivel de avance de la organización y el trabajo en equipo.

X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ofrecen sugerencias respecto a estrategias de entrenamiento dentro de la organización:

Eje 1. Educación.

Objetivo. Lograr que los colaboradores dentro del H. Ayuntamiento desarrollen y refuercen la cultura organizacional de éste.

- 1.1 Conferencias referentes a la historia del Ayuntamiento.
- 1.2 Desayunos o comidas con el personal para dialogar sobre las metas, fortalezas y oportunidades del Ayuntamiento, propiciando la retroalimentación entre colaboradores.
- 1.3 Taller de Cultura Organizacional.
- 1.4 Taller sobre delegación y facultamiento a directivos y coordinadores.

Eje 2. Capacitación.

Objetivo. Incrementar y fortificar los conocimientos y aptitudes de los colaboradores para una mejor realización de su trabajo.

- 2.1 Curso de atención al cliente a directivos y coordinadores del Ayuntamiento.
- 2.2 Conferencias de atención a clientes para colaboradores.
- 2.3 Análisis por parte de colaboradores a las sugerencias brindadas por el ciudadano.
- 2.4 Talleres de liderazgo a directivos y coordinadores del Ayuntamiento.
- 2.5 Cursos a directivos y coordinadores de planeación estratégica.
- 2.6 Conferencias de liderazgo a colaboradores.
- 2.7 Taller a directivos y coordinadores de nuevos enfoques de la Administración Pública.
- 2.8 Talleres de trabajo en equipo para los colaboradores.
- 2.9 Capacitaciones a colaboradores por parte de docentes del ITSH como parte de la vinculación establecida.
- 2.10 Curso de habilidades directivas a directivos y coordinadores.
- 2.11 Taller de gestión de capital humano y tiempo, a colaboradores.

Eje 3. Instrucción.

Objetivo. Optimizar el desarrollo de las capacidades presentes en los colaboradores para consolidar una adecuada realización de sus labores, definiendo, comunicando y recibiendo de forma concisa los requerimientos de las tareas que se les asignan.

- 3.1 Capacitación a colaboradores, por área, de la correcta realización de sus actividades, propiciando la retroalimentación.
- 3.2 Curso de resolución de problemas haciendo uso de la creatividad, a colaboradores.
- 3.3 Conferencia a colaboradores sobre la gestión del conocimiento.

Con el desarrollo de la primera etapa de este proyecto colaborativo con el H. Ayuntamiento de Huatusco, fue posible la ejecución de análisis en dos enfoques: interno como externo, identificando los factores que inciden en éste y las estrategias que requieren ser fortalecidas. En una segunda etapa, será necesario prestar atención a la determinación de los tiempos en el reconocimiento de los procesos ya que se estará trabajando con mapeos, que permitirán detectar de forma visible las áreas de oportunidad localizadas a lo largo de esta investigación, sin dejar de lado la modificación y reforzamiento de los objetivos y metas establecidos, esto a través del método Smart.

El aprendizaje que nos proporciona este trabajo reside en la reflexión sobre el cómo la administración pública y el sector privado se correlacionan, siendo necesario el intercambio de conocimientos, técnicas, herramientas, para la obtención de eficiencia en los procesos y la satisfacción de las necesidades tanto de los usuarios como de la ciudadanía; por lo tanto, se considera errado separar una de la otra.

XI. REFERENCIAS

1. Acción contra el hambre. (s.f). *Pobreza extrema: definición, causas y cómo erradicarla*. Obtenido de <https://www.accioncontraelhambre.org/es/pobreza-extrema-definicion>
2. Álvarez, G. (2020). *Manual de Competitividad. Procedimientos y herramientas prácticas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado*. Ciudad de México : Panorama.
3. Amador, C. (2022). *El análisis PESTEL*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>
4. Banco de México . (2018). *Principales Elementos del Cambio de Base del INPC*. Obtenido de <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-trimestrales/recuadros/%7B1433DE85-D1A1-672C-CAF2-17E95DBA5BC0%7D.pdf>
5. Banco de México. (s.f). *¿Qué es inflación? ¿Cómo se mide?* Obtenido de http://educa.banxico.org.mx/infografias_y_fichas/inflacion_infografias_/que-es-inflacion-como-se-mide.html
6. BBVA México. (s.f). *¿Qué es el poder adquisitivo?* Obtenido de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/que-es-el-poder-adquisitivo.html>
7. Benítez, M. (2021). *Análisis del desarrollo organizacional en el municipio: caso Zimapán en el periodo administrativo 2016-2020, Hidalgo. [Tesis de máster] Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.*
8. Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Obtenido de Eumed.net: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/index.htm>
9. Bolívar, R. (2014). *Morena: el partido del lopezobradorismo*. Obtenido de Scientific Electronic Library Online: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332014000200004
10. Buri, L. (2020). *“Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Catamayo 2019. [Titulo de grado] Universidad Nacional de Loja.*
11. CANACAR. (2016). *Ejes de transporte*. Obtenido de <https://canacar.com.mx/app/uploads/2016/02/EJES-DE-TRANSPORTE.pdf>
12. Castellanos, P. (1992). *Condiciones de vida y salud*. Obtenido de <file:///C:/Users/cudel/Downloads/265013273-Condiciones-de-Vida-y-Salud.pdf>

