

# **PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA RED MUNICIPAL DE SALUD VILLA MONTES**

## **1. ANTECEDENTES**

Visión Mundial Bolivia busca asegurar la calidad de las operaciones en la contribución al desarrollo integral de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, a través de acciones en salud, nutrición, educación, seguridad alimentaria, desarrollo económico, patrocinio, participación comunitaria, y mejorar las capacidades locales para la reducción al riesgo y respuesta a emergencias.

Visión Mundial Bolivia busca coadyuvar, con otros actores claves, al bienestar de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes bolivianos a través de la incidencia política en las temáticas de sus derechos y necesidades, considerando su contexto social.

## **DIRECCIÓN DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL (DEO)**

La Dirección de Efectividad Organizacional tiene como misión crear e implementar políticas, protocolos, procesos y procedimientos que permitan a Visión Mundial Bolivia (VMB) desarrollar una cultura organizacional acorde a su misión, visión y valores.

Cada una de las unidades que conforman la DEO contribuye a esta misión de la siguiente manera:

**Unidad de Personal:** Desarrolla e implementa herramientas para realizar una gestión de personal acorde a nuestros valores cristianos. Impulsa diferentes iniciativas que permitan un clima organizacional armónico.

**Unidad de Gestión del Conocimiento:** Construye un modelo de gestión del conocimiento que permita, a todos los que componen VMB, compartir los conocimientos existentes, generar nuevos conocimientos y de esta manera lograr un impacto más profundo en la vida de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

**Unidad de Identidad Cristiana:** Transversalizar nuestra identidad cristiana en todo lo que hacemos, con un diálogo entre distintas expresiones de la fe cristiana. Establecer relaciones con las iglesias cristianas trinitarias con un enfoque amplio, centrado en la niñez.

**Unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación Institucional:** Desarrolla mecanismos y herramientas que impulsen una cultura de planificación y seguimiento institucional y el mutuo aprendizaje entre VMB y los programas en el campo.

El Programa de Asuntos Humanitarios y Emergencias responde a las emergencias, desastres naturales y antrópicos atendiendo a las familias y comunidades damnificadas.

Además prepara y organiza a las familias de las comunidades donde Visión Mundial está presente, con los Programas de Desarrollo de Área para situaciones de emergencias y desastres, con el objetivo de reducir la pérdida de vidas, prevenir y mitigar los daños causados a sus bienes e infraestructura y buscando que las comunidades sean protagonistas activas en el proceso.

En nuestro Departamento de Tarija con alcance sus Provincias, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Gobierno de Estados Unidos apoya el desarrollo en diversos municipios del Departamento de Tarija. Los proyectos buscan reducir la pobreza mediante el crecimiento económico y el incremento de la producción; además de la protección y conservación del medio ambiente, y mejora en el acceso de poblaciones de escasos recursos a la atención médica. Los programas de USAID crean oportunidades y promueven la inclusión social, política y económica de las poblaciones más marginadas.

## **OPORTUNIDADES ECONÓMICAS PARA PEQUEÑOS AGRICULTORES**

En colaboración con organizaciones de la sociedad civil como la Fundación Valles, las asociaciones de productores y los gobiernos locales, USAID trabaja para mejorar la producción rural y el acceso a mercados para productores campesinos. Este programa es parte de una iniciativa que apoya, en los valles bolivianos, a cerca de 10.000 familias productoras de bayas, uvas de mesa, ají, orégano y otras especias que se venden en mercados nacionales e internacionales. Con la incorporación de nuevas tecnologías, certificación orgánica y mejor calidad y eficiencia en la producción, los agricultores tarijeños y sus familias tienen hoy una nueva oportunidad para crecer. Adicionalmente, empresas tarijeñas reciben apoyo para desarrollar su potencial, enlazando la producción con nuevos mercados, incrementando las ventas y los ingresos para los pequeños productores.

USAID también apoya el desarrollo de servicios financieros, especialmente de cooperativas de ahorro y crédito que cubren áreas rurales y peri-urbanas, facilitando las transacciones financieras de las personas y la recepción o envío de remesas a costos más competitivos.

