



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**CALIDAD EN EL SERVICIO DEL PERSONAL EN EL
CENTRO DE SALUD T-III "DR. JOSÉ CASTRO
VILLAGRANA" A TRAVÉS DEL CONCEPTO DE
"ACCOUNTABILITY"**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

ERÉNDIRA CABRERA SÁNCHEZ

Asesora: MTRA. CLAUDIA ELENA LUGO VÁZQUEZ



Ciudad Universitaria, CDMX, 2021.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mi madre por ser la persona más fuerte y valiente, que a pesar de cualquier situación por más difícil que parezca es capaz de salir adelante por eso la admiro profundamente, gracias porque cada vez que estuve a punto de rendirme estuviste ahí para darme alientos y apoyarme incondicionalmente en todo momento, lo que soy es gracias a tí.

A mi hija Ámbar porque le tocó acompañarme a mis clases, a ser de las voluntarias para las pruebas psicométricas, por aguantar a veces mi ausencia, porque es uno de mis motores en la vida más importantes. Te amo

A mi papá que me ha enseñado a no rendirme y siempre ponerme de pie gracias por tu comprensión y apoyo.

A mi esposo, Martín, por ayudarme en los momentos de debilidad en este trabajo, gracias por tus consejos y tu comprensión.

A mis tíos Eva y Paco por siempre creer en mí y ayudarme cuando más lo necesité.

A la Mtra. Claudia Lugo por ser una excelente guía en el proceso de elaboración de esta tesina.

A la UNAM por brindarme la oportunidad de formarme íntegramente y ahora poder decir que soy orgullosamente “hecha en CU”

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Tabla de contenido

CAPITULO 1. CONTEXTO SOCIAL DEL CENTRO DE SALUD T-III “DR. JOSÉ CASTRO VILLAGRANA” ..	7
1.1 ORGANIGRAMA	10
1.2. AREAS PRINCIPALES.....	11
1.3. CONDICIONES LABORALES DEL PERSONAL.....	13
1.4 NORMAS Y OBLIGACIONES INSTITUCIONALES EN CUANTO A LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE LOS TRABAJADORES.....	14
1.5 RETOS PARA LA MEDICIÓN DE CALIDAD EN MÉXICO.....	15
1.6 PROBLEMAS PARA LA MEDICIÓN DE CALIDAD EN MÉXICO.....	17
1.7. FALTA DE CAPACITACIÓN	21
CAPITULO 2. ¿QUÉ ES EL ACCOUNTABILITY?	24
2.1. DEFINICIÓN DE ACCOUNTABILITY	24
2.2 CULTURA DE ACCOUNTABILITY	30
2.3 LA ANDRAGOGÍA PARA IMPLEMENTAR EL ACCOUNTABILITY	44
2.3.1 Andragogía, Principios, ¿qué es y para qué sirve?	44
2.3.2 Importancia de la Andragogía en la capacitación	50
CAPITULO 3. PROPUESTA DE CURSO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE SALUD T-III DR. JOSÉ CASTRO VILLAGRANA “CALIDAD EN EL SERVICIO ATRAVES DEL ACCOUNTABILITY”	55
3.1 JUSTIFICACIÓN	55
3.2 OBJETIVOS.....	57
3.3 DURACIÓN Y UBICACIÓN.....	58
3.4 RECURSOS MATERIALES	58
3.5 METODOLOGÍA DE TRABAJO	58
3.6 TÉCNICAS.....	59
3.7 TEMARIO	59
3.8 EVALUACIÓN.....	61
3.9 SECUENCIA DIDÁCTICA.....	61
CONCLUSIONES.....	71
Referencias	75

INTRODUCCIÓN

La enseñanza y el aprendizaje se encuentran presentes en todos los niveles educativos y en todas las etapas de la vida, es por ello que la pedagogía se encuentra en constante evolución ante nuevos conceptos disruptivos como lo es el Accountability.

Este nuevo concepto significa decisión personal de querer ser mejor, de superar las dificultades o problemas que se presenten, de ser una persona excelente en su vida y en su trabajo, una persona que actúa inteligentemente, que insiste y persevera hasta lograr los resultados deseados.

Durante mucho tiempo el reto ha sido cambiar en instituciones de gobierno y privadas, los paradigmas burocráticos de capacitación, por lo que es necesario en primer lugar reflexionar a fondo la problemática.

La Tesina, que presento, se encuentra centrada en el personal administrativo del centro de salud T-III Dr. José Castro Villagrana perteneciente a los Servicios de Salud Pública de la Ciudad de México, quienes tienen como función brindar un servicio de calidad al usuario y a la propia institución, para ello es indispensable que todo el personal se encuentre capacitado en las áreas académicas y personales para abarcar lo más posible las necesidades que en un centro de salud se requiere.

Por lo anterior se explorará en esta tesina el concepto de Accountability para llevarlo a conocer en el centro de salud T-III Dr. José Castro Villagrana con la finalidad de

proponer un curso de capacitación dirigido al personal administrativo de las diferentes áreas que lo conforman.

Durante el último año se ha incrementado el número de quejas por mala calidad en el servicio o mal trato del personal del centro de salud, en general los usuarios opinan que el servicio que brindan los trabajadores administrativos es “grosero”, deficiente y burocrático (por supuesto que existen las excepciones) y estos usuarios prefieren muchas veces acudir a una farmacia de bajo costo con servicio médico.

Así también, se recibieron llamadas de atención por parte de las autoridades superiores de este centro de salud por no cumplir en tiempo y forma con los informes de las diversas áreas que integran el centro, atrayendo la mirada de Nivel Central ya que es recurrente que se atrasen en procesos que son algo monótonos.

Así, el propósito fundamental de esta tesina es que ese personal conozca este nuevo concepto de Accountability que, en la cultura organizacional, le da el significado de rendición de cuentas, lo cual se traduce en ir más allá de las tareas básicas del puesto, satisfacción en uno mismo y obteniendo resultados favorables para el usuario y la organización institucional.

La Tesina se presenta en tres capítulos, de la siguiente manera:

El objetivo del Capítulo I es conocer el contexto institucional en el que está inmerso el personal administrativo, su funcionamiento, conocer las deficiencias para obtener una evaluación de la calidad de su servicio y también la poca capacitación que le ofrece la institución y llegar a definir la problemática en cuanto al servicio que brindan los trabajadores en el centro salud, T-III Dr. José Castro Villagrana.

Por su parte el propósito del Capítulo II es el marco teórico en el que se basa esta investigación para explicar y reconocer el concepto de Accountability, dentro de la cultura organizacional que tiene mayor implementación en el ámbito de instituciones privadas pero la propuesta está dirigida a la institución de gobierno ya mencionada, con lo que nos permitirá identificar las áreas de mejora en el personal administrativo que llevará a un mejor desempeño de sus funciones o servicios.

Finalmente, en el Capítulo III se propone un curso presencial de 11 horas con el tema central de Accountability dirigido al personal administrativo, con base en lo expuesto en el marco teórico y las necesidades de estos trabajadores para que adquieran o refuercen las herramientas que brinda este tema.

CAPITULO 1. CONTEXTO SOCIAL DEL CENTRO DE SALUD T-III “DR. JOSÉ CASTRO VILLAGRANA”

Los Servicios de Salud Pública de la Ciudad de México es un Organismo Público Descentralizado creado y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de julio de 1997 ¹, cuya función es brindar atención médica de primer nivel a la población que no cuenta con seguridad social; tiene a su cargo 16 Jurisdicciones Sanitarias ubicadas dentro de las alcaldías que conforman la Ciudad, estas a su vez coordinan y dirigen los Centros de Salud que abarca su demarcación. Con el fin de hacer realidad el derecho de la protección a la salud, a la prevención, a la promoción y vigilancia epidemiológica de la población.

Siendo una Institución dedicada al cuidado de la salud, el personal está conformado por la rama médica o afín y la administrativa quienes son el capital más valioso que poseen los Servicios de Salud Pública. Se cuenta con 35 Doctores generales, 40 enfermeras, un Director y 30 trabajadores administrativos.

El Centro de Salud T-III Dr. José Castro Villagrana, depende de la Jurisdicción Sanitaria de Tlalpan, se ubica en la esquina de Carrasco y Coapa s/n, colonia Toriello Guerra, Alcaldía Tlalpan. La demarcación abarca 48 Áreas Geoestadísticas Básicas (AGEB'S) desde el canal de Cuemanco hasta el bosque de Tlalpan y desde

¹Secretaría de Salud, Recuperadode:
<http://sersalud.cdmx.gob.mx/sspcdmx/Documentos/marcoNormativo/MANUAL%20ADMINISTRATIVO.pdf> Consultado el 30 de julio de 2020

Periférico Sur a la altura de la Sala Ollin Yoliztli hasta Valle de Tepepan y Fuentes Brotantes.²

Dentro de la gama de servicios que está en capacidad de otorgar el Centro de Salud se encuentran:

- consultas médica general y familiar,
- salud bucal,
- salud mental,
- inmunizaciones,
- laboratorio,
- radiología,
- mastografía,
- farmacia,
- nutrición,
- detección de enfermedades,
- enfermería,
- trabajo social,
- Inmunizaciones
- Grupo de “Ayuda Mutua” con pacientes con diabetes mellitus tipo 2
- Grupo de atención a adultos mayores

² Monroy F. Carpeta de información básica. Centro de Salud T-III “Dr. José Castro Villagrana”. Departamento de Salud Pública. Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México; 2008. Obtenido de: <http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/cvyda/spyc/centros/CastroVillagrana .pdf> 27.

En conjunto estos servicios son considerados de manera oficial como Atención médica de primer grado, y cada una de las áreas del centro de salud tienen personas involucradas en el proceso y realización de estos servicios.

El sistema nacional de salud mexicano se encuentra distribuido a lo largo del país de tal manera que el área de influencia del centro de salud es de 31 colonias y pueblos, con una población abierta a más de 249,174 habitantes³.

En general el servicio está destinado a atender a las personas que no cuentan con seguridad social como el IMSS, ISSSTE o Privado, y buscan una forma de atender padecimientos menores, por lo que es muy importante destacar que en los centros de salud no existen hospitalizaciones.

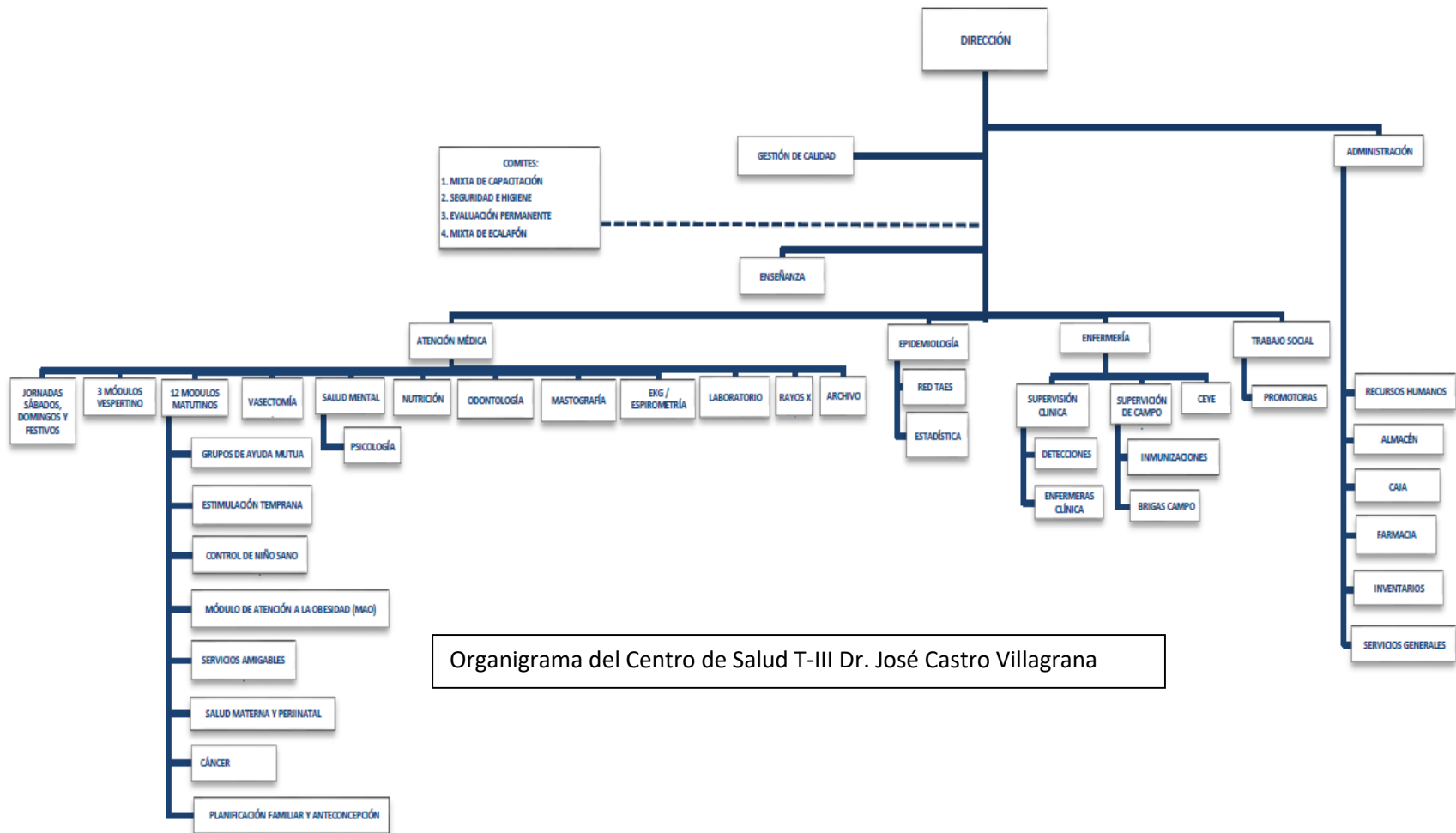
Una de las tareas más importantes que tiene el centro de salud es la distribución de información para la prevención de enfermedades y vigilancia epidemiológica, por lo que se encuentra a cargo de las campañas permanentes de vacunación.

