

LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS DE
TRABAJO EN EL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO

CAMPO ELIAS CORDOBA M.
FRANCIA CAROLINA ERAZO R.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS "FACEA"
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007

LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS DE
TRABAJO EN EL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO

CAMPO ELIAS CORDOBA M.
FRANCIA CAROLINA ERAZO R.

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor
Doctor. NELSON E. ARTURO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS "FACEA"
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007



Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son de responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, expedido por el Honorable Consejo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

Firma de asesor de tesis

Firma de jurado

Firma de jurado

San Juan de Pasto, 19 de noviembre de 2007

AGRADECIMIENTOS

Los más sinceros agradecimientos a:

Las directivas de la Universidad de Nariño, por permitir que los sueños, metas y objetivos de las personas sedientas de conocimiento lleguen a cristalizarse.

Dr. Nelson E. Arturo, docente y asesor de postgrados, por sus orientaciones y enseñanzas.

A nuestros familiares y a todas las personas que de alguna forma nos colaboraron y acompañaron a lo largo de todo este proceso.

**REUNIRSE EN EQUIPO ES EL PRINCIPIO.
MANTENERSE EN EQUIPO ES EL PROGRESO.
TRABAJAR EN EQUIPO ASEGURA EL *ÉXITO*
HENRY FORD.**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1 TEMA	16
1.2 TÍTULO	16
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3.1 Descripción del Problema	16
1.3.2 Formulación del Problema	16
1.3.3 Sistematización del Problema	17
1.4 JUSTIFICACIÓN	17
1.5 OBJETIVOS	18
1.5.1 Objetivo General	18
1.5.2 Objetivos Específicos	18
1.6 DELIMITACIÓN	18
1.7 METODOLOGÍA	18
1.7.1 Fuentes Primarias	19
1.8 MARCO DE REFERENCIA	21
1.8.1 Marco Contextual	21
1.8.2 Marco Conceptual	22
1.8.3 Marco Jurídico	23
1.8.4 Marco Geográfico	24

2.	MARCO TEÓRICO	25
2.1	GENERALIDADES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD	25
2.2	CONSTITUCIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD	28
2.2.1	Estructura y procesos de los círculos de calidad	29
3.	HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	32
3.1	HISTORIA	32
3.2	CARACTERIZACIÓN	35
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD	39
4.1	CONFERENCIAS, INTRODUCCIÓN Y SENSIBILIZACION DEL TEMA	39
4.2	EVALUACIÓN Y DECISIÓN	39
4.3	COMITÉ DE ESTUDIO	39
4.4	ENUNCIADO DE PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN	40
4.5	CONSTITUCIÓN DE UN COMITÉ DIRECTIVO	41
4.6	CONSTITUCIÓN DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD	42
4.7	CAPACITACIÓN DE LOS PARTICIPANTES	51
4.7.1	Fortalezas	54
4.7.7.1	Valores y Principios Institucionales	55
4.7.2	Debilidades	58
4.7.2.1	Reconocimiento de lideres en el IDSN	59
4.7.3	Estrategia para fomentar el liderazgo en el IDSN	59
4.8	EVALUACIÓN	62
5	CONCLUSIONES	63
5.1	CONCLUSIONES DEL EQUIPO	63

5.2	CONCLUSIONES PERSONALES	64
5.3	PARALELO	65
6	RECOMENDACIONES	67
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Resumen notas de vigencia Ley 10 del 1990	38
Cuadro 2. Inventario de actitudes del personal de la empresa	42
Cuadro 3. Encuesta de enfoques	55

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Caracterización del clima organizacional	56

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura y proceso de los círculos de calidad	33
Figura 2. Estructura orgánica del IDSN	40
Figura 3. Estructura del comité de calidad	43
Figura 4. Valores institucionales del IDSN	58
Figura 5. Principios institucionales del IDSN	60

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Conferencia introducción y sensibilización del tema	76
Anexo B. Resolución 02418 Sistema de Capacitación y Estímulos para los funcionarios	75
Anexo C. Informe Comité Técnico Formato Encuestas	88
Anexo D. Actividades de Sinergia	97

RESUMEN

Hoy día las actividades de los Círculos de Control de Calidad se han constituido en una de las herramientas fundamentales de las cuales hacen uso las empresas de alta competitividad a los efectos de incrementar la participación y compromiso del personal, aumentar su autoestima y motivación, mejorar la calidad de vida laboral, mejorar los niveles de calidad, incrementar la productividad y reducir los costes.

Los Equipos Efectivos de Trabajo son una metodología clave de nuestra Cultura Organizacional en la cual personas de la misma área o diferente (según el caso), combinan sus habilidades, conocimientos, talentos y experiencias para lograr un objetivo común, con la convicción de que el trabajo conjunto les conducirá a resultados más efectivos y en un ambiente que promueva la participación ordenada y la aceptación de responsabilidades, en un contexto de productividad y cordialidad.

Necesita formar parte de la filosofía administrativa de la organización y debe mantener el carácter "voluntario", con énfasis sobre "poner nuestra propia casa en orden". Más aún, deben darse entrenamientos con el fin de permitir que los grupos participen en la actividad de solucionar problemas en una forma organizada y profesional.

Los Círculos de Calidad no son programas de sugerencias, donde se presentan quejas o sugerencias para que otros investiguen o decidan. Más bien, los Círculos de Calidad son procesos donde el grupo identifica el o los problemas, establecen prioridades, encuentra causas, propone soluciones, y cuando es posible, las implementa.

ABSTRACT

Nowadays the activities of the Circles of Control of Quality have been constituted in one of the fundamental tools of which the companies make use of high competitiveness to the effects increase the participation and commitment of the personnel, to increase to their self-esteem and motivation, to improve the quality of labor life, to improve the quality levels, to increase the productivity and to reduce the costs.

The Effective Equipment of Work is a key methodology of our Organizational Culture in which people of the same different area or (according to the case), combine their abilities, knowledge, talents and experiences to obtain a common objective, with the conviction that the joint work will lead to them to more effective results and in an atmosphere that promotes the ordered participation and the acceptance of responsibilities, in a context of productivity and cordiality.

It needs to comprise of the administrative philosophy of the organization and must maintain the character "voluntary", with emphasis on "putting our own house in sequence". Still more, training with the purpose of allowing must occur that the groups participate in the activity to solve problems in an organized and professional form.

The Circles of Quality are not programs of suggestions, where complaints or suggestions appear so that others investigate or decide. Rather, the Circles of Quality are processes where the group identifies or the problems, they establish priorities, finds causes, it proposes solutions, and when it is possible, it implements them.

INTRODUCCIÓN

Globalización , tecnología, ciberespacio, llevan al ser humano a realizar un redireccionamiento en los esquemas de desarrollo personal y empresarial, y pensando en dejar a un lado la competencia destructiva entre empresas y proyectando en ser ganadores en el futuro y generadores de valores en las organizaciones, el Instituto Departamental de Salud de Nariño (IDSN) como un reto al cambio, implementa en cada uno de los departamentos la Calidad Total, entendiéndose ésta como una filosofía que busca la excelencia en los resultados de las organizaciones.

Las comunidades en el Departamento de Nariño, comparten saberes, proponen acciones, manejan tiempos en pasado, presente y futuro, se desenvuelven al mismo tiempo iguales y diversos, sustentan la igualdad que respete la diferencia y manifiestan que siendo diversos nos determinamos mutuamente.

“Estamos amarrados en todos los tiempos, con el sutil hilo de las culturas, varios mundos yacen en un mismo territorio, el inventario de sueños anticipa acontecimientos y acciones”

Probablemente hoy se requiera con mayor atención la construcción social de futuro, si bien es cierto, será necesario esforzarnos para elaborar colectivamente el concepto de visiones compartidas, sueños de futuro o escenarios deseables posibles. En medio de esta complejidad se debaten los conceptos y las practicas de las ciencias, tecnologías y las innovaciones.

Partiendo que en el Instituto Departamental de Salud de Nariño, el Talento Humano concibe al Líder como el comerciante de esperanzas (Platón) y con el gran compromiso con la Misión, Visión y los Valores Empresariales, marcharemos sincronizados en un solo engranaje para buscar un solo horizonte y es así como nacen los Equipos Efectivos de Trabajo en el Instituto Departamento de Salud de Nariño.

Grupos que aprenderán a tener autoridad, responsabilidad y manejar poder para responder SI a sus clientes externos e internos y a la vez conducir su vida laboral con sentido, con dirección y con logros, que los resultados surjan de la interacción e integración de cada uno de los integrantes de Los Equipos Efectivos de Trabajo del IDSN, que no sean una sumatoria de aportes individuales, sino que les permita convertirse en un Equipo de Águilas.

La resistencia al cambio es inherente en el Ser Humano, la conformación de los Equipos Efectivos de Trabajo permitirá mantener el Status quo, ya que este nos proporcionará estabilidad el cual aleja nuestros miedos, angustias y ansiedades. Mas sin embargo la resistencia al cambio constituye uno de los problemas más álgidos que deben enfrentar las organizaciones; pero aquellas que logren conformar grupos de personas capaces de afrontar esta disyuntiva con éxito, lograrán una ventaja altamente competitiva.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 TEMA

Calidad Total, enfocada a la construcción de Equipos Efectivos de Trabajo en el Instituto Departamental de Salud de Nariño.

1.2 TÍTULO

Lineamientos para la implementación de equipos efectivos de trabajo en el instituto departamental de salud de Nariño

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Descripción del problema. El Instituto Departamental de Salud de Nariño, desde la fecha de creación en el año de 1993, ha buscado el mejoramiento continuo en cada uno de las áreas o departamentos que la conforman, siendo este un tema álgido para el mejoramiento y calidad de los procesos en la atención al cliente interno y externo.