## **MEJORAR LA SALUD DE LOS BOLIVIANOS**

USAID busca mejorar la salud de los bolivianos a través del incremento en el acceso a servicios de salud de calidad, el fortalecimiento de los centros públicos de salud y de los servicios ofrecidos por las redes de ONGs. El programa apoya la política del Ministerio de Salud de extender los servicios a las áreas rurales, con un especial enfoque en la salud familiar y comunitaria

En Tarija, el programa brinda capacitación, asistencia técnica y provisión de equipo médico para mejorar la calidad de los servicios de salud relacionados con la salud materno-infantil, emergencias obstétricas y cuidado neonatal, así como para la prevención, tratamiento y el control de enfermedades infecciosas, incluyendo el VIH; así como para mejorar la capacidad de las autoridades regionales y municipales para administrar de forma adecuada el sistema de salud. Adicionalmente, en algunos municipios, el programa apoya a redes de voluntarios que actividades de comunicación y promoción en el área de salud, así como facilitar los esfuerzos de la comunidad para identificar y resolver problemas de salud locales.

Un proyecto de mejoramiento de viviendas, financiado en forma conjunta por el gobierno departamental, los municipios y USAID, ayudará a mejorar la protección de más de 4.600 familias contra la enfermedad del Chagas. En coordinación con los gobiernos locales, USAID tiene también en Tarija un programa destinado a incrementar el acceso de los adolescentes a servicios de reproducción sexual de calidad, a través de iniciativas con jóvenes líderes para promover hábitos responsables. USAID también ha desarrollado un Fondo de Cofinanciamiento Municipal para apoyar a los municipios a realizar inversiones destinadas a mejorar la salud de sus contribuyentes.

USAID también apoya el desarrollo de organizaciones bolivianas como ser PROSALUD, la cual provee más de 25.000 consultas médicas por año en la ciudad de Tarija, y CIES, una organización especializada en servicios de salud reproductiva.

La implementación de las políticas mundiales y nacionales a los municipios de las provincias, en este caso en particular el de Villa Montes, requiere de una verdadera transformación de la mentalidad de los servidores públicos en salud, situación que necesariamente deberá ser paleada a través de la capacitación de sus recursos humanos.

### **1.1 Políticas del Sistema Nacional de Salud**

La política de Estado Nacional a través del Ministerio de Salud y Deportes es lograr la educación preventiva de todos los involucrados en el sector salud priorizando recursos para la previsión de enfermedades endémicas, para lo cual es necesario evaluar el desempeño de los recursos humanos, la innovación tecnológica, el componente ético y la capacidad resolutive de los servicios. La orientación estratégica de desarrollo de los recursos humanos promueve la evolución de un sistema integrado para la gestión estratégica de los recursos humanos, la aplicación de un modelo de educación permanente en servicio, el desarrollo de un modelo tecnológico para la educación continua, así como el contar con un sistema de evaluación y monitoreo de procesos de capacitación de recursos humanos.

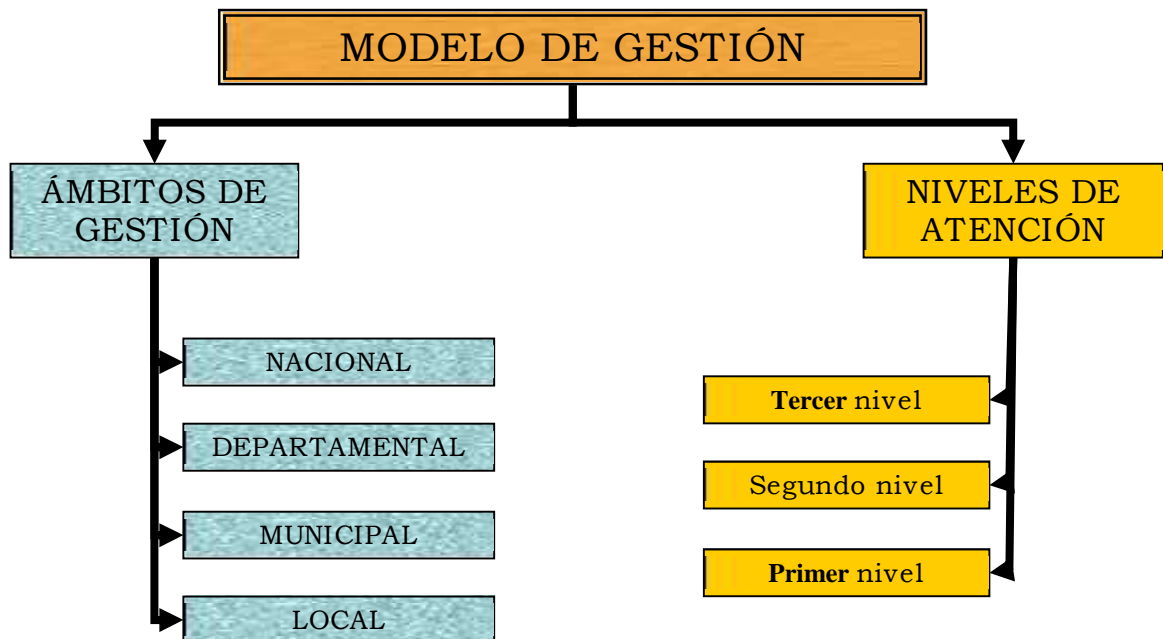
Estas políticas son muy sensibles en cuanto al desarrollo de los recursos humanos en base a la educación permanente en servicio, por las ventajas comparativas que ofrece para un abordaje integral, ya que impulsa cambios en prácticas y actitudes, basadas en el fortalecimiento de la autoestima y empoderamiento de los sujetos individuales y colectivos, que redundan en un desempeño innovador, ético y de servicio, es decir se trata de que los recursos humanos de salud se sientan protagonistas del cambio y tomen conciencia de su rol como garantes del derecho a la salud.

