



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**MI EXPERIENCIA COMO PEDAGOGA EN EL
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE
CAPACITACIÓN DE LA SECRETARÍA DE SALUD**

**INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD
PROFESIONAL**

**QUE PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:
ALEJANDRA GARCÍA NÚÑEZ**

**ASESORA:
DRA. TERESITA DURÁN RAMOS**

CIUDAD UNIVERSITARIA 2010





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 familia, en especial a mi mamá, muchas gracias Tere, de todo corazón por estar conmigo y apoyarme en todo momento. Que Dios te bendiga. Te quiero.

Gracias Chulis porque siempre me acompañaste en los eventos importantes de mi vida, sé que éste no sería la excepción. Espero desde donde estés, te sientas orgullosa de tu sobrina.

A Ale por ser el mejor regalo que me dio Dios y ser fuente de inspiración, para día con día ser mejor persona, amiga y mamá. Te quiero mucho, hijo.

A mi esposo, gracias Proo porque a pesar de los contras que hemos tenido, has estado al pendiente. Eres alguien especial en mi vida.

A mi UNAM porque gracias a ella he tenido la oportunidad de desarrollarme como profesionista. Es un orgullo ser Universitaria.

A mi asesora. Muchas gracias Tere por tenerme tanta paciencia y regalarme tus conocimientos y consejos.

A mi tía Rosita Núñez, a la Secretaría de Salud y a las personas que me apoyaron de alguna u otra forma en la realización de este proyecto.

Gracias Sue, Rosa Marta, Patty y Leonor, mis cómplices y amigas universitarias, por todos los momentos que pasamos durante y después de nuestra carrera.
Es un honor ser su amiga.

Y sobre todo Gracias DIOS, por la Vida, y por poner en mi camino a personas tan maravillosas, que han dejado y dejarán huella en mi paso por este mundo.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	1
CAPÍTULO I LA SECRETARÍA DE SALUD	
1.- Antecedentes Históricos	5
2.- La Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud	9
CAPÍTULO II LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR SALUD	
1.- Antecedentes históricos	31
2.- Concepto	35
3.- Marco legal	42
4.- Capacitación para el personal operativo	42
CAPÍTULO III MODELO DIDÁCTICO DE CAPACITACIÓN	
1.- Características	45
2.- Conceptos básicos de calidad	49
3.- Calidad en el servicio	52
4.- 9 Claves para el cambio	55
CAPÍTULO IV ACTIVIDAD PROFESIONAL	
1.- Nombramiento y ubicación en la Secretaría de Salud	59
2.- Experiencia personal	73
2.1.- Asesoría a los mandos medios en el área didáctica:	73
2.2.- Principales problemas encontrados	92
3.- Valoración crítica de la actividad profesional	96
CONCLUSIONES	100
OBRAS CONSULTADAS	105
ANEXOS	107

Introducción

En la actualidad nuestro país enfrenta grandes carencias y rezagos en ámbitos como el económico, educativo, social y también el de la salud. En este último, los servicios que se ofrecen no siempre resuelven las necesidades de los usuarios, ya sea por falta de material, equipo, personal, medicamentos o incluso por el trato que brinda el personal a los pacientes y a sus familiares y que no siempre es el deseado. Las exigencias de la población, por tanto, están encaminadas hacia la mejora de los servicios de salud.

Al inicio del sexenio pasado se planteó un cambio para México en todos los sentidos; político, económico, social, educativo, etc. por esto, a través del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y derivado de éste, del Programa Nacional de Salud 2001-2006, se pretendió lograr mediante líneas de acción, la renovación que necesitaba el sector salud para responder con calidad a las necesidades de la población.

Correspondió así a la estrategia No. 4 “Desplegar una Cruzada por la calidad de los servicios de salud”,¹ entendida como el “...rescate de manera sistematizada del valor de la calidad y arraigarlo en la cultura organizacional del sistema y de cada uno de los prestadores de los servicios...”²

El desarrollo de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud (CNCSS) se encomendó a la Secretaría de Salud a través de la Dirección General de Calidad y Educación en Salud y la Dirección de Impulso a la Gestión de Calidad.

Entre los programas que se planteó formaran parte de esta Cruzada estuvieron: la Red Nacional de Promotores de Calidad, el Premio Nacional de Calidad y el Plan Nacional de Capacitación para la Calidad, entre otros.

Al Departamento de Sistemas de Calidad dependiente de la Subdirección de Cultura de Calidad y ésta a su vez de la Dirección de Impulso a la Gestión de la Calidad, se le encomendó el desarrollo del Plan Nacional de Capacitación para la Calidad.

¹ SSA "Programa Nacional de Salud 2001-2006". México, p. 81

² SSA "Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud", México, (folleto informativo) [2001]

Se determinó que este Departamento sería responsable de desarrollar, aplicar, evaluar y vigilar el cumplimiento de este plan para todo el personal, desde directivos hasta operativos de todas las unidades tanto médicas como administrativas de la Secretaría de Salud de todo el país, para impulsar el desarrollo de una cultura de calidad apoyándose en los valores, los buenos hábitos de su personal y con el uso de herramientas de calidad en el desempeño laboral.

Mi estancia en la Secretaría de Salud ha sido desde 1992, sin embargo, es a partir del sexenio pasado (2000-2006) que las actividades de la Dirección General de Calidad y Educación en Salud a la que pertenezco, dieron un giro con la política de calidad que esa administración determinó en su Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, es así que mis actividades se vieron encaminadas específicamente al área de la educación no formal, esto es, a la Capacitación y Formación de personal.

Formé parte de un equipo de trabajo multidisciplinario que tenía como tarea la elaboración de modelos educativos, cuyo objetivo era proporcionar al personal tanto administrativo como médico de la Secretaría de Salud, las herramientas de calidad necesarias para ofrecer servicios de salud que respondieran satisfactoriamente a las necesidades de la población.

Mi intervención en este nuevo proyecto fue principalmente fortalecer la fundamentación teórica, esto es, recopilando información para elaborar estos modelos y, a partir de ello, diseñar los cursos de capacitación para impartirlos en el ámbito nacional al personal de esta Secretaría.

En las cartas descriptivas, se incluyó a manera de anexo una muy breve exposición de algunas de las técnicas didácticas básicas que pudieran emplear los instructores para el desarrollo de los cursos, considerando que la mayoría de estas personas carecen de una formación didáctica adecuada para impartir cursos de capacitación.

Por el tipo de nombramiento que tengo, no fue posible mi participación como instructora; sin embargo, creo que ha sido importante porque el personal a cargo de este trabajo no contaba con la preparación didáctica necesaria para organizar cursos de capacitación, a pesar de que su perfil profesional era el adecuado en temas de calidad. La etapa de capacitación aún no ha concluido, por lo que no se ha pasado a la etapa de evaluación y seguimiento, misma que no está definida.

He elegido la modalidad de Informe Académico de Actividad Profesional, ya que a pesar de estar en la Secretaría de Salud en apariencia alejada de la Pedagogía, en estos últimos años en esta Dirección General se le ha dado gran importancia al proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la educación a distancia y actividades de capacitación, esta última concerniente a mi área de trabajo, lo que me ha permitido aplicar algunos de los conocimientos que adquirí en la carrera y otros que he tenido que aprender a lo largo de mi actividad laboral.

Este informe está compuesto por cuatro capítulos; en el Capítulo I expondré de manera general algunos de los antecedentes históricos de la institución donde laboro, la Secretaría de Salud y de cómo se fue adoptando la cultura de calidad en otras instituciones, hasta llegar a la nuestra.

También me referiré al surgimiento de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud, en qué consiste y qué se pretendía al hacerla parte del quehacer cotidiano del personal de cada una de las unidades administrativas y de salud de esta organización. Se hará una breve exposición de la cultura organizacional y del modelo de gestión de calidad como parte de los antecedentes de este movimiento.

En el capítulo II se menciona brevemente cómo surgió la capacitación desde tiempos remotos, la evolución que ha tenido a lo largo de la historia hasta llegar a nuestros días y con esto cómo se ha ido modificando el concepto que se tiene de ella, también cómo planear un curso, así como los aspectos a considerar para una adecuada planeación.

Posteriormente me referiré al marco legal en que se basa la capacitación y a la que se ofrece al personal operativo de esta Secretaría.

El capítulo III se refiere a los modelos didácticos de capacitación con los que se trabajó para difundir los temas del Plan nacional de capacitación en calidad al personal de la Secretaría de Salud. Sus características, cómo están integrados cada uno de ellos y se presenta un resumen de tres de ellos: Conceptos básicos de calidad, Calidad en el servicio y 9 claves para el cambio.

En el capítulo IV empiezo describiendo mi nombramiento e ingreso a la Secretaría de Salud y cuál es mi ubicación dentro de ella, para esto presento los organigramas necesarios para conocer su estructura hasta llegar al Departamento al cual estoy adscrita y cuáles fueron las actividades encomendadas.

Posteriormente hago mención de mi experiencia como pedagoga en esta institución, las actividades que me asignaron y cuáles fueron los obstáculos a los que me enfrenté en la realización de mi trabajo.

Finalmente están los anexos, en donde se encuentran cada uno de los trabajos que presenté, integrados por los objetivos del tema y otras especificaciones para organizar los Talleres, las cartas descriptivas de cada modelo didáctico y en dos de ellos, el de Conceptos básicos de calidad y Calidad en el servicio, un apartado que incluye algunas técnicas didácticas, este último, como mencioné anteriormente, con el propósito de servir de base para las personas encargadas de capacitar al personal de las unidades administrativas y de salud del país, dado que, la mayoría de ellos carecían de conocimientos didácticos.

CAPÍTULO I

LA SECRETARÍA DE SALUD

1.- Antecedentes Históricos.

La salud siempre ha sido motivo de preocupación y ocupación en todo el mundo y durante todas las épocas del desarrollo, por ejemplo en el México precolombino se hablaba de que el cuerpo tenía que estar en equilibrio con el alma, las fuerzas cósmicas y de la naturaleza, de no ser así, las personas enfermaban; también se hablaba de aspectos mágicos y religiosos como responsables del surgimiento de las enfermedades.

Socialmente tenía cierta importancia que alguien se enfermara, porque pensaban que se perjudicaba la sociedad donde vivía, ya que se veía afectada su participación en ella en la actividad que desempeñara y por tanto en la producción de la misma.

Las personas que "curaban" a los enfermos eran sacerdotes, adivinos y brujos, principalmente a través del conocimiento de las propiedades de las plantas y de los minerales.

Dando un salto en la historia, es hasta la Revolución Mexicana que se le da un sentido diferente a la salud.

En la Revolución Mexicana surge la integración de la autoridad ejecutiva en la salud pública. Posteriormente en la Constitución de 1917 se integra el pensamiento salubrista para enfrentar las necesidades urgentes de higiene urbana y puertos.

Se estableció un Departamento de Salubridad con jurisdicción federal, y se transformó el Consejo Superior de Salubridad en Consejo de Salubridad General de la República.

El artículo 123 de la Constitución Política dio apoyo a la postura política de salud, asignando a los gobiernos federal y estatal la responsabilidad de implantar la seguridad social.³

³ CONAMED. Cap. 3. "Programa de consolidación del arbitraje médico". En <http://www.conamed.gob.mx> [07/07/06]

Esto junto con otras especificaciones del trabajo, para proteger la salud de los trabajadores al obligar a los patrones a ofrecer condiciones adecuadas y seguras para las jornadas de trabajo, también para proteger a las mujeres embarazadas y los menores de edad mediante el establecimiento de instituciones encargadas de cuidar la salud del trabajador y su familia.

En 1937 se creó la Secretaría de Asistencia, la cual en 1943 se fusionó con el Departamento de Salubridad para constituir la Secretaría de Salubridad y Asistencia, hoy día Secretaría de Salud.

A partir de los años 40, la atención a la salud evolucionó hacia una base corporativa que la representaban las instituciones de seguridad social y una base definida orientada hacia criterios técnicos.

La primera se organizó alrededor del IMSS, la segunda fomentó programas dirigidos a combatir enfermedades específicas y se justificó con la visión de una salud como inversión económica para disponer de mayor fuerza de trabajo e incrementar la productividad.⁴

En 1947 se publica la Ley de Secretarías y Departamentos, la cual otorga a la Secretaría de Salubridad y Asistencia facultades para organizar, administrar, dirigir y controlar la prestación de servicios de salud, la asistencia social y la beneficencia pública.

En 1970 se instauró el 1er. Programa de Solidaridad Social en el IMSS, sin los resultados esperados. Paralelamente, la SSA extendió los servicios de salud a la población urbana desprotegida.⁵

En 1981 se establece la Coordinación de los Servicios de Salud de la Presidencia de la República, para integrar los servicios bajo un Sistema Nacional de Salud (SNS), cuyo objetivo fue la descentralización de estos servicios, estimular y conducir la participación ciudadana y la centralización de la normativa financiera y técnica, para lograr la eficiencia y equidad, también integrar y dar congruencia a la atención a la salud por los sectores público, social y privado, delimitando funciones y objetivos en aras de mejorar los servicios, ampliar la cobertura y proteger la salud.⁶

Dos años después se promulga la Ley General de Salud, que hasta la fecha rige a los establecimientos, a los profesionales y la prestación de los servicios de salud.

El 21 de enero de 1985, se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con lo cual la Secretaría de Salubridad y Asistencia cambió de nombre por el de Secretaría de Salud.

El primero de julio de 1997, se presentan cambios importantes en la estructura orgánica de esta Secretaría, "...motivados por la necesidad de modificar el modelo de organización..."⁷ con el que se operaba, ya que como resultado de la descentralización de los Servicios de Salud, esta dependencia se ubicaba en un marco de operación eminentemente normativo y coordinador, por lo cual se realizaron diversos cambios.

⁴ *Idem*

⁵ *Idem*

⁶ *Idem*

⁷ "Programa Nacional de Salud 2001-2006". México, SSA, 109 p. [2001]

Con fecha 5 de Julio de 2001, se publica en el Diario Oficial de la Federación el nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, en donde se establece la nueva estructura orgánica de la dependencia, incluyendo a la Subsecretaría de Innovación y Calidad.⁸

El 19 de enero de 2004, se publica en el Diario Oficial de la Federación el nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, en donde se establece nuevamente otro cambio en la estructura orgánica de la dependencia y las Unidades Administrativas adscritas a esta Subsecretaría.⁹ con el cual se trabajó hasta concluir el sexenio en cuestión.

Actualmente, con el inicio del sexenio 2006-2012, surgieron cambios en la estructura orgánica, que cambiaron nuevamente mis funciones, pero de estos no nos ocuparemos en este reporte.

⁸ México, D.O.F. 05-07-01

⁹ México, D.O.F. 19-01-04

Respecto al tema de la calidad, durante mucho tiempo se consideró exclusiva para las empresas que se ocupaban de ofrecer cualquier tipo de mercancía por la competencia que hay entre las muchas marcas comerciales, de esta manera era necesario contar con departamentos encargados del control de calidad para asegurar la elaboración de productos adecuados que satisficieran las necesidades de los usuarios, por esto, se hizo difícil cuando se le dio un enfoque humanista y se pretendió adoptar esta filosofía en las organizaciones sociales y de salud.

Esta incursión en el sector salud es realmente reciente, al finalizar los años 50 a través de auditorías médicas, el Instituto Mexicano del Seguro Social se preocupó por realizar los primeros esfuerzos por mejorar la calidad de los servicios médicos que ese instituto otorgaba, teniendo resultados poco satisfactorios, aún con la ayuda de personal extranjero experto en la materia.

En la Secretaría de Salud entre 1985 y 1986 el Instituto Nacional de Perinatología implementa los primeros círculos de calidad, en 1997 se lleva a cabo el Programa de Mejora Continua de la Calidad de la Atención Médica en todos los estados de la República a través de la Dirección de Calidad, perteneciente a la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud, en este programa se realiza la primera evaluación para medir el nivel de calidad de las unidades de primero y segundo nivel de atención y la capacitación al personal directivo y operativo de esas unidades.¹⁰

A lo largo de la década de 1990 se sumaron a este esfuerzo PEMEX y el ISSSTE, con lo que quedó de manifiesto el interés de otras instituciones públicas de mejorar la calidad de la atención a la población.

El sector privado destaca su participación principalmente en 1992 con la formación de la Sociedad Mexicana de Calidad en Atención a la Salud SOMECASA, misma que organizó en la Ciudad de México, junto con la *International Society for Quality in Health Care*, el Congreso Mundial de Calidad en Servicios de Salud, teniendo por primera y hasta la fecha, única vez un país de América Latina como sede.

En 1995 se crearon empresas privadas, que se dedicaron a la evaluación de los procesos de calidad en las unidades hospitalarias, a la certificación de las mismas y a la evaluación de la satisfacción de los usuarios y de los prestadores de los servicios de salud.

En 1997 se concedieron los primeros premios de calidad a unidades de salud de Nuevo León, Salamanca, Guanajuato, Veracruz y Tabasco.

Durante 1999 continúa el surgimiento de empresas que se dedican a la evaluación para certificar hospitales.¹¹

¹⁰ México, SSA. "Programa de acción. CNCSS". p.17 [2002]

¹¹ *Íbidem* p. 18

2.- La Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud (CNCSS).

Dado que ya se habían iniciado los trabajos enfocados a la calidad, a las necesidades de mejorar los servicios de salud que se ofrecían a los mexicanos, sobre todo a los pertenecientes al sector salud y a la nueva política del inicio de sexenio 2000-2006, se pensó en desarrollar y establecer alguna estrategia que permitiera que el personal adoptara la calidad como forma de vida, a través del aprendizaje de conceptos de calidad, para después poder ofrecer servicios de salud oportunos y satisfactorios en las unidades de salud.

La necesidad de crear esta estrategia se origina también a partir de la encuesta de Satisfacción con los Servicios de Salud, que organizó la Fundación Mexicana para la Salud de 1994, los resultados en ese entonces, arrojaron que el 44% de los encuestados dijeron que los servicios de salud eran de mala calidad, en la encuesta de 2000, además de la mala calidad, se recibieron respuestas inconformes por el alto costo de estos servicios.

Se pidió también que se otorgara una calificación a seis servicios públicos con que se cuenta en el país, respecto a la calidad que ofrecen. Los que se calificaron fueron servicios de salud, policía, escuelas públicas, transporte público, teléfonos y agua y drenaje.

Los resultados favorecieron con el 55% a las escuelas, quedando los servicios de salud en el penúltimo lugar, y solo quedando por arriba de la policía.

A partir de este resultado se planteó en el Programa Nacional de Salud 2001-2006 la mejora de la calidad de los servicios de salud.¹²

"Así, la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud, forma parte de la política Federal que busca enfrentar los retos que han surgido como resultado de las deficiencias, necesidades actuales y desigualdad en la prestación de estos servicios.

Es muy importante destacar que, en la política de salud de la administración pasada, se buscó hacer valer los derechos de los pacientes, pero de igual trascendencia, fomentar el respeto al juicio clínico, sin mayores límites que estar basado en la evidencia clínica y ser éticamente aceptable".¹³

"En el Programa Nacional de Salud 2001-2006 se plasman los tres retos principales que se afrontan en el sector salud: equidad, protección financiera y calidad, en este último se inscribe el Programa Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud, como una estrategia para elevar la calidad de estos servicios, con enfoque en la mejora de la calidad técnica y la calidad personal.

Por calidad técnica se entiende mejorar las condiciones de salud de los mexicanos y por calidad personal garantizar el trato adecuado a todos y cada uno de los usuarios.

Con este propósito, la Cruzada orientó sus acciones a las organizaciones prestadoras de servicios de salud para obtener resultados a favor de la población usuaria".¹⁴

¹² "CNCSS: Principales aspectos y logros". En <http://www.salud.gob.mx/dirgrss> [07/08/06]

¹³ *Idem*

¹⁴ "SSA-DGCES. Proyectos seleccionados 2003 por entidad federativa", en <http://www.salud.gob.mx/unidades/dgces> [14/08/06]

Una de las estrategias que se propusieron para cumplir con los objetivos del Programa Nacional de Salud, fue precisamente implantar la CNCSS, con la intención de introducir al personal en los temas de calidad para apropiarse de ella como un valor fundamental de la cultura organizacional de los servicios de salud en beneficio de todos.

Dicha Cruzada corresponde a la estrategia marcada con el No. 4 en este Programa Nacional de Salud y tiene como objetivo general elevar la calidad de los servicios de salud y llevarla a niveles aceptables en todo el país, que sean claramente percibidos por la población, privilegiando el enfoque al usuario a través de un trato digno y una atención médica efectiva.¹⁵

Para hacerlo oficial ante las autoridades del sector salud, entonces, el Dr. Julio Frenk, Secretario de Salud da a conocer la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud (CNCSS), con el siguiente discurso:

"... el pasado 2 de julio los ciudadanos mexicanos le dieron un contrato a Vicente Fox. Fue un contrato para servirles en la solución de los problemas que los aquejan. El Presidente ha agrupado esos problemas en tres grandes retos:

- Crecimiento económico con calidad
- Desarrollo humano, y
- Orden y respeto

Aunque la salud contribuye a enfrentar los tres retos, su efecto principal se inscribe claramente en el desarrollo humano. No puede haber desarrollo humano sin salud, y no puede haber salud sin calidad en los servicios.

A través del Presidente, los demás servidores públicos también hemos suscrito ese contrato, requerimos el concurso de las organizaciones profesionales, sindicales, empresariales y civiles en las que participan muchos de esos mismos ciudadanos.

Por eso es que hoy lanzamos, todos juntos, la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud. Se trata de un magno esfuerzo que habrá de concretarse en servicios de salud más efectivos y eficientes; servicios que respeten la dignidad de los usuarios; servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de la población.

La calidad debe entenderse como el grado en que los servicios mejoran los niveles de salud, de manera congruente con las normas profesionales y con los valores de los pacientes.

El concepto incluye dos dimensiones: la técnica y la interpersonal. La primera busca lograr los mejores resultados que la ciencia actual hace posible. La segunda es lo que se ha dado en llamar "calidez" de la atención, es decir, el respeto al paciente como ser humano integral y la búsqueda de su satisfacción.

Como primer paso, constituimos un Consejo Asesor, formado por representantes de organizaciones públicas y privadas, el cual generó un diagnóstico parcial.

¹⁵ CONAMED. "Programa de consolidación de arbitraje médico". En <http://www.conamed.org> [07-07-06]

Este diagnóstico mostró que los servicios de salud se prestan con una calidad muy heterogénea, tanto en el sector público como el privado, y que a menudo el nivel de calidad no satisface ni a los usuarios ni a los prestadores de los servicios.

Además, el diagnóstico indicó que, si bien muchos problemas de calidad se deben a la escasez de recursos, muchos otros se originan en nuestras formas de organizarnos para aprovechar dichos recursos. Así pues, la lucha debe darse en dos frentes simultáneos: más dinero para la salud, sí, pero también más salud por el dinero, lo que quiere decir mayor calidad y eficiencia.

La CNCSS arranca como una de las acciones de los primeros cien días de gobierno del Presidente Fox. Sobre la base de este impulso inicial, la Cruzada será un esfuerzo permanente.

Elevar la calidad debe ser también una forma de mejorar la equidad, pues la pobreza y la exclusión social se perpetúan por la baja calidad de los servicios. Además de aumentar el nivel promedio de calidad, la Cruzada buscará reducir las desigualdades mediante una atención prioritaria a los grupos más desprotegidos, incluyendo, de manera fundamental, a los pueblos indígenas.

Queremos hacer de la calidad el eje articulador de todas las acciones de salud. Queremos hacer de la calidad la pasión que nos motive día con día..."¹⁶

Esta fue la forma en que se pensó en dar respuesta a la nueva perspectiva del Sistema de Salud en nuestro país, dado que, a pesar de haber registrados algunos intentos por implantar la calidad en los servicios de salud, en varias instituciones, no se había planteado un programa integral que tuviera como objetivo mejorar la calidad de la atención en este sector.

El nombre de "Cruzada" tiene su origen en la definición de María Moliner como la "Lucha o serie de esfuerzos hechos con un fin elevado"¹⁷, así se ve a este movimiento como una serie de esfuerzos encaminados de una manera sencilla y práctica y con la participación activa de todo el personal del sector salud, a dar un giro en el ofrecimiento de los servicios de salud que beneficie a todos a través del cambio en la forma de entender el concepto de calidad como el valor principal de una cultura organizacional.

La calidad en esta Cruzada, implicaba buscar las características adecuadas y deseadas que debe tener la atención médica que se ofrece a los usuarios, y no solo se refiere a médicos y enfermeras, sino a cualquier persona que tenga contacto con el paciente y sus familiares.

La Cruzada no es un programa inventado o que parta de cero. En su diseño se incorporaron importantísimas experiencias de instituciones de salud tanto públicas como

¹⁶ "Normas y reglamentos oficiales Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud". En www.smri.org.mx [2002]

¹⁷ México. SSA. "Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de salud: Fundamentos". 2000, p. 14

privadas, como se mencionaron al inicio de este trabajo, entre ellas el IMSS y el ISSSTE, representantes de instituciones educativas, secretarios de salud de algunos estados, directivos de hospitales privados, etc.

Con este movimiento se pretendía incluir a la calidad en dos grandes ejes de la medicina; el trato digno y la atención médica efectiva, mismos que se consideraron los dos grandes propósitos de la Cruzada.

1. Trato digno a los usuarios.- Incluye el respeto a los derechos y características individuales del usuario o paciente, brindarle información completa, oportuna y entendible para el paciente o su familiar, interesarse en su persona y ser amable en su trato.

Para que los usuarios se empezaran a familiarizar con el cambio que pronto sufrirían los servicios de salud, se diseñó un acrónimo con la palabra **SONRIA**, la cual se elaboró con base en la Visión que proponía la Cruzada para el futuro de los servicios de salud, el acrónimo fue el siguiente:

S
O
N
Respeto
Información a los pacientes
*Amabilidad*¹⁸

2. Atención médica con efectos positivos.- Lograr resultados positivos posibles, según sea el caso, con los menores riesgos posibles, manejo eficiente de los recursos y desarrollar sus actividades con una adecuada práctica ética del personal en general.

La efectividad debe entenderse como el logro de los resultados esperados, o sea, la obtención de objetivos positivos en la salud de los pacientes. A la efectividad la debe acompañar la eficiencia en el uso de los recursos y la atención debe otorgarse bajo un marco ético, que permita el respeto de los valores sociales y apegarse a las normas de conducta profesional. Para que las personas se familiarizaran e identificaran fácilmente a la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud, se propuso una imagen visual simple, pero que representa el futuro deseado tanto para usuarios como para prestadores de los servicios de salud, con la cual se pretendió dar la idea de un sistema de salud de alta calidad.

¹⁸ *Ibidem* p. 14, 15

Esta imagen se eligió porque no se encontró otra que describiera tan claramente una expresión de satisfacción y de trato amable. Se compone de una cara sonriente, cuya sonrisa significa amabilidad y satisfacción de quienes las reciben, pero también de quienes proporcionan estos servicios, esperando tener los resultados que todos deseamos.

También sonrisas de comprensión hacia el paciente y su familia, porque se entiende su sufrimiento y pesar, y cuando es el caso en el que el equipo de salud no puede hacer más para aliviar su dolor o salvar la vida.¹⁹

Esto no quería decir que se obligara al personal de alguna manera a fingir sonrisas para agradar a los usuarios y ofrecer malos tratos y malos servicios, más bien, que a través de esfuerzos y compromiso de todo ese personal se buscaran las condiciones necesarias y adecuadas para poder ofrecer servicios de salud como se menciona anteriormente, con verdaderas sonrisas de satisfacción, amabilidad y comprensión. El logotipo que se eligió fue el siguiente:



¹⁹ *Ibidem*, p.7

Durante muchos años se enmarcó en un viejo paradigma el concepto de la calidad con relación a los servicios de salud, sin embargo con todo este movimiento ha ido evolucionando en un nuevo paradigma, hasta el momento se ha topado con que este cambio ha sido lento y ha tenido tropiezos, pero se está logrando poco a poco, con el esfuerzo de todo el personal de salud involucrado.

Algunos postulados de ese viejo paradigma son:

- **La calidad está implícita**, esto es que se ve como que a la calidad no se le puede medir, es subjetiva y ya forma parte del personal y de las instituciones de salud.
- **Cantidad es calidad**, se pensaba que mientras más servicios se otorgaban era mejor sin importar cómo se otorgan.
- **Para ofrecer una buena calidad no importa el costo**, como la vida no tiene precio, no importa lo que se pueda invertir para ofrecer los servicios, sin importar que a veces esto sea sinónimo de desperdicio.
- **El paciente es un ente pasivo**, no se le da la suficiente información y se tiene que poner en las manos del experto, que es el prestador del servicio de salud.
- **La supervisión es lo más importante**, puesto que el que supervisa no comete errores y da la última palabra, está por encima de los demás.

El nuevo paradigma que se propone para el otorgamiento de los servicios de salud con este movimiento es el siguiente:

- **Demostración de los resultados**, la calidad debe ser explícita y debe notarse en la atención a los usuarios.
- **Medir para comparar, para aprender y mejorar**, es fundamental tener un control y evaluación de los servicios otorgados.
- **Todos son importantes**, o sea que si se pretende mejorar la calidad, es necesario el convencimiento de la importancia de la participación de todo el personal involucrado, no solo de los jefes.
- **Cantidad con calidad**, es importante ofrecer una gran cantidad de servicios de salud que satisfagan a los usuarios, sin embargo esta debe ofrecerse con la calidad deseada, para evitar exponerlos a algún riesgo que comprometa su salud y su vida.
- **Calidad con eficiencia**, es cierto que la vida no tiene precio, pero si ofrecemos servicios de salud con calidad y eficiencia, seguramente se reducirán los desperdicios que pudiera haber.
- **El paciente es capaz y debe participar activamente**, no es posible que se considere al paciente como un ser pasivo, él más que nadie debe ser escuchado y mantenerlo informado de su enfermedad y tratamiento.²⁰

Por lo anterior, se concluye que el principal objetivo que tiene la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud es:

“Eleva la calidad de los servicios de salud y llevarla a niveles aceptables en todo el país, que sean claramente percibidos por la población”²¹

²⁰ *Ibidem p.11*

²¹ México, SSA. "Programa de acción CNCSS", 2002, p.38-42

Para alcanzar este objetivo, se propusieron tres estrategias:

1. Impulso al cambio
2. Aprendizaje y respaldo
3. Sustentación

En este caso nos correspondía participar en la segunda estrategia, aunque las tres están siempre relacionadas, ya que se orienta a implantar las bases que apoyan este desarrollo a largo plazo, a través de la elaboración y divulgación de programas educativos sobre, para y de calidad, y de la promoción de la capacitación a directivos y trabajadores de las unidades médicas, en área que incidan en la calidad de estos servicios.²²

"La CNCSS incluye procesos permanentes de mejora del desempeño y de transparencia, que permitirán a las instituciones de salud rendir cuentas claras a todos los mexicanos. Colocar a la calidad como un valor fundamental de la cultura organizacional de los servicios de salud, en beneficio de la población".²³

Son varios los factores que intervienen en los procesos de atención médica que brindan las organizaciones de salud en México. El factor humano tiene especial importancia por su participación activa en el mismo. Por lo que con la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud se pretendió influir poco a poco aunque de manera permanente en el desarrollo personal, profesional y laboral del personal, a través del diseño de instrumentos que mejoren y estimulen su desempeño.

Los cuatro grandes retos que se han tenido que enfrentar, son:

1. "Percepción de la mala calidad de los servicios de salud por parte de la población.
2. Alta variabilidad del nivel de calidad técnica.
3. Heterogeneidad de los niveles de calidad entre regiones geográficas, instituciones...
4. Pobre información y poco confiable sobre el desempeño de los directivos de salud y sus niveles de calidad, lo que dificulta la toma de decisiones."²⁴

Para vencer estos retos y para que se dé un verdadero cambio organizacional, se propone:

1. Que las autoridades sepan dirigir a su personal, asumiendo actitudes adecuadas de cambio, de tal forma que se convenza el personal y se empiece a presentar este cambio en ellos, no solo por el tiempo que dure este programa, sino a largo plazo.
2. Modificar la cultura organizacional de cada una de las unidades de salud.
3. Mejorar la calidad de los servicios de salud, abatiendo las desigualdades entre entidades, instituciones y niveles de atención.
4. Garantizar un trato digno a los usuarios mediante información completa y atención oportuna.

²² "CONAMED. Programa de Consolidación del Arbitraje Médico", en <http://www.conamed.org> [07-07-06]

²³ *Idem*

²⁴ México, SSA. "Programa de acción CNCSS" , 2002, p.19, 20

5. Ofrecer mayores oportunidades de realización profesional al personal tanto médico como administrativo.²⁵

Es necesario partir de un concepto de Cultura organizacional que convenga a la Misión y Visión de cada institución, que en el caso de esta Dirección General se mencionarán posteriormente.

Para ahondar en los antecedentes de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud, es necesario mencionar el concepto de Modelo de gestión de calidad y el de Cultura Organizacional.

Durante la era industrial, el objetivo de las empresas se centró en la cantidad de la producción, entonces no se le daba importancia al desarrollo de las personas.

Esta filosofía poco a poco empieza a cambiar cuando en las empresas se dan cuenta que con el avance de las nuevas tecnologías, de los medios de comunicación, de la ciencia y de la educación, entre otros se requería que los trabajadores tuvieran mayor capacidad y preparación para hacer frente a todos estos cambios. Ahora se le da importancia a la adquisición de información y conocimientos que dieran respuesta a las necesidades laborales de las empresas u organizaciones.

En la actualidad las organizaciones se caracterizan por preocuparse por el desarrollo de su personal, por que sea "... creador y gestor de información y conocimiento"²⁶, ahora es necesario crear mecanismos que permitan actualizar y desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes para que se desempeñe con calidad en las actividades laborales y en el caso de las autoridades puedan practicar un liderazgo basado en el respeto hacia las personas a través de practicar un tipo de comunicación entre trabajador y autoridades que los lleve al intercambio de opiniones, ideas y pensamientos con respeto mutuo.

Este tipo de organización necesita una forma diferente de ver la educación y por tanto de la preparación para el desempeño de sus actividades que se debe proporcionar a los trabajadores, a través de la capacitación y de planes y programas basados en la mejora continua de la calidad.

²⁵ "CONAMED. Programa de Consolidación del Arbitraje Médico", en <http://www.conamed.org> [07-07-06]

²⁶ Lepeley, María Teresa. *Gestión y calidad en educación*. México, Mc-Graw-Hill, 2005 p.5

Antes que surgiera el Modelo de gestión de calidad, se hablaba de la calidad refiriéndose solamente a las características que tenían los productos, no se consideraba nada más, tampoco se consideraba a los clientes, sus necesidades ni a las personas que trabajaban para obtener estos productos o prestar un servicio.