Después de realizar un minucioso análisis en el contexto del IDSN, se encontró las siguientes falencias:

- Carencia de líderes en la Entidad
- No existe trabajo en equipo en las diferentes áreas
- Dependencia al control
- Falta de reconocimiento al buen desempeño
- Falta de compromiso en la atención al cliente
- Falta de comunicación

Teniendo en cuenta que el desarrollo del ser humano no únicamente comprende el adiestramiento en cada uno de los procesos sino también el desarrollo integral (cognitivo-afectivo), es importante reconocer la importancia de la Implementación de Equipos Efectivos de Trabajo como una Metodología Clave en la Cultura Organizacional del IDSN, el cual debe llevarse en un solo engranaje, con la Misión, Visión y valores corporativos institucionales

1.3.2 Formulación Del Problema. La siguiente pregunta surge de la necesidad de encontrar una respuesta que dé solución a la necesidad planteada:

¿Ha conformado el Instituto Departamental de Salud de Nariño Equipos Efectivos de Trabajo que promueva la interrelación personal y profesional que permita el fortalecimiento de la calidad, los valores y principios Corporativos que satisfagan al cliente interno y externo?

1.3.3 Sistematización del Problema. Las siguientes preguntas nos darán una visión más amplia sobre la situación actual del Instituto Departamental de Salud de Nariño con respecto a la ausencia de equipos efectivos de trabajo:

- ¿Los funcionarios del Instituto Departamental de Salud de Nariño están motivados para conformar Equipos Efectivos de Trabajo?
- ¿Cómo se manifiesta la atención actual al cliente por parte de los funcionarios del Instituto?
- ¿El Instituto cuenta con mecanismos que promuevan el empoderamiento y sentido de pertenencia de sus funcionarios?
- ¿El Instituto departamental de salud promueve al máximo el desarrollo de la capacidad efectiva y productiva de sus funcionarios?
- ¿Los funcionarios del Instituto son motivados para solucionar sistemáticamente y en equipo los problemas que afectan su puesto de trabajo?
- ¿Actualmente el Instituto Departamental de Salud busca incrementar la calidad de sus servicios a través de la participación directa de sus empleados?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el IDSN a nivel Local, Departamental y Nacional, es muy apremiante, el manejo de Equipos Efectivos de Trabajo como una Metodología Clave en la Cultura Organizacional, hecho que permitirá mejorar:

La calidad, por que los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación central para la mayor parte de las empresas.

La Productividad. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos estén bien dirigidos y administrados.

La mejora de costos. El conocimiento de los costos evita el despilfarro y la mala administración de los recursos de todo tipo: administrativos, comerciales, transportes, etc.

La motivación. Se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.

La integración. Facilitan la ruptura de los compartimientos estancados, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.

La reorganización. Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes.

Con la implementación de los Equipos Efectivos de Trabajo además de lo anterior también se fortalecerá el conocimiento a través de una metodología en trabajo grupal, autocontrol, retroalimentación, liderazgo, se buscará el empoderamiento y el sentido de pertenencia y cumplirá con los principios institucionales del IDSN que comprende: la Calidad, el Humanismo, la Efectividad y el Compromiso hacia la excelencia en el servicio en el sector de la Salud.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General. Establecer los principales lineamientos para el funcionamiento de Equipos Efectivos de Trabajo en el Instituto Departamental de Salud de Nariño.

1.5.2 Objetivos específicos.

Definir estrategias de motivación para el personal de la Institución sobre la importancia de adoptar la creación de los Equipos Efectivos de Trabajo para la consecución de la excelencia y calidad en el servicio.

Definir estrategias para fomentar el Liderazgo en el IDSN.

Propender por que la comunicación sea bidireccional.

Desarrollar actividades de integración para mejorar el clima organizacional.

1.6 DELIMITACIÓN

El trabajo se realiza en el Instituto Departamental de Salud de Nariño, cuya entidad se encuentra ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto. Su implementación se inicia desde el año dos mil seis (2006) con acompañamiento del Departamento de Planeación y que en el año dos mil ocho (2008.) se logre su continuidad.

1.7 METODOLOGÍA

Se desarrollará una investigación Cualitativa, la cual se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas y grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio.

Dentro de la Investigación Cualitativa, se tomará el tipo de Investigación Acción Participativa su objetivo es producir conocimientos y sistematizar las experiencias con el propósito de cambiar una situación social sentida como necesidad. La Investigación Participativa involucra no sólo procedimientos, hipótesis, técnicas de recolección de información e interpretación de las mismas, sino que se diferencia por su fuerte y estrecha relación con los seres humanos. Esta relación se denota en la participación decidida del objeto investigado, en la franca comunicación entre el objeto de

conocimiento y el sujeto cognoscente hasta el punto en que a veces se convierten en uno solo.

Para el desarrollo del trabajo es muy importante tomar los elementos de juicio mas acertados pero para nuestro estudio utilizaremos los datos primarios, por que el factor principal en la conformación de los Equipos Efectivos de Trabajo es la amistad o afinidad de sus miembros en lo laboral y parte fundamental es la libre adhesión y el cual permitirá realizar un método analítico en la cual se desarrollará encuestas grupales y actividades de sinergia.

La elaboración del trabajo se basa en la recolección de información en las que se utiliza fuentes primarias. En las fuentes primarias realizaremos entrevistas individuales no estructuradas, observación de campo y actividades de sinergia, porque el factor principal en la conformación de los Equipos Efectivos de Trabajo es la afinidad del personal que trabaja en el Instituto. En las fuentes secundarias encontraremos como fuente externas de información: publicaciones, informes e investigaciones realizadas sobre el tema, que de una u otra forma son básicas para la profundización de los conceptos que enmarcan el estudio.

1.7.1 Fuentes Primarias

a. Encuestas.

1. con el propósito de conocer semestralmente el grado de satisfacción del personal en relación a la institución y su trabajo, se aplico una encuesta (ver anexo A.) que permite identificar los factores determinantes del clima organizacional satisfactorio o insatisfactorio.

En el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es de gran importancia conocer en que grado se cumplen sus necesidades y expectativas laborales; por cuanto el Talento Humano es quien logra que los procesos y procedimientos se realicen, pensando siempre en que nuestra institución brinde servicios con calidad, para beneficio de quienes hacemos parte de ella y de nuestros Clientes Externos.

La encuesta se aplico a 30 funcionarios de diferentes dependencias, consta de 3 partes: La primera hace referencia a la información general de su situación actual como trabajador(a) del IDSN la cual se marca con una (X) y esta conformado por las preguntas de la 1 a la 8; la segunda parte esta dedicada a medir su percepción de su sitio laboral, que se encuentran enunciadas desde la pregunta de 1 a la 23; La tercera parte, tiene como finalidad recoger sus comentarios y sugerencias acerca de la institución.

2. Con el propósito de estructurar el presente estudio se tuvieron en cuenta la aplicación de los siguientes instrumentos:

a. Condición laboral, dependencia en la que labora, cargo, procesos en donde interviene, nivel de estudio, tiempo de servicio en el IDSN

b. Encuesta de satisfacción de personal: trabajo actual, interacción con la Dirección, Subdirección y Jefes de Oficina, Oportunidades de Progreso, Remuneración e incentivo, Comunicación con los compañeros, ambiente de trabajo.

c. Se realizaron actividades de sinergia con los funcionarios sobre temas enfocados al liderazgo, trabajo en equipo, comunicación con el fin de generar conceptos al respecto, para ello se realizo:

- Conferencia – Taller Equipos de Trabajo
- Encuesta

1.8 MARCO DE REFERENCIA

1.8.1 Marco contextual. Partiendo de la base de que un equipo es un grupo de personas que trabajan en conjunto para lograr objetivos comunes; un Equipo Efectivo de Trabajo es aquel que cuenta con ciertas características que permite trabajar de manera más productiva y efectiva.

Un Equipo Efectivo de trabajo, desarrolla formas de compartir los distintos roles de liderazgo de acuerdo al compromiso que busque alcanzar. A su mismo, parte de un principio de confiabilidad, donde todos los miembros tanto de manera individual como conjunta participan en los roles que asumen para lograr los resultados esperados.

Los Equipos Efectivos de Trabajo, llevan a cabo reuniones para desarrollar estrategias efectivas de solución de problemas, en la cual deciden, planean y concretan planes en las cuales se delegan las responsabilidades para lograr los objetivos empresariales de manera conjunta.

No se lleva a cabo un trabajo aisladamente; sino que todos los miembros estarán al pendiente y dispuestos a apoyar a otros para el logro de resultados de ser necesario. Es importante considerar que el reconocimiento que se dé por el logro de resultados, sea al equipo en su conjunto y no por la actuación de un miembro en especial.

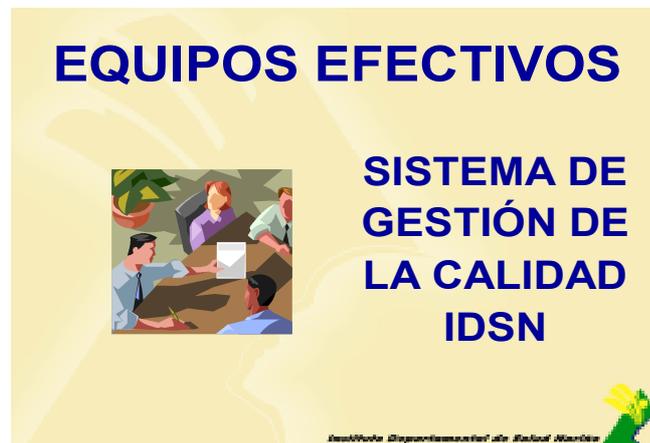
Hablar de equipos efectivos , nos estamos remontando a casi cincuenta años en donde el concepto de calidad daba sus primeros pasos, estamos refiriéndonos al año de 1962, en donde Japón inicia las pautas, luego pasan a Estados Unidos y posteriormente a la Gran Bretaña, grandes firmas y de renombre adoptaron este nuevo esquema.

Veinte años después las empresas empiezan a buscar el mejoramiento de la calidad y se adopta en las empresas manufactureras, la banca, el comercio, en las industrias de ventas al detal y en las de alta tecnología.

En la implementación de este esquema también se han presentado algunos reveses, pero; generalmente este tipo de contratiempos se ha debido a la falta de compromiso en algún nivel de la organización, no haber presentado una introducción adecuada y explicar que se puede presentar un cambio importante en los métodos de trabajo, o de la incompatibilidad con las políticas de la compañía.

Esencialmente los equipos de calidad se constituyen por un grupo de trabajadores que dependen de un mismo líder, con el objetivo de identificar, analizar y encontrar soluciones a problemas laborales. Cabe resaltar que un principio básico de la conformación de estos Equipos es la voluntariedad de cada uno de los que participan.