El Ministerio establece que este componente se planificará mediante la capacitación en servicios y el fortalecimiento de las instancias de enseñanza e investigación en los establecimientos de los niveles I, II y III - al cual volcarán paulatinamente los recursos destinados al tema - y también mediante procesos de sensibilización y capacitación a equipos de salud sobre enfoque intercultural y estrategias de trabajo con población indígena; la incorporación al equipo de trabajo de profesionales de las ciencias sociales (antropólogos y sociólogos); el desarrollo de modelos educativos innovadores con enfoque intercultural y el intercambio de experiencias educativas.

## **1.2 Modelo de Gestión**

El Sistema Nacional de Salud se define como un conjunto de entidades, instituciones y organizaciones que prestan servicios de salud, reguladas por el Ministerio de Salud y Deportes.

## MODELO DE GESTION



*Tomado del SUMI- Ministerio de Salud*

### ***Ámbitos de la gestión***

Se establecen tres ámbitos de gestión a nivel departamental:

- ✚ Servicio Departamental de Salud (SEDES), dependiente de la Prefectura, encargado de articular las políticas nacionales de salud y la gestión municipal.
- ✚ Municipal, correspondiente al Directorio Local de Salud (DILOS), conformado por el Alcalde Municipal, Director Técnico del SEDES y Representante del Comité de Vigilancia (Comunidad). Los DILOS constituyen la máxima autoridad en la gestión compartida para el cumplimiento de las políticas nacionales.
- ✚ Local, correspondiente al establecimiento de salud en su área de influencia, como nivel operativo.

### ***Niveles de atención***

Los tres niveles de atención se estructuran en la organización de las Redes de Salud:

- ✚ **Primer nivel:** La oferta de servicios se enmarca en la prevención y promoción de la salud, la consulta ambulatoria y la internación de tránsito. Este nivel está conformado por la medicina tradicional, la brigada móvil de salud, el puesto de salud, el consultorio médico y el centro de salud.

- Segundo nivel: Corresponde a la consulta ambulatoria de especialidad, internación hospitalaria de especialidades básicas: medicina interna, pediatría, cirugía y ginecología-obstetricia. La unidad operativa de este nivel es el Hospital Básico de Apoyo u Hospital de Referencia.
- Tercer nivel: Corresponde a la consulta ambulatoria e internación de especialidad y subespecialidad, así como servicios complementarios de diagnóstico y tratamiento de alta tecnología y complejidad. Las unidades operativas son hospitales generales e institutos y hospitales de especialidades.

### ***Redes de Servicios de Salud***

Cada una de ellas está compuesta por un número de centros sanitarios públicos y privados de distinto nivel de atención y escalones de complejidad. Existen dos tipos de Redes:

- La Red Municipal de Salud, conformada por Centros de Salud, Puestos de Salud y por un Hospital Básico de Apoyo de referencia. El responsable operativo de la Red es el Gerente de Red.
- La Red Departamental de Salud, conformada por las redes de salud Municipales y por los establecimientos de tercer nivel de complejidad. El responsable de su organización es el Director Técnico del SEDES.