13. Cejudo, G. (2011). *Nueva Gestión Pública*. Ciudad de México: Siglo Veintiuno Editores.
14. Centro Centroamericano de Población. (s.f). *La demografía*. Obtenido de https://ccp.ucr.ac.cr/cursos/demografia_03/materia/1_demografia.htm
15. Cerón, A. C. (2017). *CALIDAD DE VIDA Y SALUD DE LOS ESTUDIANTES DE LICENCIATURA EN*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/dir_generales/serv_estudiantiles/direccion_servuniversitario/avisos/a1/iv_congreso/39.pdf
16. Cessa, M. (2018). *Propuesta de un plan de acción para el cumplimiento ambiental en el Municipio de Huatusco, Veracruz*. Xalapa, Veracruz.
17. Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración y Desarrollo*, págs. 57-74.
18. Comisión Económica para América Latina y el Caribe . (s.f). *Migración*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/subtemas/migracion#>
19. Comisión Nacional del Agua. (2021). *El Reporte del Clima en México*. Ciudad de México : Coordinación General del Servicio Meteorológico Nacional.
20. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros . (s.f). *¿Qué son las remesas?* . Obtenido de <https://www.condusef.gob.mx/?p=remesas>
21. Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica del Estado de Veracruz. (2019). *Integración de Información Estadística y Geográfica de los Estados*. Obtenido de <http://ceieg.veracruz.gob.mx/2020/11/23/iiege2019/>
22. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social . (s.f). *Medición de la pobreza. Glosario*. Obtenido de <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Glosario.aspx#:~:text=No%20pobres%20y%20no%20vulnerables,la%20medici%C3%B3n%20de%20la%20pobreza>.
23. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2020). *Metodología para la medición de la pobreza en los Municipios de México*. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Pobreza_municipal/2020/Metodologia_pobreza_municipal_2020.pdf
24. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (s.f). *Glosario*. Obtenido de <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Glosario.aspx>
25. Consejo Nacional de Población. (2011). *Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2010*. CDMX: CONAPO.

26. Consejo Nacional de Población. (2020). *Índice de Intensidad Migratoria México-Estados Unidos, 2020*. Obtenido de http://www.conapo.gob.mx/work/models/OMI/Datos_Abiertos/IIM/indice_de_Intensidad_Migratoria_2020.zip
27. Cortés, G. (2009). Migraciones, contrucciones transnacionales y prácticas de circulación. Un enfoque desde el territorio. En P. gráficos.
28. Data México. (s.f). *Gobierno de México*. Obtenido de Huatusco, municipio de Veracruz de Ignacio de la Llave: <https://datamexico.org/es/profile/geo/huatusco#economy>
29. David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
30. El Buen Tono . (2020). *Indefensos ante Coronavirus*. Obtenido de <https://www.elbuentono.com.mx/indefensos-ante-coronavirus/>
31. Entorno Noticias. (2022). *Arranca programa Compromiso 22/25, en Huatusco*. Obtenido de <https://entornonoticias.com/local/arranca-programa-compromiso-22-25-en-huatusco/>
32. Época Nuevo Milenio. (2022). *Gigante campaña de reforestación inicia Huatusco, en favor del medio ambiente*. Obtenido de <https://epocanuevomilenio.com.mx/gigante-campana-de-reforestacion-inicia-huatusco-en-favor-del-medio-ambiente/>
33. Espino, L. (2021). *¿Por qué López Obrador sigue siendo tan popular en México?* Obtenido de The Washington Post: <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2021/05/26/popularidad-de-amlo-encuestas-elecciones-2021-mexico-morena/>
34. Gallardo, T. (2020). *Director de Seguridad Pública en Huatusco es ejecutado*. Obtenido de El Sol de Córdoba : <https://www.elsoldecordoba.com.mx/policiaca/director-de-seguridad-publica-en-huatusco-es-ejecutado-veracruz-violencia-ssp-emboscada-acribillado-5217353.html>
35. García, A. (2020). *Olvida Municipio a 4 familias del ‘zanjón’*. Obtenido de Diario El Mundo : <https://www.diarioelmundo.com.mx/index.php/2020/09/18/olvida-municipio-a-4-familias-del-zanjon/>
36. Giddens, A. (2000). Etnicidad y raza. En *Sociología* (págs. 277-315). Madrid: Alianza Editorial.
37. Gobierno del Estado de Veracruz. (2020). *Veracruz, una década ante el cambio climático*. Emiliano Zapata: Editora de Gobierno del Estado de Veracruz.
38. González Guzmán, R., Moreno Altamirano, L., & Castro Albarrán, J. M. (2010). *La salud pública y el trabajo en comunidad*. México: McGraw Hill.