En el Instituto Departamental de Salud Nariño, se ha denominado como EQUIPOS EFECTIVOS



La calidad somos nosotros. Nadie da lo que no tiene. “Somos lo que hacemos día a día, de modo que la Excelencia no es un acto, sino un hábito”
Aristóteles

1.8.2 Marco conceptual. Para lograr una mejor comprensión de algunos términos utilizados en este trabajo a continuación describimos los siguientes:

CALIDAD: Es un juicio de valor positivo, sobre algo que resulta deseable por poseer en conjunto. Características deseables, grado en el que un conjunto de características inherentes al servicio cumple con las necesidades o expectativas (requisitos) de nuestros usuarios

CALIDAD TOTAL: Es el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

CIRCULOS DE CALIDAD: Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación

CLIMA ORGANIZACIONAL: El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

HOLÍSTICA: Es la tendencia que permite entender los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan; corresponde actitud integradora como también a una teoría explicativa que orienta hacia una comprensión contextual de los, procesos de los protagonistas y de sus contextos

HEURÍSTICA: Es la capacidad de un sistema para realizar de forma inmediata innovaciones positivas para sus fines. La capacidad heurística es un rasgo característico de los humanos, desde cuyo punto de vista puede describirse como el arte y la ciencia del descubrimiento y de la invención o de resolver problemas mediante la creatividad y el pensamientos lateral o pensamiento divergente.

SINERGIA: Es la acción de dos (o más) causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes

1.8.3 Marco jurídico. El Instituto Departamental de Salud de Nariño, por ser un ente del Estado debe acogerse a las normas que el promulga para el correcto funcionamiento de allí que para el logro de los objetivos trazados en la búsqueda de la Calidad y eficiencia en el Servicio se acoge a la siguiente Ley:

LEY 872 DE 2003 (Dic. 2003)

Artículo 1o. CREACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. Crease el Sistema de Gestión de la Calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El S.G.C. adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.

- La máxima autoridad de cada entidad pública tendrá la responsabilidad de desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar el S.G.C.
- Las entidades obligadas a aplicar el S.G.C., contarán con un término máximo de cuatro (4) años a partir de la expedición del Decreto 4110 de 2004 para llevar a cabo su desarrollo.

Artículo 3°. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA. El sistema se desarrollará de manera integral, intrínseca, confiable, económica, técnica y particular en cada organización, y

- Reglamenta la Ley 872 de 2003
- Adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTCGP 1000:2004 como parte integrante del mismo, de obligatoria aplicación y cumplimiento

Artículo 2°. El establecimiento y desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos y entidades públicas a que hace referencia el artículo 2° de la Ley 872 de 2004, será responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad u organismo correspondiente y de los jefes de cada dependencia de las entidades y organismos, así como de los demás funcionarios de la respectiva entidad.

1.8.4 Marco geográfico. Nariño está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador comprendido entre el litoral Pacífico y la vertiente oriental amazónica; lo cual lo hace partícipe de la llanura selvática del Pacífico; de la región andina y de la vertiente selvática amazónica.

El departamento de Nariño limita por el norte con el Departamento del Cauca, por el este con el Departamento de Putumayo, por el sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el Océano Pacífico. La superficie es de 33.268 kilómetros cuadrados, que representa el 2.7% del área total del país. Aproximadamente el 52% del territorio corresponde a la región del Pacífico, el 40% a la región andina y el 8% a la vertiente del Amazonas.

Nariño se encuentra localizado entre los 00°31'08'' y 02°41'08'' de latitud norte y los 76°51'19'' y 79°01'34'' de longitud oeste.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 GENERALIDADES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

La historia de los Círculos de Calidad es el resultado de las investigaciones en el área humanística de Maslow, McGregor y Hersberg, así como de las técnicas desarrolladas por los doctores Deming y Juran y que el profesor Ishikawa concretó hacia 1961 en el Japón, va aparejada al desarrollo tecnológico del país que los hizo nacer el Japón. Después de la segunda guerra mundial y al rendirse Japón, el general Mc Arthur invitó a algunos especialistas en control de calidad a impartir conferencias sobre el tema en aquel país. Estos especialistas eran entre otros, Josep M. Juran y Edwar W. Deming, quienes sembraron la semilla del conocimiento sobre calidad en un terreno altamente fértil.

Aunado a lo anterior, el apoyo gubernamental y la difusión hecha sobre control de calidad a través de radio, prensa y televisión, fueron sin duda de gran importancia, para la mejora de los niveles de calidad de los productos japoneses, que por mucho tiempo, gozaron de pésima reputación en el mercado exterior.

El Dr. Kaoru Ishikawa es responsable del comienzo de los Círculos de Calidad al iniciar en 1961, discusiones en grupo para la solución de problemas a través del Control Estadístico de Calidad. Desde entonces, los japoneses han llegado a ser reconocidos como el país más productivo del planeta. Se considera a Kaoru Ishikawa como el padre de los círculos de calidad.

Su contribución es tan sencilla como genial. En efecto, él argumenta que en lugar de centralizar el control de la calidad del trabajo de producción cotidiano, para confiárselo exclusivamente a un servicio especializado, lo que se necesita es integrar ese control al proceso de fabricación. Así, la calidad de la producción se convierte en asunto de todos los servicios, en lugar de ser la carga de uno sólo.

En Japón se promueve al máximo el desarrollo de la capacidad efectiva y productiva de los individuos de una organización, y los Círculos de Calidad han sido una de las formas utilizada para ese fin.

Es importante mencionar que los Círculos de Calidad no sustituyen de ninguna forma al Control de Calidad, sino que son parte del sistema utilizado por las empresas para asegurar la calidad de los productos.

Normalmente, se ha considerado el sistema tradicional de Control de Calidad como responsabilidad exclusiva de un departamento y/o grupo reducido de personas dentro de la empresa. En Japón, por el contrario, la calidad se considera responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, de hecho, el Control de Calidad, recibe la denominación de control de calidad con alcance de toda la compañía, lo cual facilita la implementación y operación de los Círculos de Calidad, como una parte del sistema de control.

El muy proverbial consultor japonés Hajime Karatsu, ganador del Premio Deming, nos dice que los círculos de control de calidad se iniciaron cuando la dirección se dio cuenta de que era necesaria la cooperación de todo el mundo, especialmente la de los trabajadores, si se quería artículos de gran calidad.

El método de los círculos de calidad contribuye a que los empleados experimenten poseer cierta influencia en su organización aun si no todas sus recomendaciones son aceptadas por la alta dirección. Además ofrece oportunidades de desarrollo, realización y reconocimiento personal. Los empleados, en fin, se comprometen con las soluciones que generan, dado que las entienden como propias.

En Colombia, en julio de 1985, con la ayuda y asesoría de Carvajal S.A. se comienza a implantar este sistema de participación en Manuelita S.A. y hasta la fecha (2007) ha demostrado, ser uno de los mejores para lograr la participación y colaboración de todos los integrantes de la Organización. El desafío planteado por este sistema en Manuelita S.A. es lograr incorporar a los trabajadores a un movimiento productivo en el que voluntariamente se empeñen en hacer mejor su trabajo y en equipo, con sus compañeros, busquen optimizar los recursos que manejan; el proceso exige modificar la actitud personal hacia el trabajo mediante el compromiso con la Organización, rompiendo el esquema tradicional de la empresa paternalista y despierta la necesidad de realizar las actividades diarias en cooperación y armonía con los compañeros decidió iniciar un programa piloto de grupos de trabajo a lo que denominaron "CÍRCULOS DE PARTICIPACIÓN" .

Estos Círculos de Participación estaban integrados por personas que desarrollaban trabajos similares o relacionados, y que voluntariamente querían participar en forma regular en la identificación de problemas de su área de trabajo, analizarlos y recomendar soluciones a la alta dirección. La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

La popularidad de los Círculos de Calidad, se debe a que favorecen que los propios trabajadores compartan con la administración, la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos. En otras palabras los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.

2.1.1 Principios de los círculos de calidad. El concepto de los Círculos de Calidad es uno que permite que los empleados participen más, solucionando en forma organizada sus propios problemas de trabajo. Suena sencillo, pero de hecho es engañoso, y si analizamos la definición podemos aislar un número de razones para ello.

El enfoque de los Círculos de Calidad (Equipos Efectivos de Trabajo) es uno que hace que la gente participe más, pero no ejerce presión para que lo hagan; en otras palabras, el enfoque es meramente "voluntario" en todos los niveles de la organización. Si un gerente objeta el concepto, no habrá Círculos de Calidad en su departamento salvo, o hasta que él cambie de parecer.

Lo mismo sucede cuando él decide apoyar el concepto, pero sus supervisores no se ofrecen como voluntarios, y de igual manera pasará cuando los que no decidan cooperar sean los trabajadores. Este principio de voluntarios es crucial para el éxito de los Círculos de Calidad (Equipos Efectivos de Trabajo), tanto así que podemos decir categóricamente que si no los formaron voluntariamente no se trata de genuinos Círculos de Calidad. Sin embargo, no es fácil ni de introducir ni de conducir, ya que se trata de algo muy poco usual.

La segunda característica distintiva del enfoque de los Círculos de Calidad (Equipos Efectivos de trabajo) es que la gente que participa en ellos se les anima a solucionar sus propios problemas relacionados con el trabajo. Al pedirles que indiquen qué problemas les afectan en el trabajo, la mayoría tiende a señalar las dificultades ocasionadas por otras secciones, departamentos o personas, más que a factores que se hallen dentro de su propia esfera de influencia. Con los Círculos de Calidad se vence esta grave dificultad del problema de participación, introduciendo una combinación de las ideas "nada de señalamiento de dedos" y "ponga primero su propia casa en orden".

Concentrándose en los puntos de divergencia sobre los que ellos mismos pueden influir, los Círculos de Calidad (Equipos Efectivos de Trabajo) están en posición mucho más fuerte para lograr que se hagan las cosas, que si se empleara el tiempo en tratar de decir a los demás lo que éstos deben hacer.