## **1.3 Formación de recursos humanos**

La calidad de un servicio de salud parte del nivel de competencia y desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones de salud. El desempeño profesional es el comportamiento real de los trabajadores en los propios servicios, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales y conducta social, comprende además la motivación personal.

La identificación de necesidades de aprendizaje es el eje básico para el diseño curricular y constituye un tipo de investigación educacional, sobre la base de la investigación-acción, que permite clasificar las diferentes necesidades educacionales y cómo determinarlas. Se estudian conceptualmente las necesidades de aprendizaje y su abordaje a partir de la situación de salud, el proceso de trabajo y las deficiencias individuales de los profesionales para su abordaje integral.

Cada día adquiere mayor importancia la integración docente, asistencial e investigativa que se desarrolla en los servicios de salud. La elevación de la calidad de la educación del personal de salud impacta favorablemente la calidad de la asistencia y, al propio tiempo, la realización de investigaciones educacionales en

los propios servicios de salud integra y transforma en un nivel cualitativamente superior la docencia y la atención en salud.

El mundo contemporáneo signado por la explosión científica y tecnológica universal, la rápida obsolescencia de los conocimientos y el incremento de las necesidades sociales, busca afanosamente un cambio sustancial en la educación sanitaria, la práctica y la organización de salud. Es de vital importancia enfatizar la necesidad del desarrollo del proceso de trabajo en los servicios de salud como eje para el aprendizaje y en función de incrementar la calidad de los recursos humanos y de los propios servicios de salud.

Motivar al funcionario para mejorar su desempeño y adoptar la superación profesional permanente como un estilo de vida, no es sólo importante sino necesario para poder satisfacer el encargo social.

En este contexto, la determinación de las necesidades de aprendizaje es indispensable para poder garantizar la calidad y pertinencia de los programas de superación profesional en cualesquiera de sus variantes.

El modelo educativo utilizado parte del análisis de los procesos de salud y del trabajo institucional, a fin de poder comprender cuál es la situación existente en el contexto valorado, siguiendo con la evaluación del factor “recurso humano”, o sea de su desempeño profesional; empleando en todos los casos como eje metodológico el de la problematización.

La visión por problemas es integradora e interdisciplinaria y se nutre permanentemente de la realidad y de su valoración colectiva y participativa, ya que se construye colectivamente, lo que genera el compromiso por el cambio. Uno de los grandes problemas es la “brecha” existente entre una realidad o un aspecto de la realidad observada y un valor o deseo de cómo debe ser esa realidad para un determinado observador.

Una vez determinados los problemas esenciales, estamos en condiciones de identificar las necesidades de cada nivel estudiado. Hemos establecido que las necesidades educacionales deben ser determinadas sobre la base de necesidades:

- Sociales
- Institucionales
- Del Sistema de Salud
- Individuales

Las necesidades sociales se determinan en el ámbito de la comunidad, en correspondencia con el contexto social, político, económico y epidemiológico. Las necesidades institucionales reflejan los requerimientos del Sistema de Salud y de la fuerza laboral. Las necesidades individuales indican las aspiraciones y

expectativas de los diferentes grupos de trabajadores para incrementar la calidad de su competencia y desempeño profesionales.

La determinación de las necesidades de aprendizaje permite a los directivos y educadores organizar los procesos educacionales de posgrado, de forma tal que permitan compatibilizar los intereses sociales e institucionales con los individuales, así como apreciar cambios en los niveles de salud, calidad y pertinencia del desempeño, el grado de satisfacción de los trabajadores, de la población y de la comunidad.