Posteriormente este concepto de calidad empieza a cambiar al considerarla más allá del propio producto y sus características, ahora se relaciona con el beneficio que proporciona y las necesidades que satisface de la persona que lo solicita, en este sentido se puede decir que "... calidad es un camino, no un destino" ²⁷

La gestión de calidad no es otra cosa, más que "hacer las cosas bien" ²⁸, pero para lograr esto se necesita no solo que los trabajadores hagan bien su trabajo, se requiere que se ejerza un liderazgo bien encaminado, para que los encargados o autoridades puedan guiar y coordinar los trabajos hacia el logro de la Misión y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

"Los principios fundamentales de la gestión de calidad se basan en una concepción del ser humano, respaldada en la confianza, la honestidad, la ética, la eficiencia, la responsabilidad y la efectividad." ²⁹

Estos principios se pueden resumir de la siguiente forma:

- La calidad no es un problema aislado, abarca toda la organización.
- El cliente externo, consumidor o usuario es lo más importante.
- El bienestar de quienes trabajan en la organización o clientes internos, es determinante de los resultados de la gestión de calidad.
- La satisfacción de las necesidades del cliente externo gobierna todos los indicadores importantes del proceso productivo y la organización.
- La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la gestión de calidad.
- La comunicación efectiva determina eficiencia y éxito.
- La preocupación principal es encontrar soluciones, no errores.
- La gestión de calidad es un modelo de gestión intensivo basado en las personas, no en el capital. ³⁰

²⁷ *Ibidem* p.6

²⁸ *Idem*

²⁹ *Idem*

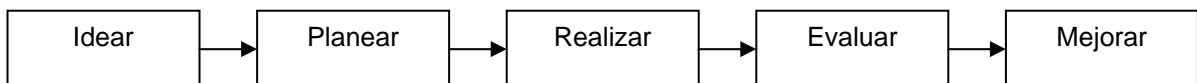
³⁰ *Idem*

Cuando una organización pretende adoptar esta ideología a su forma de trabajo, debe considerar que es necesario empezar por plantearse la realización de muchos cambios y sobre todo poder romper con la resistencia al cambio en la forma de pensar y actuar del personal de todos los niveles, desde el personal operativo hasta las autoridades, cada uno de ellos apoyando en lo que le corresponda.

Deberá ser tarea de las autoridades dar a conocer al personal el Modelo de gestión y la forma como se adaptará a las labores cotidianas, para lo cual es importante tener presente que seguramente necesitará apoyarse en la capacitación correspondiente, para proporcionar toda la información que requiera el personal.

El modelo de gestión de calidad es una forma de trabajo, una filosofía que propone realizar las actividades de una organización de manera sistemática, mediante el establecimiento y logro de objetivos de calidad. Para lograrlo es indispensable sensibilizar y motivar a todo el personal para que se involucre en la aplicación de esta nueva forma de trabajar en los procesos establecidos. Otra parte importante es que se debe conocer al usuario que demanda el servicio, sus necesidades y expectativas, y a partir de aquí desarrollar los servicios que se ofrecen con las características de calidad necesarias para responder a los requerimientos y obtener la satisfacción del cliente.

Para impulsar un Modelo de gestión se deben considerar las siguientes etapas: ³¹



- Idear.- El primer elemento es la creación de ideas y de las condiciones para que se elabore un plan bien estructurado
- Planear.- Para tener un plan bien estructurado se debe planear; la planeación la integran los siguientes puntos:

³¹ *Idem*

- a) Definir la Misión de la organización.
 - b) Identificar actividades para llevar a cabo la Misión.
 - c) Asignar prioridades para realizar la Misión.
 - d) Identificar a los clientes.
 - e) Identificar sus necesidades.
 - f) Traducir las necesidades en funciones operativas.
 - g) Establecer objetivos de acuerdo al requerimiento del cliente.
 - h) Establecer indicadores de medición de desarrollo de actividades y progreso.
 - i) Diseñar un plan de acción.
- Realizar.- En esta parte se desarrolla el Plan de acción que se generó en la etapa anterior.
 - Evaluar.- En esta fase se debe realizar un análisis de los avances obtenidos u oportunidades de cambio en las actividades y en los procesos. En esta etapa se monitorean los indicadores de medición que se establecieron en la etapa de planeación.
 - Mejorar.- Con base en el análisis de los resultados de la evaluación, se tomarán las medidas necesarias para modificar conductas, actitudes o procesos para lograr una mejora continua.

La Cultura Organizacional se considera la base fundamental que apoya a las organizaciones que desean mejorar y hacerse competitivas, que se interesan en la mejora continua, así como por el desarrollo de su personal o recurso humano.

Tanto la cultura organizacional como la mejora continua lleva a las organizaciones a cambiar su cultura, sin omitir el papel tan importante que en este cambio juegan las autoridades o líderes de las mismas.

Las organizaciones deben establecer estrategias a través de las cuales se puedan reconocer los elementos que intervienen en el cambio de la cultura organizacional, como por ejemplo los valores que deben evaluarse, reconocerse, reforzarlos y promoverlos mediante un plan de acción.³²

Todas las organizaciones son el resultado de la realidad cultural, ya que forman parte de una sociedad en constante cambio, ya sea económico, social y tecnológico, entre otros, esta realidad cultural refleja una serie de valores, creencias, ideas o sentimientos de cada institución, lo cual marca la forma como sus integrantes deben comportarse y conducirse dentro de la misma.

Por otro lado, las autoridades deben ser capaces de dirigir al personal hacia una constante conscientización, de que el éxito de las organizaciones competitivas se debe, en gran parte a los altos niveles de productividad y eficiencia con que se desarrollan las actividades de la empresa.

Las organizaciones comprometidas con el éxito, están en constante evolución a través del aprendizaje, por lo que desarrollan las condiciones necesarias para estar en un continuo proceso de aprendizaje, mediante el diseño de estructuras flexibles a los cambios. Esto incluye visualizar al aprendizaje como una labor en equipo, dándole un valor especial al trabajo y aceptando mejor los cambios que les llevarán hacia la innovación.³³

En muchos casos de procesos de transformación organizacional, las autoridades han dejado de lado aspectos importantes como la cultura organizacional, tampoco se ha tomado con la seriedad que lo amerita el papel del líder en este proceso de cambio, se

³² "Cultura Organizacional". En <http://www.monografias.com> p. 1 [08-03]

³³ *Ibidem* p. 2

ha ignorado que esta visión de cambio debe ser compartida por todos los niveles jerárquicos, de otra manera no se generará la suficiente conciencia, ni el significado del cambio para su logro. Se puede decir que es fundamental la calidad de los líderes de la institución.

El liderazgo juega un papel primordial, de él depende que el personal de una organización acepte llevar a cabo una nueva forma de actuar en el quehacer laboral diario, hasta lograr hacer propio ese cambio y que los resultados sean los esperados.

El líder debe tener siempre presente que el principal recurso con el que va a tratar es el humano y este es el principal factor de cambio.³⁴

Es común que a menudo se confunda al jefe con el líder, lo que debemos tener siempre presente es que el jefe no necesariamente es un líder y el líder no necesariamente es un jefe.

Tal vez sería bueno empezar por conocer las características de cada uno de éstos términos para desistir de esta falsa concepción que por mucho tiempo se ha aplicado en las organizaciones y que ha intervenido en el desarrollo poco satisfactorio de actividades y obtención de resultados.

Algunas de las características de cada uno de ellos son:³⁵

³⁴ Lepeley, María Teresa. *op. cit.* p 24

³⁵ *Idem.*

Líder	Jefe
Se interesa en las personas	Se interesa en los procesos
Inspira confianza	Usa el control
Su perspectiva es de largo plazo y global	Su perspectiva es de corto plazo y limitada
Se preocupa por encontrar soluciones	Se concentra en descubrir problemas
Promueve ideas nuevas y el cambio	Refuerza ideas antiguas y mantiene la situación actual
Promueven la competencia y el mejoramiento	Evitan competir y temen al cambio
Piensen en programas participativos	Piensen en programas de control
Delegan poder tomar decisiones	Retienen el poder de decidir
Promueven acciones proactivas	Promueven acciones reactivas
Piensen en iniciativa e innovación	Piensen en normas y cumplimiento
Le importa hacer lo correcto	Ejerce control para no hacer lo incorrecto

Como se puede observar con este cuadro de características el liderazgo se centra básicamente en las personas y todo lo que tiene que ver con ellas, como sus necesidades, expectativas, participación activa en la aportación de ideas creativas y nuevas, en el poder tomar decisiones con más libertad, el crecimiento personal a través del aprendizaje y la capacitación para la aplicación de conocimientos y desarrollo de habilidades en las actividades laborales. Todo esto va a provocar que en esa organización se presente un clima organizacional favorable, donde los trabajadores se sientan bien, a gusto con lo que hacen, lo que elevará la productividad y calidad laboral.

En muchas organizaciones aún se carece de este tipo de liderazgo, a pesar de los beneficios que se pueden tener con esta forma de pensar. Todavía se cuenta con una estructura piramidal para ejercer la autoridad, o sea que sólo unos cuantos tienen el poder de decisión (puede ser el caso de los directores), las indicaciones y la comunicación vienen de arriba hacia abajo y no se permiten cuestionamientos.

Ha costado mucho trabajo introducir esta filosofía en nuestra organización, a pesar de los esfuerzos y trabajo realizados.

Se ha pretendido adoptar una forma de trabajo en la cual una persona es la responsable de obtener resultados y de dirigir al personal, siempre en coordinación y cooperación con el resto del personal, como mandos medios y personal operativo. En cierta medida y con las funciones que a cada uno nos corresponde, todos somos responsables de lograr los objetivos de esta institución.

"El líder de calidad sabe escuchar y determinar las necesidades de otras personas. Nunca intenta convencer, nadie puede convencer a nadie, a menos que exista una necesidad que motive a actuar."³⁶

Resumiendo, podemos decir que las características que un líder de gestión de calidad debe tener son:

- Visión de futuro.- Significa que debe importarles a las autoridades y personal en general que su organización tenga un mejor futuro, al ofrecer servicios y productos de calidad.
- Tener habilidad de comunicación.- Es importante practicar una comunicación lineal, con las respectivas responsabilidades de cada integrante de la organización y también saber escuchar y sobre todo sustituir el poder y el autoritarismo por el compromiso y la responsabilidad.
- Capacidad de organización.- Debe ser hábil para realizar planes de acción que contemplen la organización de la empresa en sincronía con las necesidades de los integrantes de la empresa o departamento involucrado.
- Capacidad negociadora.- Significa que es importante saber encontrar soluciones adecuadas a los conflictos de las personas de manera objetiva.
- Aptitud gana-gana.- Debe buscar obtener al máximo los beneficios y negociar acertadamente con las personas que se requiera y lo amerite, teniendo especial cuidado de que ambas partes salgan satisfechas con la negociación o acuerdos que se tomen, de esta forma también se ganan buenas relaciones a largo plazo.
- Predisposición creadora.- Implica el logro de ganancias y beneficios por arriba de los esperados.
- Flexibilidad.- Se habla de flexibilidad cuando se es capaz de adaptarse lo más pronto posible a los cambios que se generan de estas nuevas condiciones de trabajo.³⁷

³⁶ *Ibidem* p. 27

³⁷ *Ibidem* p. 29

En este proceso de cambio, no siempre se han tenido los resultados esperados, tanto en el ámbito público como privado ha habido fracasos, en los cuales han influido la falta de planeación y el liderazgo mal ejercido o su ausencia.

El problema sería entonces, ¿cómo deben las autoridades incentivar a su personal a que adopte esa cultura y participe en ese cambio?

Se sugiere considerar el desarrollo de dos elementos para lograrlo.³⁸

En primera instancia, no solamente deberá importarse el adecuado desarrollo del trabajo, sino que se deberá considerar al personal, es decir, su sentir, su pensar y su actuar, y por otro lado establecer las condiciones favorables de organización para el desarrollo de las actividades (recursos económicos, materiales, etc.)

Con este modelo, en las instituciones se exige entre otras cosas, que los trabajadores de todos los niveles posean conocimientos que permitan desarrollar y lograr los objetivos de la misma, crear un ambiente de trabajo adecuado y que satisfaga al personal que participe en este proceso con un sistema de recompensas y reconocimiento del éxito que se vaya logrando y también un equipo de trabajo participativo y cooperador en las acciones de la organización.

Todas las organizaciones tienen una finalidad, pasan por diversas etapas, por problemas de crecimiento, etc. se pueden considerar como microsociedades con sus propios procesos de socialización, de organización e historia, todo lo cual está relacionado con el concepto de cultura. El concepto de cultura en la organización es relativamente nuevo, con este permite comprender el comportamiento y sobre todo mejorar a cualquier institución.

Hay diferentes autores que hablan de la cultura dentro de las organizaciones, las definiciones de cultura se identifican con sistemas activos y dinámicos, dado que, los valores no son estáticos y pueden ser modificados, como resultado del continuo aprendizaje de los integrantes de las mismas, también está relacionada con el proceso de sensibilización del cambio.

Schein (1988) define a la cultura como "el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas".

La cultura existe a través de estas creencias y valores que comparten las personas que forman la organización, siendo esto lo que determina la forma de actuar, pensar y sentir.³⁹

³⁸ "Cultura Organizacional". En <http://www.monografias.com> p.4 [08/03]

³⁹ *Ibidem* p.5

Otros autores como Pumpin y García la definen como "...el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen."⁴⁰

La cultura organizacional determina la manera como funciona la empresa, sus estrategias, estructuras y sistemas. A través de ella, la visión debe ser considerada como una guía a tomar, en el desarrollo de las actividades de cada uno de sus integrantes.

Es importante tener una atinada intervención de las autoridades al mando de esa empresa, ya que para cambiar la cultura de una organización, es necesario adoptar una aptitud y actitud de convicción con esa filosofía, para que influya en el desempeño del personal y por lo tanto en la obtención de los resultados deseados. La cultura organizacional se manifiesta por las conductas de sus integrantes, influyendo también los valores y las normas en este comportamiento.

Ya que la cultura es aprendida, las organizaciones deben proponerse crear culturas que sean resultado del aprendizaje continuo. Aquí es donde la capacitación juega un papel importante, ya que se hace indispensable para el desarrollo y desempeño de los empleados, al convencerse de lo necesaria que es tanto la preparación continua como el cambio de actitudes, fortalecer el sentimiento de compromiso con la institución, la comunicación en todos los niveles, etc.

Según Davis (1993) la cultura de cada organización es única, ya que tiene su historia propia, su forma de comunicación, de toma de decisiones, su forma de reconocimiento y recompensa, etc. lo que crea un sentimiento de cohesión o pertenencia en sus integrantes.⁴¹

La cultura organizacional está vinculada directamente con la Misión, Visión y Valores de la organización, mismos que son responsabilidad de las autoridades. Su papel tendrá que ser, por tanto, de facilitadores ante todos los integrantes de su empresa al transmitirlos, difundirlos y hacer que los adopten como propios, y al mismo tiempo

⁴⁰ *Idem*

⁴¹ *Ibidem* p. 7

fomentar el logro de los objetivos institucionales a través de la participación activa y adecuada del personal.

La Misión de una institución es su razón de ser, el por qué de su existencia, de su objetivo, es cómo la perciben las demás personas.

La Misión define la función social, las metas y funciones para la institución y su personal.⁴²

La Visión de una institución es su concepción a futuro, es como se quiere ver partiendo de sus necesidades futuras y de las personas que dependen de ella, lo que lleva a crear una visión compartida, o sea a relacionar la visión de cada integrante con la de la organización. Lo cual llevará a tener una visión exitosa por el compromiso de su personal con la institución y el logro de sus objetivos.⁴³

Como he mencionado, las autoridades tienen un gran compromiso, ya que para alcanzar la visión propuesta, deberán desarrollar las acciones necesarias y planear las actividades que llevarán al personal a cambiar su situación actual por la que se desea. La Visión de éxito es aquella que cuenta con personal comprometido con su institución, dispuesto a que con esfuerzo y desempeño laboral se logre el cambio.

Los Valores son la base de toda cultura organizacional, estos refieren el éxito en palabras concretas, además que a partir de ellos se establecen las normas que regirán a la institución. Los determinan las autoridades, deben acatarse y son considerados para evaluar el desarrollo laboral del personal. Deben ser concretos, claros, compartidos y aceptados por todos.

De acuerdo con Monsalve (1989) la mejor forma de "... aprender el valor es a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación, transmisión y actuar el valor hasta convertirlo en un hábito"⁴⁴

Los valores son abstractos, pero son útiles a la organización, porque a través de ellos se pueden dirigir las acciones y conductas de las personas. De aquí la importancia de que los valores sean compartidos, mediante la comunicación de los

⁴² *Ibidem* p. 9

⁴³ *Idem*

⁴⁴ *Idem*

mismos, el personal siempre debe estar o tener conocimiento de cuáles son los valores que determinan el quehacer de su institución.

Después de lo anterior, podemos concluir que si una institución quiere desarrollar una cultura organizacional, las autoridades responsables deben desarrollar e implantar una verdadera filosofía laboral que determine las actividades y el actuar y pensar de todos los integrantes de la organización y a todos los niveles jerárquicos, a través de la difusión de la Misión, Visión y los Valores que rijan a la misma.

La misión, visión y los valores correspondientes a la Dirección General de Calidad y Educación en Salud, se mencionan enseguida:

MISIÓN

"Con entusiasmo y enfoque innovador contribuimos a mejorar la calidad de los servicios en el Sistema Nacional de Salud con asesorías y apoyos a los trabajadores, así como la instrumentación de modelos educativos, de sistemas de gestión, normativos y de participación ciudadana "

VISIÓN

"Somos una instancia prestigiada y exitosa de la administración pública por el trato respetuoso y efectivo que damos a las personas y organizaciones usuarias de nuestros procesos de rectoría e impulso a la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud" ⁴⁵

VALORES

- Justicia
- Autonomía
- Corresponsabilidad social

La Visión que se planteó para la CNCSS al año 2006 fue:

"La calidad se reconoce explícita y fehacientemente como un valor en la cultura organizacional del sistema de salud y existen evidencias confiables de mejoras sustanciales a través de todo el sistema que son percibidas con satisfacción por los usuarios de los servicios, por la población en general y por los prestadores de servicios." ⁴⁶

⁴⁵ Dirección General de Calidad y Educación en Salud. Documento [2002]

⁴⁶ "CNCSS: Principales aspectos y logros", en <http://www.salud.gob.mx/dirgrss> [07/08/06]

"Contribuir significativamente a mejorar las condiciones de salud de todos los mexicanos, proporcionar atención integral de alta calidad a la población y protegerla de gastos excesivos provocados por la atención de sus necesidades de salud." ⁴⁷

Para lograr la Visión y cumplir los objetivos de la Cruzada se plantearon tres estrategias fundamentales de acción que son:

- a. Impulso al cambio
 - b. Aprendizaje y respaldo
 - c. Sustentación
- a. "El impulso al cambio pretende cambiar la forma como se han desempeñado las actividades y motivar que se dé ese cambio en cada una de las unidades de servicios de salud para lograr la Visión.
 - b. El aprendizaje y respaldo pretende establecer de manera sistemática y asegurar que existan las condiciones necesarias para que el personal se mantenga actualizado en el conocimiento y habilidades para mejorar la calidad de estos servicios.
 - c. La sustentación se refiere a que a través de la implementación de mecanismos diversos, se adopte la calidad como un valor prioritario en la cultura de las organizaciones de atención a la salud." ⁴⁸

Las tres están encaminadas a facilitar y hacer que perdure a largo plazo este proceso de cambio. Cada una de estas estrategias tiene una serie de líneas de acción, de los que se desprenden planes de acción que contienen las acciones concretas, los recursos, los responsables y los indicadores con los que se evaluó el logro y avance de cada uno de los objetivos planteados.

En resumen, en materia de salud, el compromiso gubernamental incluyó dos grandes acciones:

- Ofrecer un trato digno a usuarios de los servicios de salud como a sus familiares.
- Mejorar constantemente la calidad técnica de la atención médica en todas las unidades de salud.

⁴⁷ *Idem*

⁴⁸ *Idem*

El trato digno al que se refiere este programa se pretendió implantar a través de proporcionar a las personas:

- a) Respeto a los derechos humanos y a las características individuales de cada uno de los usuarios.
- b) Información completa, veraz, oportuna y de forma sencilla para que pueda ser entendida por los pacientes y sus familiares o quienes lo acompañen.
- c) Amabilidad de parte de todos y cada una de las personas que prestan sus servicios o que tengan alguna relación directa con los pacientes o usuarios.

La Cruzada permitiría que la atención médica fuera efectiva, eficiente, ética y segura.

- Efectiva, porque se planteó alcanzar los resultados esperados por el usuario de los servicios de salud;
- Eficiente, para fomentar el uso óptimo de los recursos de que disponía;
- Ética, porque se apegaría a los valores universales, y
- Segura, porque ofrecía un servicio que involucre los menores riesgos posibles.

A las instituciones tanto públicas como privadas, este programa les ayudaría a elevar la satisfacción de los prestadores del servicio a través de su trabajo, a adoptar la filosofía de la calidad y mejora continua en la cultura de la organización.

Por parte de la población usuaria, mejoraría su percepción sobre la calidad de los servicios de salud con información verídica y oportuna, que permitiría elevar la confianza de la población en el sistema de salud.

Este programa pretendía ser punta de flecha en el cambio histórico de los servicios de salud, en este eje del proceso de transformación del gobierno federal.

En un periodo de la historia nacional en que la democratización es el común denominador de las acciones de gobierno, el sector salud no podía quedarse atrás. La democratización en este sector permitiría que los mexicanos cuenten con un sistema de salud que responda con calidad a sus necesidades y expectativas, tanto de salud como económicos.

CAPÍTULO II

LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR SALUD

1.- Antecedentes Históricos

Si nos remontamos a la historia podemos observar que la capacitación ha tenido un papel importante en el desarrollo de las diferentes culturas, prueba de ello es la construcción de grandes monumentos, a través de la participación de miles de personas preparadas en diversos oficios como albañilería, carpintería, pintura, etc.

La transmisión de conocimientos generacional fue durante muchos años la única manera en que las personas que sabían algún oficio, compartían estos conocimientos con los miembros de sus familias, de esta manera se aseguraban que durante muchos años éstos perduraran.

Años más tarde se empezaron a formar grupos de personas que tenían intereses en común, lo que permitía que se ayudaran mutuamente, a estos grupos se les llamó Gremios. Se puede considerar al gremio como la primera empresa propiamente dicha, ya que estas agrupaciones de personas se constituían como un grupo de trabajadores.

Aparecen también los primeros reglamentos laborales que determinaban algunas condiciones laborales como el número de trabajadores que debía haber, qué cantidad de producción se requería, cómo se tenía que entregar, es decir, qué calidad debía tener el producto y cuál era la remuneración que cada trabajador iba a recibir.

Para hablar de un gremio, se debía contar con la siguiente organización:⁴⁹

⁴⁹ Grados, Jaime A. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México, Trillas, 1999. p.11

GREMIO ⁵⁰	
Maestro	Era el encargado de transmitir los conocimientos y habilidades básicas para el trabajo a través de la instrucción.
Aprendices	Eran las personas que recibían el entrenamiento para posteriormente realizar el trabajo, ellos no recibían ningún tipo de remuneración.
Oficiales	Este rango recibían los aprendices después de su entrenamiento, los trabajos que realizaban generalmente eran poco eficientes, dado que carecían de experiencia.

Los gremios tenían como objetivo proteger los intereses económicos del oficio que ahí se trabajaba y también el estatus social de los artesanos o comerciantes.

Con el tiempo, esta forma de trabajo ya no era suficiente para satisfacer las demandas que crecían día con día, entonces surge la necesidad de usar máquinas y materiales con qué cubrir estas demandas y como consecuencia también tenían que prepararse los trabajadores adquiriendo nuevos conocimientos y desarrollando habilidades que permitieran un adecuado desempeño de su trabajo.

En la primera mitad del siglo XVIII, durante la Revolución Industrial y el surgimiento de las escuelas de administración, el principal objetivo de las empresas, era obtener un mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible.

Se incorpora también el uso de objetivos y métodos al proceso de capacitación, se preparaba a las personas para que desempeñaran una sola actividad, la desventaja era que no conocían el proceso en su totalidad.

Cuando los empresarios se percataron que la producción no era la que ellos querían, vieron la necesidad de entrenar a los trabajadores en otras actividades más, no necesariamente se debían especializar en una sola, así se empezó a tener un crecimiento y desarrollo que se vio reflejado en una mejor producción.

La psicología industrial consideraba importante el comportamiento humano en la empresa, como parte del cumplimiento de los planes y objetivos propuestos.⁵¹

⁵⁰ *Idem*

⁵¹ *Idem*

Se da también un gran impulso a la capacitación con la aparición en Estados Unidos de un método militar que preparaba a su gente en el entrenamiento para la intervención de los soldados en la 1ª Guerra Mundial.

Este método se conoce como "Método de los cuatro pasos":⁵²

- a. Explicar
- b. Demostrar
- c. Ejecutar
- d. Comprobar

Con este método se mejoró la eficiencia de los grupos y el costo de la capacitación.

La importancia de este método radica en que se basa en los principios del aprendizaje de adultos, el cual menciona que para que un adulto aprenda, es necesario tomar en cuenta factores como la motivación, su participación activa, estimularlo durante el desarrollo de las actividades y reforzarlos, hacer las correcciones necesarias en el momento, o confirmar el logro de lo que se esperaba obtener. Posteriormente este método se adapta a otras ramas, principalmente a la industria.

Alrededor de 1940, se hace conciencia de que el proceso de capacitación debería ser sistematizado y organizado, también en este momento cobra importancia el instructor como tal.

A partir de los años 70 se establece en la Ley Federal del Trabajo que todas las empresas mexicanas debían capacitar a sus empleados, esto se convierte en un derecho del trabajador en el año de 1977 y para 1978 se establece la obligación de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación, adiestramiento y seguridad e higiene en los centros de trabajo.

Actualmente se da mayor importancia al beneficio al hacer partícipe al empleado en la operación de su empresa para alcanzar dos propósitos; el material, es decir, el de las ganancias y el social, o sea, la superación personal, laboral y profesional.

La capacitación que la empresa brinda a su personal, debe enfocarse en la adquisición de beneficios no sólo para la empresa, también para la persona y su entorno social, de tal forma, que si lo aprendido se aplica a las actividades laborales, los resultados que se obtengan, se verán reflejados en la mejora de las empresas, cualquiera que sea su ramo y sobre todo en la satisfacción de sus clientes o usuarios.

⁵² *Ibidem.* p. 15

Si la persona se siente motivada con la capacitación, el desempeño en su trabajo se verá ampliamente mejorado.

La empresa o institución debe estar consciente de que tiene que asumir el compromiso de otorgar la capacitación necesaria a su personal, la cual debe ser de calidad. Para impactar en él y obtener los resultados deseados, debe eliminarse la visión que por muchos años se ha tenido, de que era obsoleta, aburrida y hasta un castigo para personal “conflictivo” o que había incurrido en alguna falta.

La capacitación es fundamental para que los empleados de una empresa se preparen integralmente, es decir, como personas, profesionales, técnicos, etc. Y por tanto en su desempeño laboral, ya que si está bien enfocada hacia la satisfacción de necesidades, la persona se siente motivada, por lo que su productividad se elevará y se integrará mejor a su equipo de trabajo.

Tanto las autoridades como los empleados deben considerarla una inversión que reeditará beneficios a ambas partes, incluso para que el trabajador pueda escalar a nuevos puestos y niveles más altos y para evitar malos hábitos (trabajos de baja calidad, mala atención al público, etc.). La capacitación es parte importante de la empresa, ya que favorece el desarrollo de la cultura organizacional de la misma.⁵³

En el proceso de mejora continua que se pretendió desarrollar en esta institución, se consideró a la capacitación como una valiosa herramienta, a través de la cual se difundió, primero esta nueva forma de trabajo a todo el personal, tanto médico como administrativo y después, se debía poner en práctica lo aprendido de preferencia también en la vida personal y no solo en la laboral para el logro de objetivos.

Si bien es cierto que la capacitación pretende que las personas que la reciben se actualicen en sus conocimientos y habilidades, dado el desarrollo en todos los ámbitos (laborales, educativos y tecnológicos, entre otros) también busca que este desarrollo se vea reflejado en el crecimiento de la empresa u organización, al aplicar lo aprendido y sobre todo cuando se pretende implantar una nueva forma de trabajo.

La capacitación no debe verse como una moda, es necesario que toda institución que quiera ser competitiva, se enfoque al desarrollo de programas de capacitación. Para que estos se aprovechen, deben elaborarse con base en un proceso de detección de necesidades reales para satisfacerlas y no solo se capacite para el desarrollo personal del trabajador, cierto que es importante el crecimiento personal o profesional, pero si no se relaciona y aplica en las actividades que se desempeñan, se pierde el propósito de la capacitación.⁵⁴

⁵³ "Calidad en la educación" En <http://www.tupublicas.com> [10-08-05]

⁵⁴ *Idem*

2.- Concepto.

La concepción actual de la capacitación se fundamenta en términos como "uso", "aplicación", "análisis", etc. para que con los conocimientos adquiridos se realice con más calidad el trabajo cotidiano, se resuelvan problemas y se mejoren habilidades, esto es, que lo aprendido sea útil e importante en el desarrollo tanto personal como laboral y profesional.

La capacitación se entiende como un proceso formativo que se imparte fuera del ámbito escolar que supone la adquisición de nuevas capacidades, a través de la interacción constante entre quien enseña, quien aprende y los contenidos de la materia que se estudia.

Esto significa que debe haber una comprensión de los contenidos, una transformación y reestructuración, que se logra con las actividades y técnicas utilizadas y donde el instructor sea capaz de facilitar el proceso de aprendizaje con su apoyo, asesoría y coordinación.

No debemos olvidar que el aprendizaje dura toda la vida, es permanente e inacabado y está influenciado por las experiencias y el entorno social o laboral.

El proceso de enseñanza-aprendizaje en que se basa la capacitación incluye aspectos de la educación para adultos como:

- Los adultos han tenido otras experiencias de aprendizaje, es importante relacionar lo aprendido anteriormente con lo nuevo.
- Para construir los conocimientos es necesario pensar, lo que implica relacionar la información con otros conocimientos, organizarla y estructurarla.
- Para facilitar que el pensamiento se oriente y organice, se deben emplear métodos de apoyo adecuados.
- Los adultos cuentan con una historia personal y una forma de resolver problemas y situaciones nuevas, es enriquecedor interactuar con otras personas y así obtener un aprendizaje más significativo.
- El instructor se convierte en un facilitador al coordinar y orientar la información, facilitar su adquisición y propiciar el interés por ampliarla.
- Para transmitir conocimientos y lograr un aprendizaje significativo se requiere que el instructor, además de conocer el tema, planea la enseñanza

considerando objetivos, participación grupal, expectativas de aprendizaje, etc.

- Mantener la atención del grupo, no solo captarla. Es importante recordar que se ha demostrado que la atención de un grupo disminuye después de 20 minutos de escuchar alguna plática.
- El aprendizaje está determinado por factores propios al individuo, así como a sus necesidades, el medio ambiente en el que se desarrolla, por esto no toda la gente aprende al mismo tiempo ni de la misma manera, cada persona tiene su ritmo de aprendizaje.
- Conocer la homogeneidad o heterogeneidad del grupo para adaptar las actividades de aprendizaje, así como la forma y los factores que intervienen en el aprendizaje de los adultos.
- La capacitación de los adultos está relacionada con el saber ser, saber hacer y saber decir.⁵⁵

El fundamento teórico de la capacitación tiene su base en diferentes disciplinas, entre ellas la administración, la educación, la psicología y la comunicación, según el ámbito de aplicación y los propósitos planteados. Es así que podemos mencionar que estamos ante un proceso en constante movimiento y por tanto actualización en sus contenidos, propósitos y misión de las instituciones que los solicitan o diseñan.

De lo anterior que sea común encontrar diferentes términos referidos a este proceso como capacitación, entrenamiento, adiestramiento, desarrollo, instrucción, etc. Algunos autores han hecho la diferencia entre cada uno de estos términos. A continuación se mencionan los conceptos de cada uno de ellos.

Adiestramiento.- Es la destreza que se adquiere para el desarrollo de una habilidad, generalmente con la práctica de trabajos físicos o motrices. Interviene el uso de máquinas, herramientas o equipos.

Entrenamiento.- Es cuando se prepara a las personas para realizar un trabajo o esfuerzo mental o físico.

Capacitación.- Es proporcionar a las personas conocimientos técnicos, científicos y administrativos con la finalidad de que el personal cuente con los conocimientos necesarios para desempeñar las actividades encomendadas con mayor eficiencia. Puede incluir el adiestramiento.

Desarrollo.- Se entiende como la maduración del ser humano, ya que lo abarca integralmente en su formación, esto es, en su carácter, disciplina, hábitos, inteligencia, la capacidad para dirigir y tomar decisiones, etc.⁵⁶

⁵⁵ ILCE. *Guía didáctica para instructores*. México, p.32-36

⁵⁶ Siliceo, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo*. México, Limusa, 1991 p. 13

La capacitación de ninguna manera se considera como un proceso nuevo, simplemente es un proceso de formación e información, en el cual se pretende que los participantes adquieran nuevas capacidades o se actualicen, para lo que es necesario tener una actitud activa y no pasiva, al lograr la interacción con todos los elementos que integran este proceso, como los contenidos, las técnicas didácticas, el instructor, el participante, etc.

La capacitación se ha ido modificando a lo largo del tiempo a la par de los avances tecnológicos, no es lo mismo un curso impartido en la década de los 60 a uno impartido en la actualidad. Su evolución también se debe a que las necesidades tampoco son las mismas; lo que no ha cambiado es su búsqueda por obtener los máximos beneficios al aumentar la productividad de los trabajadores y la eficiencia en sus actividades.

En este sentido, se le debe dar especial atención a la planeación y organización de un curso, debe ser flexible en tiempos y actividades, pero no en contenidos, por lo que se puede modificar y adaptar a las necesidades de cada una de las instituciones en donde se imparta, incluso si fuera el mismo cada instructor debe conocer previamente el tamaño del grupo y sus características, como preparación académica, niveles jerárquicos en la organización, la sede, los recursos, etc.

En la elaboración de esta planeación es necesario seguir cada una de las siguientes fases:⁵⁷

1. Planeación
 2. Organización
 3. Ejecución
 4. Evaluación y Seguimiento
1. La planeación se refiere al ¿qué hacer? de la capacitación. En esta fase se incluye la detección de necesidades, el establecimiento de objetivos y la elaboración de planes y programas.
Es importante esta fase para conocer cuáles son y en dónde están localizadas las carencias que se necesitan corregir o cuáles son las áreas que se tienen que reforzar. En cuanto al personal, se determina quién debe prepararse y en qué tema, también se determina qué tipo de cursos se impartirán.
Se recomienda establecer los objetivos con base en la evaluación que se obtenga de la detección de necesidades. Con ellos se define el nivel de aprendizaje que se requiere adquiera el participante con los contenidos de

⁵⁷ Grados, Jaime A. *op. cit.* p.31

ese curso, h bllese de conocimientos, habilidades o destrezas. Deben redactarse de manera clara y objetiva, es indispensable que sean cuantificables, es decir, que pueda medirse el aprendizaje a través de algún tipo de evaluación.

Una vez obtenidos los objetivos, el siguiente paso es determinar el contenido o temas que permitan su logro.

Posteriormente se seleccionarn las técnicas y los materiales didácticos con que se desarrollarn cada uno de los temas.