En situaciones extraordinarias como las contingencias sanitarias del 2009 y 2020 el centro de salud ha modificado sus funciones e infraestructura para poder otorgar servicios de detección oportuna aplicando pruebas virales, así como proporcionar el tratamiento médico y continuar con el seguimiento de los pacientes y familiares en cuestión.

³ Monroy F. Carpeta de información básica. Centro de Salud T-III "Dr. José Castro Villagrana". Departamento de Salud Pública. Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México; 2008. Obtenido de: <http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/cvyda/spyc/centros/CastroVillagrana .pdf> 27. Consultado el 25 de julio de 2020

1.1 ORGANIGRAMA

La estructura funcional dentro del Centro de Salud está encabezada por la dirección de la Unidad, seguido por los Responsables de las diversas áreas que integran para la atención a los pacientes y el personal operativo, como se muestra a continuación



1.2. AREAS PRINCIPALES

Cada área contribuye a lograr los objetivos institucionales del Centro de Salud por lo que el trabajo colaborativo es de suma importancia, ya que el desempeño de cada persona es interdependiente y es mediante el concepto de Accountability que podemos intervenir para que esos objetivos institucionales e incluso en el ámbito personal se logre.

Estas diferentes áreas que conforman el Centro de Salud se dividen principalmente por sus tareas como sigue:

- **Atención Médica.** El personal elabora la historia clínica recabada de la consulta médica, se encargan de la logística de los consultorios y el seguimiento y agenda de los pacientes, cada mes brindan un informe de la productividad donde se mide el número de consultas, pacientes nuevos y de seguimiento.
- **Archivo Clínico:** Brindan el primer contacto con el paciente, y genera el expediente clínico, se encargan de recopilar y/o archivar cada uno de ellos en orden Alfabético y en número progresivo, por materia o cualquier otro sistema adoptado por la institución, codificar, clasificar, catalogar, formar expedientes, intercalar la documentación asignada.
- **Trabajo Social:** Gestionan el enlace de la red médica entre hospitales, así mismo se encargan de las campañas de promoción de la salud y coordinación de ponencias de prevención de enfermedades. Una de las tareas más importantes es el seguimiento de los grupos vulnerables de nuestra población como los son: adultos de la tercera edad, adolescentes embarazadas, personas con enfermedades crónicas degenerativas, etc.

- **Administración:** se encargan de recibir documentación, colaborar en registro y distribución de correspondencia, generación de expedientes y archivo de personal así como registrar, controlar, preparar, enviar, foliar, distribuir documentación en su centro de trabajo o fuera de él, a los lugares que le indique su jefe inmediato. Hasta las más complejas como: Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y presupuestales y actividades inherentes al área de responsabilidad. Organiza, dirige y evalúa la operación de actividades técnico-administrativas con base en estrategias o políticas previamente fijadas para el logro de los objetivos institucionales. Coordinar, analizar y diseñar los programas que le sean encomendados, así como elaborar el programa detallado de trabajo. Coordina la realización y supervisión de revisiones en unidades administrativas, almacenes, etc. previa elaboración de programas de trabajo para su ejecución en las áreas auditadas. Somete a la consideración de sus superiores, diversas estrategias para resolución de problemas.

Las funciones de cada área van acorde al nivel o código de puesto de cada persona administrativa, pues se cuentan con 12 niveles de acuerdo al profesiograma de la institución⁴, teniendo en cuenta también el nivel de estudios de cada uno.

Ninguno de los doce niveles tiene más importancia una de otra pues el trabajo colaborativo que se debe tener es interdependiente ya que para lograr los objetivos establecidos por la institución el buen o mal funcionamiento de una persona tiene

⁴ Cedula de evaluación de puestos- Profesiograma de la Subsecretaria de Administración y Finanzas

repercusiones de manera global como Centro de Salud y por consiguiente también con los usuarios.

1.3. CONDICIONES LABORALES DEL PERSONAL

El personal administrativo que labora en el centro de salud se divide en personal sindicalizado y personal eventual o de honorarios, cuya edad oscila entre los 28 y 60 años, con escolaridad de nivel secundaria en su mayoría, otros cuentan con preparatoria y muy pocos con nivel licenciatura.

Las jornadas de trabajo se dividen en dos turnos, matutino y vespertino de 8 horas cada uno y jornadas especiales de fines de semana y días festivos, todo esto para que siempre exista alguien que pueda brindar un servicio en cualquier día de la semana.

El personal sindicalizado por ser de base cuentan con mayores prestaciones que el personal eventual, por lo que se ha observado que la mayoría de este personal sindicalizado tiene hábitos o actitudes poco profesionales o por llamarlo de otra manera están en una zona de confort, realizando sus actividades con un comportamiento rutinario o monótono para conseguir un rendimiento constante sin asumir ningún riesgo o responsabilidad, es decir, en la comodidad de lo que vive día a día sin algún proyecto nuevo, que es muy difícil modificar pues se sienten seguros de no perder el trabajo, que a comparación del personal eventual está sujeto a un contrato y son, a veces, quienes tienen mejor actitud y disponibilidad en cuanto a realizar las funciones encomendadas.

1.4 NORMAS Y OBLIGACIONES INSTITUCIONALES EN CUANTO A LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE LOS TRABAJADORES

Como cualquier trabajador al servicio del Estado deben cumplir con normas o reglamentos en la aplicación de sus funciones.

Basados en el Código de Ética de la Administración Pública de la Ciudad de México y la Ley de Responsabilidades Administrativas de la Ciudad de México, la cual establece dentro de sus artículos que los servidores públicos deben conocer, actuar y cumplir con las funciones, atribuciones y comisiones encomendadas, así como con los reglamentos, leyes y demás disposiciones jurídicas atribuibles a su empleo, siempre cuidando en todo momento la disciplina, integridad y respeto, tanto a los demás servidores públicos como a los usuarios de los servicios con los que llegasen a tratar.

Los servidores públicos actúan conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados, siempre deben realizar un mejor desempeño de sus funciones con la única finalidad de alcanzar las metas institucionales de acuerdo a sus puestos y responsabilidades mediante el uso de los recursos públicos. Así mismo deben actuar siempre de manera congruente con los principios que se deben observar en el desempeño de cualquier empleo (honestidad, lealtad, integridad, compromiso, proactividad y responsabilidad).

Los servidores públicos deben colaborar entre sí y propiciar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes previstos en los planes y programas gubernamentales, generando así una plena vocación de servicio público en beneficio de la colectividad y confianza de la ciudadanía en sus instituciones.

También cabe resaltar que en todo momento los servidores públicos deben respetar los derechos humanos, no discriminación, la igualdad y equidad de género, brindado un servicio sin distinción, exclusión, restricción, o preferencia.

La falta de atención y cumplimiento de todos estos conceptos, dará lugar a sanciones tales como: amonestaciones, suspensiones, destituciones o la completa inhabilitación; o medidas disciplinarias como son Actas administrativas, notas de mala conducta, amonestaciones verbales y suspensión de sueldo de los servidores públicos.

1.5 RETOS PARA LA MEDICIÓN DE CALIDAD EN MÉXICO

Tras analizar los datos disponibles para México se puede notar que la medición de calidad en los servicios de salud es deficiente porque la oferta de salud tiene pocos incentivos, ya sean legales o económicos, para hacerlo de forma articulada mientras que la demanda por estos datos es débil y está fragmentada.

A continuación, se describirán a grandes rasgos los retos a los que se enfrenta el Sistema de Salud para ser evaluado.

a) La Ley General de Salud (LGS) no obliga la medición de indicadores de calidad o desempeño.

El Artículo 104 de la LGS enlista la información que debe recopilar la Secretaría de Salud para el proceso de planeación, programación, presupuesto y control del Sistema Nacional de Salud. Se contemplan tres grupos de datos:

- 1) Estadísticas de natalidad, mortalidad, morbilidad y discapacidad

- 2) Factores demográficos, económicos, sociales y ambientales vinculados a la salud, y
- 3) Recursos físicos, humanos y financieros disponibles para la protección de la salud de la población y su utilización.

Con base en esto, es posible decir que cualquier esfuerzo por medir calidad en los servicios de salud es vulnerable a cambios administrativos al interior de la Secretaría o las instituciones de seguridad social. Además de que no existe una definición común para su medición, por lo que la mayoría de los indicadores no son comparables.

b) Unidades médicas carecen de incentivos económicos para medir desempeño. Expertos en salud afirman que la mayoría del presupuesto de las unidades médicas se asigna con base en la población adscrita y número de consultorios o especialidades que atienden.

Por otro lado, de acuerdo con la OCDE debería haber una aportación económica para mejorar la calidad de los servicios.⁵ Asimismo, la forma en la que se calcula el desempeño debería estar homologado con estándares internacionales y estimarse de forma transparente. De ser así, los Centros de Salud se beneficiarían de una práctica similar para alentar la mejora continua en calidad.

⁵OECD, *OECD Reviews of Health Systems: Mexico 2016* (Paris: OECD Publishing, 2016), 13. Consultado el 15 de Julio de 2020

c) Existen deficiencias técnicas para capturar información y consolidarla entre sistemas.

Cada institución de salud tiene sus propios sistemas informáticos y siguen sus propias metodologías para medir diversos indicadores, lo que complica la consolidación de datos a cargo de la Secretaría de Salud. Según expertos en el sector, una parte de esto se debe a falta de infraestructura y escaso presupuesto que deriva en servidores con capacidad insuficiente para almacenar datos en tiempo real y procesos que complican la recopilación de información (como escribir historias clínicas en papel). Pese a esta opinión, la proporción del presupuesto que asigna la Secretaría de Salud a la compilación de información y medición de indicadores es similar a la que se destina en Inglaterra, un ejemplo mundial en términos de datos de salud⁶. Si bien las proporciones presupuestales son parecidas, la disponibilidad de datos que ofrece cada institución dista bastante. Esto refleja ineficiencias al tener varias áreas encargadas de fines similares, así como ineficiencias para recolectar información entre todos los actores del Sistema Nacional de Salud. Más aún, hace manifiesto la falta de una meta clara sobre la medición de calidad y desempeño de los servicios del cuidado de la salud.

1.6 PROBLEMAS PARA LA MEDICIÓN DE CALIDAD EN MÉXICO

México ha hecho esfuerzos para medir las capacidades y resultados del Sistema Nacional de Salud (SNS). Sin embargo, dichos esfuerzos están fragmentados entre instituciones y áreas de atención, como se resume en la siguiente tabla. México se

⁶ Mase Fátima, Mazari Ivana, IMCO, Recuperado de: <https://imco.org.mx/indices/memorandum-para-el-presidente-2018-2024/capitulos/lograr-una-sociedad-mas-sana-y-equitativa/retos-y-propuestas-para-medir-la-calidad-en-los-servicios-de-salud> Consultado el 26 de agosto de 2020

ha fortalecido con registros demográficos confiables a través de dependencias como el INEGI, los cuáles se usan en comparaciones internacionales y sirven para tener una noción sobre el fin último del sector salud. Sin embargo, debido a que no existe una política que coordine los esfuerzos para medir calidad en atención médica, estas mediciones no son comparables entre instituciones, lo que reduce el impacto de los recursos que se han invertido en estas acciones.