La tercera característica de Círculo de Calidad (Equipos Efectivos de Trabajo) es que los miembros solucionan sus problemas en forma organizada; en otras palabras, se les entrena sobre las formas de solucionar problemas sistemáticamente y de trabajar juntos dentro de un grupo con efectividad. El Círculo de Calidad (Equipo Efectivo de Trabajo) probablemente sea el único enfoque que da tal entrenamiento al personal que no tiene funciones de supervisión. El entrenamiento es una parte importante del concepto, ya que proporciona a los miembros las herramientas para llevar a cabo el trabajo. Debe de recordarse que para la mayoría del personal y también muchos supervisores, ésta será la primera vez que se verán involucrados en tal actividad, y sería sumamente peligroso asumir que técnicas requeridas necesariamente ya se encontraban dispuestas y listas para ser aplicadas. En realidad es difícil comprender como un programa de Círculos de Calidad podría verdaderamente tener éxito sin que el entrenamiento sea una parte integral del mismo. De manera que se puede apreciar que el enfoque no es tan sencillo como parece. Necesita formar parte de la filosofía administrativa de la organización y debe mantener el carácter "voluntario", con énfasis sobre "poner nuestra propia casa en orden". Más aún, deben de darse entrenamientos con el fin de permitir que los grupos participen en la actividad de solucionar problemas en una forma organizada y profesional.

Los Círculos de Calidad (Equipos Efectivos de Trabajo) son procesos donde el grupo identifica el o los problemas, establecen prioridades, encuentran causas, proponen soluciones, y cuando es posible, las implementan.

2.2 CONSTITUCIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD (EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO)

Un Círculo de Calidad o Equipo Efectivo de Trabajo está formado, normalmente de 4 a 15 trabajadores de una misma área de trabajo y su superior inmediato, que de manera voluntaria, deciden participar en él. Este grupo lleva a cabo reuniones periódicas para discutir problemas que se han presentado en esa área de trabajo.

Las reuniones se realizan normalmente en tiempo de la compañía y la decisión de implementar cualquiera de las sugerencias del grupo, queda finalmente a discreción de la dirección de la empresa.

Los integrantes de los Círculos de Calidad o Equipos Efectivos de Trabajo deberán estar conscientes de que no todas las soluciones propuestas serán aceptadas por la dirección. Un aspecto importante de los Círculos de Calidad o Equipos Efectivos de Trabajo radica en que las reuniones se realizan regularmente y no sólo cuando se presenta el problema.

Los Círculos de Calidad o Equipos Efectivos de Trabajo dependen en gran parte de dos elementos importantes: el promotor o facilitador que es responsable, de promover, difundir, medir y evaluar los resultados del programa y el líder o conductor que normalmente es el mismo supervisor, con objeto de mantener la estructura de la organización, pero operando de manera participativa, de tal forma que cualquier persona del grupo, tenga la oportunidad de expresar su opinión.

Del líder se espera que desarrolle ciertas funciones tales como: presidir las reuniones, involucrar a todos los miembros, revisar registros, establecer asignaciones y por supuesto, obtener el provecho esperado de esas reuniones.

Tanto el promotor como el líder, así como los integrantes del grupo, son capacitados en dinámica de grupos, resolución de problemas, análisis de información, control de calidad estadística, así como en la elaboración de reportes y presentación de recomendaciones a la dirección, de tal manera que se facilite la efectividad de los Círculos de Calidad.

En el desarrollo y conformación de los Círculos de Calidad (Equipos Efectivos de Trabajo) es muy importante que cumplan con algunas características y entre las que se extractan las siguientes:

- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- Son grupos pequeños, de 1 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 15 en talleres grandes.
- Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.

- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- Cada Círculo de Calidad o Equipo Efectivo de Trabajo tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad o Equipos Efectivos de Trabajo, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.
- Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación e información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.
- Deben participar diversas categorías laborales.
- El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.

2.2.1 Estructura y proceso de los círculos de calidad. La estructura de un círculo de calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la organización empresarial.

En una organización se debe considerar los siguientes cinco niveles:

- **Nivel Uno:** La Alta Dirección. Fundamental a la hora de establecer el sistema de Círculos y de prestar todo su apoyo.
- **Nivel Dos:** Comité Central. Conformado por directores de la empresa, mandos intermedios y empleados que se distinguen por su talento y capacidad. Entre sus funciones y responsabilidades se tienen la preparación de los planes de implementación, diseño de los objetivos y estrategias, reclutamiento de líderes, decidir sobre recompensas, seguimiento y control del programa, relaciones con sindicatos y Alta Dirección. Informar periódicamente a la Alta Dirección sobre los avances y logros obtenidos.
- **Nivel Tres:** Facilitador. El responsable, de promover, difundir, medir y evaluar los resultados del programa
- **Nivel Cuatro:** El Líder. Las funciones del Líder son: dirigir las reuniones del Círculo, formar a los componentes en las técnicas de trabajo, servir de enlace entre los miembros del Círculo y el facilitador. Preparar el orden del día de las reuniones, y confeccionar los respectivos informes. Crear el ambiente adecuado para el buen desarrollo de las reuniones y presentar a la Dirección las sugerencias propuestas por el Círculo.
- **Nivel Cinco:** los miembros de los círculos. Tiene participación voluntaria, con libertad de opinión y voto, limitándose a tratar temas propios del trabajo cotidiano.

2.3 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

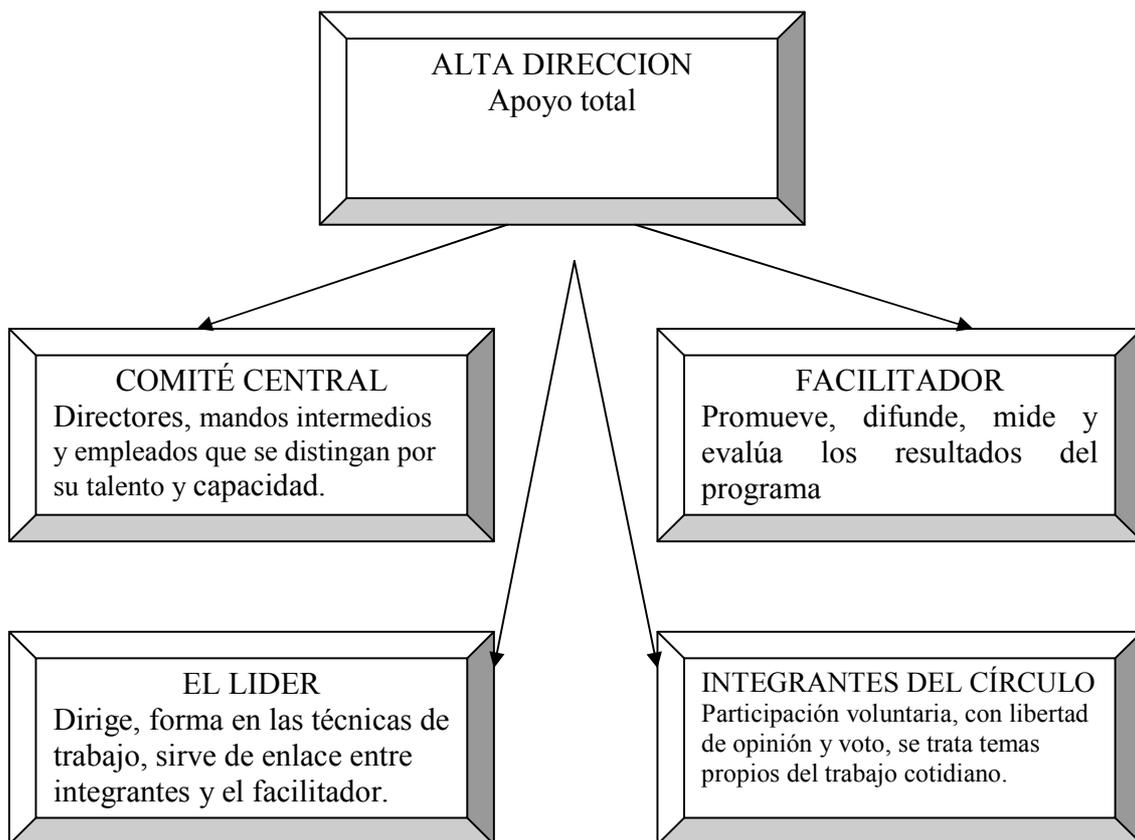
A continuación se describen las 6 etapas necesarias para lograr una óptima implementación y posterior funcionamiento de excelencia, de los Círculos de Calidad.

1. Conferencia, introducción y sensibilización del tema
 - Para la dirección: Los altos ejecutivos de una empresa deben desarrollar una percepción y una comprensión realista de la naturaleza y de las modalidades de funcionamiento de los círculos de calidad.
 - Para mandos medios: Los mandos medios deben participar activamente en la concepción y en la gestión del proyecto. En consecuencia, deben percibir claramente la naturaleza y las características de los círculos de calidad, así como la influencia de estos en su papel y en sus responsabilidades.
2. Evaluación y decisión. La empresa decide sobre la implementación o no de los Círculos de Calidad.
3. Comité de estudio. Un comité de estudio, formado por miembros de la dirección, funcionarios de los niveles medios y subalternos, evalúan en qué medida la empresa está lista para adoptar el método de los círculos de calidad.
4. Enunciado de principios de la dirección. La dirección anuncia y justifica verbalmente o por escrito su intención de introducir el método de los círculos de control de calidad en la empresa.
5. Constitución de un comité directivo. El comité directivo comprende a altos ejecutivos, funcionarios de nivel medio, coordinadores. El comité debe establecer las políticas generales que rigen el funcionamiento de los círculos, la estrategia de formación de los participantes, presentará el proyecto al personal y a los agentes de supervisión de la empresa con ayuda de folletos y reuniones.
6. Constitución de los círculos de calidad. Los mismos registran generalmente entre cuatro y quince personas.