2. La organización es el  con qué hacerlo? de la capacitación, esta fase incluye los recursos que se necesitan para capacitar; materiales, humanos, didácticos y económicos.

Otro recurso que se necesita es el lugar o espacio físico donde se llevará a cabo el evento.

En cuanto a los recursos humanos, aquí se determina si se cuenta con el presupuesto suficiente para contratar instructores externos o especializados, de otra manera se ocuparn instructores internos o bien se organizar  un curso de Formación de instructores con el personal interesado en participar en esta actividad y que cumpla con el perfil para desarrollarse como instructor.

También debe considerarse la contratación de servicios externos a la institución como hospedaje, alimentos, transporte, realizar gafetes, personificadores, listas de asistencia, etc.

3. La ejecución es cuando se imparte el evento propiamente dicho, involucra la presentación del material didáctico, proporcionar a los participantes los manuales del curso, coordinar el servicio de cafetería y en general las actividades que se involucran antes, durante y después del evento.

Durante el desarrollo del evento se sugiere al instructor analizar las actividades diarias con la finalidad de evaluar el avance de su programa y comparar si está dándose como se plane  o es necesario realizar ajustes.

También se sugiere al instructor realizar una retroalimentación diaria, de ser posible, con los participantes.

4. Evaluación y seguimiento.- Generalmente el contenido de un curso requiere comprobarse que se aprendió y si los objetivos se lograron. Esto se puede saber a través de la forma de evaluación que se haya determinado, ya que en algunos casos se evalúa al participante a través de la aplicación de cuestionarios que generalmente se ejecutan en diferentes momentos del curso, con la participación en las actividades, la observación, etc.

En otros casos la evaluación se puede realizar tanto para el contenido, como para la organización y el desempeño del instructor, de esta manera se sabr  si es necesario realizar ajustes o modificaciones en cualquier parte de la capacitación y así tomar medidas correctivas que permitan elevar la calidad de estos eventos.

Finalmente, es importante definir la forma como se realizará el seguimiento, se sugiere llevarlo a cabo algunos meses después de concluido el curso, esto es deseable que lo establezcan las autoridades de la organización y los instructores. Con el seguimiento se pretende comprobar si los conocimientos que los participantes adquirieron est n cumpliendo con los objetivos propuestos y si está influyendo de alguna manera, como resultado de su aplicación en el trabajo diario de las personas.

Generalmente se visita el lugar de trabajo del personal que recibí la capacitación para que a través de diferentes formas de evaluación (entrevistas, observación, evidencias fotográficas, etc.) se conozca el alcance o el impacto que ha tenido el curso en

cuestión, al haber aplicado su contenido en el área laboral y si se ha tenido un cambio en las habilidades, actitudes y actividades que hayan permitido un mejor desempeño laboral y por consiguiente mejores resultados laborales.

Como mencioné anteriormente, se recomienda realizar el seguimiento algunos meses después de recibida la capacitación para que se puedan apreciar estos cambios.

Para que un curso logre su propósito y pueda repercutir positivamente en la mejora de cualquier actividad, debe estar basado en la Detección de Necesidades de Capacitación, con esta se logra: ⁵⁸

- Identificar las áreas de trabajo en las que se requiere de algún tipo de capacitación.
- Conocer a los empleados que requerirán recibir la capacitación.
- Identificar el tipo de capacitación que se necesita, es decir, si se va a reforzar en conocimientos, habilidades o actitudes.
- Programar de acuerdo con las prioridades, las fechas y el orden en que se realizarán los eventos de capacitación.
- Identificar la problemática existente de cualquier empresa y las causas que la originaron.
- Definir la situación en que se encuentra la empresa, es decir, si es suficiente el personal con el que cuenta y si cada uno está realizando las funciones que se le programaron o no.
- Elaborar los programas de capacitación con base en las deficiencias o necesidades detectadas.

Para cualquier empresa son importantes sus recursos, pero sobresale la preocupación por el recurso humano.

Con las actualizaciones y avances tecnológicos, científicos, económicos, etc. se vuelve casi imposible contar con el personal completamente preparado para cumplir con las expectativas del puesto o de las funciones que se requieran, siempre va a ser necesario actualizarse en conocimientos y desarrollar nuevas actitudes y habilidades que permitan desempeñar las labores de forma eficiente y con una productividad deseable.

⁵⁸ *Ibidem* p. 36

Partiendo de lo anterior, se hace importante tener al personal actualizado en sus conocimientos, habilidades y actitudes a través de un programa de capacitación adecuado y que responda a esas necesidades. Por esto el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación se considera una pieza fundamental para el éxito de cualquier programa.

Una vez realizada se debe identificar las áreas a reforzar a través de los cursos, para esto se sugiere considerar las tres áreas de desarrollo, que aplicadas al proceso de enseñanza-aprendizaje, se convierte en una Taxonomía educativa. Cada una de estas áreas describen las diferentes acciones que se pueden aplicar para el diseño de objetivos y comportamientos, que son parte fundamental en los programas de capacitación.

Las áreas que se mencionan son:

- Área cognoscitiva.- Se refiere al desarrollo de tipo intelectual que involucra la memoria, el análisis, la atención, la abstracción y la reflexión.
- Área psicomotriz.- Es el área donde se desarrollan habilidades, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimiento.
- Área afectiva.- Intervienen aspectos de las personas como actitudes, valores y opiniones que ocasionan que se reaccione de tal o cual manera y que esto se ve reflejado en la actividad laboral diaria.

De acuerdo con el área que se necesite reforzar, deberá ser el tipo de evento a programar, por ejemplo:⁵⁹

Tipo de curso	Área	Se obtiene...
Capacitación	Cognoscitiva	Más conocimientos
Adiestramiento	Psicomotriz	Más habilidades
Desarrollo	Afectiva	Cambio de actitud

Retomando lo anterior, la ventaja principal de una adecuada Detección de necesidades es el éxito de cualquier programa y por consiguiente el desarrollo eficiente del trabajo de cualquier empresa.

Por otra parte, permite el ahorro de tiempo y de recursos al conocer la problemática por resolver y el personal involucrado. Identifica si algún equipo necesita mantenimiento, darse de baja o es insuficiente.

También cambia la imagen de la capacitación que el personal ha tenido durante muchos años (se pensaba que era un castigo para el trabajador problemático).⁶⁰

⁵⁹ *Ibidem.* p. 37-39

⁶⁰ *Ibidem* p. 41

En la Secretaría de Salud se entiende a la capacitación como un proceso permanente que tiene como objetivo desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas que permitan un mejor desempeño de las actividades del personal. Sin embargo se integraron algunos otros conceptos que se definieron de acuerdo con el tipo de actividades que se desempeñan en esta Institución y que más adelante se describirán.

La Detección de necesidades de capacitación, en esta institución se lleva a cabo a través de las necesidades planteadas por los trabajadores de esta Dirección General en una cédula de capacitación, aplicada generalmente en el mes de diciembre de cada año, para efecto de autorización del presupuesto.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se decide qué cursos se van a programar en el siguiente año y si se contratará a alguna institución educativa o instructor externo, lo importante es realizar una programación que dé respuesta a las necesidades detectadas.

La programación de cursos permite hacer una adecuada selección de recursos, tanto humanos como materiales necesarios, lo que lleva a una optimización de recursos, sugiere también las estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación para los cursos.

Se integra un Programa anual donde se contemplan diferentes tipos de eventos para reforzar los conocimientos y capacidades de los trabajadores, entre ellos la Visión del servicio público, capacidades gerenciales, directivas, etc.

Permite que se hagan los convenios necesarios con las autoridades involucradas para gestionar fechas, sedes y la autorización para que asista el personal.

3.- Marco Legal

Desde el México prehispánico se encuentran antecedentes que demuestran el interés por la capacitación, y esto lo vemos en la educación que se daba, ya fuera doméstica, artesanal o militar.

Durante la época de la Colonia aparecen las Ordenanzas de Minería (1783), las que se dedicaban a capacitar a los jóvenes que pretendían trabajar en las minas, a través de los preceptos, ejercicios y ejemplos que permitían desarrollar las facultades intelectuales, para tener un individuo apto y hábil para desempeñar su trabajo.⁶¹

En 1873 surge el Gran Círculo de Obreros para difundir la capacitación a los obreros en cuestiones de oficios y artes, como una de las obligaciones de los patrones. Años más tarde y como resultado de una serie de movimientos por inconformidades laborales, se crea un primer "Derecho del trabajo, con el que se pretendía alcanzar una mejor relación obrero-patronal" y que los trabajadores alcanzaran su superación tanto intelectual como manual, llegamos así a la Constitución de 1917, en la cual se fundamenta todo este proceso de capacitación hasta nuestros días, considerándose como un derecho social.⁶²

El marco legal de la capacitación en nuestro país se fundamenta en el Artículo 123 fracción XII de nuestra Constitución, se aplica a todos los trabajadores sin distinción alguna (edad, sexo nivel jerárquico, etc.) y en él dice:

"...las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."⁶³

El 28 de abril de 1978 se reglamentó esta obligación y se dio a conocer en el Diario Oficial de la Federación, entrando en vigor en mayo de ese año. A continuación se menciona:

"Ley Federal del Trabajo en su Título Cuarto, Capítulo III Bis, De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, Artículo 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."⁶⁴

Por Ley, todos los trabajadores de una empresa tienen el derecho de recibir capacitación, sin hacer distinción alguna de edad, puesto, nivel jerárquico, etc.

4.- Capacitación al personal operativo.-

Con base en el marco legal anterior, la Secretaría de Salud desarrolló un Reglamento Interno de Capacitación que rige al personal que labora en esta Institución. En él se

⁶¹ *Ibidem.* p. 17

⁶² *Idem*

⁶³ *Ibidem.* p.37

⁶⁴ Siliceo, Alfonso. *op. cit.* p.37

describen los derechos del trabajador, los órganos que se encargan de vigilar y promover el cumplimiento de los programas de capacitación, como las Comisiones de Capacitación, la acreditación y reconocimiento de estas actividades y las becas que se pueden solicitar.

Este Reglamento rige las actividades de enseñanza de todo el personal médico y operativo de base, que esté activo y que tenga una antigüedad mayor a 6 meses 1 día en la Secretaría de Salud.

Para su aplicación se definieron los conceptos de enseñanza, capacitación, capacitación para el desempeño, capacitación para el desarrollo y capacitación basada en competencias.

Enseñanza.- Acciones tendientes a incrementar el acervo de conocimientos del personal a través de programas elaborados o validados por instituciones educativas oficiales. De su aplicación se otorgarán reconocimientos como son: grados académicos, certificados o constancias con valor curricular.

Capacitación.- Proceso permanente cuyo propósito es desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del personal para que este se desempeñe adecuadamente en su puesto de trabajo.

Capacitación para el desempeño.- A todas aquellas acciones tendientes a incrementar la capacidad de los servidores públicos para la realización de las actividades y funciones que desempeñan en su ámbito de trabajo.

Capacitación para el desarrollo.- A todas aquellas acciones que permitan la conformación de un perfil académico y/o laboral que favorezca la incorporación del trabajador a un proceso escalafonario conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Escalafón.

Capacitación basada en competencias.- Es aquella que tiene por objetivo la adquisición de habilidades prácticas, destrezas y actitudes necesarias en las funciones desempeñadas en el lugar de trabajo y que son definidas por la Secretaría.⁶⁵

De acuerdo con este Reglamento y con el Catálogo de puestos, los programas de capacitación están diseñados con base en las dos áreas en que se clasifica el personal:

⁶⁵ México. SSA. "Reglamento de Capacitación" [20-08-96] p. 6

1. Administrativa
2. Médica

Dentro de la Dirección General de Calidad y Educación en Salud existe el Departamento de Gestión de la Capacitación que es el que se encarga de integrar el Programa Anual de Capacitación, donde se incluyen eventos enfocados a fortalecer las capacidades de su personal operativo y mandos medios, a través de cursos, talleres, conferencias magistrales y cursos en línea, entre otros, impartidos por instituciones educativas y de capacitación reconocidas, como la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad del Claustro de Sor Juana, el CONALEP, etc. las cuales garantizan la calidad académica, que permite alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

Este Programa se elabora para satisfacer las demandas del personal de acuerdo con los recursos presupuestales asignados a este rubro y a las necesidades de capacitación detectadas en diciembre de cada año, con la aplicación de la "Cédula personal de seguimiento del proceso de capacitación" al personal de la Secretaría.

Una vez concluido el programa, se encarga de difundirlo en toda la Dirección General para que el personal ejerza su obligación y derecho de capacitarse de acuerdo con el Reglamento. Posteriormente se tramita la inscripción al evento del trabajador interesado, previa autorización de su jefe inmediato.

En el caso del personal operativo y mandos medios de las entidades federativas deben de contar de igual forma en su lugar de adscripción, con un departamento encargado de proporcionar los cursos de capacitación necesarios, sin embargo el Departamento de Sistemas de Capacitación perteneciente a la Dirección General antes mencionada, se encargaba de brindarles cursos de capacitación enfocados a temas de calidad para apoyar el logro de los objetivos planteados en la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud.

CAPÍTULO III

MODELO DIDÁCTICO DE CAPACITACIÓN

1.- Características.

Para responder a la necesidad del Plan Nacional de Capacitación para la Calidad de impulsar el desarrollo de una cultura de calidad, se propuso el diseño y operación de procesos educativos sobre, para y de calidad, dirigidos al personal directivo, mandos medios y personal operativo de los Servicios de Salud.

Este Plan se integró con temas que permitieran con su aplicación mejorar y elevar la calidad de la prestación de los servicios de salud, los cuales se desarrollan a través de la modalidad de Cursos, Talleres y Asesorías y con el apoyo de Modelos Didácticos de Capacitación.

Un Modelo Didáctico de Capacitación contiene los elementos básicos de la enseñanza-aprendizaje que se pueden aplicar en diferentes condiciones y contextos, es decir es la forma de organizar las actividades pedagógicas con la finalidad de lograr que los participantes adquieran nuevos conocimientos y desarrollen habilidades y actitudes determinadas.⁶⁶

Básicamente estos Modelos pretendían, homogeneizar los conceptos de calidad en el personal tanto administrativo como médico de las unidades de salud de todo el país.

Se buscó fueran flexibles, ya que aunque aportaban información necesaria para aplicarse en las unidades de salud, la forma de impartirse podía adaptarse a las necesidades de cada una de ellas.

Pretendían por un lado, informar y actualizar a los trabajadores en los temas de calidad que se querían instaurar en las unidades de salud y por el otro, preparar como facilitadores a todas aquellas personas que se les encomendó transmitir estos contenidos a través de las técnicas de enseñanza que se les presentaban para impartir

⁶⁶ "Una propuesta de capacitación docente." En <http://www.profes.net> [14/08/06]

cada uno de los temas, entre ellas: la guía para el facilitador, el manual del participante, la carta descriptiva con los contenidos, sugerencias de diapositivas y temas en anexos relacionados con cada uno de estos talleres; y por el otro porque el instructor que lo aplicaría no tendría como único propósito la transmisión de conocimientos, además sería un facilitador o guía sin perder de vista su propio estilo de instrucción y conducción, el cual debía considerar como parte fundamental del proceso enseñanza-aprendizaje, la experiencia y el conocimiento de los participantes, así como su creatividad y participación activa. De esta forma, el aprendizaje sería el resultado de esta práctica guiada por el facilitador y la interrelación activa con el grupo, el cual construiría su propio aprendizaje.

Dado que en la capacitación se concibe al participante como un ser biopsicosocial ubicado en un medio ambiente en el que se desempeña de manera inteligente, se busca como se mencionó anteriormente, que desarrolle habilidades y actitudes para aprender y reaprender. Por esto es deseable que la persona que esté al frente de un grupo en un evento de capacitación, conozca las características del aprendizaje de adultos. Debemos entonces hablar de un facilitador de aprendizaje.

La importancia del facilitador es que guiará al grupo para adquirir los contenidos y aplicarlos en los diferentes ejercicios y prácticas, también podrá evaluar los avances a lo largo del evento, lo que le dará oportunidad de realizar los ajustes necesarios.

El facilitador no se concibe por tanto, como un transmisor de un conocimiento, ya que se encarga de orientar las actividades hacia las necesidades y los objetivos que se quiere lograr y al propiciar la comunicación facilitador-participante y viceversa.

El facilitador "es el profesional de la capacitación que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales, intereses de trabajo y fortalezas personales. Tiene alta capacidad para discutir problemas, ayudar a identificar planes de largo plazo y mostrar apoyo para avanzar objetivos profesionales".⁶⁷

⁶⁷ Lepeley, María Teresa. *op. cit.* p.27

El facilitador debe estar convencido que su participación ante el grupo debe ser planeada, no improvisada, su papel es guiar al participante a aprender, comprender y apropiarse de los conocimientos a través de las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Un facilitador debe reunir ciertas características para dirigir un grupo. Mencionaremos algunas de ellas.

- Tomar en cuenta la experiencia y conocimientos previos.
- Aprovechar las ideas, sentimientos y opiniones de todos y cada uno de los participantes.
- Ser reconocido por el grupo, esto es, fomentar su aceptación, autoridad y confianza ante el grupo.
- Tener en cuenta las expectativas de los participantes para realizar ajustes al programa de trabajo.
- Fomentar la participación grupal para la resolución de dudas.
- Guiar al grupo en el proceso de enseñanza - aprendizaje,

Por otro lado, en estos modelos se sugieren actividades como:

- Exposiciones teóricas
- Trabajo individual y de grupo
- Presentaciones individuales y grupales, entre otros

La metodología que se sugiere, orienta al facilitador para desarrollar el curso de manera ágil, con una secuencia lógica y entendible. Está basada en la participación activa de los integrantes del grupo, la discusión y la libre expresión de opiniones y resolución de dudas.

Las sesiones que se tienen planeadas para la transmisión de estos modelos son a través de trabajo grupal y de exposiciones, fomentando siempre la participación activa de los integrantes del grupo para propiciar un aprendizaje con base en experiencias y

situaciones reales con las cuales se plantearán diversas situaciones que enfrentar y sus posibles soluciones. (Ver anexos)

Cada Modelo se integró en carpetas que contienen:

1. Contenido
2. Agenda del Taller
3. Lineamientos de operación.- Carta descriptiva
4. Material para el participante
5. Material para el instructor.- Anexos:
 - Lecturas recomendadas (de acuerdo con el tema del taller)
 - Técnicas grupales

Para la difusión y aplicación de cada uno de estos modelos se estructuraron cursos de capacitación regionales, esto es, se dividió a la República Mexicana en tres regiones, a las que se les programaron fechas y sedes diferentes, con la finalidad de cubrir en su totalidad la formación de Facilitadores en cada Modelo, que a su vez transmitirían esta información al personal del estado, a través de la aplicación de este material de una manera clara, sencilla y ordenada y sobre todo con la opción de poder adaptarlo a las necesidades de cada unidad de salud.

El objetivo de estos Modelos es permitir que el facilitador organice las actividades de capacitación a través de las herramientas que ahí se proporcionan. Están basadas principalmente en la participación activa de los integrantes del grupo, la discusión de temas, la libre expresión de opiniones y la resolución de dudas.

A continuación se describe de manera general tres de estos Modelos:

2.- Conceptos Básicos de Calidad

Este fue el primer tema del Plan Nacional de Capacitación para la Calidad que se desarrolló a través de un Modelo Educativo, el cual se dio a conocer al personal de la Secretaría de Salud interesadas en participar en el curso de formación de instructores que impartió esta Dirección General.

Este Modelo tiene como objetivo principalmente introducir al trabajador de los servicios de salud en el enfoque de calidad como medio para elevar el nivel de vida de nuestra sociedad, destacando la importancia de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud.

Las acciones que se programaron para su desarrollo fueron principalmente:

- a) El diseño de contenidos
- b) Capacitación y formación de instructores
- c) Integración de la programación de acuerdo con las demandas de los estados o a las necesidades detectadas.
- d) Certificación de los instructores

Durante el desarrollo del taller (Ver Anexo Conceptos Básicos de Calidad), se exponen los siguientes temas:

- Pensar en calidad.- En este tema se define el concepto de calidad y se menciona la importancia que tiene su aplicación en nuestra vida diaria (tanto personal como laboral).
- La Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud.- Se identifican sus orígenes, la imagen visual que la define y cuáles son sus características, también se explican los paradigmas de la Cruzada, es decir el paradigma que desde hace mucho tiempo se ha tenido de la calidad de los servicios de salud y cómo con esta metodología se pretende sustituirlo por uno diferente o nuevo, resultado de cómo se intenta modificar la calidad de la atención de los servicios de salud.

- Principios de calidad.- Si se pretende aplicar la calidad a los servicios de salud, es indispensable conocer los principios generales de calidad, ellos son:
 - a) Enfoque al usuario.- Debemos conocer a las personas con las que tratamos así como sus necesidades. Se describe el concepto de usuario enfocado al Sector Salud y se realizan ejemplos de cómo se debe dar una buena atención y sus consecuencias, así como las que se obtienen de una mala atención.
 - b) Prevención.- Se proporciona el concepto de la prevención y la importancia de su aplicación, se dan sugerencias de cómo aplicar la prevención en el ámbito laboral, principalmente a través de la planeación.
 - c) Trabajo en equipo.- A pesar de que la calidad debe empezar por cada una de las personas, es cierto que nuestras actividades las realizamos junto con otras personas, ya sea en la escuela, el hogar o el trabajo, en este apartado se trata la importancia de saber trabajar coordinadamente, para lo que se inicia definiendo ¿qué es un equipo?, sus características, los beneficios de trabajar en equipo y los obstáculos que se pueden presentar, además de saber que no estamos exentos de presentarse situaciones de conflictos, por lo que se incluye un tema de manejo de conflictos.
- Medición.- Parte esencial de la calidad es saber qué tan bien se están haciendo las cosas, por lo que se agregó un tema relacionado con la medición, y sus beneficios. Se explican de manera general los tres aspectos que la comprende: El pensamiento estadístico, que son los resultados objetivos relacionados con alguna unidad de medida, pueden ser encuestas, conteos, etc. Medición del proceso, está relacionada con la prevención y la mejora continua a través del establecimiento de estándares y la Medición de resultados, que se obtiene mediante el grado de satisfacción que los usuarios del servicio mencionen haber recibido.

- Mejora continua.- Se indica que aunque se alcancen los objetivos propuestos, no debemos considerar que se terminó con el proceso, siempre va a haber cosas nuevas o que cambien y que tengan posibilidad de cambiar para mejorar. En este tema se incluye el Ciclo de Mejora Continua y sus características.

Con este tema se concluye el material teórico del modelo. La siguiente parte se titula Ejercicios, en donde se proporcionan al participante los formatos con los que se trabaja durante la impartición del evento, incluyendo un cuestionario de Evaluación al instructor, el cual tiene como propósito obtener información que le sirva al instructor para su retroalimentación.

El siguiente apartado se llama Presentación, está dirigida para el personal que se preparará como Instructor/facilitador, ya que contiene temas de Didáctica básica, grupos, manejo de grupos, recomendaciones para dirigir un grupo, algunas técnicas para planear un curso, aprendizaje en los adultos, entre otros. Todos estos temas están presentados en diapositivas.

Posteriormente se proporciona otro apartado; "Manual de Didáctica Básica", en el que mencionan los temas anteriores pero más detallados.

Como último apartado se proporcionan algunos títulos relacionados con el tema denominado "Lecturas Recomendadas".

La forma de impartir este Módulo es como Taller, su duración se programó para 8 a 10 horas, dependiendo de las necesidades de las unidades y pudiendo abarcar dos días.

3.- Calidad en el Servicio

El siguiente tema del Plan Nacional de Capacitación en Calidad que se desarrolló fue Calidad en el Servicio.

El objetivo de este tema es aplicar herramientas que mejoren el trato digno del personal que tiene contacto directo con el usuario de los servicios de salud, a través de la elaboración de un "Plan-compromiso de mejora del servicio", a partir de los elementos teóricos proporcionados.

En el año 2000 y como resultado de la Encuesta Nacional de Satisfacción con los Servicios de Salud, cuatro de cada diez mexicanos no estaban satisfechos con el trato que el personal les proporcionaba, se quejaban de falta de amabilidad, la información que se les proporcionaba la consideraban insuficiente y de mal surtimiento de medicamentos, entre otros.

Derivado de estos resultados se decide incluir este tema para que despertara en el personal el interés y la conciencia por prestar servicios de salud con amabilidad, oportunidad y compromiso.

Las acciones principales que se realizaron fueron las siguientes:

- a) Diseño del contenido.
- b) Capacitación piloto a personal de la Dirección General de Calidad y Educación en Salud.
- c) Ajuste de contenidos.
- d) Capacitación a instructores del Distrito Federal y entidades federales.

Este Modelo está formado por cuatro apartados:

- I. **Agenda del curso taller.**- En esta se especifican datos como la sede del evento, la fecha en que se llevará a cabo el evento, el nombre de los instructores que participarán en el taller, el objetivo del curso, el horario y los temas del mismo.
- II. **Lineamientos de operación.**- En esta parte se incluyen los objetivos del taller, a quién va dirigido, el contenido del evento, aspectos a considerar para su organización, así como las instalaciones y el equipo que se sugiere para su realización y un esquema de trabajo, en donde se explican las actividades que se tienen que realizar antes, durante y después del evento, y finalmente se presenta la carta descriptiva del taller. (Ver Anexo II Calidad en el Servicio)
- III. **Material para el participante.**- Aquí se presenta el manual propiamente del curso-taller. En este caso, el manual está formado por tres módulos:

Módulo I Calidad en el Servicio.

Se inicia con la definición de términos como usuario, servicio, calidad y calidad en el servicio, su importancia y características.

También se menciona la Calidad y satisfacción del usuario, la naturaleza de los servicios y las necesidades y expectativas que tienen los usuarios

Se expone qué es, cómo se hace y cuál es el propósito de la "Carta de servicio" dentro de las unidades de salud. En términos generales son un instrumento que se dirige a los usuarios para informarle los servicios que ahí se ofrecen, sus propósitos y los compromisos establecidos para otorgar tales servicios.

Módulo II Trato Digno

En este módulo se explican los Niveles del Trato digno, identificando la dignidad como hombre, como miembro de una cultura, como individuo único e irreplicable y como individuo sujeto a diversas circunstancias.

También se habla del Trato digno y la Imagen visual de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud.

Modulo III Los Momentos de la Verdad

En este módulo se explica que los momentos de la verdad son cuando el personal de salud tiene trato directo con los usuarios o cualquier otra persona, se llama así porque al tener contacto con la institución, el usuario percibe la calidad del servicio y de su personal.

Se explica el momento crítico de la verdad que es cuando el usuario no está satisfecho con el servicio que recibió o cómo lo atendió el personal. Se sugiere de qué manera se pueden detectar para buscar las posibles soluciones al evento.

Posteriormente se habla del Ciclo del servicio, el cual está formado por los hechos o etapas por las que tiene que pasar el usuario al solicitar un servicio, se menciona cómo identificar esos ciclos y analizarlos a través de una metodología que les permitirá desarrollar estrategias que puedan mejorar las relaciones entre usuarios y prestadores de servicio y así elevar la calidad de los servicios.

IV. Material para el instructor.- Se incluyen tres anexos; en el primero se muestran algunas técnicas didácticas para que las personas encargadas de impartir el curso, tengan una visión general de cómo y cuándo aplicarlas en el grupo. (Recordemos que carecen de preparación didáctica para impartir cursos).

En el segundo anexo se presenta el Código de bioética como parte del quehacer diario del personal de salud y del trato digno con el que se debe tratar a cualquier persona que solicita los servicios de salud. Y en el tercer anexo se incluyen todos aquellos instrumentos con los cuales se trabaja a lo largo del taller y que al mismo tiempo podrán aplicarlos en su trabajo diario, al emplear esta metodología sugerida.

4.- 9 Claves para el Cambio

Se incluyó este tema con el propósito de promover en los trabajadores del sector salud, valores, actitudes y hábitos además del uso de prácticas y herramientas de calidad en el trabajo diario, para poder superar los retos que se presentan en el cumplimiento de la misión y mejorar la imagen de los servicios de salud ante los usuarios.

Las acciones que se siguieron para su desarrollo y aplicación fueron:

- a) Diseño de estrategias para unidades de salud.
- b) Aplicación del curso piloto.
- c) Ajuste de contenidos.
- d) Capacitación para facilitadores.
- e) Determinar la programación de las unidades donde se aplicaría.

Este Manual está integrado por tres Módulos y tres Anexos, además de la introducción, antecedentes y objetivos.

Módulo I Marco Teórico.

En este Módulo se menciona que, como respuesta al mejoramiento del ambiente de trabajo, es conveniente implementar el programa de las 9 Claves para el cambio para proveer las condiciones ideales al sitio de trabajo y a la actitud mental y física de cada empleado o trabajador, lo que favorecerá a implantar el proceso de mejora continua.

Se habla también de qué son y cuáles son cada una de estas 9 claves, además de mencionar los beneficios de adoptarlas no solamente en el área laboral, sino en nuestra vida diaria.

También se incluye un apartado donde se explican las barreras a las que nos vamos a enfrentar no solo por parte del personal operativo, sino también del directivo.

Módulo II Proceso de aplicación de 9 Claves para el cambio.

A través del diagrama "Proceso 9 claves" se va explicando cada una de las etapas por las que debe pasar la aplicación de esta forma de trabajo. Se hace hincapié en la importancia de sensibilizar al Cuerpo Directivo para que se sientan comprometidos y conozcan la importancia de su participación para que haya un verdadero cambio en la forma de trabajo de esa institución.

Posteriormente se sensibilizará al personal que se preparará como facilitador del proceso y se enfatizará la importancia de adquirir el compromiso por convicción de su aplicación para poder transmitirlo al personal de la institución.

Se explica de manera detallada la forma de llevar a cabo este proceso iniciando en una primera etapa con el desarrollo de las tres primeras claves: Clasificación, Organización y Limpieza y en una segunda de las seis claves restantes; Bienestar personal, Disciplina, Constancia, Compromiso, Coordinación y Estandarización, también cada uno de los pasos a seguir en la aplicación de este proceso, así como los diagramas y formatos que se tienen que desarrollar para cada etapa.

Finalmente se habla un poco de la Mejora continua, para que una vez implantada esta nueva forma de trabajo y que sea adoptada por cada uno de los trabajadores de esa institución, sean capaces de identificar en el trabajo diario aquellas actividades que se puedan mejorar y se realicen las acciones correspondientes para realizar esta mejora.

Módulo III. Evaluación

Una vez conocida esta metodología y cada una de sus claves, en este módulo se explica en qué consiste la evaluación a este proceso, no se debe confundir con asignar una calificación para saber si acreditaron o no la aplicación del proceso. Este proceso es para saber si siguieron la metodología paso a paso ya que cada uno de

estos tiene su propósito en la aplicación lo que permite entre otras cosas, que se aprovechen al máximo los recursos con que cuenta la institución.

Se explican cada una de las tres fases que se deben realizar en la evaluación: en la primera hasta las tres primeras claves, en la segunda las seis claves restantes y en la tercera es donde se realiza la evaluación periódica.

Posteriormente se habla de las características o perfil que deben reunir las personas que les interese participar como evaluadores del proceso 9 claves para el cambio.

Una vez identificados a los evaluadores se explican los pasos a seguir en cada etapa de la evaluación, los formatos que deben llenarse, cómo deben llenarse y se sugiere la forma de comunicar las observaciones realizadas y los resultados obtenidos, tanto al cuerpo directivo como al personal operativo involucrado.

Por último, con base en las observaciones y resultados obtenidos se menciona que se deberán establecer acuerdos en los cuales se especifiquen las acciones a seguir para aplicarlas en las áreas de oportunidad o mejora.

Posteriormente, al concluir la primera y la segunda etapa de evaluación, se definen las fechas de visitas para realizar la siguiente evaluación (segunda o tercera fase, según corresponda).

Anexo I Formatos.

En el anexo I se incluyen todos los formatos que se ocupan durante el desarrollo de este taller y posteriormente durante la aplicación del proceso de 9 claves para el cambio.

Anexo II Hojas de trabajo.

Se muestra las diapositivas que se emplean para la exposición del taller, incluye una parte en blanco por si el participante desea tomar notas de cada una de ellas.

Anexo III Lecturas.

Incluye una lectura relacionada con el proceso de 9 claves para el cambio.

CAPÍTULO IV

ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.- Nombramiento y ubicación en la Secretaría de Salud

Mi ingreso a la Secretaría de Salud fue el 1 de abril de 1992 al Departamento de Capacitación perteneciente a la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud, las actividades que realizaba en este departamento eran básicamente administrativas, es decir, elaborar concentrados de información del personal que solicitaba cursos, realizar los trámites para la inscripción a los mismos y elaborar los informes mensuales que se reportaban a la Coordinación Administrativa, entre otras. Fue hasta el 16 de julio de 2003, fecha en que se homologan la rama administrativa, la médica y paramédica con las unidades de salud de esta Secretaría, que mi nombramiento cambia de Coordinador de profesionales al de Apoyo administrativo en salud A-7, el cual tengo actualmente.

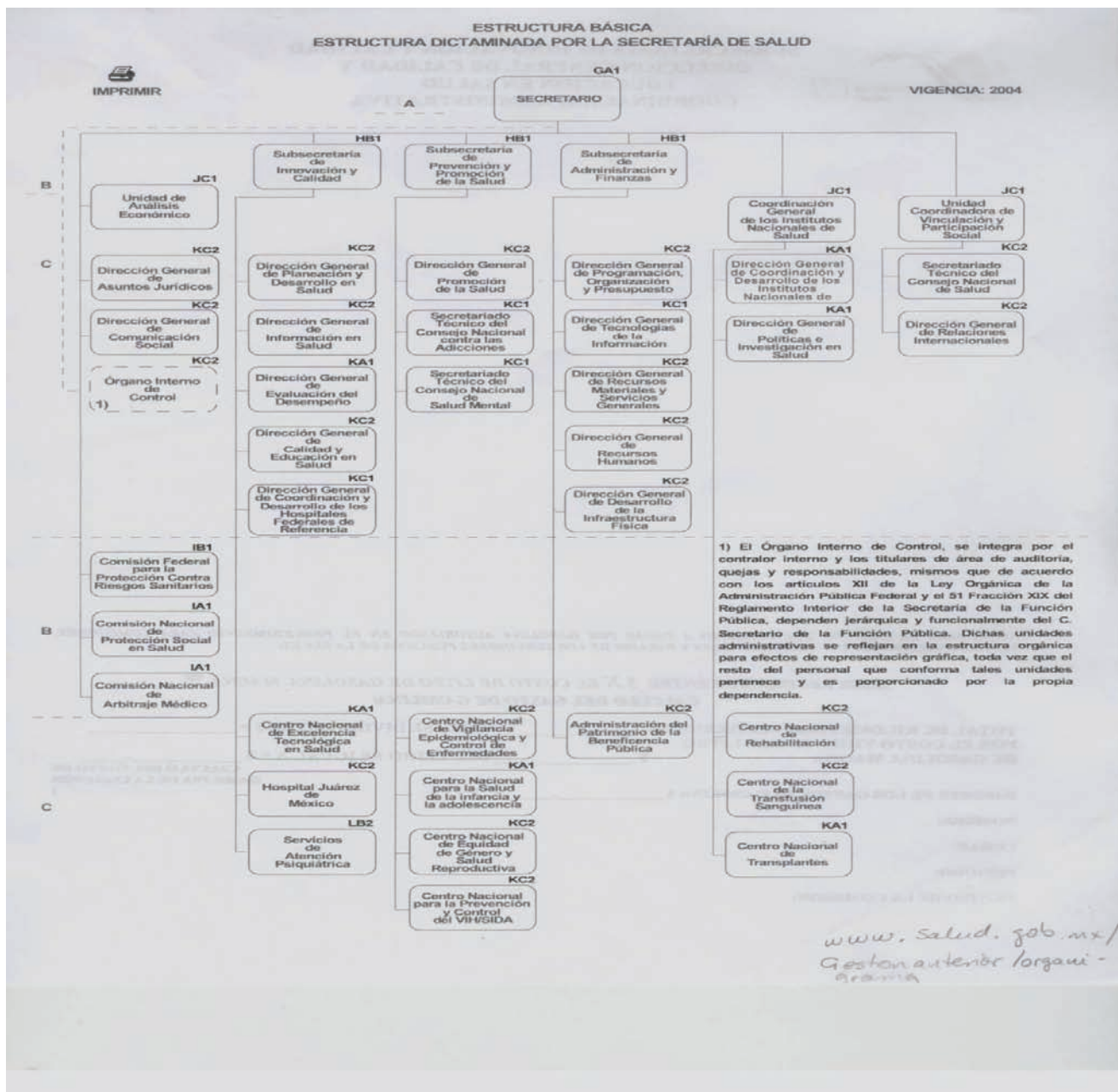
Con la reestructuración administrativa del año 2000, quedé adscrita al Departamento de Sistemas de Capacitación. Entre las funciones que se me encomendaron están las siguientes:

- Búsqueda bibliográfica para la elaboración de los modelos educativos.
- Diseño de cartas descriptivas para los cursos correspondientes.
- Integración de paquetes didácticos.
- Análisis y concentrado de las evaluaciones al curso y a los instructores para su retroalimentación.
- Proporcionar sugerencias para la modificación y ajuste de los temas de los modelos y de las actividades del curso.