Por ello, faltan resultados intermedios durante el tratamiento de enfermedades crónicas, abasto y entrega de medicamentos y calidad en el trato al paciente:

Tabla 1. Resumen de esfuerzos en México para medir calidad

	Institución a cargo	Iniciativa	Descripción	Observaciones IMCO
Sector Público	Dirección General de Información en Salud (DGIS), Secretaría de Salud (SS)	Sistema Nacional de Información en Salud (SINAIS)	Datos de cobertura, disponibilidad de recursos financieros, de infraestructura y de personal, uso de servicios, mortalidad hospitalaria e indicadores de gestión	Concentra indicadores de los diferentes miembros del SNS, pero carece indicadores sobre resultados intermedios
		Sistema Nacional de Información Básica en Materia de Salud (SINBA)	Parte de la creación de un padrón general de salud nominal utilizando la CURP como clave de identificación	Parece un paso clave, pero se desconoce el estatus de implementación
	Dirección General de Calidad y Educación en Salud (DGCES), SS	Sistema Nacional de Indicadores de Calidad en Salud (INDICAS)	Herramienta donde se reportan de voluntariamente indicadores de calidad sobre las unidades medicas	Es una de las iniciativas más relevantes en el tema, pero muy pocas unidades reportan datos
	Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud (SPPS)	Monitoreo Integral de Indicadores de Prevención y Promoción de la Salud (MIIPPS)	Es un tablero de control que sistematiza indicadores de los Programas de Acción Específica prioritarios	Agiliza la recolección y análisis de datos, pero la información no está en tiempo real
	Subsecretaría de Integración y Desarrollo del Sector Salud	Ranking de hospitales 2015	Documento que evalúa a todas las unidades hospitalarias de la Secretaría de Salud Federal y los Servicios Estatales con base en ciertos indicadores	Permite hacer comparaciones entre hospitales, pero se desconoce si se replicará el esfuerzo más adelante
	Centro Nacional de Programas Preventivos y Control de Enfermedades (CENAPRECE)	Tablero de Control de Enfermedades Crónicas	Tablero de indicadores que permite conocer las morbilidades y tratamiento de pacientes con ciertas enfermedades, se puede desagregar hasta nivel clínica	Permite conocer casi en tiempo real la información, pero solo para las unidades de la SS

Fuente: Masse Fátima, Mazari Ivana, IMCO, Recuperado de: <https://imco.org.mx/indices/memorandum-para-el-presidente-2018-2024/capitulos/lograr-una-sociedad-mas-sana-y-equitativa/retos-y-propuestas-para-medir-la-calidad-en-los-servicios-de-salud>. Consultado el 26 de agosto de 2020.

La Secretaría de Salud (SS), como coordinadora del SNS, construyó el Sistema Nacional de Información en Salud (SINAIS) que concentra las bases relacionadas con cobertura, disponibilidad de recursos financieros, de infraestructura y de personal, uso de servicios, algunos resultados como mortalidad e indicadores de gestión como detecciones de ciertas enfermedades. Las diferentes instituciones de salud tienen sus propios registros y reportan los indicadores requeridos al sistema a través de la Dirección General de Información en Salud (DGIS).

Por su parte, la Dirección General de Calidad y Educación en Salud (DGCE) de la SS lleva el Sistema Nacional de Indicadores de Calidad en Salud (INDICAS), una herramienta voluntaria abierta para todo el SNS para monitorear indicadores de calidad en unidades médicas. INDICAS cuenta con 33 indicadores, de los cuales siete se basan en percepción del paciente (ej. porcentaje de usuarios que consideran bueno el trato recibido), siete relacionados con tiempos de espera (ej. tiempo promedio para recibir consulta), 10 sobre seguridad intrahospitalaria (ej. tasa de infecciones nosocomiales) y nueve sobre atención médica (ej. porcentaje de expedientes con tensión arterial en la última nota). Una de las deficiencias del sistema es la escasa cantidad de unidades que reportan.

Se investigó en la plataforma de INDICAS los siete indicadores que se basan en la percepción del paciente, no se encontraron en el periodo más cercano a este presente año.

1.7. FALTA DE CAPACITACIÓN

En México existe la Ley Federal del Trabajo⁷ que regula las actividades en relación a la capacitación, las empresas e incluso instituciones públicas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo, que le permita evaluar su nivel de vida y de productividad conforme a los planes y programas formulados por el “patrón” y el sindicato, que en este caso aplicaría. De acuerdo a las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud, la institución deberá implantar programas y acciones de capacitación para el personal, por lo que nos describen los tipos de capacitación que toman en cuenta para alcanzar los objetivos de la institución:

Inducción: *orientación y partida del trabajador de nuevo ingreso, mediante el cual se dan a conocer los objetivos y funciones genéricas del Sistema Nacional de Salud, en sus tres niveles de actuación.*

Capacitación: *el proceso permanente cuyo propósito es desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los trabajadores para que estos se desempeñen adecuadamente en su puesto de trabajo.*

Capacitación para incrementar la competencia transversal y técnica: *a todas aquellas acciones orientadas a desarrollar los conocimientos y habilidades que son útiles para la generalidad de los puestos, así como aquellas de carácter técnico y profesional necesarias para el desempeño de un puesto.*

⁷ México, Ley Federal del Trabajo, recuperado de: <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-cuarto/capitulo-iii-bis/> Consultado el 18 de agosto de 2020

Capacitación para el desempeño: a todas aquellas acciones previstas para incrementar la capacidad de los servidores públicos en la realización de las actividades y funciones del puesto que actualmente ocupan.⁸

También se cuenta con un catálogo de cursos programados anualmente, donde se busca reforzar e implementar capacidades y competencias que ayuden el crecimiento personal de los trabajadores, como: reingeniería humana, inteligencia emocional, manejo del estrés, administración del tiempo, entre otros.

A pesar de que se estipula por Ley y por Condiciones generales de Trabajo que se aplique en los trabajadores la capacitación, la realidad es diferente.

Existen deficiencias sobre todo en la capacitación dirigida al personal administrativo de quien dependen todos los procesos operacionales para el funcionamiento óptimo de las Unidades de Salud ya que no es reforzada con cursos que le permitan enriquecer sus habilidades técnicas para las funciones encomendadas.

Además, no se cuenta con cursos de inducción al puesto en ninguna área, tampoco con manuales, ya que se basa todo en las funciones que se describen en el profesiograma de la Secretaria de Salud, y ésta, brinda cursos ya establecidos por la Oficialía Mayor de la CDMX, (aun cuando se aplica el Diagnóstico de Necesidades por Centro de Salud), siendo un número limitado, así como de asistentes.

Por lo que uno de los problemas al cual se enfrenta el personal del centro de salud es la falta de procesos establecidos para desempeñar sus funciones y la atención

⁸ Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaria de Salud, Condiciones Generales de Trabajo, 2016.

al usuario, los trabajadores aprenden sus funciones por imitación de otros que estuvieron antes de ellos.

Tomando todo el contexto actual de estas dependencias que forman parte del Sistema de Salud, y que tienen como principal función dictar los objetivos y metas en materia de salud para que lleguen a los Centros de Salud, quienes se enfrentan a todos los retos ya descritos anteriormente. El trasfondo de estos recae en los trabajadores en todo momento ya que forman parte de la cadena de mando donde se puede encontrar, que cada uno tiene responsabilidades y compromisos que en muchas ocasiones no son tomados o interiorizados de manera consciente lo que impide realizar un trabajo óptimo que cumpla con sus tareas y/o labores, que incluso lo lleve al siguiente nivel donde pueda enriquecer su experiencia laboral y desarrollo personal.

Si contamos con personal que se haga responsable de sus acciones y de su actitud puede ser la diferencia entre una institución de calidad o una de mala calidad. La negatividad o la monotonía de no hacer un poco más de lo que a cada uno le corresponde o no tomar partido en ningún ámbito, son hábitos o actitudes que se expanden contaminando el clima laboral e incluso personal.

Por ello, la sensibilización, reeducación y la motivación que podemos recibir a lo largo de la vida es una de las maneras que puede ayudar a estimular un cambio en una organización y en la vida misma. Es momento de analizar, reevaluar nuestras organizaciones y romper paradigmas para poder hacer un México mejor cambiando uno mismo de la mano de conceptos como el Accountability.

CAPITULO 2. ¿QUÉ ES EL ACCOUNTABILITY?

En el estudio de la administración suelen encontrarse diferentes enfoques conceptuales que provienen de palabras en inglés que no tiene una traducción clara en la Lengua Española.

La palabra “accountability” apareció por primera vez en un diccionario de Lengua Inglesa en el siglo XVI en Inglaterra, importada de Francia. Accountability tiene su origen en la palabra “account” que a su vez viene de la palabra en francés “acont”, que significa contar o cuenta⁹.

En la Lengua Española, el término “cuenta” solo generó el derivado de “contabilidad” y nunca desarrolló uno que significara el acto de dar cuentas, sin embargo así se ha traducido en la mayoría de diccionarios¹⁰

2.1. DEFINICIÓN DE ACCOUNTABILITY

La palabra Accountability en la Administración pública está vinculada a la rendición de cuentas y a la transparencia. En el ámbito empresarial se le atribuye o asocia al concepto de responsabilidad como algo inherente de las personas y a la actitud ante las responsabilidades encomendadas lo cual debe conllevar a superar las expectativas de su puesto o funciones.

⁹ Aguilar, Octavio, ¿Qué es el Accountability?, 31 de agosto de 2020, Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-accountability-octavio-aguilar>. Consultado el 5 de septiembre de 2020

¹⁰ Ugalde Luis Carlos (2002). Rendición de cuentas y democracia, el caso México. México: Instituto Federal Electoral (IFE) retomado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29032819009> . Consultado el 5 de septiembre de 2020

En el diccionario Merriam-Webster definen accountability como “la calidad o el estado de rendir cuentas, especialmente: una obligación o voluntad de aceptar la responsabilidad o de rendir cuentas de las acciones de uno”¹¹.

Por otra parte, el diccionario de Cambridge define accountability como: “El hecho de ser responsable de lo que haces y poder dar una razón satisfactoria para ello, o el grado en que esto sucede”¹².

La mayoría de los autores convergen en tres definiciones principales del Accountability; la primera definición es la rendición de cuentas por las acciones de uno; el mensaje en este sentido es que se actúa sabiendo que se tiene que explicar las acciones y decisiones, y que lo que se haga tendrá sus consecuencias. Así mismo otras opiniones promueven el significado de obligación y de dar cuenta o satisfacer algún cargo, es decir, obligado a dar cuenta o razón.

La rendición de cuentas en su significado original significa “ser sujeto a la obligación de reportar, explicar, justificar algo; ser responsable ante alguien de algo”. De esta manera la rendición de cuentas se define como la obligación permanente de los mandatarios para informar a sus mandantes, de los actos que llevan a cabo como resultado de una delegación de autoridad que se realiza mediante un contrato formal o informal y que implica sanciones en caso de incumplimiento.

¹¹ *Diccionario Merriam-Webster.com*, MerriamWebster, <https://www.merriamwebster.com/dictionary/accountability>. Consultado el 11 de septiembre de 2020.

¹² Cambridge dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/accountability> Consultado el 11 de septiembre de 2020

Cabe resaltar que la rendición de cuentas forma parte del lenguaje político cotidiano de la comunidad internacional, que expresa la preocupación continua por controles, la supervisión y la restricción del poder. La rendición de cuentas se ha vuelto entonces una exigencia presente todo el tiempo en el mundo de la política democrática¹³.

Dado lo anterior se puede apreciar que la rendición de cuentas sí es un familiar muy cercano de accountability que conlleva un sentido claro de obligación, esta noción sugiere que se trata de un acto voluntario, de una concesión generosa del soberano que rinde cuentas por virtud y voluntad propia, no por necesidad

De tal manera que varios autores que inciden en temas políticos son los que toman este concepto que dan por efectivo el significado de rendición de cuentas; junto a este significado también encontramos que accountability se relaciona con la palabra “transparencia”.

Así la segunda definición se refiere a la transparencia, hace énfasis en la gobernabilidad democrática, la demanda de la transparencia en el desempeño de los gobiernos que ahora forma parte de la conciencia de los ciudadanos sobre su derecho a tener gobiernos más responsables y eficaces. Además, se ha tomado

¹³ **Schedler, Andreas** (2007). ¿Qué es la rendición de cuentas? México, IFAI, Cuadernos de Transparencia No. 3.

Recuperado

de:<http://www.infodf.org.mx/capacitacion/documentos/JURIDICO08/LECTURAS/MODULO%202/RENDICIONDECUENTAS.pdf>
Consultado el 6 de septiembre de 2020

como una característica de deber y obligación de las instituciones públicas y de quienes las dirigen.

La transparencia se refiere a la existencia o no de información de lo que hacen, de quiénes son, lo que utilizan y producen las dependencias de gobierno o, incluso, en el ámbito privado.

Aunque aquí debe señalarse que, en el inglés, la transparencia proviene de la voz “*transparency*”, que resulta de algo que es transparente¹⁴. Así, la transparencia es uno de los requisitos de un gobierno que no solamente aspira a ser democrático en cuanto a su origen, sino en su operación, por la manera en que desarrolla las distintas actividades que tiene encomendadas, es un compromiso que se establece en una organización gubernamental para dar a conocer al público que solicite información existente sobre un asunto público. Así la información fluye dentro del gobierno y está a disposición del público, para algunos autores la transparencia contribuye a la *accountability*, en la medida que permite contar con información disponible para controlar a los gobernantes en su actuación pública¹⁵

Como tercera definición se encuentra la que compete a este proyecto la cual se entiende como la evolución de la responsabilidad. Ya que esto forma el *Accountability*, el cual realmente se refiere a servir porque se quiere hacer, no porque se tiene que hacer. Rendir cuentas por las acciones de uno, es este sentido

¹⁴ Sánchez González, José Juan, Usos de la *accountability* en la administración pública, Revista Venezolana de Gerencia, vol. 19, num. 68 octubre-diciembre 2014. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-venezolana-de-gerencia/articulo/ usos-de-la-accountability-en-la-administracion-publica> Consultado el 29 de agosto de 2020

¹⁵ Vergara, Rodolfo (2007). La transparencia como problema. México, IFAI, Cuadernos de Transparencia p 15-25 consultado el 11 de septiembre de 2020

que se actúa sabiendo que se tiene que explicar las acciones y decisiones propias, dado que esto tendrá sus consecuencias.