39. Guevara, P., Pérez, M., & Quint, S. (2014). El análisis PEST aplicado a un territorio. Caso del barrio Pisulí en Quito. *Valor agregado* , págs. 79-94.
40. H. Ayuntamiento de Huatusco 2018-2021. (2021). *Tercer informe de gobierno*. . Obtenido de <https://www.huatusco.gob.mx/wp-content/uploads/2021/01/Tercer-Informe-de-Gobierno.pdf>
41. Instituto Mexicano del Transporte. (s.f). *Red Nacional de Caminos*. Obtenido de <https://www.gob.mx/imt/acciones-y-programas/red-nacional-de-caminos>
42. Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. . (2022). *Inflación Julio de 2022*. Obtenido de <https://imco.org.mx/inflacion-julio-de-2022/>
43. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones* . Obtenido de https://www.snieg.mx/DocumentacionPortal/Normatividad/vigente/sinco_2019.pdf
44. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2021*. Obtenido de Usuarios de tecnologías de la información, 2015 a 2020: <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2021/>
45. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Índice Nacional de precios al consumidor. Septiembre de 2022*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/inpc_2q/inpc_2q_2022_10.pdf
46. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Panorama sociodemográfico de México 2020*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvin/inegi/productos/nueva_estruc/702825198039.pdf
47. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f). *Clasificación para Actividades Económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/209/download/6081>
48. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f). *Glosario*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=ENEU#letraGloP>
49. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f). *Glosario de términos*. Obtenido de <https://cuentame.inegi.org.mx/glosario/u.aspx?tema=G>
50. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f). *Movimientos migratorios en Veracruz de Ignacio de la Llave*. Obtenido de https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ver/poblacion/m_migratorios.aspx?tema=me&e=30#:~:text=A%202020%2C%20de%20Veracruz%20de,a%20Estados%20Unidos%20de%20Am%C3%A9rica.

51. Jiménez, D. (s.f). *Tecnologías de la información y comunicación (TIC)*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic.html#:~:text=Las%20tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20informaci%C3%B3n,el%20nivel%20de%20nuestras%20comunicaciones.>
52. Jordá, M. T. (2013). *La importancia de la tecnología para el ámbito de*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/115b/e24beabf877629f267f543f3368ce822188a.pdf>
53. Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.
54. Kumar, M., & Harris, I. (2020). Enterprise-wide diagnostic in the UK SME: focus beyond tools and techniques. *Production Planning & Control. The Management of Operations*.
55. León Castro, D., & Bernal Domínguez, D. (2021). Diagnóstico organizacional, un estudio de caso en el Hospital Civil de Culiacán. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 86-103.
56. Levenson, A. (2017). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Hum Resour Manage*, págs. 1-16.
57. López Sandoval, I. M., & Martínez Leal, M. (2019). *La importancia de la alternancia política en la consolidación de la democracia en México y los resultados electorales del 2018*. Obtenido de Asociación Latinoamericana de Ciencia Política: <https://alacip.org/cong19/243-martinez-19.pdf>
58. Lowell , L., Pederzini, C., & Passel , J. S. (2008). *Mexico-U.S. Migration Management: A Binational Approach*. Maryland: Lexington Books.
59. Manos Unidas . (s.f). *Pobreza en el mundo*. Obtenido de <https://www.manosunidas.org/observatorio/pobreza-mundo/definicion-pobreza>
60. Méndez Méndez, J. S., & Llanos Guerrero, A. (2021). *De Seguro Popular a INSABI: mayor población con menor atención* . Obtenido de Centro de Investigación Económica y Presupuestaria A. C: <https://ciep.mx/de-seguro-popular-a-insabi-mayor-poblacion-con-menor-atencion/>
61. Mercado, S. (2014). *Mercadotecnia Programada*. Limusa.
62. Momani, A., Al- Hawari, T., & Tahat, S. (2021). A Framework to Diagnose the Business and Evaluate Upgrade Plans in SMEs. *Management and Production Engineering Review*, 25-39.
63. Montoya, J., & Solórzano, L. (2017). Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Matagalpa y Jinotega durante el año 2016. . *[Tesis de licenciatura] Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*.