7. Capacitación de los participantes.

8. Evaluación. Debe evaluarse tanto las actividades, como los resultados obtenidos de ellas.

Figura 1. Estructura y proceso de los círculos de calidad



3. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

3.1 HISTORIA

La más antigua referencia que al respecto se encuentra en nuestro departamento es sin lugar a duda el acta de fundación del Hospital San Pedro en **1886** el fundador del Hospital, por boca de su albacea y abogado el Dr. y General JOSE FRANCISCO ZARAMA ordena y manda que el Hospital de Caridad se ponga en manos y bajo la dirección de las hermanas de la caridad y mientras no fuera posible conseguir esa colaboración, que los enfermos fueran cuidados por aquellas personas “hábles y piadosas” que se dedicaran al servicio de los enfermos.

1930 en Colombia se creó el Ministerio de Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial de donde dependían las actividades relacionadas con salud y es así como en la ciudad de Bogotá se inicia a concebir las campañas nacionales para el tratamiento y prevención de algunas enfermedades.

En el departamento de Nariño ante la necesidad de brindar asistencia a los requerimientos presentados en salud, se crearon “dispensarios” y Hospitales en las principales ciudades del departamento, las cuales no tenían dependencia jerárquica del nivel central o de un ente coordinador, creándose entidades privadas.

Dependiendo de la Gobernación del Departamento se crea la Secretaría de Higiene Departamental bajo la dirección del Dr. CARLOS VELA,, preparándose de manera urgente sobre higiene pública para atender la emergencia por Bartonela o Fde Arolla que causó la muerte a más de 5.000 personas en dos años.; se instaló entonces el Laboratorio Departamental en el cual se entrenó al Señor LAUREANO PAZOS quien trabajó por muchos años en bacteriología llegando a certificar.

El Hospital Civil fue creado como Institución Oficial de carácter Departamental, creado mediante Decreto 259 de abril 20 de **1939** del Ejecutivo Departamental, con personería Jurídica N° 985 de diciembre de 1972 en las instalaciones donde actualmente funciona el Centro de Salud El Calvario.

En la ciudad de Pasto la fiebre tifoidea era endémica al igual de en el resto del departamento, debido al consumo de aguas contaminadas, hasta este año corrían por las principales calles y carreras, también existían las acequias, las cuales llevaban las aguas negras y a la vez la utilizaban para el consumo, los baños públicos de aguas termales que estaban ubicados en Pandiaco a donde acudía mucha gente por sus atribuidas propiedades curativas para la piel que contienen hierro y azufre.

En **1943** como no se tenía sede propia para el funcionamiento y desarrollo de las actividades de salud se ocupaban diferentes casas:

El 31 de mayo de **1952** fue fundado el Hospital Infantil Los Ángeles gracias a la inquietud de un grupo de damas y ciudadanos que deseando dar una respuesta a las necesidades de la salud para atender a la niñez de la comunidad.

El 30 de enero de **1958** se dictó el Decreto N° 0063 por el cual se creó la Escuela de “Enfermeras Auxiliares”.

En **1959** siendo Gobernador del Departamento el Dr. JORGE ROSERO PASTRANA y Secretario de Salud el Dr. LUIS EDUARDO MARTINEZ SEGURA, el Ministerio de Salud extendió el Plan Pilota a Nariño, se celebró un contrato entre el Ministerio y el Departamento y se crearon los Centros Pilotos de Salud que comenzaron a funcionar en Pasto, Túquerres, Ipiales y Tumaco, así se prepararon tanto personal de médicos como de enfermeras para prestar servicios en la rama de Salud Pública.

Cada uno de estos Centros reemplazó a las Secretarías Municipales de Higiene que existían pero que tenían una organización diferente. Luego los Centros Piloto pasaron a llamarse Distritos Integrados de Salud para el departamento con zonas Norte y Sur Occidente.

En **1961** el Dr. LUIS CARLOS MONCAYO NAVARRETE como Director de Salud inició la construcción de la actual sede del Instituto Departamental de Salud, demoliendo la vieja casa donde funcionaba la maternidad y el control de enfermedades venéreas, bajo la coordinación del Dr. ERNESTO GUERRERO.

El Dr. MONCAYO NAVARRETE después de colocar la primera piedra e iniciar la construcción de la sede actual del Instituto, se preocupa por iniciar la construcción de la mayoría de los Centros y Puestos de Salud del Departamento.

En **1962** la estructura de la salud en Nariño la conformaba la Secretaría de Salud integrada por el Director, Secretario, Oficina de epidemiología, Oficina de Ingeniería Sanitaria, Taller Sanitario, Administrador, Almacenista, Supervisor Departamental de Saneamiento, Promotor de Saneamiento, Pagador quien se desplazaba a hacer el pago mensual de salarios a los municipios con sede incluyendo Barbacoas y Tumaco. En esta Secretaría existía el Consultorio Médico y Consultorio Odontológico, siendo médico el Dr. MIGUEL LOPEZ y como odontólogos el Dr. EFRAIN CORAL RUEDA y el Dr. RGUILLERMO RIVADENEIRA, además, el Puesto de Salud de la antigua Calle Angosta donde se ofrecían servicios de Consulta Externa y otros programas a cargo de la enfermera ROSALBA DIAZ.

En **1966** se firma el Contrato de Integración por medio del cual el Servicio de Salud se comprometió a asesorar y supervisar a la Escuela de Auxiliares de Enfermería y ésta

entre otras cosas a preparar el personal de Auxiliares de acuerdo con las necesidades y prioridades del Departamento, según lo determine el Ministerio de Salud y el Servicio Seccional de Salud de Nariño.

La principal obra de este director fue la tecnificación de la Salud, la conclusión de la construcción de la segunda etapa del actual edificio del Instituto Departamental de Salud de Nariño, concluyó la construcción de Puestos y Centros de Salud antes iniciados, y comenzó la construcción de los Centros Hospitalares. Además, presentó los primeros proyectos y programas de salud del Departamento, destacándose la creación del Hospital Departamental, siendo presidente de la República el Dr. CARLOS LLERAS RESTREPO en 1968.

En junio de 1968 mediante un Contrato de Integración firmado por el Ministerio de Salud y el entonces Gobernador del Departamento Dr. JOSE MARIA SALAZAR BUCHELI, se crea el Servicio Seccional de Salud de Nariño y se separa la Ingeniería Sanitaria para quedar bajo la adscripción del Instituto Nacional de Salud. En esa época se comienza a integrar a los Hospitales que funcionaban en forma independiente hasta que se crea el Sistema Nacional de Salud.

Uno de los objetivos principales es determinar que el Servicio de Salud sea el organismo de salud de dirección a nivel seccional, de la organización básica para la dirección del Sistema Nacional de Salud.

El mencionado contrato hace referencia a los recursos ejecutivos de salud, comprendiendo todos los recursos ejecutivos de salud existentes en su territorio, tales como Hospitales, Centro y Puestos de Salud, Agencias de Salud, de las entidades descentralizadas, demás instituciones y las que se establezcan en el futuro; a este nivel seccional, le corresponde ejecutar todos los planes y programas de Salud Pública de su jurisdicción.

El contrato define las funciones del Servicio Seccional de Salud de Nariño en los aspectos normativos, administrativos, financieros, presupuestales, sistemas de evaluación y supervisión a los organismos de salud dependientes del sistema.

En cuanto al patrimonio del Servicio, está constituido por los recursos provenientes del situado fiscal para salud, por los recursos que destine el Ministerio, por la participación proveniente del impuesto a la cerveza, por la participación proveniente de la Beneficencia y Lotería del Departamento, por los aportes y auxilios de los contratantes, por los aportes de entidades patronales que hayan contratado servicios de atención médica, por las rentas que por cualquier concepto pertenezcan o deban destinarse a asistencia pública o social en el Departamento, por las contribuciones de entidades públicas y privadas, venta de servicios y las provenientes de normas legales reglamentarias que tenga esa destinación específica.

En mayo de **1985** mediante Resolución Ministerial N° 08382 se aprueba a nivel Nacional el Acuerdo Departamental N° 004 por el cual se establece la Estructura

Orgánica del Servicio Seccional de Salud de Nariño, con fundamentos en las normas que rigen el Sistema Nacional de Salud y el Contrato de Integración celebrado entre la Nación, el Ministerio de Salud y el Departamento de Nariño.

De **2000 a 2003** ocupó la Dirección de la entidad el Dr. ÁLVARO GERMÁN VILLACÍS CORAL, época en la cual se realizó una reestructuración administrativa de la entidad, se sanean las finanzas y se da inicio al proceso de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

De **2004** hasta la actualidad, ha ocupado la Dirección de la entidad la Dra. SONIA GÓMEZ ERASO. En el año 2004 la institución, administrada bajo los principios de la gerencia moderna, retoma el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y se consolida como una institución líder en el departamento. En esta época la institución inicia un agresivo proceso de cambio que exige de un gran compromiso por parte de todos sus colaboradores, con lo cual busca fortalecer su liderazgo y el cumplimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud en el departamento. La entidad ha logrado consolidar su liderazgo y representatividad.

El IDSN como ente rector de la salud en el departamento de Nariño retoma el control y la vigilancia a los prestadores de servicios de salud del departamento, tanto públicos como privados; fortalece el programa de vacunación y mejora la situación de salud pública del departamento; optimiza y hace uso eficiente y racional de los recursos adquiridos fortaleciendo la red pública de prestadores con proyectos acordes con las necesidades de la entidad y de las IPS departamentales.

3.2 CARACTERIZACIÓN

SECTOR: Salud

NOMBRE DE LA ENTIDAD: Instituto Departamental de Salud de Nariño.

SIGLA: IDSN.

DIAGNÓSTICO: El Instituto Departamental de Salud, como ente rector y controlador del sector salud en el departamento, ha desarrollado acciones de complementariedad y subsidiaridad en promoción, prevención, vigilancia y control de factores de riesgo; el instituto brinda asistencia técnica a los 64 municipios en todo lo relacionado al PAB. (Plan de Asistencia Básica)

SECTOR ECONÓMICO: Goza de personería autónoma financiera y presupuestal

TIPO DE SOCIEDAD: El Instituto Departamental de Salud de Nariño es un Establecimiento público descentralizado del orden departamental, que garantiza el

desarrollo del servicio público de salud, creado por el Decreto 401 de julio 15 de 1993 de la gobernación de Nariño

FORMA DE CONSTITUCIÓN: Cuenta con una Junta Directiva, un Director nombrado por el Gobernador del Departamento y una planta de personal; sujeto a lo regulado en la Ley 10 de 1990 y a las demás disposiciones que le son aplicables como establecimiento público.