El Accountability, se trata de empoderamiento y el compromiso de los empleados que son aquellos trabajadores y equipos que continuamente se hacen la pregunta: ¿Qué más puedo hacer yo para actuar por arriba del promedio y lograr los resultados deseados?, cuando las personas hacen esto, aprenden el secreto de obtener mejores resultados de manera más rápida y efectiva.

Esto en las instituciones de servicio es traducido como mejorar la calidad, satisfacer a los clientes, empoderar a las personas, construir equipos, crear nuevos productos, maximizar la eficacia y obtener los mejores resultados orientados a los objetivos.

Accountability, es una elección personal, para sobreponerse a las propias circunstancias y demostrar la apropiación necesaria para lograr los resultados deseados siguiendo estos pasos: verlo, adueñárselo, resolverlo y hacerlo¹⁶.

Esta nueva definición de accountability enfatiza el hecho que funciona mejor cuando las personas comparten el apropiarse de las circunstancias y los resultados. La vieja definición se limita a una responsabilidad individual sin reconocer que una es la evolución de la otra.

¹⁶ Connors Roger, Smith Tom y Hickman Craig, El principio de Oz, Paidós
<http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/60743/TOC.xhtml?1599524642706>

Algunos autores indican que el accountability es lo mismo que responsabilidad, sin embargo, las diferencias que la cultura organizacional plantea del Accountability son las que se abordan a continuación¹⁷:

- El estado de tener el deber de hacer lo que sea necesario para completar la tarea se conoce como responsabilidad. La condición en la que se espera que una persona tome posesión de sus acciones o decisiones, es accountability.
- La responsabilidad se refiere a la obligación de realizar la tarea delegada. Por otro lado, accountability es la consecuencia de la tarea delegada.
- La responsabilidad se asigna, mientras que accountability se acepta.
- El origen de la responsabilidad es la autoridad asignada. Por el contrario, accountability surge de la responsabilidad aceptada.
- La responsabilidad se delega, pero no por completo, pero no existe tal cosa como la delegación de accountability.
- El desempeño de una persona no se mide necesariamente cuando él / ella es responsable. A diferencia de accountability, en la que se mide el desempeño de la persona.
- La responsabilidad es algo, en la que una persona se hace responsable antes o después de la tarea. En contraste con accountability una persona solo puede ser “accountable” después de que la tarea se realiza o no se realiza satisfactoriamente.

¹⁷ Aguilar Octavio, 20 de agosto de 2019, ¿Qué es el Accountability?, <https://octavioaguilar.com/el-semanario/que-es-accountability/>

En conclusión, después de revisar los puntos, es evidente que accountability hace a la persona responsable a un grado mayor de las consecuencias de las acciones o decisiones tomadas por él / ella. Frente a esto, las consecuencias no están necesariamente vinculadas a la responsabilidad. Además, accountability requiere que una persona responda o se haga cargo de todo el proceso hasta las consecuencias de los resultados que obtiene, por el contrario, la responsabilidad espera que una persona sea de confianza y confiable para completar las tareas que se le asignan”¹⁸.

Por lo que al crear una cultura de Accountability la persona tiene que apropiarse del trabajo y del resultado que tenga, por ello es indispensable tener bien definidos y claros los resultados que la institución pretende lograr.

Es así que el Accountability es parte importante de la cultura organizacional de cualquier institución donde se genere responsabilidad en el desempeño de las actividades y/o funciones que realizan los empleados sin importar el cargo o nivel jerárquico.

2.2 CULTURA DE ACCOUNTABILITY

La cultura organizacional se expresa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una organización o institución con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la institución y una adecuada proyección de la organización fuera de ella.

¹⁸Key Differences, <https://keydifferences.com/difference-between-responsibility-and-accountability.html> Consultado el 5 de septiembre de 2020

La implementación de una cultura de Accountability en la organización es una tarea compleja toda vez que la cultura no se construye de la noche a la mañana y requiere necesariamente de una construcción creciente liderada por las personas apropiadas de un conjunto de valores que se adquieren con el tiempo y que son distintos para cada organización de acuerdo a su historia, las características de sus líderes y su desarrollo de actuación en el ámbito de su competencia.

El Accountability implica el desarrollo simultáneo de 4 componentes clave¹⁹:

1. **Compromiso:** cada persona o miembro de la organización debe y tiene que hacerse dueño de cada tarea que le fue asignada. Por lo que es necesario que la persona acepte proyectos que puedan manejar y entregarlos con el máximo nivel de calidad
2. **Proactividad:** Cuando ya cada uno está comprometido con su rol dentro de la institución a nivel profesional, laboral y personal, empieza la etapa donde se ejecutan aquellas acciones que sean necesarias para cumplir con su papel. También es “tomar situaciones” para uno mismo, aprender y desarrollar actitudes que puedan predecir problemas y actuar incluso antes de que sucedan.

Cuando no pueden prever un problema, los proactivos se mueven buscando cualquier mejora posible a la situación, en vez de quejarse esperando que la solución llegue a ellos por otros medios.

¹⁹ Schwarz Díaz, M. (2018). ¿Cómo crear una cultura de accountability en la organización empresarial? Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Consultado el 10 de septiembre en: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/6228>

3. **Responsabilidad:** esto significa dar la cara y apropiarse de toda la responsabilidad sobre el trabajo y sus resultados, ya sea a nivel individual o de un proyecto grupal. Es decir que si todo sale bien tengo una participación en ello, pero si todo sale mal, también tengo algo de responsabilidad en las fallas.

Asimismo, con toda la disposición de rendir cuentas cuando sea requerido sobre cada compromiso y obligación adquirida.

4. **Acuerdos claros:** se refiere a tener conocimiento de las personas involucradas en las actividades, la planeación, estrategias, personas responsables, las instrucciones, que resultados se quieren obtener, etc en cualquier nivel jerárquico desde la cabeza de la organización hasta el personal operativo.

La combinación efectiva de estos 4 componentes sobre la base de personas que lo adoptan libremente como forma de actuación personal y profesional permite a las organizaciones o instituciones obtener una sólida ventaja competitiva para su desarrollo, garantizar la eficiencia y su inserción en el mercado²⁰.

Este complejo proceso requiere entender que para lograr una cultura organizacional basada en Accountability es necesario antes tener personas cuyo actuar sea, naturalmente, bajo estos componentes o principios, mencionados con anterioridad, además de contar con ciertas cualidades esperadas en las personas

²⁰ *Ibidem*

clave para lograr la transformación y liderar el cambio al interior de las organizaciones.

Las principales cualidades esperadas de una persona que actúa bajo los estándares del Accountability son las siguientes²¹:

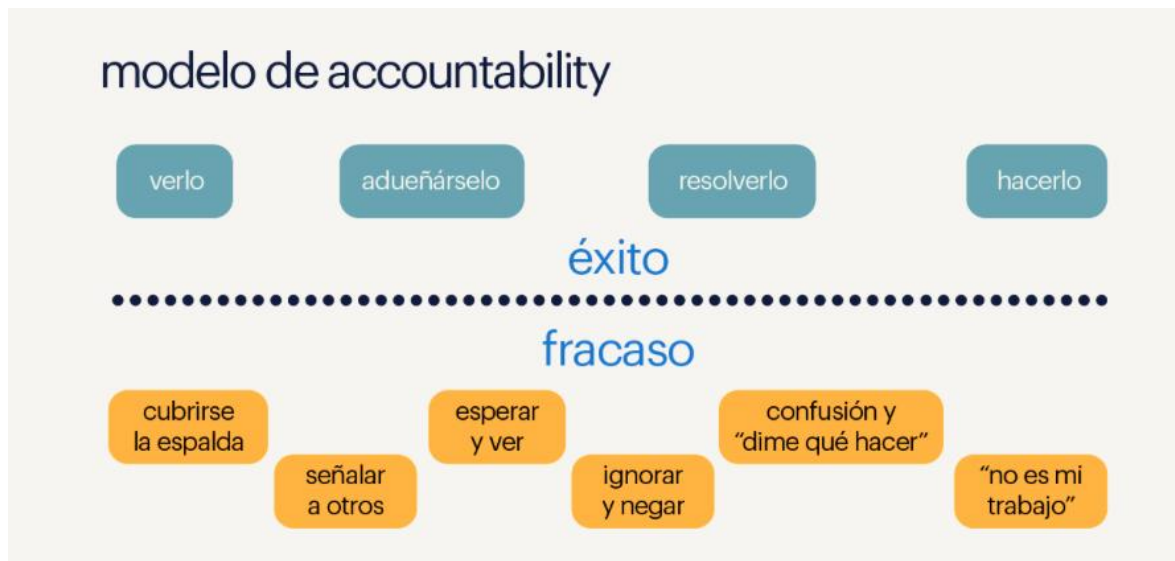
- Actuación ética honesta con la verdad
- Actuación con transparencia
- Consistencia en hacer lo que se promete
- Responsabilidad por sus acciones
- Proactividad en la solución de problemas
- No se esconde tras excusas
- Enfoque a resultados
- Enfoque a la mejora
- Actuación humilde
- Pide disculpas cuando se requiere
- Preocupación por los demás

El logro de una cultura de Accountability en las instituciones solo será posible si sobre la base de personas que actúan naturalmente bajo los estándares del mismo, se logra establecer e insertar políticas, protocolos, guías, manuales, reglas, normas y procedimientos claros que permitan dirigir y conducir a la organización al máximo respeto de las partes interesadas, al desarrollo de las personas, la conducta ética

²¹ *Ibíd*

de las instituciones, la base colaborativa del desarrollo, el compromiso social y el esfuerzo compartido para integrar y obtener una mejor sociedad.

En conjunto, los componentes del Accountability con las cualidades de las personas que actúan bajo estos mismos, nos lleva al método de Accountability que propone Roger Connors²², en el cual se basará esta tesina. Este autor plantea dos niveles, en el primero encontraremos el sentido de realidad, pertenencia, compromiso, soluciones a problemas y actuar con firmeza, sin importar el cargo o nivel jerárquico en la institución. En el segundo nivel, que está por debajo solo se encuentran las excusas, culpar a los demás, confusión y sensación de indefensión.



²²Connors Roger, Smith Tom y Hickman Craig, El principio de Oz, Paidós

<http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/60743/TOC.xhtml?1599524642706>

En el nivel por encima de la línea superior tenemos los siguientes hábitos y/o pensamientos pertenecientes a la cultura del accountability:²³

- **Verlo:** se requiere de mucha observación y coraje para admitir la realidad de la situación, lo que a veces se complica porque se prefiere ignorar o negar, de esta manera se toma conciencia de que se es responsable y se puede hacer algo por la situación considerando el potencial, las habilidades, las cualidades y experiencia propia de los participantes del equipo.
- **Adueñarse:** aceptar responsabilidades sin poner excusas, haciendo propias las decisiones que se toman. El cumplir con los objetivos institucionales depende del compromiso y motivación de los empleados, así como aprender de los éxitos y fracasos.
- **Resolver:** desarrollar la capacidad para resolver problemas a través de la búsqueda e implementación de soluciones eficaces, de alguna manera también anticipándose a lo que puede ocurrir y prepararse para lo peor. Así se tendrá el conocimiento para resolver cualquier conflicto. La creatividad también entra en este punto para encontrar soluciones a los obstáculos que se van presentando, así como encontrar algo más de lo que se puede hacer y tomar riesgos.
- **Hacerlo:** Ser responsable para planear y realizar el trabajo encomendado, dando seguimiento a los procesos de manera proactiva y transparente para

²³ El empresario, 28 de diciembre de 2012, Este libro entrega lecciones del Mago de Oz para el Accountability, mba & educación ejecutiva <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/este-libro-entrega-lecciones-del-mago-de-oz-para-ser-accountability>

crear un ambiente de confianza, quedando por encima de la línea sin culpar a los demás.

En lo que respecta al nivel inferior encontramos hábitos de pensamientos o acciones poco productivos o motivacionales donde no se encuentra ningún componente del Accountability al contrario únicamente se encuentran excusas, confusiones y se culpa a los demás. Cuando las personas comienzan a estar en este nivel, se crea una atmósfera donde nadie admite la verdad y no se habla con sinceridad, esto provoca seis señales²⁴ tangibles en el ambiente, las cuales son:

- Ignorar o negar, donde se pretende no saber que hay un problema, no se es consciente del daño que ocasiona o se niega por completo.
- “No es mi trabajo” este pensamiento común es la segunda señal que refleja la conciencia de que se debe hacer algo y a la vez evitarlo.
- Señalar a culpables es el tercer síntoma, ya que se busca negar toda responsabilidad de los malos resultados y hacer que recaiga la responsabilidad en alguien más.
- La cuarta etapa llamada confusión es la más sutil porque las personas alegan desconcierto como una manera de evadir el Accountability, también la podemos entender como falta de proactividad en la toma de decisiones.