- Seguimiento a los cursos impartidos a través del análisis de la información correspondiente enviada por los estados y en su caso emisión de constancias de reconocimiento a los instructores.

De manera general y para ubicar este departamento dentro de la Secretaría de Salud, se expone a continuación su organigrama y se mencionan algunas características de las principales dependencias que están directamente relacionadas con el departamento del cual formo parte.

Estructura Dictaminada por la Secretaría de Salud ⁶⁸



Organigrama general, estructural, analítico, de formato mixto

⁶⁸ México. "Estructura básica. Estructura dictaminada por la S. S.". En www.salud.gob.mx/Gestionanterior/organigrama, [febrero 2004].



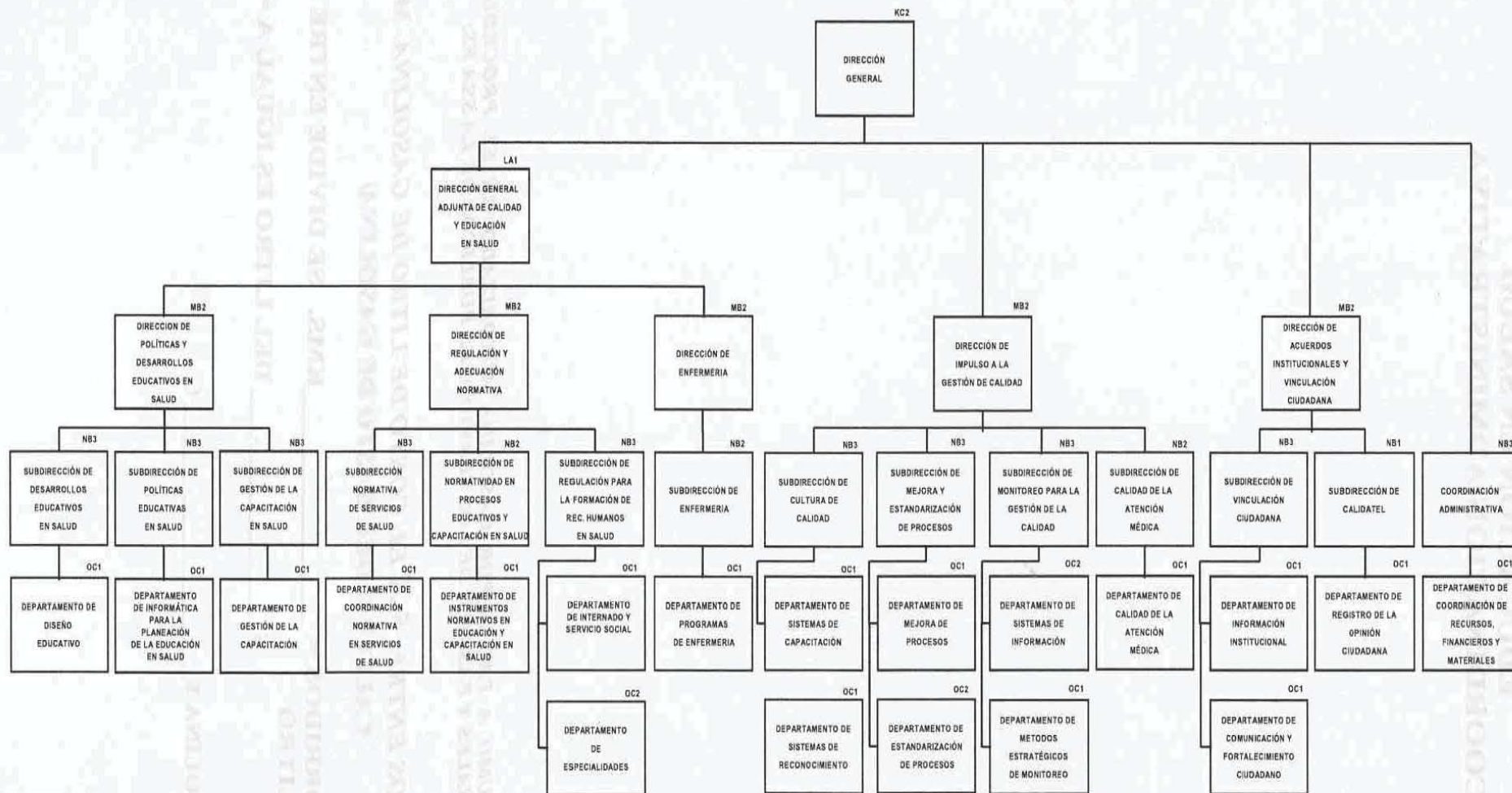
Anexo 6
Secretaría de Salud
Subsecretaría de Innovación y Calidad
Dirección General de Calidad y Educación en Salud
Estructura dictaminada por la Secretaría de Salud
Vigencia: Febrero 2004

C

D

E

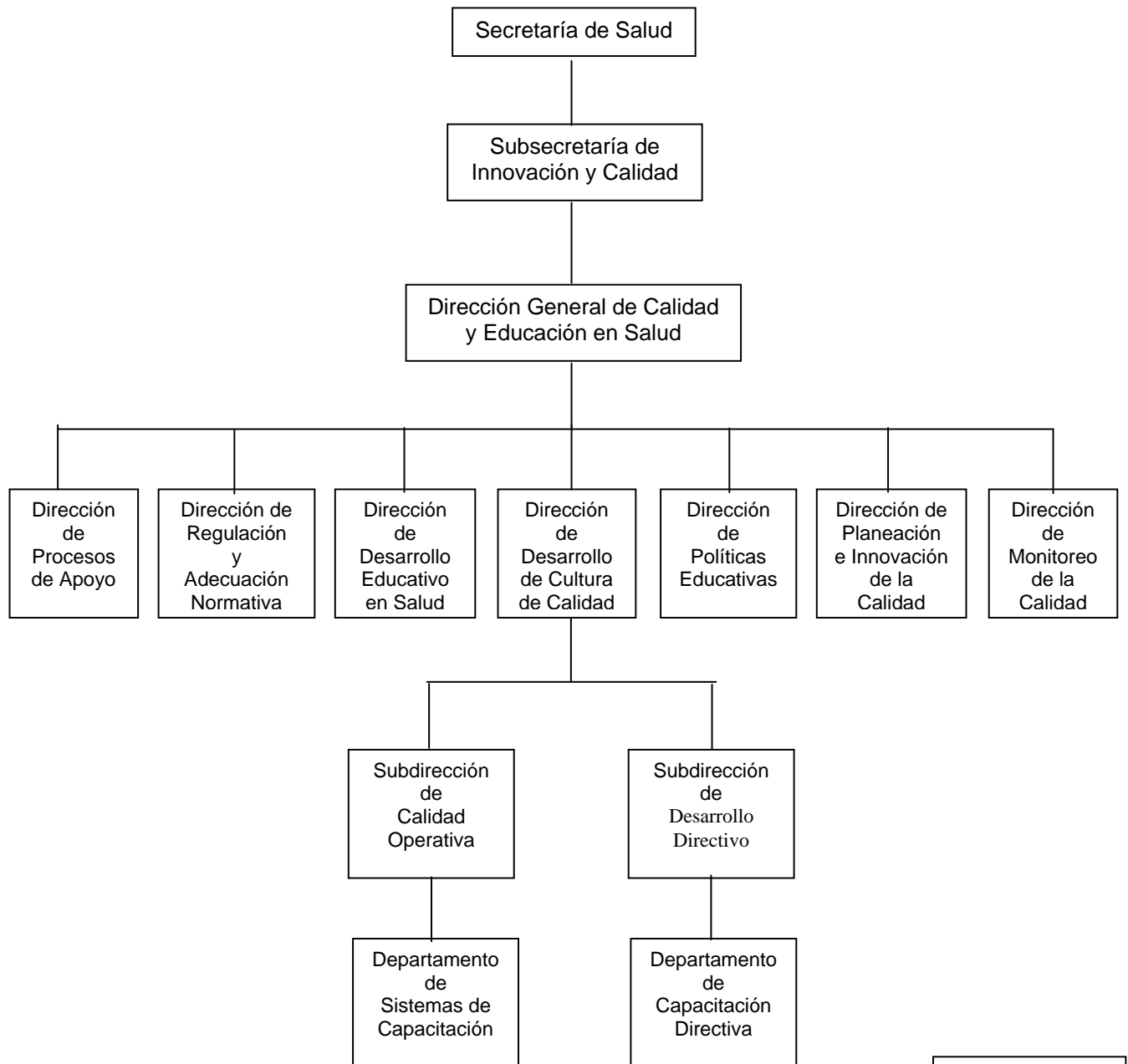
F



AUTORIZA Y REGISTRA
SECRETARÍA DE SALUD

Organigrama general, estructural, analítico, de formato mixto

SECRETARÍA DE SALUD
Vigencia: Febrero 2007



Organigrama complementario, estructural, esquemático, de formato vertical

La Secretaría de Salud es el organismo responsable del Sistema Nacional de Salud, el cual se dedica al cuidado de la salud y la atención médica de la población abierta. Dirige y organiza las acciones que inciden en la prestación de los servicios de salud con mayor calidad y eficiencia y la distribución equitativa y cada vez a más personas de los beneficios de estos servicios.

La Subsecretaría de Innovación y Calidad forma parte de la estructura organizacional que conforma a ésta Secretaría. Su participación consiste en garantizar la equidad, la calidad y el acceso a los servicios de salud a través de un proceso de mejora continua de la prestación de los servicios de salud y la satisfacción de la población mediante la difusión, diseño, regulación y evaluación de las acciones permanentes e innovadoras y del esfuerzo conjunto de la población, trabajadores y otras instituciones gubernamentales y privadas.

En el comunicado de prensa No. 129, el Subsecretario de Innovación y Calidad de la Secretaría de Salud, Dr. Enrique Ruelas Barajas, hizo referencia a que para cumplir con los objetivos planteados al inicio de la administración del Presidente Vicente Fox, no sería de otra manera más que elevando la calidad de los servicios de salud que se otorgan y que permitieran incrementar la atención médica del país, lo cual lo percibiría la población demandante.

Destacó que "... el trabajo de la Subsecretaría a su cargo, se centra en la mejora de la calidad del desempeño, fortalecimiento de los recursos humanos y tecnológicos, entre otros. La Cruzada instrumenta acciones conjuntas con las instituciones de salud, gobiernos estatales y con la población, quienes son los beneficiarios directos de cada institución de salud".⁶⁹

La Dirección General de Calidad y Educación en Salud depende estructuralmente de la Subsecretaría de Innovación y Calidad, a través de sus acciones se asegura de brindar seguridad, confianza y credibilidad a la población usuaria de los servicios de salud, mediante la difusión, aplicación y por consiguiente mejora de la calidad hasta llevarla a niveles aceptables.

⁶⁹ Secretaría de Salud. Sección: Prensa. [06-03-06]

Esta Dirección General se dio a la tarea de impulsar las líneas de acción establecidas en la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud.

El 05 de julio de 2001 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, así como la creación oficial de la Dirección General de Calidad y Educación en Salud, y la definición de sus atribuciones, entre las cuales se encontraban:

- Proponer las bases para el establecimiento y conducción de la política nacional para elevar la calidad de los servicios de salud y formación, capacitación y actualización de los recursos humanos para la salud, así como para el establecimiento y desarrollo de modelos educativos y de atención a la salud.
- Diseña, desarrolla y aplica modelos para el monitoreo de la calidad de la atención médica, educativos de capacitación y para el desarrollo de competencias, orientados a mejorar el desarrollo y desempeño de los recursos humanos para la salud, así como el desempeño gerencial del personal directivo de los servicios de salud.⁷⁰

La Dirección General de Calidad y Educación en Salud, como instancia ejecutora del programa, y con base en el presupuesto asignado al mismo y conforme a la normatividad aplicable para su ejercicio, promoverá acciones de capacitación regionales, estatales o nacionales, que impulsen el programa o sus componentes, así como asesorías que consoliden el mismo.

Los apoyos técnicos y financieros del programa se destinarán, preferentemente, a los siguientes tipos de proyectos y acciones:

- Proyectos que promueven la capacitación de directivos y trabajadores en áreas que incidan en la calidad de los servicios.
- Actividades de asesoría y consultoría que promuevan y alienten los fines del programa.
- Proyectos que promuevan la mejora de la calidad de los servicios de salud..."⁷¹

A la Dirección de Desarrollo de Cultura de Calidad y a la Subdirección de Cultura de Calidad, de la Dirección General antes mencionada, se les encomendó por un lado, proporcionar elementos que permitieran realizar acciones para la mejora de la calidad y que los servicios de salud elevaran la calidad de la prestación y por otro contribuir a

⁷⁰ México. Diario Oficial de la Federación. 05 de julio de 2001. p. 53, 54

⁷¹ "Acuerdo por el que la SSA da a conocer las reglas de operación específicas e indicadores de gestión y evaluación de la CNCSS". En <http://www.funcionpublica.gob.mx> [02-05-06]

cambiar la cultura laboral existente, mediante la modificación de hábitos de trabajo y aplicando herramientas de calidad.

Para lograr estos propósitos se desarrollaron modelos de capacitación y asesorías dirigidos a los directivos y personal operativo de estos servicios en las diferentes entidades federativas, iniciando con los siguientes temas:

- a) Supervisión integral
- b) Liderazgo situacional
- c) Planeación estratégica
- d) Evaluación y desempeño directivo
- e) Mejora continua en pro de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud

Durante el año 2001 los cuatro primeros de estos temas se impartieron en los estados de Chiapas, Hidalgo, Jalisco, Morelos, Oaxaca y Sinaloa, a trescientos tres participantes.

El de Mejora continua en pro de la CNCSS se desarrolló en 22 estados de la República, abarcando un total de 1, 125 capacitandos.

Fue hasta el año 2003 que se propone elaborar el Plan de capacitación en calidad para que a través de él se desarrollaran competencias en los trabajadores de las unidades de la Secretaría de Salud, que favorecieran la mejora de la calidad.

Al Departamento de Sistemas de Calidad estructuralmente dependiente de la Subdirección de Cultura de Calidad, se le encomendaron entonces las siguientes funciones:

1. Participar con la Subdirección de Cultura de Calidad en la definición de objetivos y estrategias para el desarrollo de una cultura de calidad en las unidades del sistema de la Secretaría de Salud.

2. Diseñar procesos de capacitación para garantizar el cambio cultural en materia de calidad.
3. Integrar y difundir los paquetes didácticos de los temas de capacitación marcados en el Plan Nacional de Capacitación en Calidad.
4. Coadyuvar a la formación de formadores en los diferentes temas determinados en el Plan Nacional de Capacitación en Calidad.
5. Coordinar en el ámbito nacional la programación de actividades de capacitación y concentrar la información del avance del Plan Nacional de Capacitación en Calidad.
6. Evaluar y dar seguimiento en la aplicación de los procesos diseñados, con la finalidad de mejorarlos continuamente.
7. Participar con los instructores en cursos, talleres y conferencias con temas en calidad, solicitados por las diferentes entidades de la Secretaría de Salud.⁷²

Para desarrollar estas funciones se planearon actividades para crear e impulsar el desarrollo de una cultura de calidad, a través de procesos educativos sobre, para y de calidad convirtiéndose entonces en una de las prioridades de trabajo de esta Dirección General.

En el cuadro siguiente se describen estas funciones y actividades. Cabe mencionar que algunas de ellas por el momento quedaron inconclusas, por el cambio de autoridades que originó el fin de sexenio 2000 - 2006.

⁷² México, SSA.- Manual de procedimientos; Departamento de Sistemas de Capacitación.- Documento interno [28-07-05]

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN ⁷³

Propósito	Actividades
Verificar las metas del Plan Nacional de Capacitación para la Calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los proyectos prioritarios relacionados con este Departamento. 2. Analizar y definir metas y objetivos.
Definir los contenidos de la capacitación, la reproducción y entrega del paquete didáctico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del contenido. 2. Investigación bibliográfica. 3. Elaboración del manual. 4. Elaboración de carta descriptiva y agenda. 5. Elaboración de material didáctico. 6. Integración del paquete didáctico. 7. Reproducción del paquete didáctico. 8. Entrega del paquete didáctico.
Definir la formación de instructores o facilitadores de acuerdo con el Plan Nacional de Capacitación para la Calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de las necesidades de formar instructores o facilitadores. 2. Elaboración de manual de aplicación o paquete didáctico. 3. Gestión de materiales y establecimiento de comunicación para el desarrollo de la capacitación. 4. Realización del curso o asesoría. 5. Establecimiento de acuerdos con instructores o facilitadores. 6. Evaluación y seguimiento del cumplimiento de los acuerdos establecidos. 7. Entrega de constancias a los instructores o facilitadores.
Impulsar el desarrollo de una cultura de calidad, mediante el diseño y la operación de procesos educativos sobre, para y de calidad dirigidos a todo el personal de los servicios de salud.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorización de asesorías y cursos. 2. Elaboración del Programa anual de capacitación en calidad. 3. Difusión del Programa anual de capacitación en calidad.

⁷³ *Idem*

Propósito	Actividades
<p>Evaluar los logros obtenidos para la toma de decisiones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar las metas del Plan Nacional de Capacitación y crear las bases para la evaluación y el seguimiento. 2. Verificar temas, entidades y personal capacitado a través de la revisión de los cursos impartidos, la identificación del personal capacitado, el análisis y registro de los resultados obtenidos de la capacitación para la toma de decisiones. 3. Diseñar el formato de evaluación y seguimiento para el reporte de la información de los estados. 4. Solicitar la información a través de oficio, a los Secretarios estatales y líderes de calidad. 5. Analizar la información emitida por los estados y de acuerdo con los objetivos del Plan Nacional de Capacitación para la calidad. 6. Envío a los estados del análisis de la información proporcionada, las observaciones y sugerencias correspondientes para la toma de decisiones. (Retroalimentación)
<p>Organizar eventos que proporcionen el conocimiento de las técnicas y herramientas sobre y para la calidad a directivos, líderes estatales y personal operativo, que impulsen continuamente la mejora de la calidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de participantes en función al perfil y necesidades federales y estatales. 2. Preparación de los temas y elaboración de materiales didácticos. 3. Diseño de la logística del evento. 4. Desarrollo del evento.

La estrategia que se planteó para aplicar el Plan Nacional de Capacitación en Salud fue el modelo que está contemplado en la educación para la innovación impulsando el cambio planeado, utilizando las siguientes etapas:

- Preparación
- Inicio
- Expansión
- Consolidación

Preparación.-

En esta etapa participaron tanto los mandos medios como el personal técnico. Las actividades que se realizaron fueron:

- Revisión bibliográfica.
- Definición de los contenidos de cada curso.
- Diseño de cursos a través de cartas descriptivas.
- Diseño e integración de paquetes didácticos.

Inicio.-

Comprendió las siguientes etapas:

- Pilotaje de aplicación (se definía el lugar del pilotaje de acuerdo con el curso que se impartiría).
- Ajustes al diseño de curso de capacitación.
- Definir fechas e iniciar la capacitación para formación de facilitadores e instructores en el tema correspondiente.

Expansión.-

Esta etapa la iniciaron en las unidades de salud en coordinación con los instructores y facilitadores que se formaron en la anterior. Las actividades que se realizaron fueron:

- Primera capacitación del instructor en su unidad de salud.
- Evaluación de resultados de esta primera aplicación.
- Reconocimiento al instructor o facilitador, de acuerdo con el análisis de su evaluación.

Consolidación.-

- Elaborar la programación de los cursos según la detección de necesidades de capacitación de cada unidad de salud o administrativa.
- Solicitar a las entidades federativas los informes de resultados de los cursos impartidos.

El programa básico de capacitación elaborado por la Subdirección de Cultura de Calidad y el Departamento de Sistemas de Capacitación, para dar respuesta al Plan Nacional de Capacitación en Calidad quedó organizado de la siguiente manera:

Programa Básico de Capacitación

Tema	Personal a quien se dirige		
	Directivo	Mando Medio	Operativo
Conceptos básicos de calidad			
Sistema de gestión de calidad			
Liderazgo para la mejora continua			
Ruta de calidad			
Calidad en el servicio			
9 claves para el cambio			
Talleres de calidad de proyectos específicos			
El contenido de los cursos se definió de acuerdo con los resultados del diagnóstico previo a la capacitación y el nivel organizacional del personal al que va dirigido.			

Elaborado por: Subdirección de Calidad Operativa y el
Departamento de Sistemas de Capacitación

2.- Experiencia personal.

2.1. Asesoría a los mandos medios en el área didáctica.

Como ya mencioné anteriormente, en el año 2000 se presentó el Programa Nacional de Salud 2001-2006, a partir del cual empiezan a presentarse cambios tanto estructurales como funcionales en toda la Secretaría de Salud.

En esta Dirección General impactó primordialmente en la necesidad de adaptar y transmitir a las unidades de salud del país la nueva forma de realizar las actividades enfocadas hacia la calidad, las cuales debían estar encaminadas a obtener cambios o mejoras y a ofrecer servicios de salud con calidad.

Una vez que se definieron los objetivos y las metas, se organizaron actividades de difusión y sensibilización. Se inició con la programación de un curso de capacitación de "9 Claves para el cambio" dirigido al personal que integrábamos cada una de las Direcciones de área, con la finalidad de que todo el personal de esta Dirección General tuviera conocimiento de este proceso y empezara a familiarizarse con los temas de calidad que se iban a manejar a lo largo del sexenio.

Al mismo tiempo cada departamento se enfocó al desarrollo de sus planes de trabajo según correspondiera, en nuestro caso empezamos por revisar lecturas con temas de calidad, liderazgo, procesos y administración, entre otros.

Posteriormente se programó la elaboración de Modelos educativos, la propuesta original por parte de los mandos medios fue formar equipos de trabajo para desarrollar cada uno de los temas con esta modalidad. Cada modelo debía tener los siguientes incisos:

- a) Presentación
- b) Objetivo

- c) Perfil del facilitador
- d) Carta descriptiva (ver anexos)
- e) Actividades detalladas
- f) Material necesario
- g) Bibliografía

Sin embargo, se tomó la decisión de que los mandos medios elaboraran estos modelos, dado que consideraron que ellos contaban con la experiencia e información necesarias y porque la capacitación a los Estados ya tenía que empezar.

Terminado el primer Modelo, el siguiente paso fue desarrollar la carta descriptiva para impartir el curso taller, teniendo como base: el Manual del participante y el horario del curso. También era importante considerar los conceptos que las autoridades querían que se conocieran y utilizaran, como por ejemplo cambiar el concepto tradicional de instructor por el de facilitador.

Viene en esta etapa la parte más importante de mi desempeño como pedagoga, al brindar asesoría en aspectos didácticos a los mandos medios de la Subdirección, dado que aunque ellos contaban con los conocimientos en temas de calidad, les era un poco complicado diseñar los talleres para impartir los modelos didácticos de capacitación elaborados. Hay que recordar que no es lo mismo ser experto en algún tema, que facilitar la adquisición de ese conocimiento a otras personas, para esto es necesario contar con la preparación correspondiente.

Lo primero que habría que hacer ante la aparición y aplicación de estos nuevos conceptos en el ámbito laboral, era homogeneizarlos y partir de la idea de que, como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, la capacitación, como una forma de educación, es entonces un proceso en constante evolución que involucraba el desarrollo de competencias en el personal de esta Secretaría.

En este concepto se considera a la persona como un ser biopsicosocial que se desarrolla dentro de un medio ambiente de manera inteligente; por consiguiente, el aprendizaje dentro de la capacitación, está considerado como la capacidad que tienen las personas para resolver alguna situación determinada.

En la capacitación se busca desarrollar habilidades y actitudes para aprender y reaprender, dado que trata directamente con adultos.

Por lo anterior, el primer término que se debía ajustar era el de la persona responsable de presentar este material, comúnmente llamado "instructor" o considerarlo igual que un maestro como se concibe en el ámbito escolar, debe estar al frente del grupo una persona que en su preparación conozca las bases del aprendizaje para los adultos ya que ellos aprenden cuando tienen una necesidad que cubrir, cualquiera que ésta sea, y reaprenden al modificar sus conocimientos, por las experiencias y la información que van adquiriendo.

Ya no se trata únicamente de que el instructor presente los contenidos sin importar si son útiles o no para el trabajo diario, ahora pasó a ser un facilitador que va a tener como tarea ayudar a que los participantes relacionen los conocimientos adquiridos con los que ya tenían, con sus habilidades y actitudes, para que al aplicarlos, se conviertan en un mejor desempeño y nuevas experiencias de aprendizaje que impacten en la mejora de la calidad requerida.

Por la exigencia de las cargas de trabajo no fue posible desarrollar esta actividad en coordinación con los mandos medios, como originalmente se planteó, por lo que hubo la necesidad de hacerlo de la siguiente manera:

- Revisión bibliográfica para el diseño del curso básico.

La primera actividad que llevé a cabo fue la lectura del material que integraba cada paquete didáctico para tener el conocimiento teórico y poder diseñar los cursos respectivos. También fue necesario revisar artículos y bibliografía complementaria de temas de calidad y hasta de administración de empresas, en algunos casos.

Después realicé otra revisión la bibliografía, pero esta vez de aspectos didácticos para hacer la planeación del curso, la cual debía tener una secuencia lógica para evitar pérdidas de tiempo y dispersión de la atención en el grupo.

Una vez realizada esta primera fase de la actividad, me dediqué a desarrollar las cartas descriptivas.

- Elaboración de cartas descriptivas para cada uno de los Modelos didácticos de capacitación

En el mes de julio del 2003, se plantearon los temas que formarían parte del Plan Nacional de Capacitación, un mes después se inicia con el diseño de estos modelos.

Las cartas descriptivas de los Modelos Conceptos Básicos de Calidad, Calidad en el Servicio y 9 Claves para el Cambio se incluyen en el anexo de este reporte, por otro lado, para su entrega desarrollé un documento, formado con los siguientes apartados:

- Nombre del Taller

En este apartado se anotó el nombre correspondiente al taller que se desarrollaría.

- Objetivo general y objetivos específicos del curso o taller

Para establecer los objetivos en un programa de capacitación, se sugiere hacerlo en coordinación con los jefes o autoridades de la institución, deben estar encaminados

a la solución de problemas o a la satisfacción de las necesidades de capacitación encontradas en la institución.

En el caso de esta institución, estos objetivos ya los habían determinado las autoridades que realizaron los modelos, dado que tenían que estar de acuerdo con las estrategias para llevar a cabo la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud.

Para la elaboración de objetivos educativos es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Es importante definir para qué estamos elaborando cada uno de los objetivos, responder a la pregunta ¿qué necesita el participante para llegar a ... o para obtener...?, es decir qué área del aprendizaje necesitamos reforzar, modificar o impactar.

Hay diferentes formas de elaborar objetivos, para definir las conductas que se desean, en este caso se empleó la Taxonomía de Benjamín S. Bloom. Está elaborada contemplando tres grandes áreas del conocimiento: la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotriz.

La Taxonomía es un sistema de clasificación, la ventaja de usarla es que se puede evitar que el aprendizaje sea una mera repetición o memorización de algo, por el contrario, permite buscar un aprendizaje de más alto nivel.

Cada una de estas áreas, tiene a su vez diferentes niveles y subniveles. Los niveles van de lo simple a lo complejo, de tal forma que así podemos definir con claridad hasta qué nivel se desea que el objetivo en cuestión impacte en el aprendizaje. Los subniveles por su parte, especifican conductas perfectamente cuantificables para su evaluación. En el siguiente cuadro se ejemplificarán estas áreas con sus respectivos niveles y algunos subniveles.

⁷⁴

⁷⁴ Grados, Jaime A. *op. cit.* p. 70-73

Taxonomía de Bloom

Área: Cognoscitiva

Comprende el área intelectual. Incluye todos los objetivos que buscan que el participante sea capaz de reproducir alguna conducta, abarca también las aptitudes y habilidades que se deben tener para lograrlo, la capacidad para resolver problemas, las técnicas que pueden usar, etc.

Conocimiento	Comprensión	Aplicación	Análisis	Síntesis	Evaluación
Definir	Interpretar	Interpretar	Distinguir	Planear	Arreglar
Repetir	Traducir	Aplicar	Diferenciar	Proponer	Juzgar
Registrar	Reafirmar	Utilizar	Calcular	Diseñar	Evaluar
Memorizar	Describir	Demostrar	Probar	Formular	Clasificar

Área: Psicomotriz

Se refiere a las destrezas, en estos objetivos interviene el desarrollo de actividades motoras, dado que son conductas que se deben realizar con exactitud, precisión, facilidad y esfuerzo, necesitan práctica y repetición constante para su aprendizaje. Estas conductas varían de frecuencia, energía y duración, esto va a depender de las características y habilidades de cada persona.

Imitación	Manipulación	Precisión	Control	Automatización	Creatividad
Imitar gestos	Confeccionar	Manejar u operar equipo	Danzar	Leer en voz alta	Solucionar problemas
Repetir movimientos	Elaborar	Elaborar material	Coordinar movimientos	Hacer gimnasia o deporte	Idear nuevos procesos
Reproducir trazos	Construir		Tocar un instrumento	Realizar trazos o modelos	Improvisar actuaciones
Imitar sonidos	Diseñar				Diseñar herramientas

Área: Afectiva

Esta área se refiere a las actitudes y valores y a qué tanto lo interiorizó el participante. Dado que el desarrollo de estos objetivos es paulatino, su medición es posible realizarla después de algún tiempo, no es posible hacerla cuantitativamente, es algo que se refleja en las actitudes o respuestas de las personas hacia los demás y ante diferentes situaciones.

Receptividad	Respuesta	Valoración	Operación de valores	Caracterización del sistema de valores
Escuchar	Preguntar	Aceptar	Adherirse	Actuar en planes
Atender	Contestar	Analizar	Formular planes	Proponer algo
Recibir	Practicar	Evaluar	Integrar grupos	Verificar hechos
	Dialogar	Explicar	Interactuar	Solucionar
	Accionar	Justificar	Organizar acciones	Formular juicios

Su importancia radica en que a través de ellos, el instructor tendrá claro los alcances esperados del curso y el área del conocimiento que se desea impactar.

Los objetivos deben redactarse de manera concreta, clara y precisa, para lo cual es recomendable tener en cuenta los siguientes aspectos:⁷⁵

- a) En el caso de los objetivos de aprendizaje, se sugiere elaborarlos en función al participante, alumno o asistente, no hay que olvidar que el motivo principal de esta actividad es el aprendizaje y ellos van a ser los ejecutores del proceso.
- b) Incluir en la redacción un verbo, con el que se especifique la conducta que el participante debe alcanzar, la cual indicará el nivel de aprendizaje que adquirirá. Sirve además como punto de partida para organizar las actividades de enseñanza. Para este aspecto es que se sugiere usar la Taxonomía antes mencionada.
- c) Redactar los objetivos de tal forma que sean entendibles, evitando que se presten a confusiones o a interpretaciones erróneas.
- d) Referirse en cada objetivo al logro de una sola conducta o actividad, de otra manera su logro puede ser parcial, en caso de necesitar especificar más conductas, se sugiere hacer uso de los objetivos específicos.
- e) Cuidar que la redacción del objetivo no quede tan general, pues corre el riesgo de que su alcance parezca confuso. Tampoco debe ser excesivamente detallado.
- f) Mencionar las condiciones de ejecución o circunstancias en las cuales deberá desarrollar la conducta esperada, incluso se puede hacer referencia a los recursos que se necesiten.

Los objetivos son la parte fundamental de un curso, por lo que el instructor se debe asegurar de su cumplimiento. Hay diferentes tipos de objetivos, en el caso de este trabajo, se utilizaron los siguientes:

- Generales.-

Se refieren a los logros finales que se pretende alcance el participante en un curso; no guían directamente las actividades, sino que sirven para determinar los contenidos que se establecen en un plan de estudios, programa educativo o curso de capacitación.

⁷⁵ Gago Huguet, Antonio. *Elaboración de cartas descriptivas: guía para preparar el programa de un curso*. México, Trillas, 1977. P. 43-63

Dado que es amplio, para lograrlo es necesario plantear objetivos particulares y específicos.

- Particulares.-

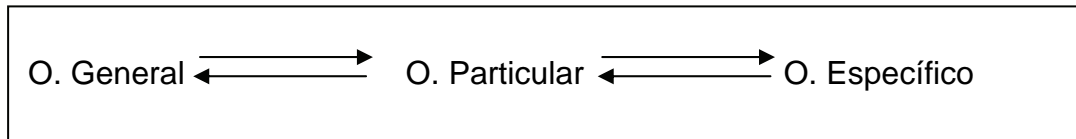
Siempre están hechos en función al objetivo general. Determinan los contenidos de una unidad o módulo. Son la base para determinar las horas que se van a necesitar para el desarrollo de cada unidad.

- Específicos.-

Son objetivos más concretos, se refieren a los alcances del participante al concluir cada uno de los temas que forman las unidades o módulos.

Con los objetivos específicos se determinan las actividades, materiales, tiempo, la forma de evaluación, etc.

El hecho de que existan diferentes niveles de objetivos no significa que se puedan considerar por separado, al contrario, están interrelacionados ya que el logro de cada uno de los objetivos específicos, deberá llevar al logro de su objetivo particular y el logro de los particulares, necesariamente debe llevar al logro del general.