64. Olvera, M. (2022). *Firman convenio Tec de Huatusco y Ayuntamiento*. Obtenido de Epoca Nuevo Milenio : <https://epocanuevomilenio.com.mx/firman-convenio-tec-de-huatusco-y-ayuntamiento/>
65. Organismo Público Local Electoral del Estado de Veracruz. (s.f). *Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Distritos electorales locales* . Obtenido de <https://portalanterior.oplever.org.mx/archivos/cartografia/CartografiaVeracruz.pdf>
66. Organización Internacional del Trabajo . (1997). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Ginebra.
67. Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Hechos concretos sobre la Seguridad Social*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_067592.pdf
68. Organización Internacional para las Migraciones. (2006). *Glosario sobre Migración*. Obtenido de <https://www.corteidh.or.cr/sitios/Observaciones/11/Anexo4.pdf>
69. Organización Mundial de la Salud. (2015). *Calidad de vida*. Obtenido de <https://idoc.pub/documents/idocpub-34wm2gvrjz17>
70. Organización Mundial de la Salud. (s.f). *Discapacidad*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/temas/discapacidad>
71. Organización Mundial del Turismo. (s.f). *Glosario de Términos de Turismo*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
72. Organización Panamericana de la Salud. (2015). *Glosario de Indicadores Básicos de la OPS*. Obtenido de <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2015/glosario-spa-2014.pdf>
73. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Qué factores determinan la calidad de vida y cómo se puede mejorar*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-factores-determinan-la-calidad-de-vida-y-como-se-puede-mejorar/>
74. Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz . (2020). *Cuenta Pública 2019. Informes de la fiscalización superior. Huatusco, Ver.* . Obtenido de <http://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2019/archivos/TOMO%20III/Volumen%2010/009%20Huatusco.pdf>
75. Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. (2019). *Nueva valoración de la cuenta pública 2018. Informe Individual de la Fiscalización Superior. Huatusco, Ver.* . Obtenido de <http://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2018/archivos/TOMO%203/Volumen%208/007%20Huatusco.pdf>
76. Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. (2021). *Cuenta Pública 2020 Informes de la Fiscalización Superior. Huatusco, Ver.* . Obtenido de

<http://orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2020/archivos/TOMO%20III/Volumen%2010/007%20Huatusco.pdf>

77. Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. (2022). *Informes de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2021. Huatusco, Ver.* Obtenido de <http://orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2021/archivos/Tomo%20III/Volumen%2011/004%20Huatusco.pdf>
78. Ortega, I. (2021). *Morena en Veracruz suma 39 alcaldes electos; se queda con un total de 94.* Obtenido de La Silla Rota Veracruz: <https://lasillarota.com/veracruz/estado/2021/12/16/morena-en-veracruz-suma-39-alcaldes-electos-se-queda-con-un-total-de-94-309098.html>
79. Palma, M. (2021). *Resultados Elecciones 2021: Juntos Haremos Historia predomina en Veracruz.* Obtenido de Alcaldes de México: <https://www.alcaldesdemexico.com/notas-principales/resultados-elecciones-2021-juntos-haremos-historia-predomina-en-veracruz/>
80. Partida Sedas, S., Cabal Prieto, A., Sánchez Arellano, L., & Muñoz Torres, J. (2017). *Análisis de la reducción estructural del bosque mesófilo de montaña en Huatusco, Veracruz, México.* Obtenido de <https://revista-agroproductividad.org/index.php/agroproductividad/article/view/1041/890>
81. Plumas Libres . (2018). *Alcaldesa de Huatusco despide a 17 trabajadores sindicalizados por participar en una protesta.* Obtenido de <https://plumaslibres.com.mx/2018/08/16/alcaldesa-huatusco-despide-17-trabajadores-sindicalizados-patticipar-una-protesta/>
82. Polemón . (2022). *CFE dará internet gratuito a miles de espacios públicos en todo México.* Obtenido de <https://polemon.mx/cfe-dara-internet-gratuito-a-miles-de-espacios-publicos-en-todo-mexico/>
83. Raffoni, A., Visani, F., Bartolini, M., & Silvi, R. (2017). Business Performance Analytics: exploring the potential for Performance Management Systems. *Production Planning & Control. The Management of Operations.*
84. Ramírez Juárez, J., García López, T., & Cano Flores, M. (2013). Diagnóstico de factores de competitividad de una empresa Hotelera. *Ciencia Administrativa*, 9-18.
85. Sanchez, R. &. (2004). *Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual.* Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6441/S048642_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
86. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (s.f). *Planeación Agrícola 2017-2030.* Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/256426/B_sico-Caf_.pdf