Cuadro 1. LEY 10 DE 1990. Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones.

Resumen notas de vigencia

NOTAS DE VIGENCIA:
1. Esta Ley fue modificada por la Ley 443 de 1998, publicada en el Diario Oficial No. 43.320 del 12 de junio de 1998, entre otros, por el artículo 87.
El artículo 87 establece:
"ARTÍCULO 87. VIGENCIA. Esta ley rige a partir de su publicación,...; modifica y deroga, en lo pertinente,..., la Ley 10 de 1990, ... en lo referente a los regímenes de carrera, salarial y prestacional, y las demás disposiciones que le sean contrarias.
2. Esta Ley fue modificada por la Ley 223 de 1995, artículo 285, publicada en el Diario Oficial No. 42.160 del 22 de diciembre de 1995.
3. Esta Ley fue modificada por la Ley 100 de 1993, publicada en el Diario Oficial No. 41.148 del 23 de diciembre de 1993.

Goza de personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y presupuestal, gobierno, rentas y patrimonio propios e independientes; se rige por la Constitución Política, la Ley 100 de 1993, las demás disposiciones que le sean aplicables con su régimen especial, y las normas internas dictadas en ejercicio de su autonomía.

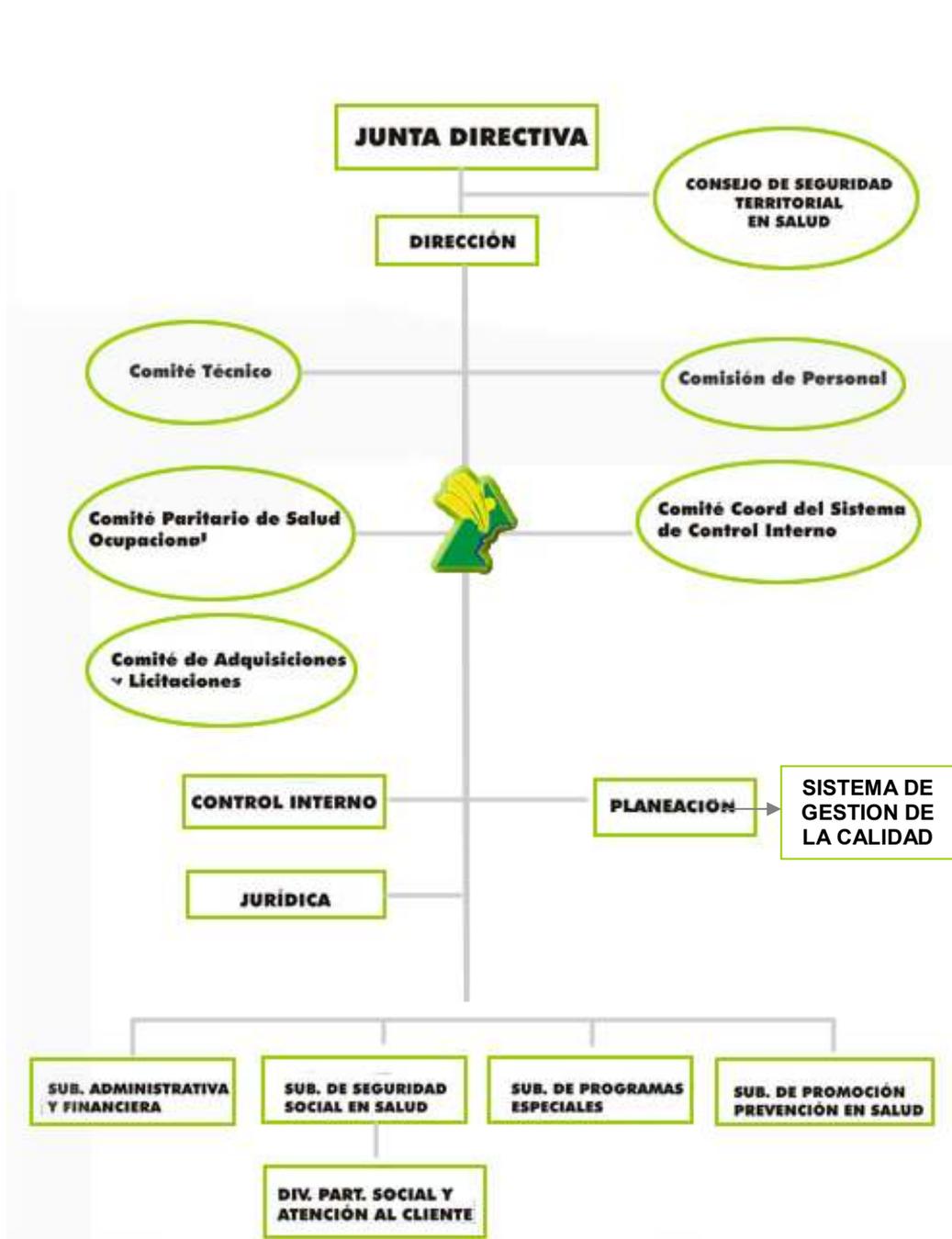
Organizado como un ente autónomo, vinculado al Ministerio de la Protección Social en lo atinente a las políticas y la planeación del sector salud y al Sistema General de Seguridad Social en Salud.

RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS: Tanto la Junta Directiva, la Dirección, como la Planta de persona tienen la responsabilidad de Diseñar, implementar y ejecutar políticas, planes, proyectos y programas a nivel del departamento que garanticen el fortalecimiento Institucional.

OBJETO DE LA SOCIEDAD: Fijar las políticas en salud pública y prestación de servicios de salud y formular planes programas y proyectos para el desarrollo del sector y el sistema general de seguridad social en salud. Formular y ejecutar el PAB. Dirigir el sistema de vigilancia de salud pública. Dirige, organiza y coordina la red pública de prestadores de servicios de salud y adopta, implementa y coordina el sistema integral de información en salud.

ESTRUCTURA ORGÁNICA: El Instituto Departamental de Salud de Nariño está conformado por cuatro Subdirecciones: Seguridad Social, Promoción y Prevención, Programas Especiales, y Administrativa y Financiera; y por cuatro Oficinas: Planeación, Jurídica, Control Interno y Control Interno Disciplinario como se muestra en la Carta Organizacional del IDSN.

Figura 2. Estructura Orgánica del IDSN



4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD O EQUIPOS EFECTIVOS EN EL IDSN

Para la implementación de los Equipos Efectivos de Trabajo se tendrá en cuenta los diferentes factores y características descritas en los procesos de círculos de calidad y que se encuentran condensadas en ocho (8) etapas necesarias para lograr una óptima implementación y su posterior funcionamiento en la búsqueda de excelencia así:

4.1 CONFERENCIA INTRODUCCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL TEMA

- **Para la dirección:** Los altos ejecutivos del Instituto Departamental de Salud de Nariño desarrollarán una percepción y una comprensión realista de la naturaleza y de las modalidades de funcionamiento de los círculos de calidad.
- **Para mandos medios:** Los mandos medios participarán activamente en la concepción y en la gestión del proyecto. En consecuencia, deben percibir claramente la naturaleza y las características de los círculos de calidad, así como la influencia de estos en su papel y en sus responsabilidades.
 - Proceso de sensibilización, la mecánica desarrollada en este proceso consistió en realizar charlas introductorias de las bondades que presenta en el crecimiento personal e institucional, charlas que fueron llevadas a cabo con profesionales que el IDSN contrató.

4.2 EVALUACIÓN Y DECISIÓN.

Después de llevar a cabo el proceso de sensibilización, las directivas del IDSN evalúan la necesidad de la implementación o no de los Círculos de Calidad o “Equipos Efectivos de Trabajo (EET)”. Realizada la evaluación, sus directivas determinaron dar el apoyo necesario y suficiente para su implementación para la cual se logro:

- Participación directa de los directivos y mandos medios, quienes evaluarán el desarrollo del proceso y presentarán el informe si continúa o no. Si se adopta los círculos de calidad o Equipos Efectivos de Trabajo (EET)

4.3 COMITÉ DE ESTUDIO.

Un comité de estudio, formado por miembros de la dirección, funcionarios del nivel medio y subalterno, evalúa en qué medida la empresa está lista para adoptar el método de los círculos de calidad.

- La principal actividad de este comité consiste en realizar un inventario de actitudes del personal de la empresa y para ello se ha consolidado en un deseo de triunfar, de compromiso de optimismo e iniciativa.

Cuadro 2. INVENTARIO DE ACTITUDES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

ACTITUD	CONCEPTO
DESEO DE TRIUNFAR	Las personas con afán de triunfo llevan consigo la esperanza de mejorar o destacarse, se orientan hacia los resultados con auto metas fijadas luego de calcular los riesgos que ellas demanden, buscan reducir la incertidumbre para desempeñarse mejor a la vez que aprenden sobre la marcha logrando así una excelente realimentación;
COMPROMISO	Hacen propios los valores nucleares del equipo y los utilizan para tomar decisiones con el propósito de cumplir con la misión del mismo.
OPTIMISMO E INICIATIVA	Tienen la virtud de percibir que los contratiempos se deben a circunstancias manejables y no a errores personales.
<p>Funcionado las tres actitudes de los funcionarios, el personal aspira a que se caracterice por:</p> <p>Establecer relaciones laborales. Ser un jugador de equipo, tener confianza en uno mismo, presencia y estilo, ser empático y saber escuchar, saber convencer con una idea, madurez e integridad. Llevar las cosas adelante. Tener iniciativa, empuje, energía y una sensación de urgencia que obtenga resultados; mostrar un buen criterio y sentido común; ser independiente, emprendedor e imaginativo; tener potencial de liderazgo. Concordancia personal. Tener cualidades de amigo, colega y socio; ser sincero y respetar los propios valores; estar motivado; ser sociable, con chispa y sentido del humor.</p>	

4.4 ENUNCIADO DE PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

La dirección anuncia y justifica verbalmente o por escrito su intención de introducir el método de los círculos de control de calidad en la empresa. (Anexo B Plan de Capacitación y Estímulos) y para ello es relevante en el IDSN las siguientes premisas