²⁴ *Ibíd*

- Esperar a ver es la etapa que cierra el ciclo y que consiste en aguardar a que las cosas mejoren por sí solas.

Lo anterior representa los cambios que las personas (empleados) deberán cumplir e interiorizar como hábitos, principios, valores que en su conjunto formarán esa cultura de Accountability para efectuar el trabajo designado de la mejor manera y obteniendo resultados satisfactorios para la institución, así como también podrán aplicarlos en su vida personal.

Desde el punto de vista del aprendizaje, la práctica del Accountability empieza primero en la persona y luego se traslada a lo profesional. Es necesario para ello que la persona primero sea consciente de su responsabilidad integral (no como una práctica por cumplir un requisito sino más bien como una forma natural de trabajar²⁵) extendiendo su forma de actuar a toda la organización generando un referente inspiracional de imitación que se transforma en un liderazgo a seguir en la institución. El proceso concreto de transformación es direccional de persona a institución y también de persona a persona por imitación del liderazgo inspirador que lidera la implementación del proceso.

²⁵ **Schwarz Díaz, M.** (2018). ¿Cómo crear una cultura de accountability en la organización empresarial? Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Consultado el 10 de septiembre en: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/6228>

Otro punto a tomar que nos presenta la cultura del Accountability es el liderazgo que se caracteriza en una persona por tener la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr los objetivos de un proyecto.

El liderazgo se presenta desde diferentes perspectivas como puede ser posición jerárquica, actitud, un don (algo dado por designio superior) y como un juego de rol (es por un periodo determinado y circunstancial).

Entendemos el liderazgo como un proceso de transformación personal que despliega dinámicas confiables, innovadoras y de alto estándar, desde adentro hacia afuera, como base de los resultados organizacionales²⁶.

El líder tiene la tarea fundamental de despertar los sentimientos positivos de sus colaboradores: la inspiración, el entusiasmo, la motivación, etc. Ese clima es el más propicio para que se desarrollen las personas y saquen lo mejor que llevan dentro: su talento.

El modelo de Daniel Goleman de la inteligencia emocional entendida como el adecuado conocimiento y gestión de las emociones dispara la eficacia del liderazgo, y nos dice que éste se centra en la conducta, el rendimiento laboral y el liderazgo en las organizaciones, y tiene dos competencias principales (personal y social) que

²⁶ Juan Giner Gemma, El liderazgo profesional en el ámbito laboral, 10 de junio de 2019, Bussines Review, Retomado de: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/el-liderazgo-profesional-en-el-ambito-laboral/#:~:text=El%20liderazgo%20es%20un%20conjunto,las%20metas%20y%20objetivos%20marcados.>

dan lugar a cuatro dominios de los que a su vez se desprenden dieciocho capacidades asociadas²⁷:

1. **Autoconciencia, conciencia de uno mismo:** el nivel alto de autoconciencia emocional conecta con las señales internas y reconocen el efecto que tienen sus sentimientos en ellos mismos y en su rendimiento laboral. Están en sintonía con sus valores, son sinceros y auténticos.

Al mismo tiempo se **valora adecuadamente así mismo**, se reconocen fortalezas y debilidades, admite retroalimentación para poder mejorar, sabe reconocer cuando necesita ayuda y dónde poner su atención cuando requiere nuevas habilidades de liderazgo.

Lo anterior genera que se tenga **confianza en uno mismo** ya que conoce sus capacidades y hace que lleguen al máximo destacándose del grupo o equipo.

2. **Autogestión:** un líder posee autocontrol emocional, sabe gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones. Uno de los rasgos que los define es la serenidad y la lucidez para afrontar situaciones estresantes y de crisis.

La **transparencia** es otra característica de la Autogestión pues son fieles a sus valores, ya que son francos y auténticos ante los demás con respecto a

²⁷Suárez Rivas Jota, Liderazgo según modelo Goleman, 18 de junio de 2019, retomado en: <https://www.womanessentia.com/liderazgo-modelo-goleman/>

lo que sienten, creen y hacen lo que les posibilita integridad. Son abiertos a admitir sus errores y no pasan por alto la conducta poco ética de los demás.

Otra característica de este apartado es la **Adaptabilidad**, pueden compaginar distintas tareas sin perder la energía ni la concentración. Demuestran flexibilidad, versatilidad y agilidad para adaptarse a nuevos retos, a cambios inesperados y no tienen ningún problema por cambiar de opinión cuándo así lo exige el nuevo cambio de realidad.

El **Logro** en los líderes es cuando tienen esa ambición personal, ese reto personal de mejorar continuamente y buscar también la mejora de sus colaboradores de tal forma que siempre buscan el mejor resultado propio y de su equipo. Tienen un estándar de alcanzar la excelencia a nivel interno. Se ponen objetivos exigentes, estimulantes, medibles y alcanzables para que merezcan la pena.

Tienen un rasgo característico: son aprendices continuos y enseñan a sus colaboradores cómo mejorar.

Poseen un alto sentido de la **eficacia** son excelentes en esta competencia.

Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten sino las aprovechan y las crean, tienen iniciativa.

Optimismo: aceptan las cosas como vienen y cuando se les presenta un revés perciben una oportunidad y no una amenaza. Son personas que tienen una concepción positiva de los demás, de los cuales esperan lo mejor. Ven

el vaso medio lleno, esperan que los cambios que trae el futuro inmediato sean para mejor.

3. **Conciencia Social:**

Empatía: es capaz de conectar con un amplio abanico de señales emocionales que le permite experimentar las emociones que siente una persona o un grupo. Sabe escuchar con atención y comprende la perspectiva de los demás. Gracias a la empatía un líder puede llevarse bien con personas de orígenes diversos o de culturas distintas. En este sentido la empatía que permite sintonizar con las sutilezas del lenguaje corporal y ayudar a escuchar el mensaje emocional transmitido a nivel no verbal constituye el mejor antídoto para los problemas de interpretación que con tanta frecuencia amenazan el diálogo intercultural.

Conciencia Organizativa: los líderes con una buena conciencia social pueden ser astutos en el terreno político, pueden darse cuenta de redes de toma de decisiones, son capaces de comprender las fuerzas políticas que operan en una institución, así como de los valores y reglas que se aplica.

Servicio: la capacidad de servicio genera un clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente interno o externo para llevar la relación por el buen camino y así garantizar que tengan todo lo que necesitan y por supuesto también están disponibles siempre que se requiera.

4. **Gestión de las relaciones:**

Inspiración, los líderes que inspiran crean resonancia, es decir el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano, impulsan a la gente

con visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.

Transmiten más allá de las tareas del día a día la sensación de que todos trabajan por un mismo fin, un objetivo común con lo que la actividad siempre resultará más atractiva, convirtiendo al trabajo en algo estimulante.

Influencia: son personas convincentes y seductoras cuando se dirigen a un grupo.

Tienen la capacidad de adaptarse a cada interlocutor, saben rodearse de las personas y de la red de apoyo clave para llevar cada iniciativa y por supuesto son personas comprometidas y altamente persuasivas en las direcciones de grupos y equipos.

Desarrollo personal de los demás: los líderes capaces de cultivar las capacidades de los demás muestran un interés sincero por las personas, por sus colaboradores, saben comprender sus objetivos sus fortalezas y sus debilidades, saben dar retroalimentación oportuna y constructiva. Son excelentes mentores y coaches por naturaleza.

Capacidad de impulsar el cambio: reconocen la necesidad de cambiar, cuestionan el estatus quo (estado de las cosas), son abanderados del cambio, respaldan el mismo con convicción incluso aunque se encuentren grandes obstáculos. Argumentan muy bien sus opiniones. Alientan, promueven y encauzan el cambio en una nueva dirección.

Gestión de conflictos: saben escuchar a todas las partes, comprenden los distintos puntos de vista y encuentran un ideal común que todo el mundo puede defender. Sacan el conflicto a la superficie, recogen los sentimientos y las

opiniones de todos los implicados y luego redirigen la energía hacia un ideal común de tal forma que son capaces de sacar el mejor partido de cada situación. Tienen por tanto la capacidad de negociar y resolver los desacuerdos orquestando resoluciones.

Trabajo en equipo y colaboración. Los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de armonía, de colaboración amistosa.

Estas características que Goleman toma en cuenta para que las personas sean líderes en cualquier nivel de la organización, ya que no denota una posición jerárquica, son actitudes y cualidades que al tomarlas conscientemente podemos lograr mejorar la participación en las funciones encomendadas dentro de la institución y obtener mejores resultados en las metas u objetivos que se planteen en el ámbito laboral, y en el ámbito personal.

Es así como el liderazgo es un punto de apoyo para incorporar el concepto de Accountability dentro de la organización, pues es necesario personas que se muevan tanto por la razón como por el corazón, y desarrollar las competencias o habilidades que están en su persona que a veces no las conocen o no se hacen conscientes de que las poseen. Las características que nos brinda Goleman se relacionan con algunas del Accountability pues el fin de ambas concepciones es desarrollar nuestras competencias más escondidas para crear una organización productiva, con un mayor bienestar laboral que, abanderado con el bienestar emocional las hará más humanas. Se cree que un liderazgo emocionalmente inteligente ayuda a crear la cultura Accountability.

Este proceso es clave para la interiorización del Accountability en la organización y también se deben contemplar las dificultades que se presentan al ser un tema inusual en las instituciones, sobre todo en el ámbito de gobierno, dado que está dirigido al cambio de actitudes de personas adultas que están acostumbradas a trabajar de manera monótona, por lo que se deberá tomar en cuenta las características de aprendizaje para esta población adulta.

2.3 LA ANDRAGOGÍA PARA IMPLEMENTAR EL ACCOUNTABILITY

Como anteriormente se mencionó la cultura de Accountability es un proceso difícil si no se tiene como primer requisito la disposición de las personas para el cambio y hacerlo una forma de vida laboral y personal. Para darla a conocer y llegar a la interiorización se tiene que hablar también de las formas de aprendizaje que como personas adultas son diferentes a las de niños, es por lo que Malcolm Shepherd Knowles llama “el arte y ciencia de ayudar a los adultos a aprender”²⁸, fundamental en el área de capacitación.

2.3.1 ANDRAGOGÍA, PRINCIPIOS, ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

La Androgogía en su significado más simple, es la guía o conducción, de un conjunto de técnicas de aprendizaje y enseñanzas, donde los aprendices son los adultos. El modelo a seguir de la educación andragógica, se basa en las exigencias del adulto, el cual decide qué estudiar y para qué desea estudiar, según su

²⁸ Zaragoza Manuel, 17 de febrero de 2020, Diferencia entre Pedagogía y Andragogía, Educar para el cambio, recuperado en: <https://educarparaelcambio.com/2020/02/17/diferencia-entre-pedagogia-y-andragogia/>

requerimiento o necesidad de aprender, exigiendo más de lo que el profesor enseña, siendo autónomo en su aprendizaje, dependiendo de la manera de la enseñanza, la experiencia y la interacción grupal, aplicando de forma inmediata lo aprendido convirtiéndolo en más didáctico y fácil²⁹.

La característica fundamental de esta educación para adulto es la forma de resolver las situaciones de conflicto o complejas, organizando el aprendizaje o lo aprendido en torno a la dificultad o problema, siendo ésta una forma de alcanzar las metas y competencias deseadas e impuestas, afianzando los valores y las actitudes positivas, porque el secreto de este avance, es que el adulto aprende porque quiere y no porque debe.³⁰

Para Malcolm Shepherd Knowles (1913-1997) quien fue un educador estadounidense muy conocido por el uso del término Andragogía como sinónimo de educación de adultos, en 1980 hizo 4 supuestos sobre las características de los estudiantes adultos (andragogía) y en 1984, Knowles agregó el quinto supuesto³¹.

1. Autoconcepto: a medida que una persona madura, su autoconcepto pasa de ser una personalidad dependiente a ser un ser humano autodirigido, en otras

²⁹ Yirda Adrián, (Última edición:10 de julio del 2020). Definición de Andragogía. Recuperado de: <http://conceptodefinicion.de/andragogia/>. Consultado el 25 de septiembre del 2020

³⁰ Idem.

³¹ Castillo Silva, F. (2018). Andragogía, andragogos y sus aportaciones. Voces De La Educación, Recuperado de: <http://AndragogiaAndragogosYSusAportaciones-6521968.pdf>

palabras se podría decir que es responsable de su crecimiento y de su vida al dar el primer paso al participar en un proceso de aprendizaje.

2. Experiencia del alumno adulto: a través del tiempo se acumula una reserva creciente de experiencia que se convierte en un recurso cada vez mayor para el aprendizaje.
3. Disposición para aprender: la disposición para aprender se orienta cada vez más a las tareas o roles de su vida por lo que su interés está presente en temas significativos que ayuden a desarrollar esas tareas.
4. Orientación al aprendizaje: su interés es la obtención de conocimiento, destrezas, valores y actitudes para aplicarlas en el contexto de su vida como aplicarlo de manera inmediata. Como resultado, su orientación hacia el aprendizaje cambia de una centrada en el sujeto a una centrada en el problema.
5. Motivación para aprender: es un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona, la fuente de la motivación vienen del mismo individuo (interna) o puede ser externa (extrínseca), la primera tiene que ver con los intereses personales y los desafíos que se proponga y la extrínseca tiene que ver con los factores ambientales que según expertos pueden basarse en tres cosas: recompensas, castigos e incentivos.