- Dirigido a

Esta parte del documento se refiere al personal al cual va dirigido, es importante tomar en cuenta qué clase de grupo se forma, generalmente son heterogéneos en cuanto a su formación profesional, nivel jerárquico, funciones y actividades asignadas. Esta parte puede ayudar al instructor a distribuir los tiempos para cada una de las actividades con las que desarrollarán los temas y con qué nivel o profundidad los debe abordar.

En algunas ocasiones se emplea esta parte para especificar el perfil de ingreso que deben cumplir los interesados en asistir a un curso, es decir, se mencionan los requisitos o características que deben tener para participar en él y lograr satisfactoriamente el objetivo general del evento.

- Contenido

Se hace un listado de todos los temas que se van a tratar en el desarrollo del evento, sin detallar ninguno de ellos.

- Organización

Este apartado se refiere a los requisitos mínimos que se necesitan para el desarrollo del taller, entre ellos se especifica el número de horas de duración, el número ideal de participantes del grupo, cuál es la forma más indicada de formar los grupos, ya sea por servicio, área, formación académica, etc. y de manera muy general cómo se impartirá el taller.

Todo esto con la finalidad de que las unidades con las que se iba a trabajar se pudieran organizar en tiempos y personal, de esta forma se evitaría la falta de personal en algún servicio o área y por tanto afectar así la atención que se proporciona.

- Instalaciones y equipo necesarios

Se refiere a un listado de material tanto didáctico como eléctrico y de instalaciones que se sugiere para desarrollar satisfactoriamente el taller, sin embargo, la unidad a la que se dirigía el evento era la que decidía, con base en ese listado, y de acuerdo con sus necesidades y equipo con que contaba.

- Esquema de trabajo

En este esquema de trabajo se especifican de manera general y sencilla los momentos que se consideraron necesarios para el desarrollo del taller, esto es, actividades previas, durante y posteriores al mismo.

Recordemos que este documento es una guía con elementos básicos, ya que no todas las personas a las que se impartieron estos temas contaban con la experiencia y los conocimientos para planear e impartir un curso.

- Actividades previas al Taller

Se refiere a todas aquellas actividades de organización que se deben realizar antes de impartir un curso o taller, es decir, la logística en general, entre ellas están los acuerdos con los directivos o autoridades correspondientes para su autorización, establecimiento de fechas y sede, difusión, selección del personal, etc.

Se sugiere al instructor revisar el desarrollo de sus sesiones, su material didáctico, equipo, etc. y si es posible presentarse en la sede del evento para conocer el lugar donde trabajará, así como las condiciones físicas, de mobiliario y equipo en las que se encuentra, de esto dependerá si modifica o no las actividades que se tengan programadas.

- Actividades durante el taller

Se refiere a todas aquellas actividades que deberá desarrollar durante el taller, incluye presentarse en la sede del evento, de preferencia 30 minutos antes de la hora en que se cite a los participantes, de esta manera revisará que no falle ni falte nada, de ser así podrá solucionar el imperfecto o faltante detectado sin ver afectado el horario del evento.

Todas las actividades y métodos de enseñanza tienen un papel importante en el éxito de la capacitación. Para elegirse, deberán considerarse algunos elementos como los objetivos, el número de participantes, su perfil laboral y profesional, los recursos, etc. La adecuada selección, preparación y uso de ellas facilitará el aprendizaje, sería inútil tener un temario y participantes adecuados, si los contenidos no se comprenden.

Aunque la actividad principal es el desarrollo propiamente del evento, debe prestar atención a cualquier imprevisto que haya y no olvidarse de motivar y retroalimentar a su grupo constantemente.

Otras de sus actividades serán coordinar la participación de los integrantes del grupo, para asegurarse de que todos tengan la misma oportunidad de exteriorizar sus inquietudes, dudas y comentarios.

Hacer el cierre del evento, en donde deberá realizar un resumen, conclusiones y la evaluación del evento a fin de conocer qué tanto se lograron los objetivos del mismo, si hubo respuesta satisfactoria a las expectativas que los participantes tenían, cómo aplicarán estos contenidos a su actividad laboral y mencionar cómo y cuándo se realizará su seguimiento, si fuera el caso.

- Actividades posteriores al taller

Una vez concluido el taller, el instructor deberá concentrar y analizar las evaluaciones que los participantes realizaron al curso (en caso que haya aplicado), esto le servirá para reorganizar, de ser necesario, las actividades, materiales o evaluaciones.

También le brindará la retroalimentación como instructor para modificar o enriquecer su desempeño ante futuros talleres, por último se recomienda organizar alguna actividad de seguimiento al taller, en coordinación con las autoridades correspondientes de la unidad.

- Carta descriptiva

Recordemos que esta propuesta se elaboró con la finalidad de proporcionar a todas aquellas personas, tanto del D. F. como del interior de la República que se interesaran por difundir el contenido de estos Modelos a los trabajadores de las unidades

administrativas y de salud de la Secretaría de Salud, elementos teóricos - prácticos de enseñanza-aprendizaje que les permitiera desarrollar adecuadamente esta actividad.

Las cartas descriptivas son un instrumento para planear unidades didácticas y para la organización de cursos.

Su elaboración implica que el instructor conozca detalladamente el tema, así como los contenidos del curso para que, con base en ello, determine objetivos de aprendizaje, selección de actividades, distribución de tiempos, recursos, evaluación, etc.

También se les conoce como guía didáctica, matriz de enseñanza-aprendizaje o carta programática, entre otros. Este instrumento auxilia al instructor en el desarrollo e impartición de los temas de un curso.

El formato puede variar de una institución a otra, pero casi todos incluyen aspectos que le sugieren a los instructores una metodología a seguir para cada una de las actividades y otros aspectos que más adelante mencionaré.

Esta forma de trabajo nunca debe considerarse como única e inamovible, por el contrario siempre se hace con el propósito de ser una base y que cada instructor que la use, la adapte a sus necesidades y a las del grupo.

Permiten conocer qué clase de apoyos y recursos se necesitan, además es una guía para distribuir los tiempos de cada tema y actividad.

Otro aspecto importante de las cartas descriptivas es que permite estandarizar criterios entre instructores.

En el caso de esta Secretaría y dada la imposibilidad de que una sola unidad departamental capacite a todo el personal propuesto, se pretendía que todos los estados de la República contaran con este material para que en todas las unidades administrativas y de salud conocieran y aplicaran los mismos conceptos de calidad que

se pretendía con la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud y el Plan Nacional de Capacitación en Calidad

Generalmente las cartas descriptivas inician describiendo datos relacionados con el tema, objetivos y otros elementos.

El formato que se empleó en esta institución para el desarrollo de los temas se muestra en la siguiente página:

(1) NOMBRE DEL TALLER

(2) NOMBRE DEL TEMA O UNIDAD:

(3) DURACIÓN: Hrs.

Min.

(4) OBJETIVO PARTICULAR:

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

Descripción del Formato de la Carta descriptiva (Ver Anexo).-

- (1) Nombre del taller.- Aquí se anota el nombre del taller de que se trate.
- (2) Nombre del tema o unidad.- Se especifica el nombre de la unidad o módulo correspondiente.
- (3) Duración.- Se especifica el número de horas y en su caso de los minutos que se sugiere emplear para el desarrollo de esa unidad. Esto se hace con base en la planeación previa del Taller. Dado que se está trabajando con personal de unidades de salud, se debe considerar un tiempo adecuado y suficiente, de tal manera que se pueda cumplir, por un lado, con el objetivo del taller y por el otro que no interfiera con la atención que se brinda al usuario, en este caso, a los pacientes.
- (4) Objetivo particular.- Describe los conocimientos y/o habilidades que el participante adquirirá al concluir la unidad.
- (5) Objetivo específico.- Describe la conducta o habilidad que el participante adquirirá con cada uno de los temas que forman esta unidad o módulo. Son el punto de partida para que el instructor seleccione, organice, conduzca y evalúe los contenidos.
- (6) Tema.- En esta columna se anotan los temas y/o subtemas que se tratarán, así como los incisos que los compongan.
- (7) Actividad.- Qué se hará para asegurar que los participantes adquieran los conocimientos, destrezas o comportamientos deseados. A través de la descripción de actividades, ejercicios, etc. que empleará el instructor para desarrollar cada tema, incluyendo las técnicas grupales.

(8) Técnica Didáctica.- Las técnicas grupales son la forma o el procedimiento sistematizado que utiliza el instructor para organizar y llevar a cabo las actividades de aprendizaje. Son como un eslabón que ayuda a que el grupo logre sus metas.

Con su aplicación se facilita el desarrollo de los temas del curso. Cada una con sus ventajas y desventajas pero siempre encaminadas al logro del objetivo de cada tema.

Su elección dependerá del propósito que se siga, el tamaño del grupo, la habilidad del instructor para manejar el grupo, la dinámica grupal que impere, las condiciones físicas de la sede, etc. Las técnicas grupales se deben elegir de acuerdo con el propósito, aunque las más utilizadas son de presentación, animación, análisis de temas, comunicación, etc.

Algunas de las técnicas que se propusieron en este trabajo tienen variaciones para que puedan aplicarse de acuerdo con los diferentes grupos y sus necesidades. Sirven también para preparar previamente el material didáctico y equipo necesarios, dependiendo del tipo de técnica grupal que se use.

Ya que la modalidad elegida para desarrollar los modelos didácticos es en taller, se sugirió para la mayoría de los contenidos técnicas grupales, aunque también se consideró la exposición por parte del instructor.

Es importante aclarar la diferencia entre dinámica y técnica de grupo, ya que en la mayoría de las veces se usan indistintamente.

La dinámica de grupo se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo mueve a comportarse en la forma en que lo hace (que puede ser movimiento, acción, cambio, interacción, reacción y transformación). La interacción recíproca de estas fuerzas y sus resultados sobre el grupo constituye su dinámica.⁷⁶

⁷⁶ Chehaybar y Kuri, Edith.- *Técnicas para el aprendizaje grupal*.- México, UNAM, 1985. p. 16

Y como se mencionó anteriormente, las técnicas grupales son la forma sistematizada de organizar y desarrollar un tema.

En el caso de esta columna únicamente se anotó el nombre de la técnica que se usó para el desarrollo de los contenidos, ya fuera técnica grupal o participación del instructor a través de exposiciones, el desarrollo de cada una se detalló en la columna de "Actividad".

- (9) Auxiliares didácticos.- Se mencionan todos y cada uno de los apoyos que necesitará el instructor para aplicar las técnicas con las que desarrollará cada tema.

Pueden ser pizarrón, rotafolio, proyectores, material de papelería, manuales, etc.

- (10) Tiempo.- Esta columna determina el tiempo que se asignará al desarrollo de cada tema, de esta forma es más fácil administrar la duración total del curso sin dejar fuera ninguno de los contenidos, ni que sobre o falte tiempo. El instructor podrá adecuarlo, según las necesidades de su grupo.

- (11) Evaluación.- La evaluación para estos Modelos no tiene como finalidad otorgar una calificación al participante para obtener una constancia más de asistencia. Éstas se otorgan después de algunos meses cuando envían los informes de las actividades de capacitación que se desarrollan en los estados, según los acuerdos establecidos al final del taller.

No se construyó ningún instrumento de evaluación como tal para el participante, porque los temas vistos se tenían que aplicar en las actividades diarias para obtener algún producto, que posteriormente se reportaría a este Departamento para además otorgar las constancias de participación en los talleres. En el caso del Taller de Calidad en el Servicio, el producto que se tenía que generar era una "Carta de Servicio" que incluía información de identificación de un servicio de las unidades de salud, y en el caso de 9 Claves para el cambio era una carpeta que

avalaba los cambios realizados, y donde se organizaba la información de la unidad, de cómo se encontró y cómo fue evolucionando hasta la tercera visita.

En el caso de Conceptos Básicos de Calidad, no se tenía que entregar ningún producto, como se consideró un Taller introductorio a la filosofía de calidad, su forma de evaluación fue a través de las actividades que se desarrollaban y de la participación del grupo.

Al finalizar cada taller, se aplicaba un cuestionario para evaluar cuatro aspectos del evento: en cuanto al participante se preguntaba si había cubierto sus expectativas, si era práctico y útil para el desarrollo de sus actividades. En cuanto a los contenidos, se evaluaba si la información había sido fluida e interesante, los materiales didácticos eran apropiados, comprensibles, atractivos y suficientes y referente al desempeño del instructor, las preguntas se dirigían hacia el dominio de los temas, la resolución de dudas, el uso del tiempo y el respeto hacia el grupo. En la última parte se solicitaban sugerencias o comentarios para mejorar el taller y a qué se comprometían, con relación a lo aprendido al regresar a sus áreas de trabajo. El cuestionario era anónimo y voluntario. Su finalidad era concentrar y analizar los resultados y hacer un reporte para las autoridades de esta Dirección donde se incluyeran las sugerencias y los comentarios realizados, para decidir si era necesario realizar algún cambio y hacerlo del conocimiento del instructor responsable para su retroalimentación.

Cabe mencionar que lamentablemente estos reportes se quedaron solo en un informe, pues difícilmente se realizó algún cambio a estos Talleres, sobre todo en lo que respecta a los recursos didácticos empleados, generalmente las diapositivas no cubrían con los requisitos necesarios y a pesar de las sugerencias, no se modificó nada.

Prueba piloto de las cartas descriptivas y ajustes a los cursos.

Para iniciar con el trabajo enfocado hacia la calidad se impartió como prueba piloto el taller de 9 Claves para el cambio al personal de esta Dirección General, como parte de la sensibilización a esta nueva forma de pensar y trabajar. Posteriormente se realizó la evaluación del taller por direcciones de área y se llevó a cabo una retroalimentación para ajustar las actividades y contenidos del mismo, cabe aclarar que hasta este momento aún no había elaborado la carta descriptiva de este curso.

Durante el 2001 se sensibilizaron a 2767 personas incluyendo al personal de enfermería de las unidades de salud de diferentes estados del país, a través de pláticas y cursos que incluían temas como la CNCSS, 9 Claves para el cambio, Comunicación efectiva y Liderazgo.

Los Modelos didácticos de Conceptos básicos de calidad y Calidad en el servicio se pilotearon con sus cartas descriptivas correspondientes en tres cursos regionales que se impartieron en septiembre, octubre y noviembre de 2003 y en mayo y junio de 2004 respectivamente.

Se capacitaron a 2541 personas, algunos como facilitadores en estos temas, para que a su vez los replicaran en las unidades de salud de sus ciudades y poco a poco lograr una capacitación en todo el país.

Se pretendió también a través de Formatos de seguimiento y evaluación, que se dieron a conocer a los Líderes de Calidad, llevar a cabo el seguimiento de la capacitación para conocer y analizar los avances obtenidos y de ser necesario ofrecer asesoría a quienes lo necesitaran, además era importante esta información para el logro de la meta de capacitación establecida para ese sexenio.

Una vez impartidos los cursos regionales, se les entregaron a los Líderes de calidad, el Modelo didáctico de capacitación que incluía un CD con información, para que si este

Modelo no cubría sus expectativas, en cuanto a las cartas descriptivas, podían modificar las actividades, de acuerdo con sus necesidades, siempre y cuando respetaran los temas, para que planearan sus talleres, ya que al recibir este curso, el compromiso establecido entre el estado y esta Dirección General fue que cada instructor capacitado, tenía que reproducir el mismo taller en las unidades de salud y administrativas de su estado.

En el 2004 se programó nuevamente el curso de 9 Claves para el cambio, aunque la carta descriptiva correspondiente se elaboró hasta julio de 2005, se continuó recibiendo la información de la capacitación en estos temas de calidad impartida por los estados, así como con la capacitación y las asesorías solicitadas, a demanda de los estados a esta Dirección General.

Después que se realizó el concentrado y análisis de los cuestionarios de evaluación que se aplicaron a los participantes al concluir cada taller, se realizaron las modificaciones que se consideraron convenientes a las cartas descriptivas, aunque fue, más bien de ajustes de tiempo principalmente y para incluir alguna actividad opcional como sugerencia.

Básicamente no se hicieron más ajustes en las cartas descriptivas, por las características y el propósito con que fueron realizadas, es decir, dado que se dirigieron a personal de la Secretaría de Salud de todo el país, se desarrollaron como un modelo flexible, donde cada instructor tenía la libertad de realizar los cambios necesarios, de acuerdo con sus necesidades detectadas, sus metas, recursos, etc., siempre y cuando respetaran los contenidos.

2.2. Principales problemas encontrados.

En el año 2000 se presentaron cambios políticos importantes en la vida de nuestro país, los cuales impactaron también de manera directa en el sector salud.

Con el cambio de gobierno vino una nueva forma de trabajo que hubo que adoptar, cambios que se tenían que hacer en las labores diarias.

Cuando se plantea realizar un cambio de cualquier índole y en cualquier ámbito, siempre viene acompañado de obstáculos para su implantación.

Esta institución no fue la excepción, cuando se planteó el cambio de actividades y de forma de trabajar, no se encontró otra cosa más que desconfianza y renuencia entre el personal para adoptar esta nueva filosofía, no solo entre el personal de base, sino también entre algún mando medio.

Esto afectó todas las áreas que formaban esta Dirección General, incluyendo también a la encargada de capacitación. Se pensó que un primer paso para iniciar con este trabajo era informar y formar al personal en estos nuevos conceptos, entonces la primera reacción que hubo fue una sensación de incertidumbre, de amenaza por que pensaron que podía surgir algún tipo de competencia con otros compañeros y pudieran perder su lugar, o por sentir que no sabrían desarrollar las actividades de acuerdo con esta filosofía y se tomaran represalias en su contra como cambios de adscripción, de departamento, etc.

Por mi parte, también encontré con algunos obstáculos para desarrollar mi trabajo con el enfoque pedagógico que debía llevar.

Cabe mencionar que el departamento donde laboraba, lo formaban cinco personas y la jefa de departamento. Todos contábamos con formaciones profesionales diferentes, unos médicos, otros administradores de empresas, la secretaria, y yo como pedagoga.

Cuando se nos asignó desarrollar actividades de capacitación, el principal obstáculo fue precisamente esta heterogeneidad en nuestra formación profesional, porque ninguno de mis compañeros tenían una formación didáctica como para desempeñar este trabajo, pero si tenían la experiencia de alguna vez haber impartido algún curso y pensaron que

esto era suficiente, porque cualquiera podía hacerlo sin contar con una preparación previa, no creían necesario ni importante contar con alguna preparación para, como ellos lo llamaban "dar una clase".

Lo primero que hubo que hacer fue homogeneizar algunos conceptos didácticos y enseñarles cómo elaborar objetivos de aprendizaje.

Lo importante fue que sí contaban con la información médica y de administración que necesitábamos para el desarrollo de nuestro trabajo, lo que permitió que se pudiera complementar y enriquecer el trabajo.

El trabajo se dividió y a mi se me encomendó la elaboración de las cartas descriptivas, como mencioné anteriormente.

No es fácil cambiar los procedimientos con los que se ha trabajado a lo largo de los años, sobre todo cuando se cree que lo que se está haciendo está bien. Una manera de hacerlo es demostrar que a pesar de que el personal esté capacitado, las metas y los objetivos de la organización no se cumplen, en el caso de esta institución agregaríamos la insatisfacción de los usuarios (pacientes) con los servicios que se proporcionan.

El trabajo se elaboró a solicitud de las autoridades de manera sencilla, pero con las bases didácticas necesarias, para que cualquier persona de cualquier Estado de la República Mexicana lo pudiera reproducir.

Cuando entregué el primer borrador de la carta descriptiva, expliqué por qué se presentaba en ese formato tan detallado y cuál era la razón de ser de cada una de las columnas y que si se desarrollaba de esta forma, seguramente se cumpliría con el objetivo del taller.⁷⁷

⁷⁷ El hecho de ser la única pedagoga en esta Dirección general hasta cierto punto es una limitante, porque siendo una institución de salud, y por la formación de los médicos, algunas veces es difícil que acepten diferentes opiniones o con otro enfoque de trabajo, restándole la importancia que tiene, además

Se presentó el documento con mis compañeros para su revisión, y se aprobó que se piloteara para que, de ser necesario, se realizaran los ajustes que se consideraran.

Después del pilotaje y de analizar las evaluaciones al curso, se decidió no hacerle cambios importantes. Posteriormente se integró a la página web de la Secretaría de Salud, como parte de los Modelos.

Con el tiempo y el manejo de la información, el proceso de cambio se fue logrando poco a poco y empezaron a mostrarse actitudes positivas, que día con día hacen que la calidad de nuestro trabajo se incremente.

que el trabajo no se puede enriquecer por no tener otras opiniones de personas con la misma formación profesional que yo.

3.- Valoración crítica de la actividad profesional.

Cuando en las organizaciones se implementan nuevos programas de trabajo, se inician una serie de actividades de difusión, información y capacitación al personal. Una vez que pasa esta primera etapa, viene la organización y la distribución del trabajo entre las diferentes áreas.

Estos programas generalmente son adoptados de otras instituciones que ya tuvieron la experiencia de haberlos aplicado en la mayoría de los casos con buenos resultados, además las personas encargadas de difundirlos pertenecen a ellas, lo que se puede considerar ventajoso, pues ya conocen el procedimiento. Estas se encargan de preparar al personal asignado a ello, para posteriormente sea éste el que inicie con el trabajo.

Después de haber tenido la oportunidad de participar en esta experiencia, puedo valorar la importancia de que las organizaciones que deseen obtener buenos resultados y sacar provecho de la capacitación, independientemente de su ámbito, cuenten entre su personal con un equipo de pedagogos que den respuesta a sus necesidades de formación.

El personal de salud debe estar bien preparado e informado, tanto en la estructura y organización de su institución como en los conceptos que se van a implementar, para poder proponer y desarrollar actividades de instrucción y formación del personal además del seguimiento a estas actividades.

Por la formación académica que tenemos como pedagogos, es más factible comprender integralmente a las empresas u organizaciones que no tienen una actividad ciento por ciento educativa, podemos hacer razonamiento lógico, comprender la misión de las organizaciones y tener una visión más general y amplia para involucrarnos en actividades de otras características e integrar y adoptar temas de otras carreras.

Con los modelos didácticos utilizados en el Departamento de Sistemas de Calidad de la Secretaría de Salud, se pretendía más que presentar información, que los conceptos se asimilaran, que se usara la terminología adecuada y específica referente a los aspectos de calidad y que se aplicaran no sólo en el ámbito laboral, sino también en el personal y profesional.

Acerca del impacto que tuvieron los modelos y las cartas descriptivas, no se puede saber si fue del todo satisfactorio o no, porque en los informes recibidos se encontraron cartas descriptivas poco modificadas o iguales a las que se propusieron, lo que haría pensar que las réplicas de los cursos se impartieron como se propuso, también por los datos que reportaron los Estados de la República al mes de diciembre de 2005, que fue de 55,160 personas capacitadas en los temas que integraron el Plan Nacional de Capacitación en Calidad.

Con estos datos cuantitativos se apreciaría que los modelos cumplieron con sus objetivos. Sin embargo, habría que analizar el impacto que estos cursos tuvieron en todas estas personas y de qué manera se vio reflejado en los servicios que prestan a los usuarios, ya que finalmente su objetivo era elevar la calidad y la prestación de los servicios de salud.

Esto haría pensar que aunque a las personas formadas como facilitadores se les enfatizaba que podían modificar las cartas descriptivas en forma y no en fondo, el personal encargado de su difusión y aplicación en las unidades, tenían en su mayoría otra preparación, como por ejemplo: médicos, trabajadoras sociales o enfermeras, lo que hacía difícil se realizara alguna modificación al carecer de una formación didáctica más amplia: en cuanto a elaboración de objetivos, definición de técnicas grupales y elaboración de materiales didácticos, entre otros.

Además, las exigencias acerca de la premura del tiempo de empezar con esta tarea pudieron ser determinantes en el momento de aplicar los cursos haciéndolo tal como se sugería en las cartas y modelos.

Por otro lado, parte del control de calidad de la capacitación es la evaluación y el seguimiento, y dado que es un trabajo que se rige por objetivos, es importante medir sus logros y alcances. Es sabido que la evaluación es un proceso que debería acompañar a la capacitación en todo momento. Realizar un trabajo que carece de una propuesta de evaluación, está perdiendo parte de su razón de ser.

Probablemente por la premura de desarrollar e implantar estos Modelos no se le dio importancia a la evaluación de los contenidos y solamente se preocuparon por solicitar la opinión de si hubo o no una buena organización, si fue práctico o aplicable, etc. Sin tener otra visión para tomar decisiones en cuanto a modificaciones del contenido y logro de objetivos.

Fue difícil medir el impacto que hubo en todas las personas que participaron en los cursos, ya que el seguimiento fue otra parte que solamente quedó en buenas intenciones.

El desarrollo de este trabajo a lo largo de estos años ha exigido realizarse adoptando ciertas funciones, entre ellas:

- Didáctica.- Por ser una función básica para su elaboración desde la planeación y diseño de cursos y actividades hasta las sugerencias para los materiales didácticos de apoyo.
- Evaluadora.- Porque al realizar los concentrados y el análisis de la información recabada al concluir los cursos, se podía proporcionar la retroalimentación a los instructores y para la expedición de constancias de asistencia a los participantes de los diferentes cursos.
- Organizativa.- Para planear y organizar el desarrollo y realización de los cursos y para planear y realizar programas de actualización.

- Orientadora.- Para asesorar en la elaboración de proyectos, materiales didácticos, cartas descriptivas, en la organización y definición del perfil de los aspirantes a los cursos (cuando es necesario).

Por otro lado, las exigencias actuales de nuestra sociedad, así como el crecimiento científico, tecnológico, político, etc. necesitan de una constante transformación, preparación y actualización.

CONCLUSIONES

Trabajar por trabajar, actualmente ya no es suficiente, ni mucho menos productivo; se necesita más que eso, se necesita de todo nuestro empeño y energía y orientarlos hacia el logro de los objetivos de nuestra institución.

Mientras no se ponga especial atención en el personal como parte fundamental del cambio, ningún esfuerzo será suficiente.

Se ha visto que las personas; el recurso humano, es la parte más importante de cualquier proceso productivo, creativo, de desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Para que haya un cambio, una mejora, en cualquier institución se debe contar con la participación de todo el personal, siempre y cuando tengan plena convicción, disposición positiva, creatividad y preparación para enfrentar el cambio y los obstáculos que se presenten.

Tampoco debemos olvidar el papel de los líderes, si no hay apoyo de su parte ni cuentan con una visión de futuro con la que pueda anticipar situaciones y cambios para tomar las decisiones acertadas, y poder planificar las acciones necesarias, difícilmente se podría mantener esta visión hacia el desarrollo del trabajo con efectividad y eficacia, para lograr un mejoramiento continuo.

Con esta experiencia podemos concluir que el papel del pedagogo no se limita a las instituciones escolares, también es importante nuestra participación en instituciones educativas en general, como es ésta del sector salud.

Recordemos que todas las personas aprendemos día con día nuevas experiencias, habilidades, conocimientos, etc., esto significa que estamos en un proceso de mejora constante en todos los ambientes en que nos desarrollamos laboral, familiar, social,

profesional, etc. y con el tiempo y su aplicación se alcanza la mejora de calidad que busca la institución.

En la capacitación, el proceso enseñanza - aprendizaje busca formar a las personas propiciando su desarrollo para alcanzar su crecimiento personal, laboral y profesional. El capacitando debe ser la parte activa y participativa, es decir, debe ser él quien produzca y aprehenda ese conocimiento, el instructor solo será un guía que oriente, sugiera y dirija las actividades y estrategias de aprendizaje.

Creo que la participación del pedagogo en programas de mejora continua de la calidad es además de enriquecedora, una oportunidad para cambiar el concepto que por muchos años se ha tenido de la capacitación, en donde lo más importante ha sido la parte de la producción y por tanto, la económica y hasta es frecuente que se visualice como un castigo para el trabajador conflictivo o como un requisito a cumplir con la Ley Federal del Trabajo.

La capacitación bien planeada, es decir, con la detección de necesidades correspondiente y una adecuada evaluación y seguimiento, puede ser un buen principio para que a mediano y largo plazo se mejore el desempeño de los trabajadores, lo cual se verá reflejado en el cumplimiento de las metas y objetivos, que en el caso de esta institución, uno de ellos es la mejora de la prestación de los servicios de salud y por tanto la satisfacción de los pacientes y sus familiares.

Esta experiencia me deja una inquietud; y es que aún no se le ha dado la importancia al diseño de un proceso adecuado para planear cursos de capacitación. Por ejemplo, en este caso no se llevó a cabo la detección de necesidades para de ahí desarrollar un programa que satisficiera estas necesidades, surgió como se mencionó al principio, de una línea de acción que formaba parte del Programa Nacional de Salud 2000-2006.

Si una vez impartidos los cursos o talleres, se consideraran los comentarios y las sugerencias que se realizan en las evaluaciones para mejorar tanto la participación de

los instructores como el curso mismo, se enriquecería más el trabajo y se tendrían mejores resultados en cuanto al aprovechamiento de los contenidos en su aplicación laboral y personal.

Mención aparte es recordar la importancia de la evaluación y posteriormente el seguimiento de la capacitación impartida, ya que como se mencionó anteriormente de esta manera se conocería el impacto que han tenido estos cursos en el desarrollo laboral del personal y si se ha alcanzado el objetivo propuesto, que era elevar la calidad de los servicios de salud.

Desde el punto de vista de la administración, estamos acostumbrados a que cuando se habla de una organización, cualquiera que sea, pensemos en su estructura, las tareas que desempeñan cada una de las personas que ahí laboran, su responsabilidad de acuerdo con su nivel jerárquico y que lo importante es la optimización de sus recursos para que su producción y resultados sean acordes con lo esperado.

Probablemente el enfoque que la administración le ha dado a la capacitación, ha quedado solamente en la necesidad de enseñar a manejar algún equipo nuevo, a saber hacer un proceso o alguna determinada pieza para elevar la productividad, sin embargo esto no es suficiente si las expectativas del personal no son consideradas como parte importante de los procesos de su institución.

Lo importante es que las personas vean en el trabajo no solamente un recurso para sobrevivir o para satisfacer sus necesidades primarias, sino en la medida de lo posible se vea como parte del desarrollo como seres humanos. Y a la capacitación parte también de ese desarrollo a través de la adquisición de nuevos conocimientos, de nuevas habilidades y de información que nos pueda actualizar para desempeñar con mayor calidad nuestro trabajo y por ende el de nuestra institución.⁷⁸

Si adoptamos esta filosofía de mejoramiento continuo en nuestra forma de vida, incluyendo todos las áreas donde nos desempeñamos: laboral, social, familiar, profesional, etc. debemos por tanto, mejorar constantemente en nuestras actividades y

⁷⁸ Durán Ramos Teresita. "La administración educativa como área de trabajo pedagógico". Paedagogium, México, No. 29, Año 6, sept.-oct. 2006. pp 4-6

de esta manera aseguraremos que nuestro trabajo y los servicios prestados en esta institución tendrán la calidad esperada.

Sabemos que es sumamente difícil aceptar y adoptar una nueva forma de pensar, porque implica enfrentarnos a nosotros mismos, a nuestra cultura y a nuestra formación, lo ideal sería empezar desde abajo, tal vez si se incluyeran estos conceptos de calidad en los planes de estudio de todos los niveles educativos, con el tiempo se lograrían todos estos cambios, la formación de los estudiantes sobre todo de las carreras no humanistas, se verían positivamente afectadas principalmente en la relación y trato con las personas. Finalmente estamos aquí para prestar un servicio y en alguna ocasión para recibirlo.

Como pedagoga he pretendido informar de una serie de actividades profesionales que me permitieron conocer la visión que tienen de nuestra carrera, otros profesionistas, en este caso los administradores y el personal de salud, tienen otra forma de entender y concebir conceptos educativos que nos atañen.

Creo que en su afán por obtener buenos resultados o lograr la calidad deseada, en caso de nuestra institución, ofrecer servicios de salud de calidad, es que se siente la necesidad de involucrar a las personas en el proceso y de buscar satisfacer las necesidades y expectativas tanto de los trabajadores como de los usuarios de estos servicios.

Si bien es cierto es importante hablar de la producción, del capital, insumos, etc. también es igual de importante el factor humano y su desempeño en el trabajo, considerándolo como parte del proceso educativo, con el que vivimos día con día y que nos lleva a un óptimo desarrollo intelectual, social, profesional y personal.

Esta experiencia también me permitió aportar, con mi formación profesional, una parte importante en el desarrollo de un programa que tuvo repercusiones en el ámbito nacional, como parte de una estrategia que dio respuesta a un mandato presidencial,

con esto quiero hacer hincapié a las generaciones en formación y por venir, que nuestro desarrollo como pedagogos no se encasilla en una escuela o institución netamente educativa.

Podemos tener una participación activa y trascendente en organizaciones como esta, al estar presente siempre el proceso educativo.

Con nuestra formación, cualquier pedagogo o pedagoga contamos con una visión integral, con la cual podemos entender y no perder de vista los objetivos y las metas de las instituciones, somos capaces de coordinar nuestro desempeño con profesionistas que tienen otra formación diferente a la nuestra.

Puedo decir que ha sido una experiencia enriquecedora para ambas partes, yo sigo aprendiendo cuestiones de administración y de salud y mis compañeros aspectos educativos, principalmente didácticos.

A N E X O S

**TALLER "CONCEPTOS BÁSICOS
DE CALIDAD"**

TALLER: CONCEPTOS BÁSICOS DE CALIDAD

OBJETIVO GENERAL:

Introducir al trabajador de los servicios de salud en el enfoque de calidad, como un medio para elevar el nivel de vida de nuestra sociedad, destacando la importancia de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ☞ Los participantes identificarán la importancia de aplicar la calidad en su vida personal y laboral.
- ☞ Difundir la " Cruzada Nacional por la Calidad en los Servicios de Salud, entre el personal que opera los procesos, para orientar sus tareas diarias en una misma dirección.
- ☞ Proporcionar a los participantes conocimientos mínimos indispensables de calidad para que lo lleven a la práctica y se vea reflejado en la calidad de los servicios que presta.

DIRIGIDO A:

Personal operativo de las unidades que prestan servicios de salud de la Secretaría de Salud, de las entidades federativas.

CONTENIDO:

•Introducción.

I.- Pensar en Calidad:

- ¿Qué es calidad?
- La calidad como hábito personal

II.- La Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud.

- Imagen visual de la Cruzada
 - Trato digno
 - Atención médica efectiva
- Paradigmas de la Cruzada
 - Viejo paradigma
 - Nuevo paradigma

III.- Principios de Calidad

- Enfoque al usuario.
- Prevención.
- Trabajo en equipo.
- Medición.
- Mejora continua.

ORGANIZACIÓN

- El taller tendrá una duración de 8 a 10 horas, de tal forma que cada unidad determinará sus horarios, dependiendo de sus necesidades y cargas de trabajo.
- Se sugiere que el número de participantes no sea mayor de 25 personas.
- Para cumplir con los objetivos y las actividades del taller, los grupos se deberán organizar por servicio u oficina.
- Puede ser que un solo grupo se integre por participantes hasta de tres servicios.
- El taller se basa en discusión grupal, análisis de contenidos, exposiciones y desarrollo de técnicas didácticas.