87. Secretaría de Educación de Veracruz. (2022). *Principales cifras del Estado de Veracruz, ciclo escolar 2021-2022*. Obtenido de Unidad de Planeación, Evaluación y Control Educativo: https://www.sev.gob.mx/upece/wp-content/uploads/2022/09/Principales_cifras_del_sistema_educativo_del_Estado_de_Veracruz_ciclo_escolar_2021-2022.pdf
88. Secretaría de Finanzas y Planeación de Veracruz. (2022). *Plan de Desarrollo Municipal. Huatusco 2022-2025*. Obtenido de <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/wp-content/uploads/sites/2/2022/PMD/PMD%20Huatusco.Veracruz.2022-2025.pdf>
89. Secretaría de Gobernación. (s.f). *Gobernabilidad* . Obtenido de <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=112>
90. Secretaría de Turismo y Cultura. (s.f). *Huatusco*. Obtenido de <https://veracruz.mx/destino.php?Municipio=71>
91. Secretaría General del Consejo Nacional de Población. (s.f). *Índice de Intensidad Migratoria México-Estados Unidos*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/666981/Nota_tecnico_metodologica_IIM_Mex-EUA_2020.pdf
92. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2020). *Estadística de Producción Agrícola*. Obtenido de <http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos.php>
93. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (s.f). *Anuario Estadístico de la Producción Ganadera*. Obtenido de http://nube.siap.gob.mx/cierre_pecuario/
94. Servicio Postal Mexicano. (s.f). *¿Qué hacemos?* Obtenido de <https://www.gob.mx/correosdemexico/que-hacemos>
95. Surdez, E. A. (2011). Gestión estratégica en el sector público y en el sector privado: diferencias y similitudes. En *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* (págs. 39-46).
96. Telecomunicaciones de México. (2014). *Historia del Organismo*. Obtenido de <https://www.gob.mx/telecomm/acciones-y-programas/historia-del-organismo>
97. Universidad Veracruzana. (2022). *Los vínculos familiares en la producción del café en la región de Huatusco, ha mantenido su existencia, pese a la crisis económica cafetalera, en dicha zona afirma el al Dr. Manuel Hernández Pérez, catedrático del SEA, entrevistado sobre su libro «El café*. Obtenido de <https://www.uv.mx/blogs/sea/2022/09/06/los-vinculos-familiares-en-la-produccion-del-cafe-en-la-region-de-huatusco-ha-mantenido-su-existencia-pese-a-la-crisis-cafetatera-en-dicha-zona-afirma-el-al-dr-manuel-hernandez-perez-catedratico/>

98. Vidal Álvarez, M., Marín-Muñiz, J. L., & Wojtarowski Leal, A. (2018). Percepción sobre problemática del agua por estudiantes de bachillerato en Huatusco, Veracruz. En N. Hernández, L. C. Ruelas Monjardín, & M. E. Nava Tablada, *Sustentabilidad del desarrollo: desafíos y propuestas* (págs. 257-270). Xalapa, Veracruz: Secretaría de Educación Pública .
99. Zamorano, F. (2020). *Diagnóstico Organizacional*. Lima: Universidad Peruana Cayetani Heredia.
100. Zenteno, R. (2019). *¿Es la migración mexicana a los Estados Unidos un tema de desigualdad económica?* Obtenido de El Colegio de México: <https://migdep.colmex.mx/publicaciones/migracion-mexicana-estados-unidos.pdf>

XII. ANEXOS

12.1 Evidencia fotográfica.



Figura 11. Obras Públicas



Figura 12. Secretaria.