Así también Knowles sugirió los 4 principios que se aplican al aprendizaje de adultos (andragogía)³²:

1. Los adultos deben participar en la planificación y evaluación de su instrucción.
2. La experiencia (incluidos los errores) proporciona la base para las actividades de aprendizaje.
3. Los adultos están más interesados en aprender temas que tienen relevancia e impacto inmediato en su trabajo o vida personal.
4. El aprendizaje de adultos se centra en los problemas más que en el contenido.

Hoy, cualquier teoría o programa educativo que adhiera los principios de Knowles califica como una forma de andragogía.

La teoría y la praxis Andragógica promueven el desarrollo de un ser humano capacitado y sensibilizado a los cambios que demanda el mundo.

Es por eso que el aprendizaje desde el punto de vista andragógico corresponde a un paradigma en el cual el proceso, se transforma en una interacción entre iguales donde el facilitador orienta al que aprende, y facilita la información que el usuario utilizará para enriquecimiento de sus experiencias en una actividad determinada. Se

³² Castillo Silva, Flavio de Jesús. (2018). Andragogía, andragogos y sus aportaciones. Voces De La Educación, Recuperado de: <http://AndragogiaAndragogosYSusAportaciones-6521968.pdf>

trata entonces, de una relación o dirección del proceso de orientación - aprendizaje³³.

El facilitador:

- Su función primordial es, orientar, ayudar y facilitar los procesos que tienen lugar en quien realiza un aprendizaje.
- Estimula el desarrollo, proactividad y el sentido de autogestión en el participante, en lo que respecta al proceso de aprendizaje y crecimiento personal.
- Su desempeño profesional, estimula en el participante, el espíritu analítico, crítico y creativo, para la transformación y mejoramiento de su entorno.
- Establece una relación horizontal con el participante, es decir, están en el mismo plano de interacción.

El participante

- Participa en el proceso de aprendizaje como un agente activo en el cual se encuentra involucrado.
- Es un sujeto activo en la dinámica universitaria, en el ejercicio de sus deberes y goce de sus derechos y el respeto colectivo.
- Su opinión es válida y se le respeta en un contexto de discusión de la colectividad universitaria.

Énfasis del aprendizaje:

³³ Castillo Silva, Flavio de Jesús. (2018). Andragogía, andragogos y sus aportaciones. Voces De La Educación, Recuperado de: <http://AndragogiaAndragogosYSusAportaciones-6521968.pdf>

- Basado en problemas
- Colaborativo
- Autodirigido

Métodos

- Método de entrenamiento mental
- Método didáctico o magistral
- Método demostrativo
- Métodos interrogativos
- Métodos activos
- Métodos del grupo de formación o training
- Método del caso
- Método expositivo
- Método de inquirir
- Método de acción o actividad

Los principios planteados por Malcolm Shepherd Knowles nos ayudan a orientarnos en los procesos de formación, asesoría y tutoría o mentoría considerando diversos elementos como:

Ambiente de aprendizaje

Diagnóstico de necesidades

Planeación

Intervención

Evaluación del aprendizaje

Ambiente de aprendizaje

Es así que al retomar los principios de andragogía al diseñar cursos dirigidos a personas adultas podemos relacionarlos con la cultura del Accountability, ya que no son procesos del todo muy diferentes, y podemos desarrollar estrategias para la capacitación necesaria en el ámbito laboral o personal de los adultos e ir de la mano para crear aprendizajes más significativos.

2.3.2 IMPORTANCIA DE LA ANDRAGOGÍA EN LA CAPACITACIÓN

La andragogía considera el fenómeno educativo como proceso que actúa sobre el ser humano a lo largo de toda su vida, siendo que la naturaleza del hombre permite que pueda continuar aprendiendo durante toda su vida sin importar su edad, los adultos generan y acumulan capital intelectual, tienen la posibilidad de transferir el conocimiento a otros, la enseñanza a un adulto debe ser objetiva, clara y aplicable en los procesos de la vida laboral cotidiana, ya que al contar con una capacitación eficiente, se mantiene una información confiable sobre la mano de obra calificada, facilitan los procesos de reclutamiento, selección y cumplen con los fines de sus objetivos como la productividad, calidad y aprovechamiento óptimo de los recursos, creando una nueva cultura laboral y lograr ser competitivos e innovadores de talentos de nuestros recursos humanos.

El termino de Capacitación se utiliza para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades, el futuro de cualquier institución está determinado por su Capital Humano, haciendo uso de sus habilidades y conocimientos, a fin de competir en un mercado actual y futuro con necesidades y preferencias que el consumidor desea³⁴

Hoy en día es habitual escuchar hablar de las organizaciones como sistemas vivos, o de organizaciones inteligentes, en donde el factor humano es estratégico y esto, se puede verificar, cuando éstas tienen la capacidad de aprender de su propio quehacer.

Por ello, la capacitación se ha ido visualizando como una herramienta estratégica, sin la cual cualquier cambio en la organización sería impensable de realizar.

Las razones que justifican la capacitación en los adultos podrían responder a las condiciones del ser humano como individuo, como ser social y como ser económico. Desde el punto de vista individual: la persona siente y tiene necesidad y formula intereses; desde el punto de vista social: no se debe ni progresa individualmente sino con la ayuda de sus semejantes que configuran la vida social:

³⁴ López Bautista Antonio Wilfrido, Recuperado en: <https://www.gestiopolis.com/la-andragogia-importancia-capitacion-recurso-humano-empresas/>

desde el punto de vista económico: interviene el proceso productivo, material o espiritual, de su especie.

Es necesario ubicar el papel del capacitador que orienta su función docente respetando las características del adulto, bajo esta idea, el capacitador debe tener una conciencia clara de las necesidades de aprendizaje de sus educandos, asumiendo un rol de facilitador del aprendizaje, ubicarse como una fuente de conocimientos, experiencias e informaciones, aceptando que el educando adulto es capaz de manifestar la autoevaluación, promoviendo un clima de aceptación, reconocimiento y participación entre los educandos, procurando un ambiente en el cual el adulto pueda expresarse, rescatar y compartir sus experiencias para así favorecer un clima de respeto hacia el logro de objetivos.

Los adultos se disponen a aprender lo que necesitan saber o poder hacer para cumplir su papel en la sociedad, específicamente en su ámbito laboral, y en su entorno, ellos deben mirar la capacitación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y modificar positivamente el mundo que les rodea.

Se capacita utilizando un modelo tradicional de orientación-aprendizaje, según al criterio del capacitador, con el objetivo de buscar la adaptación de las estrategias de enseñanza, para el mejor entendimiento de los trabajadores, debemos recordar que ellos cuentan con conocimientos, tienen la capacidad de dar opiniones propias, dirigidas por ellos mismos, esta herramienta pretende llegar a conocer y resolver los problemas de las organizaciones, pues, permite que a través de los “andragogos”, que son personas de la misma institución o a veces externos,

se pueda llegar de manera directa y participativa a todos los miembros de una institución, también, permite una mejor recepción de lo que se pretende entregar al trabajador, logrando de esta forma un aprendizaje efectivo y significativo con resultados medibles tanto en el propio trabajador como por la institución.

Es importante destacar que esta técnica de enseñanza a adultos puede ser aprendida y aplicada por todos los niveles de la organización, desde gerentes a trabajadores que tienen como uno de sus objetivos, aportar positiva y decididamente al progreso, competitividad y calidad de vida de todos quienes laboran en la institución, ya que la andragogía se basa en el intercambio de experiencias entre adultos que son portadores de los valores de una misma sociedad, también pretende llegar a conocer y resolver los problemas de las organizaciones, pues, permite que a través de los andragogos se pueda llegar de manera especial en forma directa y participativa a todos los miembros de alguna institución.

Es indispensable tener experiencia en la capacitación, la experiencia nos sirve como recurso de aprendizaje y como referente para relacionar aprendizajes nuevos, ya que las etapas son distintas, no es lo mismo que se capacite a un joven que a un adulto, el rendimiento no es el mismo la capacidad de destreza tampoco y la necesidad es cada vez mayor, la misma sociedad te exige conocimientos y te obliga a adquirir nuevas habilidades, es importante la capacitación para evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, y así tener un mejor rendimiento, valiéndose de sus experiencias anteriores el trabajador puede explorar y descubrir su talento y capacidades varias.

Actualmente, entre más capacitada esté la persona, mejores oportunidades de superarse tiene y mejor nivel de vida obtendrá, y le será fácil de adquirir cualquier trabajo requerido, es por eso que la capacitación es de gran importancia, ya que en la actualidad la competencia está muy reñida, porque en muchos lugares es indispensable tener capacitación del ramo en que desean trabajar y muchos jóvenes y adultos, pelean por obtener un lugar en el área de trabajo y es aquí donde cuenta mucho la capacitación debido a que no importa la edad, lo que aquí cuenta es la experiencia en esa área de trabajo y reforzar nuestra mano de obra para certificarla y así obtener un beneficio doble, tanto el desarrollo personal de nuestro trabajador como el rendimiento productivo y de calidad en nuestros bienes o servicios en que implementemos esta técnica.

Teniendo estas herramientas y conociendo las áreas de oportunidad de los trabajadores administrativos del Centro de Salud T-III Dr. José Castro Villagrana, se puede diseñar un curso en el cual se les oriente a desarrollar las capacidades, habilidades y actitudes que la cultura organizacional del Accountability ofrece con el objetivo de brindar un servicio de calidad tanto con los pacientes como con la propia institución.

CAPITULO 3. PROPUESTA DE CURSO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE SALUD T-III DR. JOSÉ CASTRO VILLAGRANA “CALIDAD EN EL SERVICIO ATRAVES DEL ACCOUNTABILITY”

Una institución de carácter público dedicada a la protección de la salud, la prevención, la promoción y vigilancia epidemiológica de la población, debe contar con profesionales y trabajadores, encargados de brindar el servicio o la atención a los usuarios, con altos estándares de calidad, lamentablemente éste no es el caso ya que es una realidad que en su mayoría son personas que trabajan dentro de una zona de confort o monotonía y pocos son capaces de buscar un cambio aunado a esta situación por parte de la institución, no se le da atención a esas áreas de oportunidad que presentan esos trabajadores dando como resultado quejas internas y/o externas y metas no alcanzadas.

La importancia que tiene que el personal reciba constantemente capacitación del área profesional a la que pertenezca es sumamente relevante, sin embargo el área emocional también requiere darle su espacio y ayudar a desarrollar habilidades o actitudes para brindar un servicio integral de atención el cual les ofrezca satisfacciones laborales incluso personales.

3.1 JUSTIFICACIÓN

La propuesta de este curso surge al no encontrar dentro del Programa de Capacitación Institucional temas que aborden el desarrollo personal fuera de las tareas o funciones que una Institución de Salud debe considerar para brindar el servicio.

En cuanto al personal administrativo los temas que se plantean para capacitar a estos trabajadores se catalogan como herramientas para la aplicación a sus funciones concretas, como cursos de introducción al Excel, manejo de bases de datos, redacción, captura de datos, etc; también se imparten cursos para ayudar a la mejora de la atención al usuario poniendo énfasis en la calidad en la atención, siendo estos insuficientes y poco accesibles, pues no son el número de cursos esperados al año y los que llegan a impartir solo tiene capacidad para 30 o 40 personas de un gremio de aproximadamente 12,000 trabajadores que integran los Servicios de Salud Pública de la Ciudad de México.

El Centro de Salud T-III Dr. José Castro Villagrana cuenta con 150 trabajadores, en su mayoría pertenecen al área médica, un 25% de ellos son personal administrativo el cual tiene un desempeño poco favorable tanto en la productividad como en la calidad de la institución.

Durante 4 años he trabajado en el área de administración de la Jurisdicción Sanitaria Tlalpan de quien depende este centro, por lo que he observado las actitudes de los trabajadores de este centro, se aprecia un desánimo, por así llamarlo, no se ven motivados ni dueños de sus funciones y por lo tanto no se hacen responsables de sus resultados. En su mayoría se quejan de los pocos cursos que les dan para motivarlos a conocer y participar en temas que ayuden en el trabajo en equipo, liderazgo, así como crecimiento personal como pudiera ser el control de estrés, gestión del tiempo, inteligencia emocional, etc.

Como resultado de estas inconformidades nos encontramos que al rendir sus informes correspondientes al área a la que pertenecen, que pueden ser quincenales o mensual, no se entregan a tiempo, cuando lo llegan a hacer son incorrectos o se encuentran incompletos, atrayendo las miradas de las autoridades a quienes se debe demostrar el trabajo hecho, enfrentándose a “regañíos” o llamadas de atención, pero esto es principalmente hacia los responsables o encargados de área pues son la cabeza del equipo o por llamarlo de otra manera, los líderes.