INSTALACIONES Y EQUIPO NECESARIOS:

Se decidirán de acuerdo a las necesidades y equipo de cada unidad, sin embargo para un buen desarrollo del mismo se sugiere lo siguiente:

- Aula amplia con condiciones de iluminación y temperatura adecuadas.
- Mesas y sillas que puedan moverse se acuerdo a las necesidades del taller.
- Pizarrón
- Gises
- Borrador, o
- Rotafolio
- Hojas para rotafolio
- Marcadores, o
- Proyector (Cañón).
- Computadora
- Pantalla.
- Señalador, o
- Retropoyector
- Acetatos
- Hojas de papel bond blancas

- Lápices
- Servicio continuo de café y refrescos
- Material didáctico del taller.
- Cartón
- Bolas de unicel
- Colores
- Pintura de agua de diferentes colores (de acuerdo a los colores del logotipo de la Cruzada)
- Tijeras
- Resistol

ESQUEMA DE TRABAJO:

El esquema de trabajo que a continuación se presenta, se realizó considerando los tres momentos que deben tomarse en cuenta para el desarrollo de cualquier actividad de capacitación.

I.- ACTIVIDADES PREVIAS AL TALLER:

- 1.- Comunicar a los directivos y mandos medios correspondientes la importancia, objetivo, y organización del Taller, dirigido a su personal para su autorización y difusión.
- 2.-Definir fechas y sedes para los talleres, en coordinación con las autoridades correspondientes.
- 3.-Difundir el taller con los medios habituales (carteles, reuniones, etc.), entre el personal.
- 4.-Organización de grupos.
- 5.-Informar al personal la fecha en la que les corresponde presentarse al taller.
- 6.-Preparar las sesiones del taller (organizar las actividades, los apoyos didácticos y los criterios de evaluación, etc.)
- 7.-Se sugiere revisar las instalaciones y equipo previo al inicio del Taller.
- 8.-Comunicar a las autoridades correspondientes la hora en que deberán presentarse para inaugurar el Taller (actividad opcional)

II.-ACTIVIDADES DURANTE EL TALLER:

- 1.- El instructor deberá presentarse preferentemente 30 minutos antes de la hora programada para asegurarse que esté todo listo.
- 2.-Recibir a los participantes y realizar las actividades de registro (opcional).
- 3.-Proporcionar el material del curso.
- 4.-Realización del taller.

III.-ACTIVIDADES POSTERIORES AL TALLER:

- 1.- Realizar el concentrado y análisis de resultados de los cuestionarios del Taller, previamente aplicados al finalizar el mismo para la evaluación de la organización, del instructor y los contenidos del taller.
- 2.- Retroalimentar al instructor. Informarle los resultados de los cuestionarios de evaluación del curso para tomar las decisiones correspondientes.
- 3.- Realizar el seguimiento del taller, se sugiere iniciarlo al tercer mes de concluido.

TALLER “CONCEPTOS BÁSICOS DE CALIDAD”

NOMBRE DEL TEMA: **BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN**

DURACIÓN: **40 min.**

OBJETIVO PARTICULAR: Los participantes, conocerán a sus compañeros e instructor e identificarán la importancia de aplicar los contenidos de este Taller en su actividad laboral diaria, para participar en el proceso de mejora de la calidad de los servicios de salud.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
El instructor conocerá el grupo con el que trabajará y propiciará su integración a través de alguna técnica de integración grupal.	Inauguración y Bienvenida al taller	Las autoridades correspondientes inaugurarán el Taller y darán la bienvenida a los participantes			10 min	
	I.- Inicio del Taller					
	a. Presentación e integración del grupo. b. Definir las reglas del taller <ul style="list-style-type: none"> ♦ Puntualidad y asistencia ♦ Participación ♦ Respeto c. Entrega de material	El instructor se presentará ante el grupo y aplicará la técnica de integración grupal que considere más adecuada a las características del grupo. Posteriormente se establecerán las Reglas de comportamiento que se aplicarán a lo largo del taller.	Técnica de integración	Técnica de integración grupal	30 min.	
II.- Introducción	El instructor expondrá una breve introducción al Taller, donde mencionará su importancia y repercusión de manera positiva en el área laboral y personal de los participantes.	Expositiva	Cañón Retroproyector acetatos			

NOMBRE DEL TEMA: **Pensar en Calidad**

DURACIÓN: 1 hs

OBJETIVO PARTICULAR: **El participante reconocerá el concepto de calidad y la importancia de aplicarla en su vida personal y laboral.**

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Los participantes conocerán el concepto de calidad, según varios autores.	III.- Calidad a. ¿Qué es la calidad?	El instructor expondrá el concepto de calidad de acuerdo a varios autores.	Expositiva	Cañón o Retroproyector Acetatos "Conceptos de calidad" Manual del participante, Anexo Técnicas grupales	15 min	
Los participantes reconocerán la importancia que tiene practicar la calidad en su vida personal y laboral.	b. La calidad como hábito personal.	El instructor dará las indicaciones para que a través de la técnica Lluvia de ideas, se desarrolle el tema.	Lluvia de ideas	Pizarrón Gises y borrador, o Rotafolio Hojas para rotafolio Marcadores de colores Manual del participante, Anexo Técnicas grupales	15 min	

NOMBRE DEL TEMA:
 OBJETIVO PARTICULAR:

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
<p>Los participantes elaborarán su concepto de calidad del servicio al que pertenecen, aplicando el concepto expuesto.</p>		<p>A continuación el instructor dará las instrucciones para realizar la siguiente actividad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se formarán equipos de 4 a 6 personas, debiendo pertenecer todas ellas a un mismo servicio. (urgencias, trabajo social, consulta externa, etc.). 2. Cada equipo elaborará su propia definición de calidad del servicio al que pertenecen, tomando en consideración el concepto expuesto con anterioridad. 3. Posteriormente cada equipo expondrá su concepto al grupo, de preferencia en una hoja de rotafolio, previamente proporcionada. 4. Se harán comentarios y se aclararán dudas. 	<p>Discusión en pequeños grupos</p>	<p>Rotafolio Hojas de rotafolio, marcadores Manual del participante, Anexo Técnicas grupales</p>	<p>30 min.</p>	

NOMBRE DEL TEMA: **La Cruzada Nacional por la Calidad en los Servicios de Salud.** DURACIÓN: 1 hr., 35min.

OBJETIVO PARTICULAR: **Los participantes identificarán los elementos que integran la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud, para difundirla y aplicarla en los servicios donde laboran, para orientar las tareas que afectan directamente a la calidad de los servicios de salud en una misma dirección.**

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Los participantes identificarán la importancia de adoptar la CNCSS en las actividades diarias para lograr servicios de salud con calidad.	IV.- CNCSS a. Introducción	El instructor preguntará al grupo si conocen qué es y para qué surgió la CNCSS. De acuerdo a las respuestas obtenidas, introducirá al grupo en el tema dando respuesta a las preguntas realizadas y mencionando la importancia de adoptarla en las actividades cotidianas para ofrecer servicios de salud con calidad.	Expositiva		15 min	
Los participantes identificarán al Trato Digno y la Atención Médica Efectiva como los elementos de calidad de la CNCSS.	b. Imagen visual de la Cruzada ♦ Logotipo ♦ Objetivo ♦ Composición SONRIA en Trato digno. Atención Médica Efectiva.	El instructor mostrará el logotipo de la CNCSS y preguntará al grupo: ¿Cuál es el mensaje que perciben en ese logotipo?, ¿Sabén lo que significa? A continuación explicará o reafirmará este punto mencionado el objetivo y los elementos que lo componen: a. Trato digno b. Atención Médica Efectiva Finalmente coordinará los comentarios y aclarará dudas.	Expositiva	Cañón o Retropoyector Pantalla Acetatos con el logotipo de la CNCSS	15 min	

NOMBRE DEL TEMA:
 OBJETIVO PARTICULAR:

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
<p>Los participantes difundirán la CNCSS en su servicio a través de la elaboración y exposición de un logotipo.</p>		<p>El instructor dará las indicaciones para realizar la siguiente actividad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se organizarán de la misma manera que la actividad anterior, esto es, por equipos cuyos integrantes sean del mismo servicio. 2. Cada equipo elaborará un logotipo de la Cruzada, para su servicio con base en los elementos del tema anterior. 3. El logotipo puede hacerse con material de reciclado o con el que previamente se les haya sugerido. 4. Cada equipo expondrá su trabajo. <p>Finalmente el instructor mencionará que el objetivo de esta actividad es que el logotipo elaborado se coloque en un lugar visible del servicio para conocimiento y difusión del personal y usuarios.</p>	<p>Discusión en pequeños grupos</p>	<p>Se sugiere material de reciclado Hojas de papel Lápices Marcadores Pinturas Resistol Bolitas de unicel Diurex Cartulina Pinturas de agua de diferentes colores.</p>	<p>30 min</p>	

NOMBRE DEL TEMA:

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
<p>Los participantes reconocerán la diferencia de trabajar de acuerdo al viejo paradigma y al nuevo existente en la Secretaría de Salud.</p>	<p>c. Paradigmas de la Cruzada.</p> <p>a. Viejo paradigma</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ La calidad está implícita ♦ Cantidad es calidad ♦ Para una buena calidad no importa el costo. ♦ La supervisión como única manera para lograr la calidad. ♦ El paciente es pasivo <p>b. Nuevo paradigma</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ La calidad es explícita ♦ Medir, comparar, aprender y mejorar ♦ Todos son importantes ♦ Cantidad con calidad ♦ Calidad con eficiencia ♦ Participación activa del paciente 	<p>El instructor explicará al grupo qué es un paradigma y expondrá el Viejo y el Nuevo Paradigma de trabajo dentro del sector salud</p> <p>Aclarará dudas y concluirá mencionando la importancia de adoptar el nuevo paradigma en el desarrollo de las actividades diarias para proporcionar servicios con calidad.</p>	<p>Expositiva</p>	<p>Cañón Computadora Pantalla o Retroproyector Acetatos con los conceptos. Rotafolio Hojas para rotafolio Marcadores</p>	<p>35 min</p>	

NOMBRE DEL TEMA: **Principios de Calidad**

DURACIÓN: **4 hrs. 45. min.**

OBJETIVO PARTICULAR: **Proporcionar a los participantes conocimientos mínimos indispensables de calidad para que lo lleven a la práctica y se vea reflejado en la calidad de los servicios que presta.**

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Los participantes identificarán a los usuarios internos y externos, y a su vez se ubicarán como usuarios y proveedores en el servicio.	V.- Principios de calidad					
	a. Enfoque al usuario Concepto de Usuario: <ul style="list-style-type: none"> • Interno • Externo 	El instructor explicará la importancia del enfoque al usuario incluyendo los conceptos de usuario interno y usuario externo. Posteriormente aclarará dudas y dará las indicaciones para realizar la siguiente práctica: 1. Se formarán tres equipos que tengan el mismo número de participantes, sin importar del servicio al que correspondan. 2. Repartirá un sobre, previamente preparado a cada equipo, el cual contendrá el rompecabezas de un ejemplo de servicio.	Expositiva	Cañón Computadora o Retroproyector Acetato "Enfoque a usuario" Usuario Externo Ususario Interno.	15 min	
			Rompecabezas de un servicio	3 sobres, que c/u contenga: Tarjetas con los elementos que forman el ejemplo del servicio.	30 min	

NOMBRE DEL TEMA:
 OBJETIVO PARTICULAR:

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
		3. La actividad consistirá en lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> a. Cada sobre incluye el título del proceso de un servicio y tarjetas con el personal que debe participar en el mismo, así como su actividad. b. Puede ser que encuentre más tarjetas del personal del que necesite. c. El equipo deberá identificar al personal y actividad correspondiente, hasta concluir con el subproceso. d. Después de 5 min. cada equipo mostrará su subproceso. e. Se aclararan las dudas que surjan, y se concluirá el tema. 				

NOMBRE DEL TEMA:

DURACIÓN:

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
<p>El participante reconocerá la importancia que tiene la prevención en la realización de sus tareas y elaborará un plan de trabajo.</p>	<p>b. Prevención</p>	<p>El instructor dará una pequeña introducción e ilustrará la importancia de la prevención.</p>	<p>Expositiva</p>	<p>Cañón Computadora o Retroproyector Acetato o</p>	<p>30 min</p>	
		<p>El instructor expondrá el concepto de prevención, la técnica de aplicación y algunas consideraciones para llevarlas a cabo.</p>	<p>Expositiva</p>	<p>Cañón o Retroproyector Acetato "Aspectos más importantes de la prevención"</p>	<p>20 min.</p>	
		<p>Aclarará dudas y posteriormente dará indicaciones para realizar la siguiente actividad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formará de tres a cuatro equipos según el tamaño del grupo. 2. Distribuirá el nombre del tema a desarrollar a cada equipo: <ol style="list-style-type: none"> a. Elaboración de un pastel b. Cambiar un Neumático c. Hacer un caldo de pollo d. Lavar el coche 	<p>Discusión en pequeños grupos</p>	<p>Hojas blancas, lápices, hojas de rotafolio, plumones</p>	<p>40 min</p>	

NOMBRE DEL TEMA:
 OBJETIVO PARTICULAR:

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
<p>El participante reconocerá, los elementos y actitudes que requiere para realizar un trabajo en equipo eficientemente.</p>	<p>c. Trabajo en equipo.</p>	<p>3.Los participantes tendrán que ubicar, determinar o definir según sea el caso:</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombre del plan. Objetivo Alcance. Situación Actual. Beneficios esperados Indicadores y metas Acciones principales Cronograma de actividades. <p>4.El instructor junto con los participantes obtendrá las conclusiones del tema.</p> <p>El instructor preguntará a los participantes ¿qué consideran que es el trabajo en equipo?, explicará qué es un equipo, su importancia dentro del marco de la calidad, el enfoque sistemático como elemento importante del trabajo en equipo y los elementos importantes del mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Individuos Interacción entre ellos 	<p>Expositiva,</p>	<p>Hojas de rotafolio, Plumones, Cañón Computadora o Retroproyector Acetato Pantalla</p>	<p>20 min.</p>	

NOMBRE DEL TEMA:
 OBJETIVO PARTICULAR:

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
	Práctica	<p>Posteriormente el instructor dará las indicaciones para realizar la siguiente actividad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formará cuatro equipos. 2. A cada equipo le distribuirá 18 piezas de un rompecabezas cuadrado. 3. Dará las instrucciones de la siguiente forma: <ul style="list-style-type: none"> • Entre los cuatro equipos deberán formar un cuadrado conformado por cuatro cuadros, siguiendo la secuencia de formar primero un cuadrado, posteriormente un rectángulo y después el cuadrado. 4. El instructor tomará nota del comportamiento de cada uno de los miembros de los equipo, analizando lo siguiente: 	Rompecabezas	<p>Cuatro sobres que contengan en cada uno, las 18 piezas que conforman un cuadrado.</p> <p>Mesas o una superficie plana para armar el rompecabezas</p> <p>Manual de Conceptos Básicos de Calidad "Anexo Técnicas didácticas"</p>	40 min	

NOMBRE DEL TEMA:
 OBJETIVO PARTICULAR:

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
<p>El participante reconocerá la importancia de medir, y aplicará las técnicas para medir la información, procesos y resultados para poder efectuar una mejora en los servicios.</p>	<p>d. Medición</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La actitud de los miembros del grupo hacia el trabajo. • La capacidad de escuchar las instrucciones. • Identificará los líderes del equipo. • Los factores de éxito o fracaso del trabajo en equipo. <p>5. Posteriormente el instructor preguntará a los participantes sus experiencias en el ejercicio, hará sus observaciones, y llegarán a las conclusiones.</p> <p>El instructor expondrá la medición, y los tipos de medición que se hacen para evaluar la calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información. • Procesos • Resultados 	<p>Expositiva.</p>	<p>Cañón computadora Retroproyector Acetato Pantalla</p>	<p>30 min.</p>	

NOMBRE DEL TEMA:
 OBJETIVO PARTICULAR:

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
	Práctica	<p>El instructor formará tres equipos y distribuirá los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información. • Procesos • Resultados. <p>Cada equipo deberá leer su tema, definirá los aspectos más importantes del mismo y lo expondrá.</p> <p>Posteriormente el instructor abrirá una sesión de preguntas y respuestas de los demás equipos, coordinando al grupo y aclarará dudas.</p>	Discusión en pequeños grupos	Manual del participante, Hojas de rotafolio, Plumones o marcadores, Maskintape o, tarjetas blancas y lápices.	30 min	

NOMBRE DEL TEMA:
 OBJETIVO PARTICULAR:

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
<p>El participante aplicará los elementos teóricos del taller para elaborar modelos metodológicos para la mejora continua.</p>	<p>e. Mejora Continua</p>	<p>El instructor indicará la lectura que se desarrollará, y durante ese proceso los participantes harán comentarios y preguntas.</p> <p>Posteriormente aplicando los elementos teóricos vistos, elaborarán un modelo metodológico para la mejora continua.</p>	<p>Lectura Dirigida</p>	<p>Manual del participante, Anexo Técnicas grupales, Cañón Computadora o Retroproyector Acetatos del tema.</p>	<p>30 min.</p>	
	<p>Clausura del Taller</p>	<p>Finalmente el instructor hará el cierre del taller y procederá a clausurarlo.</p>				

TÉCNICAS DIDÁCTICAS

“EXPOSITIVA”

Objetivo: Proporcionar información a los participantes de un curso, a través de la exposición de algún tema en particular.

Material: Pizarrón, gis, borrador o marcadores y hojas de rotafolio.

Duración: Ilimitado, sin embargo se recomienda no abusar de ésta técnica.

Tamaño del grupo: Se recomienda no sea un grupo muy numeroso.

Desarrollo: El desarrollo de esta técnica pasa por tres momentos:

1. **Introducción.-** Es la presentación del tema que se va a desarrollar. Debe incluir un resumen del tema o actividad anterior y su relación con otros temas.
2. **Desarrollo.-** En este momento se proporciona la información detallada del contenido, debe darse la explicación clara y lo más completa posible para propiciar la comprensión de los contenidos. Se recomienda enriquecer la información con otra bibliografía, desarrollar el tema paso a paso, destacar lo más importante, emplear apoyos visuales y propiciar la participación para enriquecer con comentarios.
3. **Síntesis.-** El instructor realiza el cierre de su exposición a través de la elaboración de cuadros sinópticos, haciendo una síntesis o de la forma como considere conveniente, en este momento también puede resolver las dudas que se presenten en el grupo.

Se sugiere hacer uso de un lenguaje sencillo y claro, no utilizar palabras técnicas o difíciles de entender, usar un volumen adecuado de voz.

Dirigir la voz a todo el grupo y mantenerse siempre a la vista de todo el auditorio, de esta manera es más fácil tener el control del grupo y se puede saber cuando empiecen a presentar fatiga o aburrimiento (si es que el tema es muy extenso).

“DISCUSIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS”

Objetivo: Propiciar la participación y creatividad del grupo a través del desarrollo de algunos temas, considerando los conocimientos, experiencias y aportaciones de los participantes.

Material: Información previamente preparada de los temas a desarrollar, hojas de rotafolio, marcadores de colores, revistas, tijeras, pritt, pizarrón, gises, masking tape, etc.

Duración: 40 a 60 minutos

Tamaño del grupo: 15 a 45 participantes

Desarrollo:

1. El instructor dará una breve introducción del tema y explicará que la forma en que se va a desarrollar es a través de pequeños equipos, para lo cual es necesario integrarlos.
2. Una vez organizados, se entregará a cada equipo la información y el material correspondientes para su desarrollo y exposición.
3. Desarrollo del tema por parte de cada equipo.
4. Presentación de los temas.
5. Discusión, aclaración de dudas y cierre con conclusiones y síntesis del tema por parte del instructor.

Para el desarrollo de esta técnica se recomienda que el instructor tenga habilidad para guiar la discusión grupal, evitar lo menos posible su desvío, tener capacidad de síntesis y buen control de grupo.

Tener preparada previamente la información y el material que se utilizará en la actividad.

Asegurarse de que participe en la actividad todo el grupo.

“LLUVIA DE IDEAS”

Objetivo: Organizar el conjunto de ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tiene sobre un tema y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes.

Material: Pizarrón, gises y borrador o rotafolio, hojas para rotafolio y marcadores de colores.

Duración: de 30 a 45 minutos.

Tamaño del grupo: Se recomienda no sea un grupo muy numeroso.

Desarrollo:

- a. El instructor o tutor debe hacer una pregunta clara donde se exprese el objetivo que se persigue. Esta pregunta debe permitir que los participantes puedan responder a partir de su realidad, de su experiencia.
- b. Después, cada participante debe decir claramente una idea a la vez sobre lo que piensa acerca del tema.
- c. Todos los participantes deben exponer por lo menos una idea.
- d. Posteriormente, si el objetivo es conocer la opinión que el grupo tiene de un tema específico, el tutor anotará en el pizarrón o rotafolio las ideas que los participantes van diciendo hasta que todos hayan participado. Se discute para escoger aquellas que resuman la opinión de la mayoría del grupo, o bien, se elabora en grupo las conclusiones, realizándose un proceso de eliminación o recorte de ideas.
- e. Si el objetivo es analizar los diferentes aspectos de un problema o hacer el diagnóstico de una situación, es importante anotar las ideas con cierto orden.
- f. Al final se obtendrán varias columnas o conjuntos de ideas que nos indicarán por qué se concentra la mayoría de las opiniones del grupo, lo que permitirá profundizar cada aspecto del tema a lo largo de la discusión o proceso de formación.

“LECTURA DIRIGIDA”

Ejercicio para asimilar el contenido de la lectura, ejercicio de síntesis.

Objetivo: Descubrir ideas centrales de una lectura.

Material: Textos previamente seleccionados.

Duración: Se recomienda de 20 a 30 minutos.

Tamaño del grupo: de 20 a 30 participantes

Desarrollo:

En esta técnica toda la atención se centra en el grupo, el instructor participa como coordinador de la discusión.

El instructor reparte el material seleccionado a los participantes y elige al azar a quien iniciará la lectura.

El instructor interrumpe la lectura cuando considere necesario o bien al finalizar cada párrafo, para que los demás participantes hagan comentarios al respecto.

El turno para continuar la lectura se realiza de izquierda a derecha, de tal forma que la mayoría de los participantes lean el documento.

Al finalizar la lectura se solicita al grupo que den las conclusiones al tema y al ejercicio.

SUGERENCIAS

Preparar los documentos con anticipación.

Elegir a varios lectores, así como preguntar a diferentes participantes sobre lo leído.

“ROMPECABEZAS”

Objetivo: Analizar la cooperación y las actitudes que obstruyen la resolución de problemas de grupo.

Material: Un sobre que contenga un juego de rompecabezas para cada equipo, un salón amplio, iluminado, y mesas donde se pueda armar cada rompecabezas.

Duración: de 45 a 60 min.

Tamaño del grupo: Ilimitado, pero en múltiplos de seis.

Desarrollo:

El instructor debe comenzar el ejercicio con una discusión sobre la cooperación tomando en cuenta lo siguiente:

- Cada persona debe comprender perfectamente el problema y cómo puede contribuir a la solución de éste.
- Cada integrante del grupo debe darse cuenta del potencial de contribuciones de los demás participantes.
- Es necesario que se reconozcan los problemas de otras personas con objeto de ayudarles.

Terminada la discusión, se forman equipos de seis participantes y se elige a un observador para cada equipo.

El instructor explica las instrucciones y distribuye los sobres a los observadores.

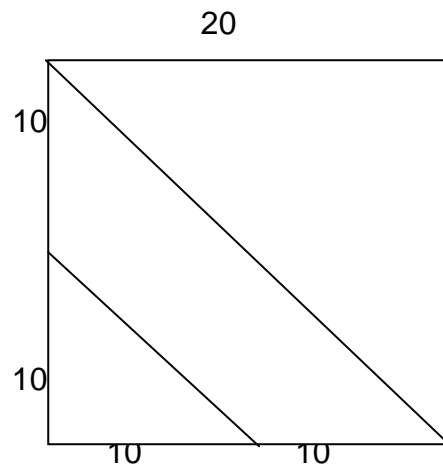
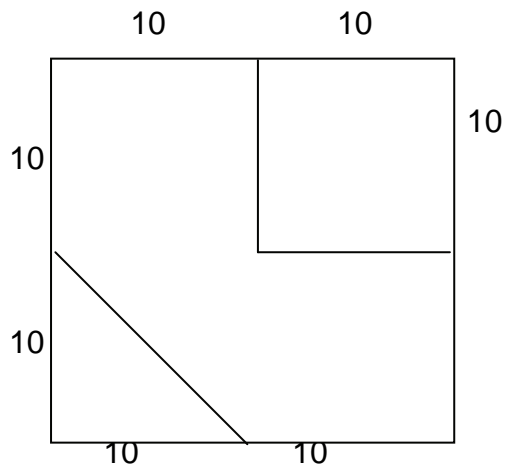
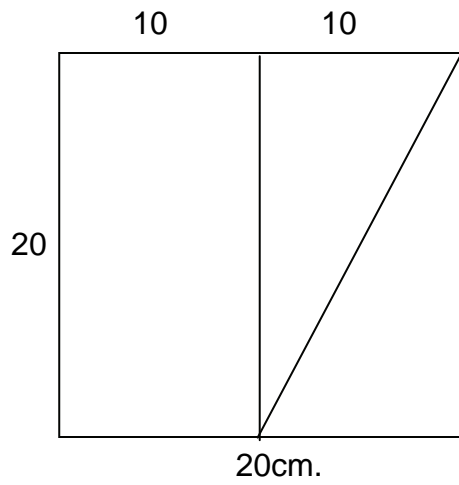
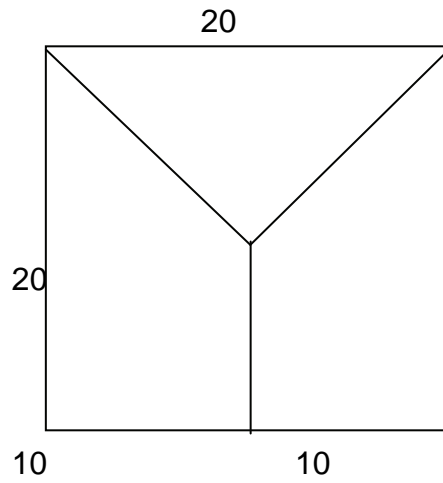
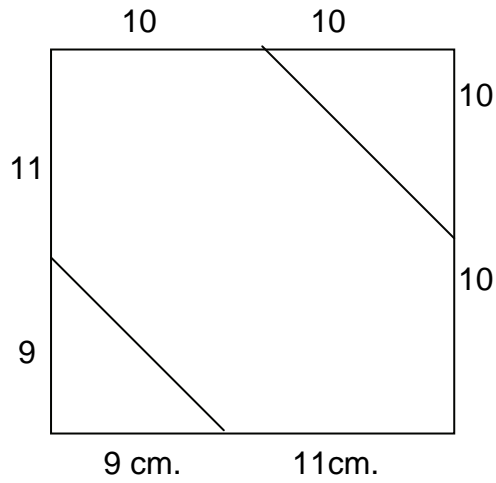
Se indica que cada equipo tiene material para formar cinco cuadrados, a cada participante se le repartirán tres piezas con las cuales intentará formar su cuadrado. El ejercicio debe realizarse sin que los participantes se comuniquen hablando, únicamente podrán repartir sus piezas, si así lo consideran, pero no solicitar alguna ni quitarlas.

Cuando se concluye el trabajo, ya sea por la formación de los rompecabezas o porque se agotó el tiempo, los observadores emitirán sus comentarios y los equipos discutirán la experiencia enfocándose a sus sentimientos.

Es importante que los equipos relacionen esta experiencia con sus situaciones cotidianas.

Modelos para hacer el rompecabezas

Cada cuadrado debe medir 20 cm. por lado, las medidas de cada pieza se indican en cada una de ellas.



TALLER "CALIDAD EN EL
SERVICIO"

TALLER: CALIDAD EN EL SERVICIO

OBJETIVO GENERAL:

El participante elaborará un *Plan-Compromiso de mejora del servicio* de manera individual y grupal, a partir de los elementos identificados como necesarios, con el fin de brindar un trato digno a los usuarios de estos servicios y coadyuvar al logro de los objetivos planteados en la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El participante:

- Explicará una perspectiva general de la importancia de la Calidad en el Servicio.
- El participante elaborará una carta de servicio, considerando los elementos que constituyen la calidad en el servicio.
- El participante identificará los cuatro niveles del Trato Digno, como herramienta que permita que la relación usuario – prestador de servicios sea satisfactoria.
- El participante reconocerá las bases que respaldan la Imagen Visual de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud, como elemento predominante del Trato Digno.
- El participante elaborará un inventario de los Momentos de la Verdad de sus servicios a los que se enfrenta diariamente.
- El participante distinguirá los Momentos de la Verdad críticos, para diseñar la estrategia que propicie relaciones satisfactorias entre los prestadores de servicios y usuarios.
- El participante realizará propuestas para mejorar los Momentos de la Verdad y por ende la Calidad en los Servicios.

DIRIGIDO A:

Personal que tiene contacto directo con los usuarios de los servicios de salud.

CONTENIDO:

Modulo I

Calidad en el Servicio

- I.1. ¿Qué es un usuario?
 - Principios del binomio usuario – prestador de servicio
- I.2. ¿Qué es un servicio?
 - Características del servicio al usuario
- I.3. ¿Qué es Calidad?
 - Principios de Calidad
- I.4. ¿Qué es Calidad en el Servicio?
 - Calidad y Satisfacción del Usuario
 - Naturaleza de los servicios
 - I.4.1 Necesidades y Expectativas de los Usuarios
 - Expectativas Latentes y Manifiestas
 - Las fuentes de las expectativas de los usuarios
 - Atributos generales de la Calidad en el Servicio
 - I.4.2 Establecimiento de Cartas de Servicio
 - Elementos de las Cartas de Servicio
 - Etapas de las Cartas de Servicio

Modulo II

Trato Digno.

- II.1. Niveles Trato Digno
 - Dignidad como hombre
 - Dignidad como miembro de una cultura
 - Dignidad como individuo único e irreplicable

- Dignidad como individuo sujeto a diversas circunstancias
- II.2. Trato Digno e Imagen Visual de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud
 - II.2.1 Respeto a los derechos humanos y a las características individuales de las personas
 - Códigos de Bioética.
 - II.2.2. Información completa, veraz, oportuna y entendida por el paciente y los familiares
 - Comunicación verbal
 - Comunicación no verbal
 - La Voz
 - Capacidad de escucha
 - II.2.3. Amabilidad
 - Incorporar actitudes positivas al servicio al usuario
 - Conversar con usuarios insatisfechos
- Técnicas de recuperación para resolver situaciones difíciles

Modulo III

Los Momentos de la Verdad

- III.1. Momentos de la Verdad
 - Momentos críticos de la verdad
 - Metodología y análisis de los momentos de la verdad
 - III.1.1 El Ciclo de Servicio
 - Identificación y análisis de los ciclos de servicio.
 - Metodología para el análisis de los ciclos de servicio.
 - Elementos a tener en cuenta para el análisis de los ciclos de servicio.

ORGANIZACIÓN

- El taller tendrá una duración de 20 a 25 horas, de tal forma que cada unidad determinará sus horarios, dependiendo de sus necesidades y cargas de trabajo.
- Se sugiere que el número de participantes no sea mayor de 25 personas.
- Para cumplir con los objetivos y las actividades del taller, los grupos se deberán organizar por servicio u oficina.
- Puede ser que un solo grupo se integre por participantes hasta de tres servicios.
- El taller se basa en discusión grupal, análisis de contenidos, exposiciones y desarrollo de técnicas didácticas.

INSTALACIONES Y EQUIPO NECESARIOS:

Se decidirán de acuerdo a las necesidades y equipo de cada unidad, sin embargo se sugiere lo siguiente:

- Aula amplia con condiciones de iluminación y temperatura adecuadas.
- Mesas y sillas que puedan moverse de acuerdo a las necesidades del taller.
- Pizarrón
- Gises
- Borrador, o
- Rotafolio
- Hojas para rotafolio
- Marcadores, o
- Proyector (Cañón).
- Computadora
- Pantalla.
- Señalador, o
- Retroproyector
- Acetatos
- Hojas de papel bond blancas
- Lápices

- Servicio continuo de café y refrescos
- Material didáctico del taller.
- Cartón
- Bolitas de unicel
- Colores
- Pintura de agua de diferentes colores (de acuerdo a los colores del logotipo de la Cruzada)
- Tijeras
- Resistol

ESQUEMA DE TRABAJO:

El esquema de trabajo que a continuación se presenta, se realizó considerando los tres momentos que deben tomarse en cuenta para el desarrollo de cualquier actividad de capacitación.

I.- ACTIVIDADES PREVIAS AL TALLER:

- 9.- Comunicarles a los directivos y mandos medios correspondientes de la importancia, objetivo, y organización del Taller, dirigido a su personal para su autorización y difusión.
- 10.-Definir fechas y sedes para los talleres, en coordinación con las autoridades correspondientes.
- 11.-Difundir el taller con los medios habituales (carteles, reuniones, etc.), entre el personal.
- 12.-Organización de grupos.
- 13.-Informar al personal la fecha en la que les corresponde presentarse al taller.
- 14.-Preparar las sesiones del taller (organizar las actividades, los apoyos didácticos y los criterios de evaluación, etc.)
- 15.-Se sugiere revisar las instalaciones y equipo previamente.
- 16.-Comunicar a las autoridades correspondientes la hora en que deberán presentarse para inaugurar el Taller (actividad opcional)

II.-ACTIVIDADES DURANTE EL TALLER:

- 1.- El instructor deberá presentarse preferentemente 30 minutos antes de la hora programada para asegurarse que esté todo listo.
- 2.-Recibir a los participantes y realizar las actividades de registro (opcional).
- 3.-Proporcionar el material del curso.
- 4.-Realización del taller.

III.-ACTIVIDADES POSTERIORES AL TALLER:

- 5.- Realizar el concentrado y análisis de los cuestionarios, a través de los comentarios, observaciones o sugerencias de los participantes, para obtener la evaluación de la organización y los contenidos del taller.
- 6.- Informarle al instructor los resultados del concentrado de evaluación para su retroalimentación, para que así pueda hacer los cambios que considere convenientes en el Taller.
7. Realizar el seguimiento del taller, se sugiere iniciarlo al tercer mes de concluido.

TALLER “CALIDAD EN EL SERVICIO”

NOMBRE DEL TEMA: BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

DURACIÓN: 1 hora 30 min.