No hay una necesidad educativa “pura”, como tampoco se encuentra una que responda solamente a determinaciones políticas o administrativas, por lo que se recomienda redimensionar la concepción de “necesidad de aprendizaje”, ampliando su alcance y denominándola “necesidad de intervención”. Esto permite interrelacionar los diferentes grados de formación de los involucrados en áreas de influencia con la problemática relacionada con el mejoramiento de la calidad del servicio que deben prestar los trabajadores municipales de la Red, en las siguientes categorías:

- Técnicos -profesionales
- Relaciones Humanas
- Manejo de infraestructura
- Asistencia Social

## **1.4 Necesidades de aprendizaje**

La necesidad del aprendizaje o de capacitación puede ser definida como la desviación real entre el desempeño práctico del individuo y aquel que el Sistema de Salud tiene previsto en esa función o puesto de trabajo, siempre que esta diferencia obedezca a falta de conocimientos, preparación o entrenamiento. Cuando el desempeño es inferior por otras causas (organizativas, materiales, psicosociales u otras, ajenas al conocimiento, aptitud y calificación) el problema no tiene solución con la capacitación.

Por ello, en toda investigación de Identificación de Necesidades de Aprendizaje es metodológicamente necesario dividir los problemas y factores encontrados en dos grandes grupos:

- Problemas que se resuelven con procesos educacionales.
- Problemas ajenos a la capacitación que se resuelven con otras medidas (organizativas, gerenciales, motivacionales, técnicas, etc.)

Las necesidades de aprendizaje deben concebirse en un sentido amplio, incluida la transformación de las personalidades del trabajador, es decir sus necesidades intelectuales, de actitud,



emocionales y volitivas. Lo esencial es identificar de manera puntual las deficiencias o insuficiencias de los conocimientos y habilidades profesionales, en el sentido de su responsabilidad ética y social, en la conciencia de sus limitaciones cognoscitivas en las ciencias de la salud o en el manejo de sus responsabilidades profesionales, en la conciencia del compromiso moral ante el encargo que la sociedad ha puesto en sus manos, en su mente y en su corazón.

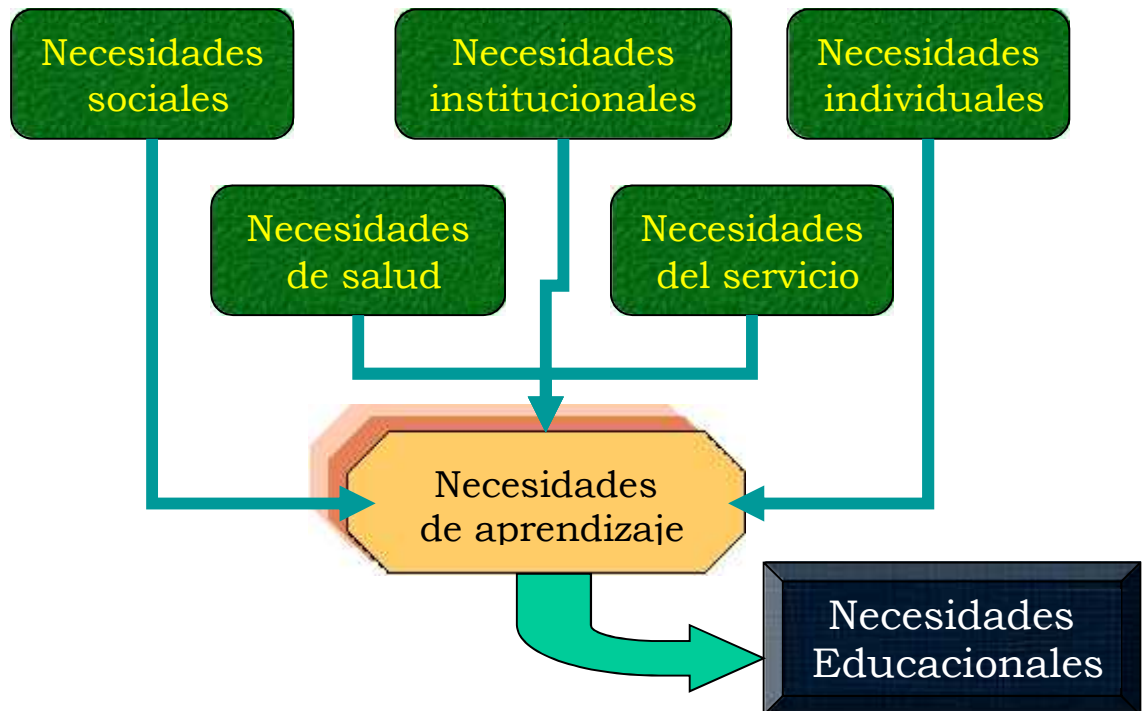
Las necesidades de aprendizaje constituyen el punto de partida para la búsqueda de una solución pedagógica, capacitadora, a fin de contribuir a la transformación cualitativa de los servicios de salud. El proceso educacional requiere, por tanto, evaluar el resultado de las tareas de capacitación, las mejoras en el desempeño de los profesionales, técnicos, enfermeras y demás funcionarios, así como la calidad del servicio logrado o no logrado con el esfuerzo realizado. Es, por lo tanto, un sistema con interrelación entre sus componentes y un desarrollo en especial, donde cada evaluación de lo logrado origina un reinicio del ciclo.