Con este curso se pretende que sin importar el rango jerárquico, se pueda crear una cultura bajo los principios del Accountability (responsabilidad, compromiso, proactividad y acuerdos claros), acercando a los trabajadores a las herramientas, conceptos y ejercicios que no solo ayuden en su vida laboral sino también personal, haciendo posible un ambiente laboral claro y ameno para que los objetivos o metas planteadas sean alcanzadas y satisfactorias (de calidad).

3.2 OBJETIVOS

- Reflexionar sobre las estrategias que permiten modificar la conducta, y el comportamiento de los integrantes de la organización, aplicando habilidades competitivas para asumir la responsabilidad de sus acciones en el trabajo en equipo para el mejor logro de resultados bajo la cultura de Accountability.
- Generar sentido de pertenencia a la institución y responsabilidad en la toma de decisiones y acciones frente al trabajo en equipo.

- Relacionar estrategias que fomenten la proactividad, responsabilidad y compromiso en el ámbito laboral, para transformar la mentalidad en la ejecución de actividades asumiendo el resultado de forma profesional.

3.3 DURACIÓN Y UBICACIÓN

Este curso estará integrado por 3 sesiones de tres horas y media cada una, dentro de las instalaciones del Centro de Salud T-III Dr. José Castro Villagrana

3.4 RECURSOS MATERIALES

Para llevar a cabo el curso se requiere de los siguientes materiales:

*Aula amplia para los participantes

*Lap top

*Proyector

*Hojas blancas

*Plumones

*Lápiz

*Presentación en Power Point del tema

*Pizarrón

3.5 METODOLOGÍA DE TRABAJO

Se realizará una revisión teórica de la Cultura del Accountability, la cual será de modo presencial, se planearán mesas redondas, actividades y prácticas para implementar la sensibilización para asumir responsabilidades. Además de que se pretende la participación activa de construcción de conocimientos para que no solo

sean receptores, lo que implica partir de la experiencia de los integrantes para buscar nuevas formas de actuar.

3.6 TÉCNICAS

Se emplearán técnicas:

- Vivenciales
- Audiovisuales
- Mapas conceptuales
- Diagramas de Ishikawa o “espina de pescado”
- Mesas redondas
- Lluvia de ideas
- Simulación
- Juego de roles

3.7 TEMARIO

El curso consta de 3 módulos:

Módulo I Definición y principios básicos del Accountability

1. ¿Qué es Accountability?
2. Cultura de la organización del Accountability
3. Principios del Accountability
 - 3.1 Acuerdos claros
 - 3.2 Responsabilidad

3.3 Compromiso

3.4 Proactividad

4. Los resultados son importantes, realizar las actividades no son suficientes

5. Consecuencias positivas o negativas son parte integral del Accountability

Módulo II Trabajo en equipo y liderazgo

1. Trabajo en equipo y características de cada rol y expectativas

2. Análisis de las capacidades y habilidades del equipo

2.1 Apoyo mutuo

3. Liderazgo

3.1 Características de un líder

3.2 Tipos de líder

Módulo III Transformándonos en Accountability

1. Estrategias para transformarme en Accountability (Principios del Mago de Oz)

1.1 Pasos:

a) Verlo: Tomar conocimiento del problema o deber

b) Adueñárselo: Hacerse responsable

c) Resolverlo: Determinar qué puedo hacer

d) Hacerlo: plan de acción

2. Conclusiones de los participantes del curso

3.8 EVALUACIÓN


La evaluación será cualitativa, ya que se tomará en cuenta la participación, capacidad de reflexión, capacidad de análisis y aportaciones además de la entrega de las actividades escritas realizadas en las sesiones junto con los cuestionarios que se aplicarán al final de cada módulo y a partir de los cuales se brindará retroalimentación al término de cada uno.

3.9 SECUENCIA DIDÁCTICA

Para presentar la planeación de las actividades de aprendizaje y evaluación buscando el logro de los objetivos planteados de cada contenido propuesto, se diseñaron secuencias didácticas que ayudarán al facilitador a llevar a cabo este curso.

A continuación, se presenta la secuencia didáctica de la propuesta, correspondiente a cada módulo del curso.

MÓDULO I: DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS DEL ACCOUNTABILITY

<u>Horario</u> 	<u>Nº de sesión</u>	<u>Tema</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Técnica</u>	<u>Materiales y recursos didácticos</u>	<u>Descripción de actividades</u>	<u>Estrategias de Evaluación Alternativa</u>
09:00 a 9:20 FASE INICIO	1	Encuadre	Presentar de manera general el contenido del curso, la metodología y las actividades o ejercicios que se tomarán en cuenta para la evaluación. Presentación de los participantes	Expositiva Dinámica de similitudes	*Lap top *Proyector *Hojas *Pluma	El facilitador expondrá de forma general el plan de trabajo del curso, temas, metodología y evaluación. Se divide a los participantes en dobles o tríos, dependiendo de las personas que participarán en la actividad. Una vez establecida la división, se les pedirá que hablen entre sí sobre los gustos profesionales y personales. Durante este proceso, se indica que anoten al menos 2 o 3 características y habilidades que tienen en común. Y las expondrá cada equipo al resto del grupo.	Participación activa
09:20-09:45 am FASE INICIO	1.1	¿Qué es el Accountability?	Dar a conocer los antecedentes del Accountability y el concepto que se utilizará.	Expositiva Video	*Lap top *Proyector *Hojas *Pluma	Se proyectará un video, seguido de una presentación en power point con la información del tema. Se pedirá la intervención de los participantes para preguntas, aclaraciones y comentarios.	Participación activa
09:45-10:15 am FASE DESARROLLO	1.2	Cultura de la organización del Accountability	Identificar las características de la estructura	Lluvia de ideas Expositiva	*Lap top, *Proyector, *Presentaci	Se presentará la estructura organizacional y las características con las que debe cumplir las personas	


			organizacional del Accountability y de las personas que la integran.		ón en power point	Accountables. Se les pedirá a los participantes expongan el tipo de organización que llevan dentro de su ámbito laboral y las características con las que debe contar el personal para el puesto/función.	Participación en sus puntos de vista
<u>10:15-10:45 am</u>	1.3	Principios del Accountability: *Acuerdos claros * Responsabilida *Compromiso *Proactividad	Enumerar y reconocer los componentes principales de Accountability, para aplicar estos principios en su área de labores.	<u>Expositiva</u> <u>Juego de Roles</u>	*Lap top *Proyector, *Presentación en power point *Hojas Blancas *Plumones	El facilitador expondrá los principales componentes que integran el Accountability para posteriormente pedir a los participantes recrear una situación en donde apliquen estos componentes.	Participación en sus puntos de vista Trabajo en equipo
FASE DESARROLLO							
<u>10:45-11:30 am</u>	1.4	Los resultados son importantes, realizar las actividades no son suficientes	Reconocer y explicar los resultados de las actividades encomendadas y analizar su impacto en la institución y como trabajadores.	<u>Expositiva</u> <u>Lluvia de ideas</u>	*Lap top *Proyector, *Presentación en power point *Hojas Blancas *Plumones	Se les pedirá a los participantes expongan ejemplos de los resultados que han obtenido a lo largo de su experiencia laboral para analizar las repercusiones que tuvieron.	Participación activa
FASE DESARROLLO							
<u>11:30-12:00 pm</u>	1.5	Consecuencias positivas o negativas son parte integral del Accountability	Analizar beneficios y sanciones así también como reflexionar sobre el compromiso y sentido de pertenencia de los resultados obtenidos.	<u>Expositiva</u> <u>Mesa redonda</u>	*Lap top *Proyector, *Presentación en power point *Hojas Blancas *Plumones	Los participantes expondrán las experiencias positivas o negativas que han obtenido para identificar las causas y mejores opciones de acción.	Participación activa Trabajo en equipo
FASE DESARROLLO							

12:00- 12:30 pm	1.6	Conclusiones	Expresar los puntos más importantes y las conclusiones a las que llegaron los participantes para resumir este primer módulo.	Preguntas	<u>Pizarrón</u> <u>Cuaderno</u> <u>Plumas</u>	El facilitador dará sus ideas principales del tema para continuar con preguntas al azar y recabar en el pizarrón las conclusiones a las que llegó el grupo, y por último se realizara un cuestionario.	<u>Evaluación De Avance</u> Cuestionario de opción múltiple y verdadero-Falso
FASE CIERRE							

REFERENCIAS:


* Coach Pepe Villacis QRO-Mex. (2019) PRroactividad, Componente clave de #ACCOUNTABILITY. Consultado en:
https://www.youtube.com/watch?v=WhExh4yHRNc&feature=emb_title

MODULO II: TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO

<u>Horario</u> 	<u>Nº de sesión</u>	<u>Tema</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Técnica</u>	<u>Materiales y recursos didácticos</u>	<u>Descripción de actividades</u>	<u>Estrategias de Evaluación Alternativa</u>
09:00-09:15 am FASE INICIO	2	Bienvenida, Breve repaso de la sesión anterior	Recordar el tema anterior y lo relacionen con el tema próximo a desarrollar.	Expositiva Lluvia de ideas	*Lap top *Proyector *Presentación en power point *Hojas *Pluma	El facilitador presentará un pequeño resumen de lo visto en la sesión anterior y pedirá la participación o intervención de los participantes.	Participación activa
09:00-10:00 am FASE DESARROLLO	2.1	Trabajo en equipo y características de cada rol y expectativas	Describir e identificar las características con las que cuentan las personas que integran un equipo así como con las que deben contar.	Expositiva Lluvia de ideas	*Lap top *Proyector *Presentación en power point *Hojas *Pluma	Se presentarán las características con las que debe contar un líder así como se pedirá realicen un mapa conceptual de la posición que ocupan en tu organización, la relación con tus compañeros de área y la responsabilidad de cada uno para el logro de objetivos. Se dará en el momento retroalimentación con 2 o 3 ejemplos de mapas realizados por los participantes	Participación en sus puntos de vista. Mapa Conceptual
10:00-11:00pm FASE DESARROLLO	2.2	Análisis de las capacidades y habilidades del equipo Apoyo mutuo	Reconocer las habilidades y capacidades de su equipo de trabajo para lograr los objetivos institucionales	Expositiva Lluvia de ideas Reflexión grupal	*Lap top *Proyector *Hojas *Pluma	Se pedirá a los participantes que describan la situación de responsabilidades que tienen al ocupar un puesto en la institución donde laboran y cuáles son las habilidades o capacidades necesarias para ese puesto. Para ello utilizarán un diagrama de espina de pescado, para identificar	Participación en sus puntos de vista Trabajo en equipo Diagrama de Ishikawa o de

						sus actividades y responsabilidades por actividad.	espina de pescado
<u>11:00-12:15 Pm</u> FASE DESARROLLO	2.3	Liderazgo: *Características de un líder *Tipos de líder	Relacionar las características que debe tener un líder con los principios de Accountability	Expositiva Video	*Lap top, *Proyector *Presentación en power point Video	Se les pedirá a los participantes, identifiquen en su puesto a qué tipo de líder representan cada uno y como integrarían su equipo de trabajo basados en la teoría de liderazgo de Goleman y haciendo una alineación con los principios del Accountability.	Participación de sus puntos de vista o experiencias
<u>12:15-12:30 Pm</u> FASE CIERRE	2.4	Conclusiones del modulo	Recapitular los puntos más relevantes de los subtemas vistos y de las actividades realizadas para concluir la sesión.	Expositiva Lluvia de ideas	Pizarrón Cuaderno Plumas	Se pedirá la participación de los integrantes el grupo para poner en el pizarrón las conclusiones a las que se llegó en la sesión para contestar un breve cuestionario.	<u>Evaluación De Avance</u> Cuestionario de opción múltiple y verdadero-Falso
<p>REFERENCIAS:</p> <p>*Selene, C. (2016) Accountability. Consultado en: https://www.youtube.com/watch?v=wLUvCLJdGhU&feature=emb_title</p> <p>*Habilidades Gerenciales (s/f). Trabajo en equipo. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189737/Trabajo_en_Equipo.pdf</p>							