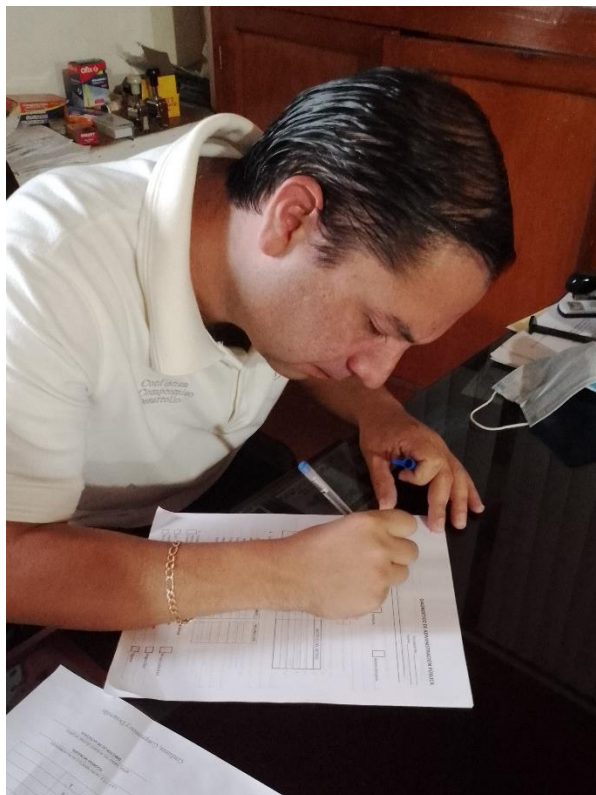


Figura 13. Obras Públicas.



Figura 14. Comercio

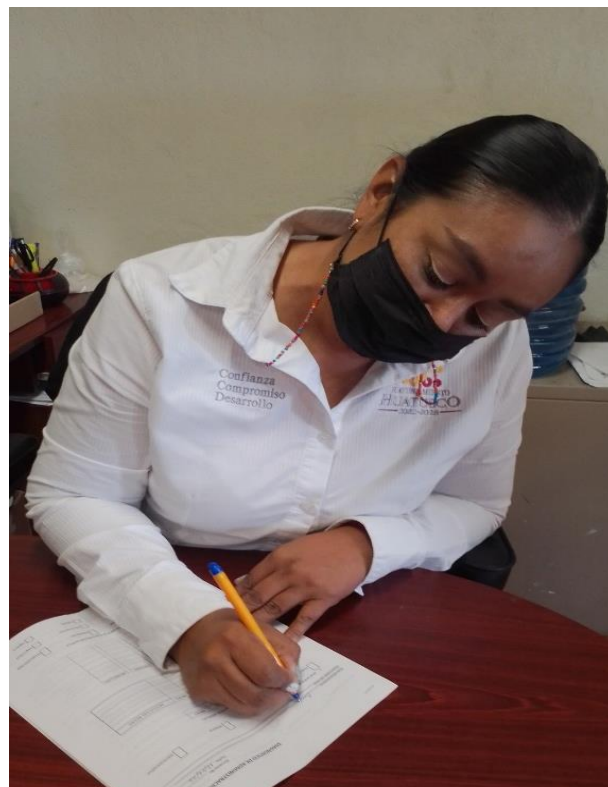


Figura 15. Salud.



Figura 16. Parque vehicular.



Figura 17. Recursos Humanos.

12.2 Diagnóstico de Administración Pública.

DIAGNOSTICO DE ADMINISTRACION PÚBLICA

Encuesta No. _____

Fecha: _____

Área administrativa: _____

Responsable del área: _____

1. Nivel jerárquico en la estructura orgánica:

☐

Director

☐

Coordinador

☐

Jefatura

☐

Administrativo

2. Experiencia total de trabajo (en esta y otras instituciones públicas).

AÑOS	MESES

3. Puestos ocupados en esta institución pública

PUESTO	ADMINISTRACIÓN	AÑOS	MESES	MOTIVO DEL RETIRO

4. Indique su estatus de grado de estudios.

Primaria

Secundaria

Técnico Especialista

Preparatoria

Profesional

Maestría

Doctorado

CONCLUIDO	CURSANDO	INCONCLUSO

5. Cursos de actualización y/o entrenamiento por parte de esta institución pública

☐ Atención ciudadana	☐ Administrativos	☐ Planeación	☐ Productividad
☐ Del servicio	☐ Integración	☐ Herramientas	☐ Seguridad
☐ De su Proceso	☐ Rel. Humanas	☐ Calidad	☐ Higiene
☐ Superación	☐ Sist. Computacionales	☐ Maquinaria y Eq.	☐ Admón. p/ Objetiv