Las necesidades de aprendizaje se supeditan necesaria y obligatoriamente, en primer término, a las necesidades de salud y del proceso de trabajo y, en segundo término, a las deficiencias e insuficiencias en la formación y desarrollo del personal que trabaja en los servicios de salud. El árbol de necesidades de aprendizaje debe ser buscado, siempre, en la calidad del trabajo diario de las personas.

Las necesidades de aprendizaje son el punto de partida de una cadena de acciones educacionales que comprenden:

- Definición de los objetivos educacionales
- Determinación del contenido, enfoques, métodos y medios a emplear
- Organización y estrategia docente
- Ejecución, monitoreo y evaluación de los resultados e impacto

## ÁRBOL DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE



Se debe insistir en que las necesidades no existen por sí mismas, sino que se definen a partir de juicios de valor que varían según los criterios de los evaluadores, así como de los responsables y directivos de los diferentes programas y servicios de salud. Estos criterios van a variar en dependencia de la experiencia individual, los objetivos que se persigan, los indicadores que se establezcan, el contexto y el momento histórico concreto en que se desarrollen.

El desempeño laboral y profesional no se da en el vacío; por el contrario, se inserta en un marco contextual y cultural de la población a la que sirve: está condicionado, entonces, por el reconocimiento de la existencia de una situación-problema que gravita sobre las aspiraciones, los derechos y el mantenimiento de un nivel de calidad de vida compatible con el bienestar y la capacidad de trabajo de esa población. Está, a su vez, condicionado por los códigos profesionales, laborales y éticos; se ajusta a las normas y hábitos de trabajo establecidos para la prestación de servicios de salud; implica el mantenimiento de un sistema de relaciones interpersonales, colectivas. La identificación de las necesidades educativas, como proceso permanente, debe considerar todos estos aspectos y no solamente los de carácter puramente técnico.

### Clasificación de las necesidades

De acuerdo con el interés y tipo de necesidad, diversos autores proponen la clasificación siguiente:

**Por su forma de manifestarse:**

- **Manifiestas.** Son aquéllas que resultan evidentes y que surgen por cambios de estructura, organización, transferencia de personal, introducción de nuevos equipos, tecnologías, métodos de trabajo, programas o procedimientos que originan cambios en los patrones de actuación planificados. Se conocen como preventivas las acciones que se organizan, ya que generalmente incluyen a aquellos involucrados antes que tengan lugar los cambios que tendrán que enfrentar.
- **Encubiertas.** Son aquéllas no evidentes, que van surgiendo por la obsolescencia de los conocimientos y las transformaciones en la forma de actuar, impedidas por el desarrollo de la sociedad y de las cuales no se está consciente, pero originan creciente sesgo entre el patrón de desempeño y el desempeño real, frenando el desarrollo del propio individuo, del sistema en su conjunto y de sus metas propuestas.

Se denominan acciones *correctivas* aquéllas que se diseñan para enfrentar y resolver problemas, pues se ejecutan *a posteriori* de manifestarse. Las necesidades encubiertas son más difíciles de determinar y las acciones para corregirlas, generalmente, enfrentan la resistencia de los propios individuos y los dirigentes intermedios, quienes no logran comprender su magnitud y el peligro que encierran para las metas del sistema en su conjunto.

**Por su alcance:**

- **Organizacionales:** Son aquéllas que surgen como consecuencia de transformaciones en el accionar de toda la organización por un cambio en el sistema de trabajo, en la estructura o en el objetivo de la institución. Un Plan de Capacitación o es la introducción de un nuevo programa de trabajo o un cambio en el modelo de atención en algún escalón del Sistema (como la introducción del Médico de Familia, por ejemplo), que obligan a capacitar a todos los escalones de la institución para cambiar la forma de acción a tono con los nuevos métodos y programas de trabajo.
- **Ocupacionales:** Se refieren a los profesionales que ocupan un puesto específico en cualquiera de las áreas de la institución. Un Plan de Capacitación es por ejemplo, la introducción de una nueva técnica y un equipamiento en una especialidad que obliga a entrenar y capacitar a todos los especialistas en esa área.