MODULO III: TRANSFORMÁNDONOS EN ACCOUNTABILITY

<u>Horario</u> 	<u>Nº de sesión</u>	<u>Tema</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Técnica</u>	<u>Materiales y recursos didácticos</u>	<u>Descripción de actividades</u>	<u>Estrategias de Evaluación Alternativa</u>
09:00-09:15 am FASE INICIO	3	Bienvenida, Breve repaso de la sesión anterior	Recordar y relacionar el tema anterior con el tema próximo a desarrollar.	Expositiva Lluvia de ideas	*Lap top *Proyector *Presentación en power point *Hojas *Pluma	El facilitador presentara un pequeño resumen de lo visto en la sesión anterior y pedirá la participación o intervención de los participantes.	Participación activa
09:00-09:45 am FASE DESARROLLO	3.1	Estrategias para transformarme en Accountability (Principios del Mago de Oz): *Verlo (tomar conocimiento del problema o deber) *Adueñárselo (Hacerse responsable) *Resolverlo (Determinar qué puedo hacer) *Hacerlo (Plan de acción)	Proponer y diseñar estrategias que sirvan en el desempeño laboral de los integrantes bajo la cultura del Accountability	Expositiva Lluvia de ideas Mesas redondas	*Lap top *Proyector *Presentación en power point *Hojas *Pluma	Se les pedirá a los participantes escriban las problemáticas que identifican y la falta de responsabilidad en el trabajo. Así como también que estrategias utilizarían para crear una cultura de Accountability y adicionalmente que elementos aplicarían para motivar, ejecutar e implementar iniciativas para lograrlo, además como es que estas estrategias les permite alinear al equipo de trabajo y desarrollar y potenciar el liderazgo.	Participación en sus puntos de vista. Trabajo en equipo Actividad escrita <u>Evaluación De Avance</u> Cuestionario de opción múltiple.
10:45-12:00pm FASE CIERRE	3.2	Conclusiones	Reflexionar los temas vistos del Accountability y de qué manera se	Expositiva. Lluvia de ideas	*Lap top, *Proyector, *Presentación	El facilitador dará el cierre del curso preguntando a los participantes cual fue su experiencia vivida a lo largo del curso, qué fue lo más fácil, lo más difícil y si	

			puede aplicar esta cultura a la vida laboral diaria.		ón en power point	creen que les sirve este tema para su día a día laboral. El facilitador dará las gracias por su amable atención. Se entregara la retroalimentación de los trabajos escritos elaborado por los participantes.	
--	--	--	--	--	-------------------	--	--

REFERENCIAS:

Connors Roger, Smith Tom y Hickman Craig, El principio de Oz, Paidos <http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/60743/TOC.xhtml?1599524642706>
 *Responsabilizarse y dejar de ser una víctima, El Principio de Oz Roger Connors & Tom Smith <https://www.youtube.com/watch?v=Wk4wGb0RGxQ>

El curso está dirigido al personal administrativo del centro de salud, sin embargo, se puede dirigir a cualquier trabajador que esté interesado en sensibilizar o reflexionar a fondo la responsabilidad y cumplimiento de sus obligaciones sin tener que esperar una orden y hacerlo. Ya que los principios del Accountability ayudara a conocer o reconocer las herramientas con las que se cuentan para ponerlas en práctica, con la conciencia de hacerlo por voluntad propia.

Los trabajadores que operan bajo el Accountability se acostumbrarán a obtener cada vez mejores resultados y comprometiéndose a encontrar soluciones u opciones para lograr la calidad de su labor y a su vez reflejará un gran beneficio a los intereses de la institución y la comunidad.

Con el surgimiento de nuevas tendencias en la educación que nos exigen estar abiertos y flexibles, así como adaptarnos a nuevos métodos de enseñanza, con las debidas adaptaciones en la estructura, este curso podría ser idóneo para llevarlo a cabo en la modalidad online, así ayudaría a este tipo de instituciones, que cuentan con poco tiempo para capacitar al personal.

Así también, se recomendaría a las instituciones gubernamentales que se programaran más cursos de manera remota de temas que desarrollen el crecimiento laboral y personal de sus trabajadores, claro que para esto interfieren una serie de necesidades como son falta de equipo de cómputo necesario para llevar a cabo un curso online, internet, disposición de tiempo

para este fin, etc. por lo que la planeación deberá contemplar este tipo de situaciones.

CONCLUSIONES

El Accountability es un tema poco difundido, en las organizaciones privadas es más común la búsqueda de temas disruptivos para mejorar la productividad de las empresas y su capital humano, sin embargo, dentro de las instituciones de gobierno ya sea por cuestiones de poca actualización o desconocimiento es casi nulo la difusión de este concepto.

Durante este trabajo se dieron a conocer las raíces del Accountability y el porqué de su nacimiento, así como la evolución que ha tenido ya que todas las herramientas que integra son conocidas, pero se han desarrollado y concentrado dentro de este concepto cuyo propósito es sensibilizar a las personas a ir más allá del deber, que se adueñen de las situaciones, tareas o responsabilidades que se les presente en lo laboral y personal lo que los llevará a mejorar procesos y resultados continuamente.

Las ventajas que cualquier persona puede obtener del Accountability son:

- El enriquecer constantemente la experiencia y conocimiento como individuos con el fin de apoyar el crecimiento del equipo.
- Aprender de los éxitos y de los fracasos.
- Alinear el trabajo personal a los resultados deseados de la empresa
- Trabajar en las áreas de oportunidad que nos ofrece la retroalimentación
- Generar y mantener un entorno de confianza en el equipo

- Generar valor a través del talento y habilidades de nuestros colaboradores para obtener los mejores resultados, reconociendo su experiencia y conocimiento
- Asumir con responsabilidad sin culpar a otros.
- Crear un sólido sentido de pertenencia al equipo.
- Fomentar el pensamiento crítico, creativo e innovador.
- Seguir un marco de principios éticos en la toma de decisiones mediante el trabajo y valores del equipo.
- Desarrollar habilidades que favorezcan el cambio de actitud individual y grupal.
- Lograr cambios positivos en el clima laboral y la cultura organizacional
- Atacar creativamente los obstáculos.
- Asumir riesgos responsablemente.

Además de estos beneficios que este tema nos aporta, al avanzar en la investigación de la problemática en la que se encuentra el Centro de Salud T-III Dr. José Castro Villagrana, una institución de salud, me doy cuenta que se podría apoyar con otros temas en el área socio-emocional para capacitación del personal que favorezcan la productividad y el logro de los objetivos institucionales,

Podemos entonces decir que, sin la capacitación necesaria y continua en temas tanto de carácter operativo, para realizar sus funciones, como del área emocional y social, los trabajadores no tomarán conciencia de su importante labor, como lo es

el servicio de salud, en este caso es nuestro deber traer a la mesa la discusión e implementación de este tema a través de cursos o programas para todo personal gubernamental, puesto que son nuestras instituciones de salud una parte vital para la calidad de vida de todos los mexicanos.

Encontraremos en el Accountability un tema de amplia reflexión o introspección para cada persona que se acerque a este tipo de información, que contribuirá a la voluntad de ser mejor cada día, de tomar en serio la responsabilidad que le corresponda ya sea en lo laboral o lo personal, pues los principios y valores que encontramos en este tema son o deberían ser algo ya aprendido, algo que se encuentra dentro de nosotros por la formación que ya tenemos y el Accountability solo lo refuerza o nos incita a reflexionar sobre cada proceso, decisión o acción que tomamos.

Con este trabajo se pretende que los mandos medios encargados de decidir qué temas son los necesarios para cumplir con la capacitación laboral de los trabajadores de esta institución de salud tengan una opción de incorporar a la programación anual un tema que poco a poco ha ido adentrándose en la cultura organizacional de América Latina y en este caso en instituciones de gobierno, claro con sus debidas adecuaciones ya que no es comparable con la iniciativa privada, y así poner en marcha este proyecto del que por lo menos en este Centro de Salud no se ha visto o hay registro de un tema igual.

Así también poner en la mira a los pedagogos para que aporten, como en este caso en el área de capacitación, temas de actualidad y a su vez ayuden a estructurarlos

adecuándolos a las necesidades específicas de las instituciones y brindando el acompañamiento a los expertos para que la capacitación del personal sea más integral.

Para ello la formación en el ámbito de capacitación que ofrece la Facultad, en lo que a mi experiencia se refiere y bajo el plan de estudios 1966 que recibí durante la carrera creo podría ser reforzado ampliando las horas de clase así como de profesores que nos compartan la experiencia, preparación, conocimientos, habilidades indispensables, para insertarnos en el campo labora de manera más asertiva, conociendo y aplicando las competencias actuales que se exigen para la demanda de capacitación tanto en la iniciativa privada o de gobierno.

Referencias

Sitio web

Aguilar, Octavio, ¿Qué es el Accountability? 31 de agosto de 2020, Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-accountability-octavio-aguilar>. Consultado el 5 de septiembre de 2020

El empresario, 28 de diciembre de 2012, Este libro entrega lecciones del Mago de Oz para el Accountability, mba & educación ejecutiva <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/este-libro-entrega-lecciones-del-mago-de-oz-para-ser-accountability>

Juan Giner Gemma, El liderazgo profesional en el ámbito laboral, 10 de junio de 2019, Bussines Review, Retomado de: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/el-liderazgo-profesional-en-el-ambito-aboral/#:~:text=El%20liderazgo%20es%20un%20conjunto,las%20metas%20y%20objetivos%20marcados>.

Key differences, Recuperado de: <https://keydifferences.com/difference-between-responsibility-and-accountability.html> Consultado el 5 de septiembre de 2020

López Bautistan Antonio Wilfrido, Recuperado en: <https://www.gestiopolis.com/la-andragogia-importancia-capacitacion-recurso-humano-empresas/>

Masse Fátima, Mazari Ivana, IMCO, Recuperado de: <https://imco.org.mx/indices/memorandum-para-el-presidente-2018->

2024/capitulos/lograr-una-sociedad-mas-sana-y-equitativa/retos-y-propuestas-para-medir-la-calidad-en-los-servicios-de-salud Consultado el 26 de agosto de 2020

OECD, *OECD Reviews of Health Systems: Mexico 2016* (Paris: OECD Publishing, 2016), 13. Recuperado de <https://www.oecd.org/publications/oecd-reviews-of-health-systems-mexico-2016-9789264230491-en.htm>. Consultado el 15 de Julio de 2020

Sánchez González, José Juan, Usos de la accountability en la administración pública, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 19, num. 68 octubre-diciembre 2014. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-venezolana-de-gerencia/articulo/usos-de-la-accountability-en-la-administracion-publica> Consultado el 29 de agosto de 2020

Secretaria de Salud recuperado de: <http://sersalud.cdmx.gob.mx/sspcdmx/Documentos/marcoNormativo/MANUAL%20ADMINISTRATIVO.pdf> Consultado el 30 de julio de 2020

Suárez Rivas Jota, Liderazgo según modelo Goleman, 18 de junio de 2019, retomado en: <https://www.womanessentia.com/liderazgo-modelo-goleman/>

Ugalde Luis Carlos (2002). Rendición de cuentas y democracia, el caso México. México: Instituto Federal Electoral (IFE) retomado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29032819009> . Consultado el 5 de septiembre de 2020

Vergara, Rodolfo (2007). La transparencia como problema. México, IFAI, Cuadernos de Transparencia p 15-25 consultado el 11 de septiembre de 2020

Yirda Adrián, (Última edición:10 de julio del 2020). Definición de Andragogía. Recuperado de: <http://conceptodefinicion.de/andragogia/>. Consultado el 25 de septiembre del 2020

Zaragoza Manuel, 17 de febrero de 2020, Diferencia entre Pedagogía y Andragogía, Educar para el cambio, recuperado en: <https://educarparaelcambio.com/2020/02/17/diferencia-entre-pedagogia-y-andragogia/>

Versión electrónica libro

Castillo Silva, Flavio de Jesús. (2018). Andragogía, andragogos y sus aportaciones. Voces De La Educación, Recuperado de: <http://AndragogiaAndragogosYSusAportaciones-6521968.pdf>

Connors Roger, Smith Tom y Hickman Craig, El principio de Oz, Paidós <http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/60743/TOC.xhtml?1599524642706>

Monroy F. Carpeta de información básica. Centro de Salud T-III “Dr. José Castro Villagrana”. Departamento de Salud Pública. Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México; 2008. Recuperado de : [http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/cvyda/spyc/centros/CastroVillagrana](http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/cvyda/spyc/centros/CastroVillagrana.pdf) .pdf 27. Consultado el 25 de julio de 2020.

Schedler, Andreas (2007). ¿Qué es la rendición de cuentas? México, IFAI, Cuadernos de Transparencia No. 3. Recuperado de

<http://www.infodf.org.mx/capacitacion/documentos/JURIDICO08/LECTURAS/MODULO%202/RENDICIONDECUENTAS.pdf> Consultado el 6 de septiembre de 2020

Schwarz Díaz, M. (2018). ¿Cómo crear una cultura de accountability en la organización empresarial? Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Consultado el 10 de septiembre en: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/6228>

Leyes

México, Ley Federal del Trabajo, recuperado de:

<https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-cuarto/capitulo-iii-bis/> Consultada el 18 de agosto de 2020

Documentos Institucionales

Subsecretaria de Administración y Finanzas, Cédula de evaluación de puestos- Profesiograma

Bibliografía

Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaria de Salud, Condiciones Generales de Trabajo, 2016.

Tablas

Masse Fátima, Mazari Ivana, IMCO, Recuperado de: <https://imco.org.mx/indices/memorandumparaelpresidente20182024/capitulos/logr>

ar-una-sociedad-mas-sana-y-equitativa/retos-y-propuestas-para-medir-la-calidad-en-los-servicios-de-salud Consultado el 26 de agosto de 2020

Diccionarios

Cambridge dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/accountability> Consultado el 11 de septiembre de 2020

DiccionarioMerriam-Webster.com,

MerriamWebster,<https://www.merriamwebster.com/dictionary/accountability>.

Consultado el 11 de septiembre de 2020.