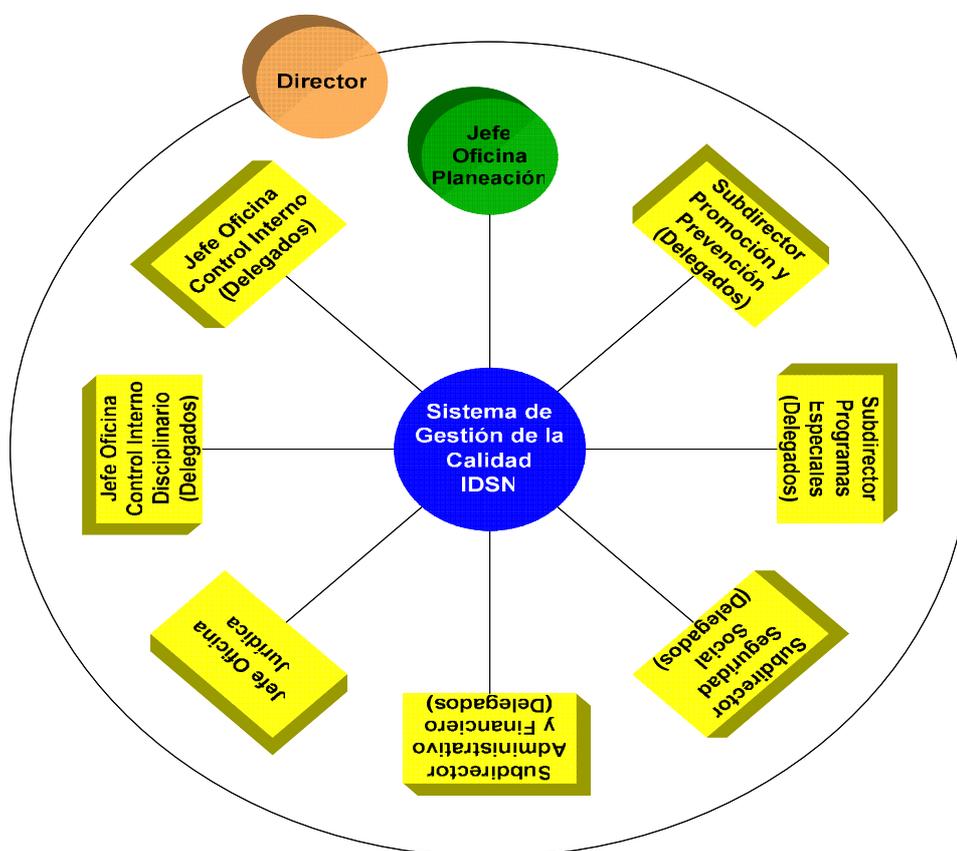
- Poner en conocimiento una circular sobre la adopción de esta metodología.
- Convocatoria a reunión de todo el personal vinculado laboralmente a la institución.

4.5 CONSTITUCIÓN DE UN COMITÉ DIRECTIVO.

El comité directivo comprende a altos ejecutivos, funcionarios de nivel medio, coordinadores. El comité debe establecer las políticas generales que rigen el funcionamiento de los círculos, la estrategia de formación de los participantes, presentará el proyecto al personal y a los agentes de supervisión de la empresa con ayuda de folletos y reuniones. (Anexo C: Informe Comité Técnico)

El Comité directivo estará liderado por la Dirección y la dependencia de Planeación de la institución.

Figura 3. ESTRUCTURA DEL COMITÉ DE CALIDAD



En el gráfico se presenta la conformación del comité de la Gestión de Calidad del Instituto Departamental de Salud de Nariño, encabezada por su Director, quien es el eje central de todo el proceso, como se ha enunciado anteriormente, es la persona que puede definir y comunicar la responsabilidad y autoridad, asignar y facilitar los recursos de infraestructura, económicos, tecnológicos y de talento humano requeridos en el S.G.C, realizar la revisión periódica del S.G.C y comunicar las directrices, políticas,

objetivos de calidad, satisfacer los requisitos de los usuarios, como los legales y reglamentarios en los servicios brindados.

Cada una de las dependencias del IDSN, tienen la responsabilidad de liderar la conformación de los Equipos Efectivos de Trabajo (EET) para que salga adelante y presentar sus correspondientes informes al Jefe de planeación y este a su vez al Director .El comité de calidad está adscrito al departamento de Planeación

4.6 CONSTITUCIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD O EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO

- Para la conformación de los Equipos Efectivos de Trabajo en el IDSN se tendrá en cuenta los siguientes aspectos
- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- Son grupos pequeños, de 1 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 12 en talleres medianos y de 8 a 15 en talleres grandes.
- Se formará un círculo de calidad o grupo efectivo de trabajo por dependencia.

Teniendo en cuenta los parámetros anteriores en el Instituto Departamental de Salud de Nariño se constituyeron los siguientes Equipos Efectivos de Trabajo:

- Comité Técnico
Conformado por el primer nivel de la organización. Equipo de alto desempeño orientado a generar pensamiento estratégico.
- Comité Primario
Conformado por el Subdirector o Jefe de Oficina y sus inmediatos colaboradores que se reúnen periódicamente para el mejoramiento permanente del área.
- Comité Transversal
Equipo interdisciplinario orientado al desarrollo de los planes de acción y los proyectos específicos organizacionales.
- Comités Interinstitucionales
Equipos interdisciplinarios conformados por miembros de entidades externas y del IDSN orientados a mejorar la relación de los servicios comunes.

INTEGRANTES DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO

Para el buen funcionamiento de los Equipos Efectivos de Trabajo deben estar conformados por: Un líder formal, un secretario, los circulistas y algún invitado especial

- **LÍDER FORMAL**



Es representado por el Subdirector, Jefe de Oficina o líder del proyecto, quien es el responsable directo del éxito del equipo velando por mantenerlo vivo y constante. Debe seguir las siguientes pautas:

- Manejar la agenda
- Tener objetivos claros
- Valorar el tiempo de los demás
- No desviarse del tema
- Permitir que las ideas fluyan
- Moderar la participación
- Acompañar activamente (retroalimentar)

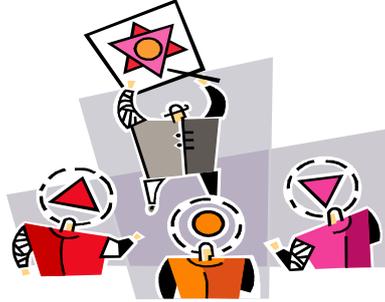
- **SECRETARIO**



Es un rol que debe rotar entre los demás integrantes del equipo y será el encargado de:

- Documentos, conclusiones, compromisos, responsables y fechas
- Distribuye acta
- Quien hace el PHVA

- **INVITADO ESPECIAL**



- Cuando el grupo tiene la necesidad de tratar un tema especializado sobre el cual no tiene la información, podrá invitar a la persona apropiada que con su aporte facilitará y enriquecerá el desarrollo de la sesión.
- Trata de aprovechar al máximo el conocimiento y la experiencia de los otros.

ACTITUDES DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO

Para el logro de los objetivos propuestos por Instituto Departamental de Salud de Nariño la conformación de los Equipos Efectivos de Trabajo, deben cumplir con ciertas características que se describen a continuación:

- **Llegue con mente abierta**



El propósito de las reuniones es generar ideas, no defender posiciones.

- **Haga su tarea**



Revise la agenda y haga una lista de ideas y preguntas con anticipación, prepare su información vital.

- **Evite distracciones**

Apéguese a la agenda. Limite las conversaciones y difiera los temas de poca importancia. Evite realizar actividades diferentes conformar cartas, atender llamadas telefónicas y ausentarse continuamente.

- **Sugerencias de procedimiento**

Cuando perciba que la reunión se está desviando del objetivo o se está creando un círculo vicioso alrededor de un tema, promueva en el grupo una forma de retomar el curso de la reunión.

- **Sea un escucha activo**

Ponga atención a los comentarios, busque participar de ellos, escuche y responda con empatía. Procure no discutir con temas o detalles del trabajo que no conciernan a la totalidad del grupo



- **Verifique la comprensión**

Escuche activamente y verifique el entendimiento del contenido de las ideas. Atienda las ideas de la otra persona antes de dar su opinión. Pregunte qué y cómo, aclare dudas y vacíos de información.



- **Lograr un “GANAR - GANAR”**

Aportemos mejores ideas a partir de la colaboración y cooperación. No enfoquemos nuestra competitividad hacia nosotros mismos.

Mantenga e incremente la autoestima de los miembros del Equipo, evitando que alguno se cohíba.



- **Misiles dirigidos**

Evite la tendencia natural de reaccionar defensivamente y derribar las ideas nuevas de sus compañeros.



- **Aporte ideas**

Formule ideas creativas e innovadoras, sueños y deseos. Trabájelas y busque hacerlas madurar pidiendo ayuda y alentando la participación.



- **Voluntad de espera**

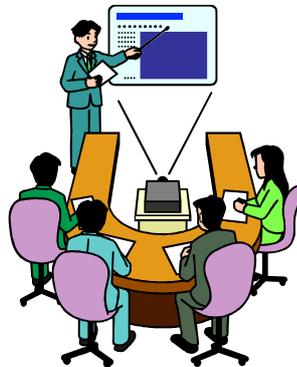
Permita que la persona que esta hablando desarrolle su idea. Anote sus observaciones para que posteriormente las comparta con el resto del grupo.



METODOLOGÍA DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO

Para que exista una óptima labor desarrollada por los Equipos Efectivos de Trabajos es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Preparación de la Reunión.**



En la implementación de los Círculos de Calidad o Equipos Efectivos de Trabajo se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Apertura (lectura de acta anterior)
- Información
- Desarrollo: - Seguimiento
- Construcción de planes para nuevas metas
- Cierre (el secretario elabora acta)

PAUTAS DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO

Con el fin de conseguir los resultados altamente positivos en la implementación de los Equipos Efectivos de Trabajo es de vital importancia tener en cuenta lo siguiente:



- Llegue puntual, pedir la palabra, saber escuchar, respetar los conceptos de los demás, evaluar procesos no personas, actuar con actitud positiva, aportar, cumplir los compromisos, recibir y realizar llamadas SÓLO en los descansos.