6. Conoce la descripción de su puesto.

☐ Si ☐ No

7. Mencione tres funciones específicas de su puesto.

1 _____

2 _____

3 _____

8. Mencione tres objetivos principales en los que contribuye con su función en la institución pública.

9. Conoce la misión o razón de ser de la institución pública.

☐ Si ☐ No

10. Conoce la filosofía de la institución pública.

☐ Si ☐ No

11. Conoce la estructura de la institución pública (organigrama)

☐ Si ☐ No

12. Conoce la historia de la institución pública.

☐ Si ☐ No

13. Conoce que compromisos tiene la institución pública en el presente y en el futuro

☐ Si ☐ No

14. ¿Conoces los objetivos principales de este gobierno municipal? Si es así, menciónelos.

1 _____

2 _____

3 _____

15. Mencione tres valores y normas morales/éticas de la institución públicas (siendo los valores principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona o una acción y las normas morales lineamientos que regulan la conducta de los individuos.

1 _____

2 _____

3 _____

16. Conoce las políticas, procedimientos y marco jurídico que norma la institución pública.

☐

Si

☐

No

17. Conoce las metas de su departamento

☐

Si

☐

No

18. Mencione tres objetivos específicos de su departamento:

1 _____

2 _____

3 _____

19. Conoce los procedimientos, metodologías e instructivos para realizar su trabajo

☐

Si

☐

No

20. Mencione las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de la institución pública.

FORTALEZAS

Todas aquellas actividades que realiza la institución pública con un alto grado de eficiencia.

1 _____

2 _____

3 _____

DEBILIDADES

Todas aquellas actividades que realiza la institución pública con bajo grado de eficiencia.

1 _____

2 _____

3 _____

AMENAZAS

Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos de la institución pública

1
2
3

OPORTUNIDADES

Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos de la institución pública

1
2
3

21. Conoce los planes y programas de trabajo de su área.

☐

Si

☐

No

22. Como consideran la comunicación en la institución pública.

☐

Buena

☐

mala

☐

Regular

☐

No Existe

23. Cuales son sus aspiraciones dentro de la institución pública.

☐

Puesto Superior

☐

Mayores ingresos

☐

Aprendizaje

☐

Mejor atención al usuario

24. Su función en la institución pública es:

☐

Muy importante

☐

Mayores ingresos

☐

De Apoyo

☐

Cumplimiento en tiempo

25. Mantiene una comunicación con su jefe inmediato

☐

Si

☐

No

26. Se preocupa su jefe por sus problemas (de trabajo y personales)

☐

Si

☐

No

27. Apoya su jefe su desarrollo en la institución pública.

☐

Si

☐

No

28. Se le proporciona la capacitación y adiestramiento necesarios para el cumplimiento de su trabajo y de su desarrollo.

☐

Si

☐

No

29. ¿Qué requiere para el mejor desempeño de su trabajo?

☐

Capacitación

☐

Apoyo

☐

Adiestramiento

☐

Claridad en sus
objetivos

30. Ha hecho sugerencias para mejorar su trabajo. ☐ si ☐ No ☐ Ocasionalmente

Cantidad por año: _____

31. Indique tres mejoras que se pueden hacer en su área de trabajo, que contribuyan a hacer una institución pública mejor dentro de su área de trabajo.

1 _____

2 _____

3 _____

32. ¿Cómo han sido aceptadas sus sugerencias para mejorar la institución pública?

☐

Con gusto

☐

Indiferente

☐

No se toman en cuenta

33. En cuantas actividades ha participado representando oficialmente a la institución pública.

34. En que le beneficia hacer su trabajo con calidad.

☐

Económicamente

☐

Personalmente

☐

Profesionalmente

☐

En nada

35. En qué casos se forman equipos de trabajo.

☐

Para resolver problemas

☐

Para desarrollar
actividades

importantes o proyectos

☐

Para otro tipo de
actividades

36. De qué manera se resuelven los problemas en su área de trabajo.

☐

Individualmente

☐ Participativamente

☐ Mediante jefes inmediatos

37. Recibe reconocimientos por sus logros en la institución pública.
O solo recibe amonestaciones cuando falla.

☐ Siempre

☐ Nunca

☐ Si

☐ No

☐ Ocasionalmente

38. La razón de compromiso con la institución pública la cumple.

☐ Diariamente

☐ Depende de

☐ Ocasionalmente

☐ Casi nunca

39. La comunicación que existe en la organización de objetivos, compromisos, prioridades, futuro, políticas, promociones, etc., es:

☐ Buena

☐ Regular

☐ No Existe

40. Existe confianza sobre el trabajo que Ud. realiza.

☐ Si

☐ No

41. Existe credibilidad dentro de su área de trabajo.

☐ Si

☐ No

42. Podría proporcionar un conocimiento adicional a sus compañeros.

☐ Si

☐ No

43. Podría aprender de sus compañeros.

☐ Si

☐ No

44. La mayoría del personal de la institución pública sabe ver y escuchar los argumentos que se le presentan.

☐ Si

☐ No

45. Competir es participar con otros mejores o iguales que usted pero lo importante es salir exitoso en cualquier actividad

☐ Cierto

☐ Falso

46. De quien depende hacer las cosas bien desde la primera vez

☐ De todos y Cada uno de nosotros

☐ Del equipo y herramientas

☐ De la maquinaria

☐ De sus compañeros y jefes

47. Al efectuar sus actividades es necesaria una mayor supervisión para poder prevenir o mejorar.

☐ Cierto

☐ Falso

48. Los productos o servicios que ofrecemos con respecto a los a otros ayuntamientos

☐ Mejores ☐ Iguales ☐ Iguales

Pueden Ser:

☐ Mejores ☐ Iguales ☐ Iguales

49. Cuando la Institución pública requiere de un esfuerzo adicional cuenta con usted

☐ Siempre ☐ Ocasionalmente ☐ Casi nunca ☐ Depende

50. Su familia y amigos conocen el lugar donde trabaja y los productos o servicios que ofrece la institución pública.

☐ Algunos ☐ La mayoría ☐ Ninguno

51. Ser el mejor en su trabajo es importante.

☐ Por usted misma ☐ La mayoría ☐ Ninguno

52. Puede usted contribuir al crecimiento y mejora de la institución pública.

☐ Sí ☐ No

53. Clasifique todos y cada uno de los siguientes conceptos. Con un "1" (uno) los conceptos que considera importantes y con un "2" (dos) los que considera menos importantes.

☐ Lealtad	☐ Compromiso	☐ Entrega Total
☐ Respeto	☐ Credibilidad	☐ Responsabilidad
☐ Puntualidad	☐ Honradez	☐ Iniciativa
☐ Confianza	☐ Servicio	☐ Poner lo mejor de uno mismo
☐ Humildad	☐ Perseverancia	

54. El grado de satisfacción de las necesidades del cliente, es una definición de calidad.

☐ Cierto ☐ Falso

55. Efectuar una actividad con seguridad es importante.

☐ Cierto ☐ Falso

56. Considera que la calidad del servicio en este ayuntamiento se puede medir

☐ Cierto ☐ Falso

57. Día con día es necesario buscar la perfección

☐ Cierto ☐ Falso

58. Todo esfuerzo es mejor desarrollado individualmente que en grupo ☐ Cierto ☐ Falso
59. Considera que la institución pública es ejemplo para otros ayuntamientos a lo largo del país ☐ Si ☐ No
60. Considera que la productividad es obtener más, con la calidad deseada y con los mismos recursos. ☐ Si ☐ No
61. Considera que la institución pública le da seguridad a la ciudadanía ☐ Cierto ☐ Falso
62. Considera que una institución pública de éxito tiene personal de éxito. ☐ Cierto ☐ Falso

63. Mencione tres aspectos que estén afectando el crecimiento de la institución pública.

1 _____

2 _____

3 _____

64. La institución pública se asegura de tener orden, disciplina, limpieza y seguridad en todas las áreas de trabajo. ☐ Cierto ☐ Falso
65. Sabe que planes futuros existen en la institución pública y que es lo que se espera de usted. ☐ Si ☐ No

66. Una institución pública competitiva requiere que también las personas que allí colaboran sean también competitivas

☐ Si

☐ No

☐ No sé

67. Quién considera que: sabe mejor su trabajo, los elementos que utiliza, las mejoras y el control del mismo.

☐ Usted en lo personal

☐ Su supervisor o jefe inmediato

☐ Otros departamentos

¡Gracias por su colaboración!