OBJETIVO PARTICULAR: Los participantes conocerán a su instructor y compañeros con los que trabajarán durante el taller e identificarán el objetivo y la importancia de aplicar los contenidos de este Taller en su actividad laboral diaria.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
	Inauguración y Bienvenida al taller Inicio del Taller	Las autoridades correspondientes inaugurarán el Taller y darán la bienvenida a los participantes			15 min	
El instructor conocerá el grupo con el que trabajará y propiciará su integración a través de alguna técnica grupal.	Presentación e integración del grupo. a) Definir las reglas del taller ♦ Puntualidad y asistencia ♦ Participación ♦ Respeto b) Entrega de material	El instructor se presentará ante el grupo y aplicará la técnica de integración grupal que considere más adecuada a las características del grupo. Se sugiere aplicar la técnica "Autógrafos célebres"	Técnica de integración grupal "Autógrafos célebres"	Copia de Hoja de criterios de selección de autógrafos célebres, Anexo I Técnicas didácticas-	1 hr.	
El participante conocerá de manera general los objetivos del curso.	Introducción	El instructor dará una breve introducción para dar a conocer los objetivos del curso.	Expositiva	Cañón Computadora Señalador Equipo de audio	15 min	

NOMBRE DEL TEMA: I. CALIDAD EN EL SERVICIO

DURACIÓN: 7 horas con 30 min.

OBJETIVO PARTICULAR: Los participantes adquirirán los conceptos teóricos necesarios de la calidad en el servicio para desarrollar sus actividades durante la atención al usuario.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
El participante identificará a los usuarios de la institución, así como sus características particulares.	I.1- ¿Qué es un usuario? a. Principios del binomio Usuario - Prestador de Servicio.	El instructor dará una breve introducción, acerca de quienes son los usuarios y sus características. Posteriormente dará las indicaciones para desarrollar el ejercicio de ¿quién es mi usuario?	Expositiva Corrillos	Hojas de Rotafolio Plumones Rotafolio Manual del participante. Cuestionario de criterios para la selección de usuarios. Formato de definición de usuarios (Anexo III Instrumentos)	1 hrs. 30 min.	
El participante definirá cuál es su servicio clave e identificará el proceso clave de su servicio.	I.2. ¿Qué es un servicio? a. Características del servicio.	El instructor indicará que se formarán equipos para realizar esta actividad y dará las instrucciones para realizar la identificación de los servicios	Corrillos	Manual del Participante Hojas blancas Plumones Formatos de Inventarios de Servicios (Anexo III Instrumentos).	1 hr.	

NOMBRE DEL TEMA:

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO PARTICULAR:

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
El participante describirá el concepto de calidad e identificará la importancia de adoptar los principios de calidad en el área de trabajo.	I.3. ¿Qué es Calidad?.	El instructor expondrá el concepto de calidad y la importancia de los principios de calidad.	Expositiva	Cañón Computadora Señalador Rotafolio Hojas para rotafolio Marcadores	30 min.	
El participante identificará el concepto de calidad en el servicio, así como sus características.	I.4. Calidad en el Servicio. a. Calidad y Satisfacción del Usuario. b. Naturaleza de los servicios.	El instructor integrará los elementos antes mencionados y explicará qué es "Calidad en el Servicio", la importancia que tiene en la percepción de los usuarios y los factores que influyen en su satisfacción, así como la naturaleza de los servicios.	Expositiva	Cañón Computadora Señalador Rotafolio Hojas para rotafolio Marcadores	30 min	

NOMBRE DEL TEMA:

DURACIÓN:

OBJETIVO PARTICULAR:

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
El participante distinguirá la diferencia entre necesidades y expectativas, para identificar los instrumentos que ayuden a ajustar las expectativas de los usuarios.	I.4.1. Necesidades y Expectativas de los usuarios. a. Expectativas latentes y Manifiestas. b. Fuente de las expectativas de los usuarios. c. Atributos generales de la calidad en los servicios.	El instructor hará una introducción al tema y dará instrucciones para desarrollar la técnica didáctica de la "Formulación de preguntas". Posteriormente aclarará dudas, reafirmará el tema con el ejercicio y explicará los subtemas contenidos en este punto.	Técnica "Formulación de preguntas"	Manual del participante (Anexo I, Técnicas didácticas) Hojas blancas Lápices	1 hr. 30 min	

NOMBRE DEL TEMA: II. TRATO DIGNO

DURACIÓN: 7 horas.

OBJETIVO PARTICULAR: El participante reconocerá las bases que respaldan la Imagen Visual de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud y las herramientas de Trato Digno para que al aplicarlas en el trabajo cotidiano, permitan que la relación usuario – prestador de servicios sea satisfactoria.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
El participante identificará los cuatro niveles del trato digno, como herramienta que permita una satisfactoria relación usuario – prestador de servicios.	<p>II.1. Niveles de Trato Digno.</p> <p>a. Dignidad como hombre</p> <p>b. Dignidad como miembro de una cultura.</p> <p>c. Dignidad como individuo único e irrepetible.</p> <p>d. Dignidad como individuo sujeto a diversas circunstancias.</p>	<p>El instructor explicará los cuatro niveles de dignidad humana.</p> <p>Posteriormente el Instructor formará 4 equipos dependiendo de las características del grupo e indicará que cada equipo debe formular un caso de Maltrato por cada uno de los niveles de Trato Digno para que, lo dramaticen ante el grupo.</p> <p>Finalmente el instructor aclarará dudas y concluirá el tema</p>	<p>Expositiva</p> <p>Dramatización</p>	<p>Cañón</p> <p>Computadora o Proyecto</p> <p>Pantalla</p> <p>Rotafolio</p> <p>Hojas para rotafolio</p> <p>Marcadores</p> <p>Manual del Participante. (Anexo I Técnicas Didácticas).</p>	1 hr.	

NOMBRE DEL TEMA:

DURACIÓN:

OBJETIVO PARTICULAR:

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
El participante reconocerá las bases que respaldan la Imagen Visual de la Cruzada, como elemento predominante del Trato Digno.	II.2 Imagen Visual de la Cruzada.	El instructor explicará en qué consiste la Imagen Visual de la Cruzada, sus características y mencionará la relación que hay entre ésta y el Trato Digno.	Expositiva.	Computadora Cañon Pantalla Señalador	1 hr,	
El participante analizará los Códigos de Bioética y su relación con el Trato Digno.	II.2.1 Respeto a los derechos humanos y a las características individuales de las personas. a. Códigos de Bioética.	Posteriormente el instructor desarrollará la Técnica Rejillas para explicar los Códigos de Bioética y su relación con la Imagen Visual de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud.	Rejillas	Código de Bioética Impreso. Rotafolio Hojas de Rotafolio. Marcadores Manual del Participante. Anexo I y Anexo II	1 hr. 30 min	

NOMBRE DEL TEMA:

DURACIÓN:

OBJETIVO PARTICULAR:

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
<p>El participante identificará la importancia de desarrollar los elementos de la comunicación y el impacto que ésta tiene en la percepción de los usuarios.</p>	<p>II.2.2. Información completa, veraz, oportuna y entendida por los pacientes y acompañantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Comunicación Verbal b. Comunicación no verbal c. La Voz d. Capacidad de escucha 	<p>El instructor hará una breve introducción al tema Comunicación Efectiva.</p> <p>Posteriormente indicará que a continuación se realizará una actividad y proporcionará las instrucciones necesarias para la Técnica "Descripción de un objeto".</p> <p>Posteriormente aclarará dudas y retomará la actividad para concluir el tema.</p>	<p>Conferencia informal</p> <p>"Descripción de un objeto".</p>	<p>Pantalla Computadora Cañon. Manual del participante Anexo I "Técnicas Didácticas". Un rollo de papel higiénico, Papel tamaño carta Marcadores Lápices</p>	<p>30 min.</p> <p>1 hr.</p>	

NOMBRE DEL TEMA: III. LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

DURACIÓN: 2 horas

OBJETIVO PARTICULAR: El participante identificará los momentos de la verdad a los que se enfrenta diariamente, distinguiendo los críticos para estructurar propuestas que eleven el nivel de satisfacción de los usuarios.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
El participante identificará los 6 pasos fundamentales de los momentos de la verdad.	III.1.Momentos de la verdad. a. Momentos críticos de la verdad. b. Metodología y análisis de los momentos de la verdad	El instructor explicará qué son los momentos de la verdad, sus seis pasos y el impacto que tiene dentro del ciclo del servicio.	Expositiva	Cañón Computadora Pantalla, Manual del participante.	30 min.	
	III.1.1. El ciclo del Servicio. a. Identificación y análisis de los ciclos del Servicio. b. Metodología para el análisis de los ciclos del servicio. c. Elementos a considerar para los ciclos del servicio.	El instructor expondrá qué es el ciclo del servicio, sus elementos y el impacto que tiene en él los momentos de la verdad. Posteriormente el instructor dará las indicaciones para que el participante desarrolle un diagrama del ciclo del servicio, incluyendo el análisis de los momentos de verdad, para elaborar un modelo nemotécnico para apoyar los 6 pasos. Finalmente establecerán una serie de acuerdos y compromisos para mejorar la calidad en los servicios.	Lluvia de ideas.	Hoja Blancas Lápices Manual del participante Anexo I, Técnicas didácticas Pizarrón Gises Borrador o Rotafolio Hojas para rotafolio Marcadores	1 hr. 30 min.	

NOMBRE DEL TEMA: IV. PLAN COMPROMISO

DURACIÓN: 2 horas

OBJETIVO PARTICULAR: El participante elaborará un plan compromiso para mejorar la Calidad en sus servicios.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
<p>El participante identificará las etapas que conforman un Plan Compromiso, para posteriormente elaborar el de su servicio.</p>	<p>IV. Plan Compromiso</p>	<p>El Instructor explicará qué es un plan compromiso, y dará una síntesis de las etapas para su desarrollo</p> <p>Posteriormente incorporará a los equipos que han trabajado juntos durante todo el taller, y les indicará que deben desarrollar cada una de las etapas del Plan Compromiso correspondientes a sus Servicios.</p> <p>Después dará indicaciones para que cada equipo exponga su plan y sus conclusiones.</p> <p>Finalmente el instructor aclarará dudas y concluirá el tema y el taller.</p>	<p>Expositiva</p> <p>Corrillos</p>	<p>Cañón Computadora, Manual del participante.</p> <p>Cañón Computadora, Hojas blancas Lápices Manual del participante Anexo I Técnicas didácticas</p>	<p>15 min</p> <p>1 hr. 45 min</p>	

“ T É C N I C A S D I D Ä C T I C A S ”

TÉCNICAS DIDÁCTICAS.

Existe un amplísimo ámbito de aplicación de las Técnicas para Grupos. En ellas existe un alto potencial; sin embargo, es importante citar que no obstante lo amplio de la gama de posibilidades de utilización, no se debe caer en el error de creer que son apropiadas para todos los problemas. La aplicación de una Técnica para Grupos depende siempre de las aptitudes del instructor, de los objetivos de aprendizaje y de las características del grupo.

Una misma Técnica puede permitir diferente manejo de información aún con un objetivo idéntico de aprendizaje dependiendo del enfoque y actitudes del Instructor. Así algún instructor puede provocar más el autoanálisis y la empatía para que la catarsis de grupo se desarrolle en un clima de confianza y ayuda. En cambio otro instructor buscará el aprendizaje más en la confrontación orientada de los conflictos y un tercero quizás siga la técnica de no intervenir y dejar que el grupo haga lo que considere adecuado.

AUTÓGRAFOS CELEBRES

1. Objetivo

- Facilitar el proceso de integración de un grupo.
- Diluir la ansiedad provocada por el principio de toda reunión de entrenamiento.

2. Materiales

- Una hoja de criterios de selección de autógrafos para cada participante.
- Un salón amplio e iluminado.

3. Duración:

- 30 minutos aproximadamente.

4. Tamaño del grupo:

- De 18 a 30 personas.

5. Disposición del grupo:

- Durante las instrucciones sentados, en el proceso con libertad de movimiento.

6. Desarrollo:

- El facilitador propiciará una discusión preliminar dirigida a esclarecer la idea de celebridad y por medio de ésta despertar el interés en la experiencia.
- Se entregará a cada participante una Hoja de Criterios para la Selección de Autógrafos, con la indicación de que sigan las instrucciones señaladas en ella. Se les darán tres minutos en los cuales se seleccionarán 10 criterios, con los que solicitarán a diez de sus compañeros los autógrafos correspondientes.
- El facilitador anuncia el comienzo del periodo de petición de autógrafos, el cual durará aproximadamente 20 minutos.
- Cuando todos los participantes han completado la tarea, se les pide que pasen a sus lugares. Cualquier miembro del grupo al que le faltara uno o varios autógrafos puede pedirlos al grupo, preguntando a sus compañeros quién cree reunir las características correspondientes que deban ser satisfechas.

El facilitador guiará al grupo a discutir la actividad, destacando los criterios que fueron empleados para la selección de autógrafos y tratará de llegar a conclusiones.

HOJA DE CRITERIOS PARA LA SELECCION DE AUTÓGRAFOS

Instrucciones: Seleccione 10 de los siguientes reactivos poniendo una X enfrente de cada uno de los seleccionados: Durante la sesión de búsqueda de autógrafos entrevistarán a las personas para encontrar a aquellas que corresponda a las 10 categorías o condiciones que usted haya seleccionado. Usted debe tener un autógrafo diferente para cada uno de los reactivos.

1. Piensa que el Presidente está haciendo un buen trabajo.
2. Nació bajo mi signo astrológico.
3. Prefiere trabajar solo.
4. Le gusta vivir.
5. Lee poesía.
6. Se ve atractivo (a) para mí.
7. Tiene una jefe.
8. Vive solo.
9. Puede intimidarme.
10. Cree en lo mágico.
11. Se divierte con la jardinería.
12. Es nuevo trabajo para el o ella.
13. Parece amigable.
14. Maneja a otros.
15. Parece ser abierto.
16. Toca un instrumento musical.
17. Trabaja en fines de semana.
18. Le gusta la competencia.
19. Duerme en una cama de agua.
20. Me inspira confianza.

LOS CUBOS

1. Objetivo

- Analizar las diferentes actitudes, estilos y métodos de trabajo organizativo: así como las formas y estructuras organizativas en las que participamos.

2. Contenido

- A partir de vivir un proceso de relaciones personales que implica un trabajo colectivo, se logra el reconocimiento de métodos de trabajo y estructuras organizativas, que al ser reflexionados participativamente permite su cuestionamiento. La primera parte está orientada a los métodos y estilos de trabajo y la segunda a las estructuras organizativas.

3. Elemento

- 15, 20 ó más participantes (múltiplos de cinco)

4. Material

- Una bolsa con cinco cartoncillos, una bolsa con unas tijeras, una bolsa con una regla y un lápiz, una bolsa con resistol o pegamento, una bolsa con un modelo para hacer un cubo de 10cms. x 10cms. de un color diferente al resto de los cartoncillos.

5. Desarrollo

- Se hace un círculo con todos los participantes y se reparten las bolsas al azar dando la orden de no ver el contenido de ellas hasta que se señale. Cada quien tiene una bolsa pero ésta solo contiene una parte del material necesario para construirlo, por lo tanto deberán buscar entre los demás participantes los cuatro elementos necesarios que les falten para completar un grupo de cinco. Cada uno de los integrantes del equipo deberá elaborar un cubo que será su cubo.
- Los que queden sin bolsa jugarán el papel de observadores y tendrán que ir registrando por escrito lo que observen a través del ejercicio.
- Advertencia: Hay un modelo para hacer el cubo y este sólo servirá para tal por lo tanto no se debe armar, tampoco se puede hablar.
- Aclarando lo anterior se da la orden de que el juego comience:

- Al inicio los participantes de manera desordenada empezarán a buscar a quienes tengan los materiales necesarios para construir su cubo enseñándose unos a otros el contenido de sus respectivas bolsas, poco a poco irán formándose los grupos de cinco personas y empezarán a armar sus cubos.
- Durante todo este proceso el coordinador y los observadores deberán estar atentos a las observaciones que se generan en la formación de los grupos y a la manera como estos trabajan. Una vez que todos han terminado de armar sus cubos, se pasa a la reflexión de esta etapa.

Reflexión sobre el trabajo.

Se inicia reconstruyendo colectivamente con base en las observaciones y la vivencia de los mismos participantes, el cómo se dio el proceso de buscarse, relacionarse y trabajar conjuntamente en la construcción de su cubo, analizando las distintas actitudes que se dieron, es decir, si hubo solidaridad, individualismo, liderazgo, organización, o desorganización.

Enseguida se confronta lo observado durante la dinámica y las actitudes, estilos o métodos utilizado en las organizaciones. Las siguientes preguntas pueden orientar la discusión:

¿Cómo se dan las relaciones humanas entre los compañeros?

¿Por qué se dan así?

¿Cómo se distribuyen las tareas?

¿Qué grado de participación se tiene en la toma de decisiones?

¿Se toman en cuenta las propuestas de las bases?

¿De qué manera se da la conducción?

¿Hay alguien autoritario, pasivos o con poca iniciativa?

¿Considera si se cumplieron las expectativas de calidad en la realización de los cubos, cuál fue su experiencia?

¿QUIÉN ES MI USUARIO?

1. Objetivo
 - Que el participante realice una definición de usuario.
2. Material
 - Pizarrón, plumones, formato de la matriz de usuario.
3. Duración
 - Aproximadamente: 30 minutos
4. Tamaño del grupo
 - 20 – 35 participantes.
5. Desarrollo
 - Se indicará a los participantes que tendrán que responder individualmente la pregunta ¿Quién es un usuario?
 - Posteriormente se dividirá al grupo en equipos de múltiplos de cinco al azar o bien si el perfil del grupo lo permite se puede hacer por roles afines o por el servicio que desempeñan en su área laboral.
 - Una vez establecidos los corrillos tendrán que intercambiar opiniones para establecer una definición por equipo de la pregunta realizada.
 - Una vez elaborada está definición identificarán quienes son sus usuarios por grupo de necesidad, y cuál es la característica a utilizar para modelar a estos usuarios.
 - La información generada se vacía en un formato como el siguiente.

USUARIO	NECESIDAD	EXPECTATIVAS	SERVICIO REAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA
¿Quiénes?	¿Por qué vienen?	¿Cómo quieren el servicio?	¿Cómo reciben realmente el servicio?	¿Cómo puedo mejorar el servicio que brindo?

- Posteriormente se hace una plenaria en donde cada equipo expone al grupo los resultados que obtuvo.

¡ CONFIANZA !

1. Objetivo

- Observar el grado de confianza que los grupos pueden llegar a propiciar entre sus miembros
- Explorar las defensas individuales, su naturaleza y calidad, en el involucramiento de la persona ante la acción colectiva
- El grupo identificará las necesidades y expectativas de los usuarios mediante sus propias sensaciones, expresadas en una actividad específica.

2. Materiales

- Una mesa sólida
- Un salón amplio e iluminado.

3. Duración:

- 40 minutos aproximadamente.

4. Tamaño del grupo:

- De 18 a 30 personas.

5. Disposición del grupo:

- Al centro, alrededor de la mesa

6. Desarrollo:

- Se le pide al grupo que haga remembranza, a título personal, de los juegos infantiles en que participó, que conllevasen o implicaran cierto matiz de pacto o acuerdo de sangre en el que uno se veía comprometido con los otros de manera casi indisoluble.
- Se les explicará a los participantes que la experiencia que vivirán en el ejercicio, se encuentra muy aproximada a aquellos pactos.
- El instructor elegirá seis personas del grupo, utilizando el criterio de su fortaleza física, si lo considera pertinente para sustentar elocuentemente la acción
- A estas seis personas se les pide que se quiten los relojes, pulseras, e incluso anillos si es menester y que acto seguido, se coloquen en parejas, frente a frente en posiciones sucesivas al lado de la mesa.

- Ya en posición se les solicita a cada pareja que se tomen fuertemente de los antebrazos y que abran las piernas adelantando un pie ligeramente de tal manera que puedan flexionar sus rodillas como si fuesen muelles o resortes amortiguadores.
- Al resto del grupo se le dice que, recordando un poco las manteadas infantiles o juveniles, suban a la mesa y de espaldas se dejen caer, tan rígido como les sea posible, a los brazos de sus compañeros.
- El instructor debe insistir en que la caída debe ser lo más rígida posible, manteniendo los brazos a sus lados.
- Puede darse el caso de que cada persona quiera saltar dos veces o más, lo cual es perfectamente permitido.
- Al terminar de pasar a saltar todo el grupo, se cambia al equipo receptor para que estos también vivan la experiencia.
- Hay ocasiones en que alguna persona puede negarse a saltar, a la cual el grupo, junto con el instructor, tratará de convencer.
- Finalmente se analiza la experiencia, en términos de las necesidades y expectativas de los participantes y de los sentimientos que les provocó. Se llega a conclusiones.

REJILLA

1. Objetivo

- El grupo recibirá y analizará una gran cantidad de información en un tiempo considerablemente corto.

2. Material

- Códigos de bioética del sector salud
- Hojas de rotafolio
- Marcadores

3. Duración

- 90 minutos

4. Tamaño del grupo

- Entre 16 y 49 participantes

5. Desarrollo

- El instructor preparará con antelación el código de bioética de la Secretaría de Salud, procurando tener un ejemplar para cada participante. Dividirá el texto en tantas partes como equipos quiera del grupo, de modo que cada equipo trabaje en una de estas. El número de equipos estará en razón del número de participantes en el grupo.

Por ejemplo, para trabajar con 5 equipos, se numeran los participantes del 1 al 25 y se elabora el siguiente cuadro:

Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3	Equipo 4	Equipo 5
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
Parte I y II	Parte III	Parte IV	Parte V	Parte VI

- El instructor explicará a los participantes que los equipos con cinco personas quedarán formados, en primer tiempo, como lo indican sus números en sentido vertical: el equipo 1 estará formado por los participantes numerados 1, 6, 11, 16 y 21; el equipo 2, por los números 2, 7, 12, 17, y 22 y así sucesivamente.

- Cada equipo trabajará 30 minutos la parte que le tocó de los textos que ya se habían repartido.
- El instructor explicará a los participantes el objetivo del ejercicio y señalará que en este primer tiempo no se trata de discutir los contenidos, sino de entender la información que contienen los textos. Para ello, todos serán secretarios, leerán juntos, analizarán el contenido y lo resumirán. Insistirá en la responsabilidad que cada uno tiene de elaborar su resumen, para poder comunicar la información a los otros equipos.

Cada equipo trabajará la parte correspondiente. Después de los primeros treinta minutos se modificarán los equipos, que ahora se integrarán como lo indican los números en orden horizontal, así, quedarán los numerados con 1, 2, 3, 4, y 5 en un equipo; 6, 7, 8, 9 y 10 en otro, etc.

De esta manera en los nuevos equipos quedará un participante de cada equipo anterior, que tiene la información que le tocó y que va a exponer.

En este segundo tiempo, que también durará 30 minutos cada participante comunicará al nuevo equipo la parte del material que estudió previamente, de modo que al final todos conozcan el material en su conjunto.

Después en el plenario, que tendrá una duración de 30 minutos, uno de los equipos que se formaron en el orden horizontal, dará la visión general de la información obtenida. El instructor hará énfasis en los puntos que considere importantes sobre el tema tratado y a partir de la información que ya tiene todo el grupo, procederá al análisis de la información.

Al finalizar se hará una evaluación del ejercicio para ver si se logró el objetivo propuesto.

LLUVIA DE IDEAS

La lluvia de ideas es una manera en que los grupos generan tantas ideas como sea posible en un período muy breve aprovechando la energía del grupo y la creatividad individual. Se trata de un método desarrollado por A. F. Osborne en los años 1930.

¿Cuándo se usa?

La lluvia de ideas es muy útil cuando se trata de generar ideas sobre problemas, aspectos para mejorar, posibles causas, otras soluciones y oposición al cambio. Al presentar la mayor cantidad de ideas posibles en corto período e invitar a todos los miembros del grupo a participar, esta herramienta ayuda a la gente a pensar con mayor amplitud y tener otras perspectivas. Sirve para que las ideas se propaguen por la influencia que ejercen entre ellas. Pero no sirve para reemplazar a los datos.

¿Cómo se usa?

- Escriba en un rotafolio la pregunta o la cuestión a estudiar mediante una lluvia de ideas, o bien use algún otro lugar que todos puedan ver. Cerciórese de que todos entiendan bien el tema.
- Repase las reglas de la lluvia de ideas:
 1. No analice las ideas durante la lluvia de ideas.
 2. No abra juicio: no se permite criticar la idea de otra persona.
 3. Se aceptan todas las ideas: no sea convencional.
 4. Aproveche las ideas de otros para basarse en ellas.
 5. La cantidad de ideas es importante.

La lluvia de ideas puede responder a una estructura o no. Cuando la lluvia de ideas es desestructurada, cada persona presenta una idea a medida que se le ocurre. Este método funciona bien si los participantes son extrovertidos y se sienten cómodos entre ellos. Cuando la lluvia de ideas es estructurada, cada una de las personas aporta una idea por turno [una persona puede pasar si no tiene una idea en ese momento]. La lluvia de ideas estructurada funciona bien cuando la gente no se conoce entre sí y no es tan extrovertida: la estructura le brinda a todos una oportunidad para hablar.

Deje que la gente piense algunas ideas durante unos minutos antes de empezar.

- Escriba **todas** las ideas en un rotafolio.
- Una vez generadas todas las ideas (por lo general toma entre 30 a 45 minutos), analice cada una para aclararlas y combinar las ideas afines de la lista.

- Llegue a un acuerdo con respecto a las maneras de analizar las ideas y use la recopilación de datos, la votación, la creación de matrices o los gráficos de Pareto para elegir entre las distintas opciones. A menudo, los grupos utilizan las técnicas de votación primero para reducir la lista a alrededor de 6 a 10 ideas principales, para después usar otras técnicas para elegir de esta lista más corta.

Precauciones

- La lluvia de ideas es una técnica para generar ideas, pero cada una tiene que tener algún fundamento.
- El análisis o la crítica de las ideas durante la lluvia de ideas prolonga la duración del ejercicio y limita el flujo de ideas creativas. Deje el análisis de las ideas para el final.
- Si alguna persona o un grupito de personas domina el análisis, el líder tendrá que cambiar el formato de la lluvia de ideas a uno más estructurado (véase lo indicado antes).

CONFERENCIA INFORMAL

Una técnica común, es aquella situación grupal en la que un expositor calificado pronuncia un discurso o conferencia ante un auditorio.

Se trata de una técnica extremadamente formal que permite la presentación de información completa y detallada sin interrupciones. Tiene la ventaja de ser un método rápido, donde el control puede ser rígido pues éste está completamente en manos del expositor.

Para que la conferencia sea exitosa requiere de un alto grado de competencia por parte del expositor y de gran nivel de cooperación por parte del auditorio, de lo contrario, se pueden manifestar verdades a medias, deformaciones de hechos, falta de control o disminución del espíritu crítico del auditorio.

Esta técnica se utiliza cuando la información debe presentarse proveniente de un experto, de una manera formal, rápida, continua y directa. La conferencia identifica problemas y es capaz de explorar sus soluciones, estimulando al grupo a leer y a analizar. En otras situaciones sirve para divertir y entretener al auditorio por medio de un expositor de muy buenas aptitudes o muy experimentado. El expositor a su vez, se vale de la conferencia para transmitir y compartir además sus experiencias con el resto del grupo.

A pesar de ser éste un método conocido y útil, no es conveniente abusar de él, tomando en cuenta que la conferencia es inferior al simposio para traer a luz los puntos de vista divergentes sobre un tema, a los grupos de corrillos o de diálogos simultáneos para llevar a un grupo hacia un consenso o hacia una acción; a la mesa redonda para llegar a un acuerdo de diferencias de opinión dentro de un grupo; a la mesa redonda con interrogador con la obtención de respuestas a preguntas específicas que un grupo desea ver contestadas; a la entrevista para brindar a un grupo las experiencias más interesantes de un viajero u otra persona; a la dramatización para obtener que los integrantes del grupo vean los puntos de vista de otros en una situación controvertida.

La conferencia puede resultar engañosa ya que en muchos casos la exposición verbal puede ser interesante e informativa pero no estar relacionada con los intereses del grupo. Cuando los temas tratados son demasiado abstractos, se requiere de una habilidad por parte del expositor y del auditorio.

Esta técnica no se considera como óptima si se le quiere aplicar como método didáctico ya que la mayor parte del auditorio responde pobremente ante la conferencia y es difícil medir de una manera objetiva los efectos de un discurso sobre el grupo.

¿Cómo se realiza?:

Desarrollo:

1. Se selecciona a la persona capacitada para exponer un tema ante el auditorio. Esta persona puede o no pertenecer al grupo.
2. La exposición del tema debe ser clara y completa.
3. El resto del auditorio permanece atento a la exposición.
4. Al finalizar la conferencia, deben dedicarse unos minutos a un período de preguntas y respuestas. Esto debe hacerse bajo la coordinación de un moderador, quien puede ser el mismo conferencista o cualquier integrante del auditorio.

NOTA: Si no es posible dedicar un tiempo a preguntas y respuestas, las dudas y conclusiones deben resolverse posteriormente en algún otro tipo de reunión grupal.

CORRILLOS

Consiste en dividir cualquier grupo en otros más pequeños, de cuatro a ocho integrantes, con el propósito de discutir o analizar un tema. Esta técnica se utiliza en ambientes informales y permite la participación de todos los presentes. De esta manera se estimula la reunión de las ideas dentro del grupo pequeño, y por medio de la información inicial dada al grupo mayor, se facilita la comunicación y la participación de todos los integrantes.

Es una técnica rápida que alienta la división del trabajo y de la responsabilidad, al mismo tiempo que asegura la máxima identificación individual con el problema o tema tratado. Ayuda a los individuos a liberarse de sus inhibiciones para participar en un grupo pequeño aunque después puede llegar a ser el protagonista principal. También logra aliviar la fatiga, el aburrimiento y la monotonía cuando las reuniones grandes tienden a estancarse.

Este método se utiliza, generalmente, al inicio de un programa, en donde se le da al grupo la oportunidad de informar acerca de sus intereses, necesidades, problemas, deseos y sugerencias. En el transcurso del trabajo grupal, este método es útil para aumentar la intervención de los integrantes.

Este método tiene limitaciones en cuanto a la disseminación de información, pues no puede dar resultados superiores al nivel de conocimientos y de experiencia de que disponen los individuos integrantes de los grupos. En esta técnica la limitación del tiempo es un rasgo esencial, pero si ella se acentúa demasiado, puede trabar la discusión o el análisis. También, el no hacer un uso adecuado del material obtenido puede crear frustración entre los que han trabajado arduamente para producirlo.

¿Cómo se realiza?:

1. El grupo mayor se subdivide en pequeños grupos de tal manera que todos los miembros del grupo participen.
2. La división puede hacerse arbitrariamente o de acuerdo a intereses específicos.
3. Una vez dividido el grupo, se nombra un coordinador del grupo, que mantenga activa la discusión sobre el tema, dando oportunidad a que todos participen y un registrador de conclusiones.
4. Los grupos ya formados comienzan su labor de discusión, de exposición de ideas o de presentación de nuevos programas, etc., por un tiempo previamente especificado.
5. Una vez transcurrido el tiempo marcado, el grupo vuelve a integrarse y se procede a la elaboración total del material obtenido por los grupos.

FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

1. Usos.
 - Analizar la elaboración de preguntas para extraer información de las necesidades y expectativas de los usuarios.
2. Material.
 - Una salón amplio e iluminado, hojas blancas, lápices.
3. Duración:
 - 30 minutos
4. Tamaño del grupo.
 - Ilimitado
5. Disposición del grupo.
 - Primero en forma individual, posteriormente en equipos.
6. Instrucciones específicas.
 - El instructor manifiesta una **necesidad** que en este caso será: “Deseo tomar café”
 - Indica que cada persona elaborará tres preguntas para recabar información de cómo brindar un servicio de calidad que cumpla la necesidad manifestada.
 - Posteriormente se indica que deben integrar equipos (de tres o cuatro personas) y proponer tres preguntas con las que puedan dar respuesta a esa necesidad.
7. Desarrollo.
 - El instructor pedirá a cada grupo que lea sus preguntas a las que responderá con un ‘sí’ o un ‘no’. El grupo analizará si la información recabada es suficiente para proporcionar un buen servicio.
 - El instructor analizará la forma como se estructuraron las preguntas, qué estrategia utilizaron para ponerse de acuerdo, cómo determinaron la información que necesitaban.
 - Se debe hacer énfasis en la importancia de que como prestadores de servicio debemos saber preguntar al usuario para orientarlo o satisfacer su necesidad,

ROMPECABEZAS

1. USOS:

1. Valorar la importancia de saber escuchar y las actitudes que se deben incorporar en los momentos de vejez para analizar el factor de impacto de la amabilidad en la satisfacción de las necesidades manifiestas por los usuarios.

2. RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio e iluminado
- Tres rompecabezas
- Un paliacate por equipo

3. DURACIÓN:

- 60 minutos

4. TAMAÑO DEL GRUPO:

- 20 a 30 participantes

5. DISPOSICIÓN DEL GRUPO:

- Grupo dividido en 3 equipos

6. INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- Se divide al grupo en tres equipos, cada equipo se ubica en un espacio del salón.
- A cada equipo se le solicita que nombre a un representante y posteriormente estas tres personas saldrán del salón.
- A los integrantes de los equipos se le comunica que tendrán cinco minutos para planear como se pondrán de acuerdo y que instrucciones darán a su representante para que pueda armar el rompecabezas con los ojos vendados. Una vez acordado la estrategia a seguir se inicia la actividad.

7. DESARROLLO:

- Una persona del equipo saldrá a vendarle los ojos a su representante, posteriormente lo orientará al interior del salón y desarrollarán las estrategias que estableció el grupo.

- El equipo contará con 15 minutos para que su representante arme el rompecabezas, él podrá solicitar toda la información necesaria a sus compañeros, pero ninguno puede tocar las piezas ni ayudarlo a colocar ninguna.
- Esta actividad se realiza con los dos equipos restantes.
- Una vez terminada la actividad se realiza un análisis de la misma
- Se le pregunta a la persona que fue el representante de cada equipo cómo se sintió con la actividad, cómo fue el trato, la comunicación, el vocabulario, etc.
- Se debe de rescatar todas las actitudes que mostraron los integrantes del equipo.
- Rescatar la importancia que tiene nuestra amabilidad en la prestación del servicio.

DESCRIPCION DE UN OBJETO

1. USOS

- Analizar si realmente la persona pone atención al escuchar y sabe solicitar información.

2. RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio con mesas para que puedan trabajar.
- Hojas blancas
- Lápices
- Un rollo de papel de baño

3. DURACIÓN:

- 30 minutos

4. TAMAÑO DEL GRUPO:

- De 20 a 30 participantes

5. DISPOSICIÓN DEL GRUPO:

- Alrededor de las mesas.

6. INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- El ejercicio consta de dos etapas.

7. DESARROLLO:

- Se solicita la participación de un voluntario, el cual sale del salón.
- Fuera del salón el instructor le indica que debe solicitar al grupo que dibuje el objeto que se le va a enseñar y se le muestra un papel de baño.
- El voluntario ingresa al salón y sin decir el nombre del objeto ni mostrarlo, le da instrucciones al grupo para que ellos dibujen el rollo de papel de baño.
- Es importante considerar que los participantes no pueden preguntarle nada al voluntario hasta que el termine de dar las instrucciones, posteriormente se le preguntará al grupo si tiene dudas referentes a la descripción y es entonces cuando los participantes solicitarán toda la información necesaria para completar su dibujo.
- Al hacer el análisis de la actividad se debe destacar la importancia de la adecuada comunicación con las personas.