- ✦ **Individuales:** Se trata de personas específicas a quienes se requiere capacitar por determinadas circunstancias, como puede ser la designación para un cargo especializado.
- ✦ **Normativas:** Son aquéllas que surgen del establecimiento de un “patrón” deseable y su comparación con las normas que se ejecutan habitualmente. La diferencia entre la preparación deseada y la del grupo o individuo es la necesidad normativa. Generalmente, pueden asociarse con las necesidades encubiertas. La necesidad normativa es dinámica e histórica.
- ✦ **Sentidas:** Son aquellas que un individuo o grupo desean conscientemente satisfacer. Surgen por el autoexamen individual o colectivo.
- ✦ **Expresas o expresadas:** Son la transformación de la necesidad sentida en una demanda real del individuo o grupo, y cuando se formalizan mediante solicitud o indagación.
- ✦ **Comparadas:** Son aquéllas necesidades que se identifican cuando el punto de partida de la investigación es la comparación “entre los servicios (o la calidad y los resultados) de un área de salud o territorio y los de otro” explicándose las diferencias por la necesidad de capacitación, para elevar la efectividad del Sistema.

Las necesidades de aprendizaje o capacitación son, por tanto, el resultado de un proceso de comparación entre un patrón de conocimientos o habilidades y la realidad. Esa comparación puede ser realizada partiendo de diversos puntos de referencia y con mayor o menor rigor metodológico y profundidad, pero siempre resulta de contrastar un desempeño ideal o presupuesto con el real, bien sea para un individuo o para un grupo determinado.

### **Metodologías para su identificación**

Es preciso comprender que la sucesión de rutinas, procesos y etapas que comúnmente se denomina procedimiento o metodología para desarrollar una tarea preestablecida, no es un esquema inflexible y rígido, sino una guía de actuación para los docentes investigadores, ya que incorpora y sintetiza la experiencia precedente para facilitar la ejecución de la tarea, nunca para dificultarla o imponerle una camisa de fuerza a las iniciativas que puedan mejorar los resultados del trabajo investigativo.

En el caso de la identificación de necesidades de aprendizaje, este principio de trabajo es doblemente válido por muchas razones, entre otras, la falta de experiencia propia en el país y en el sector, así como la realidad objetiva de que no hay comunidades, territorios o unidades de trabajo exactamente iguales entre sí, sino al contrario, hay muchos importantes

elementos definitorios de la investigación que son casuísticos, tales como las peculiaridades y especificidades, la trayectoria y experiencia individual de las personas que investigan, el proceso del desarrollo personal y colectivo.

Por otra parte, no es absolutamente indispensable partir de un enfoque homogéneo y necesariamente común, a partir del cual se introducirían los elementos concretos y las iniciativas correspondientes.

Para facilitar ambas tendencias (la unidad de enfoque y metodología en el marco de la iniciativa local) a continuación se exponen los procedimientos generales de los que partimos para realizar la investigación:

- Cada municipio es una realidad objetiva donde las necesidades de capacitación que se deben investigar son una combinación de las anteriormente presentadas. No hay necesidades manifiestas puras, separadas totalmente de las encubiertas. Tampoco es probable que las necesidades organizacionales se presenten completamente aisladas de las de una comunidad o las de los individuos que aseguran el funcionamiento del Sistema de Salud en ese nivel.
- A pesar de esa realidad, resulta conveniente desde el punto de vista metodológico, investigativo y práctico, comprender el procedimiento específico para cada tipo de necesidad, con el fin de profundizar en cada uno de ellos y entender cabalmente su contenido y especificidad, condición necesaria para aplicar exitosamente el procedimiento a la investigación práctica.
- En cada caso concreto se estableció el procedimiento propuesto de identificación de necesidades de aprendizaje para las necesidades manifiestas y las encubiertas, así como para las organizacionales, las ocupacionales y las individuales. La consolidación de la investigación arrojó un resultado integral, de donde se diseñarán las intervenciones educacionales correspondientes.