DRAMATIZACIÓN

Esta técnica se refiere a la interpretación "teatral" de un problema o de una situación en el campo general de las relaciones humanas. Se trata de un método que por sí mismo crea informalidad, es flexible, permisivo y facilita la experimentación, estableciendo una "experiencia común" que puede emplearse como base para la discusión.

Desde el punto de vista psicológico, alienta la participación de los miembros del grupo liberándolos de inhibiciones, ayudándolos a expresar y proyectar sus sentimientos, actitudes y creencias.

La dramatización es fácil de planear pero exige gran habilidad en su aplicación real. Puede elegirse para proporcionar datos inmediatos y empíricos sobre relaciones humanas comunes a todo el grupo, logrando una indagación más profunda que los métodos convencionales. Asegura el máximo de compenetración psicológica e identificación con un problema, y así, aumenta la participación del grupo.

La dramatización sirve para ensayar las sugerencias o soluciones postuladas como un caso hipotético que puede semejarse mucho a una situación de la vida real, llevando a un grupo, a través de una serie de etapas, a un problema complejo de relaciones humanas. La atmósfera grupal se convierte en una atmósfera de experimentación y de creación potencial.

Esta técnica resulta muy útil cuando existen problemas de comunicación en el grupo pues al despersonalizar la situación problemática y hacer abstracción de las personas involucradas "muestra" y enfoca una faceta única y concreta de un problema, permitiendo mayor libertad de discusión. Este método alivia tensiones y permite "descargas psicológicas" de los integrantes, al mismo tiempo que enseña a comprender y desarrollar aptitudes fuera de las situaciones de la vida real. Esta labor permite dramatizar las soluciones alternativas de un problema y proporciona a los individuos oportunidades de desarrollar su comprensión al colocarse en el lugar de otro.

Otra ventaja de la dramatización es proporcionar oportunidades para que los individuos "representen" sus propios problemas, existiendo la posibilidad de comprenderlos mejor al presentarlos en una forma más dramática.

Esta técnica ofrece muchas ventajas, pero es importante tomar en cuenta algunos puntos que facilitan su éxito. La dramatización debe iniciarse con situaciones relativamente sencillas, objetivos claros y caracterizaciones definidas. A pesar de sus ventajas, la dramatización no es más que un medio para llegar a un fin. Si se abusa de esta técnica, el grupo corre el peligro de convertirse en una sociedad teatral de aficionados y la meta original del grupo queda distorsionada. El elemento más importante de la dramatización es la espontaneidad, por lo que se recomienda evitar una estructuración demasiado rígida. Si se decide utilizar este método debe verse si la madurez del grupo permite llevarlo a cabo, ya que la dramatización invade frecuentemente los sentimientos y problemas personales de las personas.

¿Cómo se realiza?:

Selección de las personas que desean participar en la dramatización (generalmente con cierta inclinación a la actividad artística).

1. Los sujetos seleccionados "actúan" para el resto del grupo alguna situación previamente elegida.
2. Para un mejor resultado de la dramatización cada participante puede elegir libremente el papel que desee interpretar de acuerdo a sus facultades y seleccionar el escenario, vestuario, etc., de acuerdo a sus propósitos.
3. El resto del grupo permanece atento a lo que ocurre en el foro.
4. Posteriormente a la representación se elaboran críticas y conclusiones generales.

TÉCNICA EXPOSITIVA

En esta técnica deben reconocerse tres momentos importantes:

- La introducción
- El desarrollo
- La síntesis

LA INTRODUCCION

Dedicar unos minutos a presentar el tema, con el propósito de crear un ambiente propicio para trabajar, centrando la atención de los alumnos y despertando su interés.

En la introducción es conveniente mencionar:

- El tema o actividad de la sesión anterior.
- El tema o problema central que trataremos en la sesión y su importancia.
- El esquema de los subtemas o aspectos que enfocaremos en particular.
- La conexión del tema con otros contenidos.
- Desde este momento podemos propiciar la participación de los estudiantes solicitándoles, por ejemplo, que suman lo más importante de la sesión anterior o que comenten lo que conocen previamente respecto al tema en cuestión.

EL DESARROLLO

Esta es la fase de la exposición en la que realizamos la explicación detallada de los contenidos. Es el arte central de esta técnica y también en la que más frecuentemente tenemos fallas.

Nuestro propósito durante esta fase debe ser propiciar la comprensión de los contenidos, mediante una adecuada explicación y el establecimiento de relaciones entre los diversos temas que comprende el curso. Las siguientes recomendaciones pueden ayudarnos a mejorar la calidad de nuestras exposiciones:

- Enriquecer la información de los libros. La exposición pierde sentido si nos limitamos a reproducir la información contenida en los libros. El valor de nuestra participación como expositores se incrementa al complementar la información bibliográfica, incluyendo experiencias profesionales, criterios personales y ejemplos actuales.
- Avanzar por etapas. Aunque pueda parecernos que un tema no tiene mayor complicación, esto no siempre es así para los alumnos. Por ello es importante desarrollar el tema paso a paso, de manera ordenada y progresiva, realizando resúmenes intermedios y enlazando unos temas con otros.

- Explicar con claridad. Nuestra meta no debe ser solamente cubrir el tema, sino que los alumnos nos entiendan. Es importante por lo tanto combinar el lenguaje especializado con palabras de uso común, teniendo en mente que los alumnos deben lograr comprender los contenidos tanto como emplear los términos correctos.
- Repetir las explicaciones. En la mayoría de las ocasiones, no basta explicar una sola vez los conceptos o ideas para que éstos se comprendan. Es conveniente que expliquemos varias veces los temas más importantes, agregando nuevos detalles o ejemplos.
- Destacar lo más importante. Debemos enseñar a nuestros alumnos a distinguir entre lo fundamental y lo secundario, lo general y lo específico, asegurándonos de llamar su atención con expresiones tales como: "lo principal es..."; "es muy importante que...", etc.
- Emplear apoyos visuales. Resulta de gran utilidad acompañar nuestra exposición con esquemas o diagramas (en el pizarrón, en rotafolio o cualquier otro recurso) a fin de recordar todos los aspectos que debemos plantear, así como ayudar a los alumnos a no "perdersé" mientras avanzamos en el desarrollo del tema.
- Intercalar preguntas o breves discusiones. Nuestra participación como expositores no debe convertirse en un monólogo. Podemos ganar la atención de los alumnos y sondear su comprensión del tema solicitándoles responder a una pregunta, formular una opinión o expresar un comentario, recuperando posteriormente el hilo de la exposición.

Todas estas recomendaciones tienen como común denominador la idea de que durante el desarrollo de la exposición, no sólo debe preocuparnos la transmisión de los contenidos, sino también la recepción de los mismos por parte de los alumnos.

LA SINTESIS

El adecuado empleo de la técnica expositiva implica como norma realizar una síntesis del tema tratado. Podemos llevar a cabo el cierre de la sesión de diversas maneras:

- Ofrecer o solicitar a los estudiantes un breve resumen de las ideas desarrolladas.
- Repasar algunos de los esquemas presentados durante la exposición.
- Plantear preguntas de repaso o de opinión a los estudiantes.
- Puntualizar conclusiones del autor, propias o del grupo, en torno al tema tratado.
- Señalar semejanzas y diferencias con otros temas ya revisados en clase.

El prever algunos minutos al final de la sesión para aplicar al menos una de las sugerencias enlistadas, ayuda a los estudiantes a ir "atando cabos" y a los maestros a darnos cuenta del nivel de comprensión que el grupo va logrando desarrollar respecto a los temas tratados.

TALLER " 9 CLAVES PARA
EL CAMBIO "

TALLER: 9 CLAVES PARA EL CAMBIO

OBJETIVO GENERAL:

Estandarizar la aplicación de la metodología de " 9 Claves para el Cambio" en las unidades de segundo nivel de la Secretaría de Salud, mediante la sensibilización al personal directivo y la capacitación y asesoría al personal operativo designado para realizar las funciones de facilitador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar un instrumento de trabajo a los facilitadores de las unidades de salud que sirva como guía práctica y parámetro de la aplicación de las "9 claves para el cambio"
- Obtener el compromiso de la alta dirección del estado y de las unidades de salud, para el apoyo de esta estrategia, mediante la sensibilización y programación de actividades de aplicación.
- Capacitar y asesorar al personal que aplicará la metodología de las "9 Claves"

DIRIGIDO A:

Personal integrante del cuerpo de gobierno y personal seleccionado para ser facilitador de las "9 Claves para el cambio" en las unidades de la Secretaría de Salud.

CONTENIDO:

- Introducción.
- Antecedentes
- Objetivos

I.- Marco Teórico

- I.1 Importancia de implantar "9 Claves para el Cambio"
- I.2 ¿Qué son las "9 Claves para el Cambio"?
- I.3 ¿Cuáles son las "9 Claves para el Cambio"?
- I.4 Barreras más frecuentes para implantar "9 Claves para el Cambio"

II.- Proceso de aplicación de "9 Claves para el Cambio": Diagrama del proceso de aplicación.

- II.1 Compromiso directivo
- II.2 Sensibilización
- II.3 Organización
- II.4 Diagnóstico
- II.5 Aplicación
- II.6 Estandarización y Análisis
- II.7 Mejora continua

III.- Evaluación

- III.1 ¿Por qué llevar a cabo la Evaluación de "9 Claves para el Cambio"?
- III.2 Fases de evaluación de "9 Claves para el Cambio"?
- III.3 Características de los evaluadores para "9 Claves para el Cambio"
- III.4 Desarrollo de la Evaluación

Anexo I Presentaciones

Anexo II Formatos

Anexo III Lecturas recomendadas

ORGANIZACIÓN

- El Taller de "9 Claves para el cambio" se realiza en tres fases, la primera de ellas se divide en dos partes, quedando organizado de la siguiente manera:

1ª Parte informativa.- consta de dos días de duración.

- a) Reunión con el Cuerpo de gobierno
- b) Reunión con personal seleccionado o facilitadores de 9 claves en su área (desarrollo del Taller).

2ª Después de haberse impartido el Curso de Formación de Facilitadores en 9 Claves para el Cambio, se dejarán pasar dos meses, fecha que se habrá establecido al término del evento con el cuerpo directivo y los facilitadores del mismo para iniciar con la Fase I Evaluación de las tres primeras claves.

El procedimiento a seguir deberá realizarse de acuerdo a lo explicado previamente, el uso de los tiempos se sugiere sea de la siguiente manera:

- 15 min.- Para la Reunión de apertura, donde se explica que se evaluará únicamente a las 3 primeras claves, usando el formato indicado. En esta reunión participarán el Cuerpo de gobierno, los facilitadores formados y el personal de la DGCES.
- 2 horas.- Para la revisión documental, esto es, de los documentos generados durante el proceso de aplicación. Se sugiere participe un representante de cada área evaluada, que conozca bien los documentos y los facilitadores.
- 2 horas.- Para la revisión de campo, el propósito es el cruce de la información generada en los documentos con el área física. En esta actividad pueden participar las personas que se van a formar como evaluadores (si fuera el caso).
- De 4 a 6 horas.- Para regresar al área o espacio físico asignado, participan los evaluadores externos (personal del Nivel central o de la DGCES), pueden observar la actividad los evaluadores internos que se están formando, pero no tienen ni voz ni voto. El propósito de esta actividad es realizar el cruce de la información, resumirla en los formatos correspondientes, realizar las observaciones y retroalimentarlas para mejorar el proceso.

- 20 min.- Para la comunicación de las observaciones al Cuerpo de gobierno y al personal involucrado en el proceso, incluso se sugiere se den a conocer a todo el personal del área. Se proporciona un resumen ejecutivo y observaciones generales, haciendo hincapié que para mejorar deberán tomar en cuenta y realizar las observaciones realizadas.
- 30 min.- Para el levantamiento de los acuerdos, agendar fechas para la adecuación y corrección de las observaciones sugeridas, así como la aplicación de las claves restantes.
- 10 min.- Para el cierre del evento.

3ª Después de esta primera fase de evaluación se dejan pasar otros dos meses aproximadamente y en la fecha establecida se realiza la Fase II Evaluación de las seis claves restantes, se sigue el mismo procedimiento que en la fase I. Solo que se agrega el resto de las claves y las observaciones corregidas de la primera fase.

Se realiza el mismo procedimiento con la Fase III Evaluación periódica, se menciona que la evaluación es una revisión integral de todo el proceso, se sugiere se realice cada 4 meses para asegurar un cambio positivo en el cambio de hábitos de trabajo.

- El taller durante su primera fase tendrá una duración de 18 horas, de tal forma que cada unidad determinará sus horarios, dependiendo sus necesidades y cargas de trabajo.
- El taller se basa principalmente en actividades prácticas, por lo que es necesario avisar a las autoridades para contar con su apoyo.
- Se sugiere que el número de participantes no sea mayor de 25 personas.
- Los grupos se organizarán con el personal seleccionado por el cuerpo de gobierno para la aplicación de esta metodología.

INSTALACIONES Y EQUIPO NECESARIOS:

Se decidirán de acuerdo a las necesidades y equipo de cada unidad, sin embargo se sugiere lo siguiente:

- Áreas seleccionadas de la unidad de salud, para la aplicación de esta metodología.
- Aula amplia con condiciones de iluminación y temperatura adecuadas.
- Mesas y sillas que puedan moverse de acuerdo a las necesidades del taller.
- Pizarrón
- Gises
- Borrador, o
- Rotafolio
- Hojas para rotafolio
- Marcadores, o
- Proyector (Cañón).
- Computadora
- Pantalla.
- Señalador, o
- Retropoyector
- Acetatos
- Hojas de papel bond blancas
- Lápices
- Servicio continuo de café y refrescos
- Material didáctico del taller.

ESQUEMA DE TRABAJO:

I.- ACTIVIDADES PREVIAS AL TALLER:

- 17.-Comunicarles de manera general a los directivos y Cuerpo de gobierno la importancia de la implantación de la metodología de "9 Claves para el cambio" en su unidad, y lo necesario para la organización de este Taller.
- 18.-Definir fechas y sedes para los talleres, en coordinación con las autoridades correspondientes.
- 19.-Difundir el taller con los medios habituales (carteles, reuniones, etc.), entre el personal.
- 20.-Organización de grupos a través de la selección del personal por parte del Cuerpo de gobierno.
- 21.-Informar al personal seleccionado la fecha en la que les corresponde presentarse al taller.
- 22.-Preparar las sesiones del taller (organizar las actividades, los apoyos didácticos y los criterios de evaluación, etc.)
- 23.-Se sugiere revisar las instalaciones y equipo previamente.
- 24.-Comunicar a las autoridades correspondientes y a los integrantes del Cuerpo de gobierno la hora en que deberán presentarse para inaugurar el Taller (actividad opcional) y mencionar que en la primera hora de trabajo se realizará una reunión informativa con ellos y el personal enviado por la Dirección General de Calidad y Educación en Salud.

II.-ACTIVIDADES DURANTE EL TALLER:

- 1.- El instructor deberá presentarse preferentemente 30 minutos antes de la hora programada para asegurarse que esté todo listo.
- 2.-Recibir a los participantes y realizar las actividades de registro (opcional).
- 3.-Proporcionar el material del curso.
- 4.-Realización del taller.

III.-ACTIVIDADES POSTERIORES AL TALLER:

- 5.- Retroalimentar al instructor y realizar la evaluación de la organización y los contenidos del taller a través de la aplicación de un cuestionario o la recopilación de comentarios, observaciones o sugerencias de los participantes.
6. Realizar el seguimiento del taller, se sugiere efectuarlo al segundo y cuarto mes de concluido.

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: **BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN**

DURACIÓN: **1 Hr 10 min.**

OBJETIVO PARTICULAR: Los participantes identificarán la importancia de aplicar los contenidos de este Taller en su actividad laboral diaria, para participar en el proceso de mejora de la calidad de los servicios de salud que se otorga.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
El personal del cuerpo de gobierno reconocerá la importancia de los beneficios de la aplicación de las 9 claves para el cambio en su unidad de salud.	Inauguración y Bienvenida al taller	Las autoridades correspondientes inaugurarán el Taller y darán la bienvenida a los participantes			10 min	
	Inicio del Taller 1ª parte					
	Compromiso Directivo	Se realizará una reunión informativa y de sensibilización únicamente con el cuerpo de gobierno de la unidad, se les explicará en qué consiste esta metodología, su objetivo y por qué es importante su aplicación en las áreas de trabajo.	Expositiva		45 min.	
	Introducción					
	Antecedentes					
	Objetivos	Posteriormente se seleccionarán las áreas de aplicación y los responsables de las mismas para formar el grupo del taller. Se sugiere que en un Hospital de 2º nivel y en un Centro de salud con más de 10 núcleos básicos, se aplique solo en tres de sus áreas. En un Centro de salud de menos de 10 núcleos básicos en todos los servicios.	Participativa		15 min	

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: **I MARCO TEÓRICO**

DURACIÓN: 1 Hora

OBJETIVO PARTICULAR: Los participantes reconocerán cada una de las 9 claves para el cambio y la importancia de su aplicación en su área de trabajo.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Los participantes identificarán qué son las 9 claves y por qué es importante su aplicación en el área de trabajo.	Inicio del taller 2ª parte	<p>El instructor organiza el grupo con el personal previamente seleccionado para participar como facilitador o responsable de la aplicación de esta metodología.</p> <p>El instructor se presentará y dará la bienvenida al grupo.</p>				
	I. Marco teórico.					
	I.1 Importancia de implantar las 9 claves para el cambio	El instructor explicará que para que funcione la aplicación del proceso, es importante que todo el personal esté dispuesto y convencido a participar, para lo cual se sugiere realizar reuniones en donde se explique a través de ejemplos visuales (pueden ser fotografías) las desventajas y ventajas y el impacto que puede tener en el área de trabajo.	Expositiva, participativa	Manual del participante Cañón Laptop o computadora con capacidad de proyectar power point versión 2003	15 min.	
	I.2 ¿Qué son las 9 claves para el cambio?	Al final se agendará fecha de la próxima reunión para ver avances.				
	I.3 ¿Cuáles son las 9 claves para el cambio?					

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: **I MARCO TEÓRICO**

DURACIÓN: 1 HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación • Organización • Limpieza • Bienestar personal • Disciplina • Constancia • Compromiso • Coordinación <p>I.4 Barreras más frecuentes para implantar "9 claves para el cambio"</p>	<p>Posteriormente expondrá cada uno de los temas del Módulo I, dando mayor énfasis en la explicación de cada una de las claves que integran las "9 claves para el cambio". Fomentará la participación del grupo y aclarará las dudas que se presenten.</p>	<p>Expositiva, participativa</p>	<p>Manual del participante Cañón Laptop o computadora con capacidad de proyectar power point versión 2003</p>	<p>45 min.</p>	

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: **I MARCO TEÓRICO**

DURACIÓN: **1hr. 30** min.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
<p>Los participantes aplicarán los conocimientos adquiridos, a través de la detección de las áreas que requieren la intervención de alguna de las 9 claves.</p>		<p>Recorrido por las áreas seleccionadas.</p> <p>El instructor dará las indicaciones para realizar la siguiente actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mencionará que se realizará un recorrido por las áreas seleccionadas para observarlas detenidamente. • Este recorrido deberá hacerse con todo respeto, procurando no cuestionar al personal de esas áreas ni hacer comentarios que parezcan ofensivos, de ninguna manera se debe ver esta actividad como una supervisión. • La observación de las áreas debe hacerse para detectar aquellos lugares en donde se requiera la aplicación de alguna de las 9 claves. 	<p>Participativa</p>	<p>Manual del participante Hojas blancas Lápiz</p>	<p>1 hr. 15 min.</p>	

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: **I MARCO TEÓRICO**

DURACIÓN: min.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
		<p>Esta actividad es básicamente reflexiva, el instructor en todo momento debe orientar a los participantes en cómo identificar las necesidades, cómo se pueden mejorar, etc.</p> <p>Una vez terminado el recorrido, se regresa al lugar asignado para el desarrollo del taller.</p> <p>El instructor solicita realizar comentarios y aclara dudas.</p>	Participativa	Hojas de papel Lápices	15 min	

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: II PROCESO DE APLICACIÓN DE "9 CLAVES PARA EL CAMBIO"

DURACIÓN: 3 hrs min

OBJETIVO PARTICULAR: El participante identificará el proceso de aplicación de las 9 claves para el cambio para posteriormente llevarlo a cabo en sus unidades de salud.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Los participantes reconocerán los elementos que integran el Diagrama del Proceso "9 claves para el cambio".	II Proceso de aplicación de 9 claves para el cambio.- Diagrama	El instructor explicará el Diagrama del proceso de "9 claves para el cambio", posteriormente aclarará dudas.	Expositiva	Cañón o Retroproyector Acetato "Diagrama del Proceso "9 claves para el cambio""	10 min	
Los participantes recordarán los puntos a tratar en la reunión que deberán organizar con los directivos de las unidades de salud involucradas.	II.1 Compromiso directivo, responsables, áreas de aplicación.	El instructor recordará a los participantes que antes de iniciar este proceso el facilitador o responsable deberá realizar una reunión con el cuerpo directivo para establecer compromisos de trabajo como: <ul style="list-style-type: none"> • Definir a los responsables de aplicar el proceso en la unidad • Establecer las áreas involucradas en el proceso • Fecha de la próxima reunión <p>Para esta actividad se recomienda realizar una agenda de reunión.</p>	Expositiva	Pizarrón Gises y borrador, o Rotafolio Hojas para rotafolio Marcadores de colores	10 min	

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: II PROCESO DE APLICACIÓN DE "9 CLAVES PARA EL CAMBIO"

DURACIÓN: hrs min

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Los participantes describirán la necesidad, los beneficios y las probables barreras de aplicar esta metodología para llegar a un cambio en el área de trabajo.	II:2 Sensibilización	El instructor explicará que deberán realizar reuniones con el personal del área seleccionada en esta etapa de sensibilización, con la finalidad de concientizarlos acerca de la necesidad, beneficios y obstáculos que se pudieran presentar al realizar la aplicación de esta metodología y obtener un cambio en el área laboral. Se sugiere utilizar ejemplos (fotografías) de las ventajas y desventajas. Al final de la reunión se deberá agendar fecha de la próxima reunión para la aplicación de las 9 claves.	Expositiva	Pantalla Computadora Cañón Material visual que ilustren las ventajas y desventajas de aplicar esta metodología.	10 min	
Los participantes definirán las áreas de aplicación y elaborarán un mapa croquis del área seleccionada.	II.3 Organización <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo • Establecimiento y priorización de metas • Distribución de responsabilidades 	El instructor explicará que en esta etapa se tienen que definir áreas, actividades y metas. También se debe dibujar un mapa-croquis sencillo del servicio involucrado, el cual se tendrá que colocar en un lugar visible a todo el personal. Actividad El instructor mencionará que por equipos se realizará una actividad para practicar la elaboración de mapas- croquis.	Expositiva	Pantalla Computadora Cañón Material visual que ilustren con un ejemplo la forma de elaborar un mapa-croquis.	10 min.	
			Corrillos	Hojas de papel Lápices Marcadores de colores	20 min	

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: II PROCESO DE APLICACIÓN DE "9 CLAVES PARA EL CAMBIO"

DURACIÓN hrs min

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Los participantes reconocerán la forma de realizar un diagnóstico en su área.	II.4 Diagnóstico	<p>La actividad consiste en realizar el mapa croquis de una casa en la cual señalarán alguna área en específico, para su elaboración se considerarán las sugerencias que se vieron previamente.</p> <p>Posteriormente, se expondrán los trabajos, se realizarán comentarios y aclararán dudas.</p> <p>El instructor explicará que para hacer un comparativo de la mejora que vaya teniendo el área, es recomendable elaborar un álbum de fotos de antes y después de cada una de las áreas involucradas.</p> <p>Posteriormente explicará en qué consiste la Encuesta de evaluación que también se sugiere aplicar en este Diagnóstico.</p>	Expositiva	Hojas de rotafolio	10 min	
Los participantes identificarán cada uno de los pasos a seguir para la aplicación de las 9 claves para el cambio.	II.5 Aplicación.	El instructor explicará los pasos a seguir para aplicar las 9 claves para el cambio en el área seleccionada.	Expositiva	Computadora Cañón Material visual con información correspondiente al tema, incluyendo los formatos de evaluación	2 hr.	

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: II PROCESO DE APLICACIÓN DE "9 CLAVES PARA EL CAMBIO"

DURACIÓN: hrs min

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Los participantes identificarán los elementos que debe considerar para realizar la estandarización y el análisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina • Constancia • Compromiso • Coordinación II.6 Estandarización y Análisis. <ul style="list-style-type: none"> • Estandarización • Medir y analizar 	El instructor explicará la última clave al grupo, recalando que se recomienda integrar la carpeta archivo de 9 claves, y periódicamente se realiza una encuesta de evaluación para obtener la Gráfica del radar de cada una de las áreas involucradas, es importante mencionar que esta gráfica deberá colocarse en un lugar visible al personal, para que todos estén enterados de los avances obtenidos y las claves que sea necesario reforzar.	Expositiva	Pantalla Computadora Cañón Material visual con información correspondiente al tema, incluyendo la Gráfica de radar	15 min	
Los participantes identificarán las 3 acciones que inciden en la Mejora continua.	II.7 Mejora continua <ul style="list-style-type: none"> • Acciones contingentes • Acciones correctivas • Acciones preventivas 	El instructor explicará que es importante identificar lo que se puede mejorar y para solucionar alguna desviación o problema se sugiere realizar alguna de las acciones que se proponen en el Manual, mismas que a continuación explicará. Finalmente aclarará las dudas y concluirá el tema.				

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: **III EVALUACIÓN**

DURACIÓN: 9 hrs., min.

OBJETIVO PARTICULAR: Los participantes identificarán los elementos que integran cada una de las fases de la evaluación para su correcta aplicación, para implantar mejoras e impulsar un cambio en los hábitos de trabajo.

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUA-CIÓN
Los participantes recordarán los contenidos estudiados el día anterior.	Repaso	El instructor llevará a cabo un repaso con el grupo de los contenidos vistos el día anterior.	Participativa	Cañón Retropoyector Pantalla Pizarrón rotafolio Gises o Marcadores	15 min	
Los participantes identificarán por qué es importante evaluar las 9 claves y las fases que la componen.	III.1 ¿Por qué llevar a cabo la Evaluación de "9 claves para el cambio"?	El instructor introducirá al tema explicando por qué es importante evaluar el proceso de las 9 claves para el cambio. Aclarará dudas.	Expositiva	Cañón Retropoyector Pantalla Pizarrón rotafolio Gises o Marcadores Material con la información correspondiente al tema	15 min	
Los participantes conocerán de manera general las fases que integran la Evaluación.	III.2 Fases de la Evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las 3 primeras claves • Evaluación de las 6 claves restantes • Evaluaciones periódicas 	El instructor expondrá de manera general las fases que integran la Evaluación.	Expositiva		30 min	

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: **III. EVALUACIÓN**

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Los participantes mencionarán las características que deben tener las personas que fungirán como evaluadores.	III.3 Características de los evaluadores de 9 claves para el cambio	El instructor expondrá las características que deben tener los evaluadores de este proceso.	Expositiva	Pizarrón o rotafolio Gises o Marcadores	15 min	
Los participantes definirán qué es una ruta crítica y distinguirán los pasos a seguir para su elaboración.	III.4 Desarrollo de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes deben hacer la evaluación? • Ruta crítica • Desarrollo de la Ruta crítica 	El instructor expondrá quiénes deben hacer la evaluación de 9 claves para el cambio. Posteriormente explicará qué es una ruta crítica y cuáles son los pasos a seguir para elaborar una. Aclarará dudas	Expositiva	Cañón o Retropoyector Pantalla Pizarrón o rotafolio Gises o Marcadores Material con la información del tema	45 min.	
Los participantes reconocerán los pasos a seguir para realizar la evaluación de la Fase I	Fase I Evaluación de las 3 primeras claves <ul style="list-style-type: none"> • Reunión de apertura • Revisión documental 	El instructor explicará en qué consiste la Reunión de apertura y la Revisión documental, y mencionará que en esta primera fase únicamente se evaluarán las 3 primeras claves, Motivará la participación del grupo y aclarará dudas	Expositiva		30 min	

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: **III. EVALUACIÓN**

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Los participantes identificarán los instrumentos que se emplean en esta Fase de la evaluación y conocerán su llenado.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de campo a) Instrumentos de Evaluación b) Listas de verificación c) Cédulas de levantamiento de información 	<p>El instructor explicará detalladamente en qué consiste la evaluación de campo, los instrumentos que se deben aplicar y la forma en que se contesta cada uno de ellos.</p> <p>Fomentará la participación del grupo y aclarará dudas.</p> <p>Se sugiere que el instructor realice un ejercicio de llenado de los formatos para reforzar el tema, ya sea en equipos o con todo el grupo.</p>	Expositiva Participativa	Cañón o Retropoyector Pantalla Pizarrón o rotafolio Gises o Marcadores Material con la información del tema (Formatos) Manual del participante	3 hrs 30 min.	
Los participantes reconocerán los pasos a seguir después de realizada la evaluación de campo, como parte final de esta Fase.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de observaciones • Establecimiento de acuerdos • Cierre del evento 	Para finalizar este tema, el instructor explicará en qué consiste cada uno de estos últimos pasos, así como la importancia de los mismos para continuar con la aplicación del proceso 9 claves para el cambio y posteriormente la aplicación de la Fase II "Evaluación de las seis claves restantes"	Expositiva	Cañón o Retropoyector Pantalla Pizarrón o rotafolio Gises o Marcadores Material con la información del tema (Formatos) Manual del participante	30 min.	

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: **III. EVALUACIÓN**

DURACIÓN: HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Los participantes recordarán los pasos que se aplican en la Fase II para Evaluar las seis claves restantes.	<p>Fase II. Evaluación de las seis claves restantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión de apertura • Evaluación documental • Evaluación de campo • Levantamiento de observaciones • Comunicación de observaciones • Establecimiento de acuerdos • Cierre del evento 	<p>El instructor inicia el tema mencionando que esta Fase de evaluación se recomienda aplicar después de 2 meses de realizada la Fase I.</p> <p>Indicará que la forma de aplicar esta evaluación es igual a la que se usó para la Fase I, con la diferencia de que se deberá tener a la mano los documentos generados y los acuerdos que se firmaron en la Fase I.</p> <p>Mencionará los tiempos sugeridos para la realización de esta actividad, los cuales se encuentran en la parte de Organización de este trabajo.</p> <p>Posteriormente indicará que para terminar este Fase, se realiza la comunicación de observaciones, el establecimiento de acuerdos y el cierre del evento obteniendo nuevos acuerdos, compromisos de mejora y nuevas fechas para realizar la Fase III Evaluación Periódica.</p> <p>Finalmente aclarará las dudas que se presenten y concluirá el tema.</p>	Expositiva	<p>Cañón o Retropoyector</p> <p>Pantalla</p> <p>Pizarrón o rotafolio</p> <p>Gises o Marcadores</p> <p>Material con la información del tema (Formatos)</p> <p>Manual del participante</p>	1 hr	

TALLER “9 CLAVES PARA EL CAMBIO”

NOMBRE DEL TEMA: **III. EVALUACIÓN**

DURACIÓN: 1 HORA

OBJETIVO ESPECÍFICO	TEMA	ACTIVIDAD	TÉCNICA DIDÁCTICA	AUXILIARES DIDÁCTICOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Los participantes identificarán los pasos a seguir para realizar la Fase III.- Evaluaciones Periódicas.	III Fase Evaluaciones Periódicas	El instructor explicará que para realizar esta última Fase de evaluación se tendrán que seguir los pasos de las evaluaciones anteriores, aumentando los acuerdos y compromisos de la Fase II y las Claves que se trabajaron en esta fase (de la 4 a la 9).	Expositiva	Cañón o Retropoyector Pantalla Pizarrón o rotafolio Gises o Marcadores Material con la información del tema (Formatos) Manual del participante	30 min	
Establecer fechas de inicio de aplicación de las 9 claves y de la Fase I de la evaluación.	Establecimiento de acuerdos con el cuerpo directivo y facilitadores	Se establecerán acuerdos con el cuerpo directivo y los facilitadores para determinar las fechas en que se empezará con la aplicación de las 9 claves en esa unidad y cuándo se realizará la Fase I de la Evaluación.	Participativa		30 min.	

OBRAS CONSULTADAS

LIBROS

- Acevedo, Alejandro. *Aprender jugando I: Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*. México, Limusa, 2001.
- Acevedo, Alejandro. *Aprender jugando II: Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*. México, Limusa, 2001.
- Acevedo, Alejandro. *Aprender jugando III: Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*. México, Limusa, 2001.
- Chehaybar y Kuri, Edith. *Técnicas para el aprendizaje grupal*. México, UNAM, 1985.
- Gago Huguet, Antonio. *Elaboración de cartas descriptivas*. México, Trillas, 1999.
- Grados, Jaime A. *Capacitación y desarrollo de personal*.- México: Trillas, 1999.
- Kemp, Jerrold E. *Planeamiento didáctico; Plan de desarrollo para unidades y cursos*. México, Diana, 1979. 169 p.
- Lepeley, María Teresa. *Gestión y calidad en educación*.- México, Mc.Grow Hill, 2005.
- Munro-Faure, Lesley, et all. *Sistemas de gestión de calidad; Guía para la implantación de las normas ISO 9000*. España, Folio, 1995. 243 p.
- Siliceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. 9º reimpresión. México, Limusa, 1991.

ARTÍCULOS

- Durán Ramos, Teresita. "La administración educativa como área de trabajo pedagógico". *Paedagogium*, México, N° 29, Año 6, sept.-oct. 2006. pp 4-6
- Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa. "Guía didáctica para instructores". México, ILCE.
- México. *Diario Oficial de la Federación*. [05/07/01
- México. SSA.- "Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud". Fundamentos. México, SSA, 2000.

México. SSA.- "Manual de procedimientos; Departamento de Sistemas de Capacitación. Documento [28/07/05]

México. SSA.- "*Programa de Acción: Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud*". México, SSA, 2002.

México. SSA.- "*Programa Nacional de Salud 2001 – 2006*". México, SSA, 2001.

México. SSA.- "Reglamento de Capacitación". México, SSA, 1996.

SSA. "Sección: Prensa". [06/03/06]

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

"Acuerdo por el que la SS da a conocer las reglas de operación específicas e indicadores de gestión y evaluación de la CNCSS". En <http://www.funcionpublica.gob.mx> [02/05/06]

"Calidad en la educación". En <http://www.tupublicas.com> [10/08/05]

CONAMED. "Programa de consolidación del arbitraje médico". En <http://www.conamed.org> [07/07/06]

"Cultura organizacional". En <http://www.monografias.com> [08/03]

México. SSA.- "Estructura básica; estructura dictaminada por la SS". En <http://www.salud.gob.mx> [28/07/05]

"Normas y reglamentos oficiales CNCSS". En <http://www.smri.org.mx> [2002]

SSA. "Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud: Principales aspectos y logros" En <http://www.salud.gob.mx> [07/08/06]

SSA-DGCES. "Proyectos seleccionados 2003 por entidad federativa". En <http://www.salud.gob.mx> [14/08/06]

"Una propuesta de capacitación docente". En <http://www.profes.net> [14/08/06]