En la conformación de los Equipos Efectivos de Trabajo es muy importante que se tenga en cuenta el desarrollo del programa de las 5 S, ya que estas son filosofía de trabajo vinculada con una filosofía de vida, un enfoque integral hacia el orden y la limpieza, que deben respetarse en todos los lugares y, en particular, en las plantas industriales, para lograr trabajar con eficiencia y seguridad

El Programa "5 S" toma su nombre de cinco palabras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke. Veamos qué nos indica cada uno de esos vocablos:

Seiri: Significa que debemos diferenciar entre los elementos necesarios y los innecesarios, y descartar estos últimos (**Selección**). Una mirada minuciosa revela que sólo necesitamos un pequeño número de objetos, ya que muchos de ellos no los utilizaremos nunca o solo serán necesarios en un futuro lejano ejemplo de ellas son herramientas inservibles, máquinas obsoletas, piezas rotas sobrantes, recipientes vacíos y rotos, bancales de madera, materias primas, productos discontinuados y defectuosos, contenedores, estantes, tarimas, revistas, libros y catálogos obsoletos, basura, artículos que no se requieren en el proceso, oficinas y construcciones inservibles, entre muchos otros.

Es aconsejable retirar los elementos que no utilizaremos en los próximos treinta días, pues generan gastos innecesarios de gestión, de personal, de transporte, de falta de espacio. Con base en el conocimiento del proceso, debemos clasificar los elementos y agruparlos según un común denominador: su utilidad para desarrollar el trabajo, y cuál es el tiempo de uso.

Seiton: Significa poner las cosas en (**Orden**), es decir, disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del Seiri. En Occidente, la segunda S corresponde al vocablo inglés Straighten, que significa poner en orden los elementos esenciales para tener fácil acceso a los mismos. Hemos dejado el número mínimo necesario de elementos, que ahora debemos clasificar según su uso y disponerlos

como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y optimizar el esfuerzo. En pocas palabras, debemos organizar lo necesario, lo que es sinónimo de estandarizar el almacenamiento de los objetos, lo que permitirá que cualquier persona pueda localizar cualquier elemento en forma rápida, tomarlo, utilizarlo y devolverlo fácilmente a su lugar. Para que todo esto se lleve a cabo con todo éxito, se requieren tres definiciones clave, a saber:

¿Qué artículo vamos a almacenar?

¿Dónde se ubicará el artículo?

¿Cuánto podemos almacenar?

Seiso: Es sinónimo de (**Limpieza**) permanente del entorno de trabajo, incluidas las máquinas y las herramientas, pisos y paredes, erradicando fuentes de suciedad. En Occidente, la tercera S está asociada al término Scrub (limpiar). Hay un axioma japonés que dice: "Seiso significa verificar". Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento. Cuando la máquina está cubierta de aceite, y polvo, es difícil identificar cualquier problema que se está originando. Al limpiarla, podemos detectar con facilidad una fuga de aceite, una grieta, tornillos.

Hay que predicar con el ejemplo, y aprender a limpiar con diligencia y humildad de manera cotidiana y esmerada. La limpieza en la empresa es toda una filosofía de mejoramiento que está estrechamente ligada a los resultados. Un lugar de trabajo limpio origina, un ambiente agradable que influye en la motivación de todo el personal.

Seiketsu: Es extender hacia nosotros mismos el concepto de pulcritud, y practicar Continuamente los tres pasos anteriores (**Salud**). En Occidente, la cuarta S proviene del vocablo Systematize (Sistematizar), es decir, llevar a cabo una rutina de limpieza y verificación. Las personas mantienen su aspecto adecuado, utilizando ropa de trabajo limpia, lentes, guantes, barbijos y zapatos de seguridad, y hacen de la ejecución de las tres primeras S un hábito.

Shitsuke: Construir la autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las Cinco S, mediante el establecimiento de estándares (**Autodisciplina**). Para Occidente, la última de las S proviene de Standarize (estandarizar). La autodisciplina consiste en respetar las reglas de juego, nuestros acuerdos y compromisos, a partir del natural autoconvencimiento. Sin disciplina, toda actividad de mejora a partir del trabajo en equipo estará destinada al fracaso. La disciplina es fundamental para potenciar el trabajo grupal, la armonía entre las personas y la sinergia del equipo.

Teniendo en cuenta la descripción de las cinco S y su aplicación en los círculos de Calidad o Equipos Efectivos de Trabajo en el IDSN se socializo en cada una de las dependencias y se logro un avance significativo y un cambio de actitud en los integrantes en cada equipo conformado en cada una de las dependencias.

RESUMEN DE LA METODOLOGIA DE LAS 5 S

SEIRI (SELECCIÓN): ES SABER SEPARAR LAS COSAS ÚTILES DE LAS QUE NO LO SON.

SEITON (ORDEN): EXISTE UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR.

**SEISO (LIMPIEZA):
LIMPIEZA ES NO ENSUCIAR**

SEIKETSU (SALUD): ES CUIDAR SIEMPRE NUESTRA SALUD FÍSICA Y MENTAL.

**SHITSUKE (AUTODISCIPLINA):
HAGAMOS DE ESTO UN ESTILO DE VIDA**

4.7 CAPACITACIÓN DE LOS PARTICIPANTES.

Para que el proceso de la conformación de los Equipos Efectivos de Trabajo cumpla con las expectativas y directrices del Sistema General de Calidad en el Instituto Departamental de Salud de Nariño se desarrolló las actividades que se encuentran plasmadas en las siguientes acciones:

- Se realizaron conferencias, enfocadas al mejoramiento de autoestima, reconocimiento personal, trabajo en equipo, mejoramiento del estrés, ayuda psicológicas y el manejo de la comunicación
- Aplicación de Encuestas, estas nos permitirá medir los resultados que se vayan desarrollando en el proceso de implementación de los Equipos Efectivos de Trabajo
- Actividades de sinergia, se desarrolla actividades de índole grupal ya que ellas nos permitirá un acercamiento con cada una de las dependencias del IDSN

ENCUESTA DE ENFOQUES PARA EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO

La encuesta se encuentra conformada por ocho (8) preguntas de donde se sintetiza cuatro enfoques que deben poseer los Equipos Efectivos de trabajo y el cual se aplico a un 10% de la población que conforma el IDSN (30) personas.

Para sintetizar la evaluación de la encuesta se valoraron las respuestas como buena o mala.

Cuadro 3. ENCUESTA DE ENFOQUES

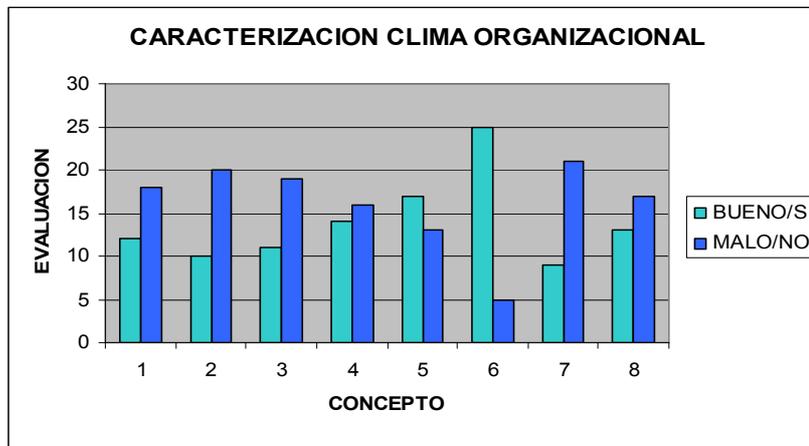
Fuente: esta investigación

ENFOQUE	CONCEPTO		BUENO /SI	MALO /NO
LIDERAZGO	Reconozco lideres entre mis compañeros	1	18	12
	Mi Jefe confía en mis capacidades y habilidades	2	10	20
TRABAJO EN EQUIPO	En mi área se trabaja en equipo	3	11	19
	En mi área dependo de los demás para hacer bien mi trabajo	4	14	16
COMUNICACION	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son buenas	5	17	13
	Conoce los valores y principios de la empresa?	6	25	5
MOTIVACION	Mis propuestas e ideas se tienen en cuenta en la empresa	7	9	21
	La empresa proporciona oportunidades de capacitación.	8	13	17

CARACTERIZACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL

Para visualizar los resultados de la encuesta mediante un diagrama de barras mostramos cual es el impacto en clima organización en el Instituto Departamental de Salud de Nariño. El análisis de los resultados de la tabulación evidencia que el personal del IDSN no se encuentra con una actitud positiva y que requiere un trabajo muy arduo para motivar y buscar el cambio frente a las actitudes de sus jefes

Gráfica 1. Caracterización del clima organizacional



El resultado de la encuesta permite obtener información de los enfoques a los que la empresa debe intervenir para mejorar, se destacan conceptos que pueden representar una fortaleza para el IDSN y otros que es necesario trabajar en ellos con el fin de obtener un excelente clima organizacional.

Teniendo en cuenta los enfoques se obtiene el siguiente análisis:

Liderazgo, el 60% de la muestra dice que de alguna manera encuentran compañeros que pueden reunir la condición de líderes y El 66% de la muestra tienen la percepción que sus jefes no confían en sus habilidades y capacidades.

Trabajo en Equipo, el 63% de los encuestados confirman que existe un individualismo muy arraigado y el 53% de la muestra realiza su trabajo bajo la supervisión de alguien.

Comunicación, el 57% de la muestra expresa que existe buenas relaciones con los compañeros de trabajo y el 83% de los encuestados reafirman que conocen los valores y principios corporativos de la empresa, convirtiéndose esta en una gran fortaleza para llevar a cabo la implementación de los Equipos Efectivos de Trabajo.

Motivación, el 70% de la muestra responde que las ideas y propuestas no se tienen en cuenta en la organización siendo una debilidad muy grande para que ellos no hayan buscado una forma de mejorar esta percepción, y el 57% reclama que la organización invierta en capacitación.

En el IDSN con la implementación de los Equipos efectivos de Trabajo se ha logrado conseguir algunos avances en la consecución de un mejor clima organizacional considerando en el momento como una fortaleza dentro de la institución. La imagen siguiente es una muestra de logros que se están alcanzando

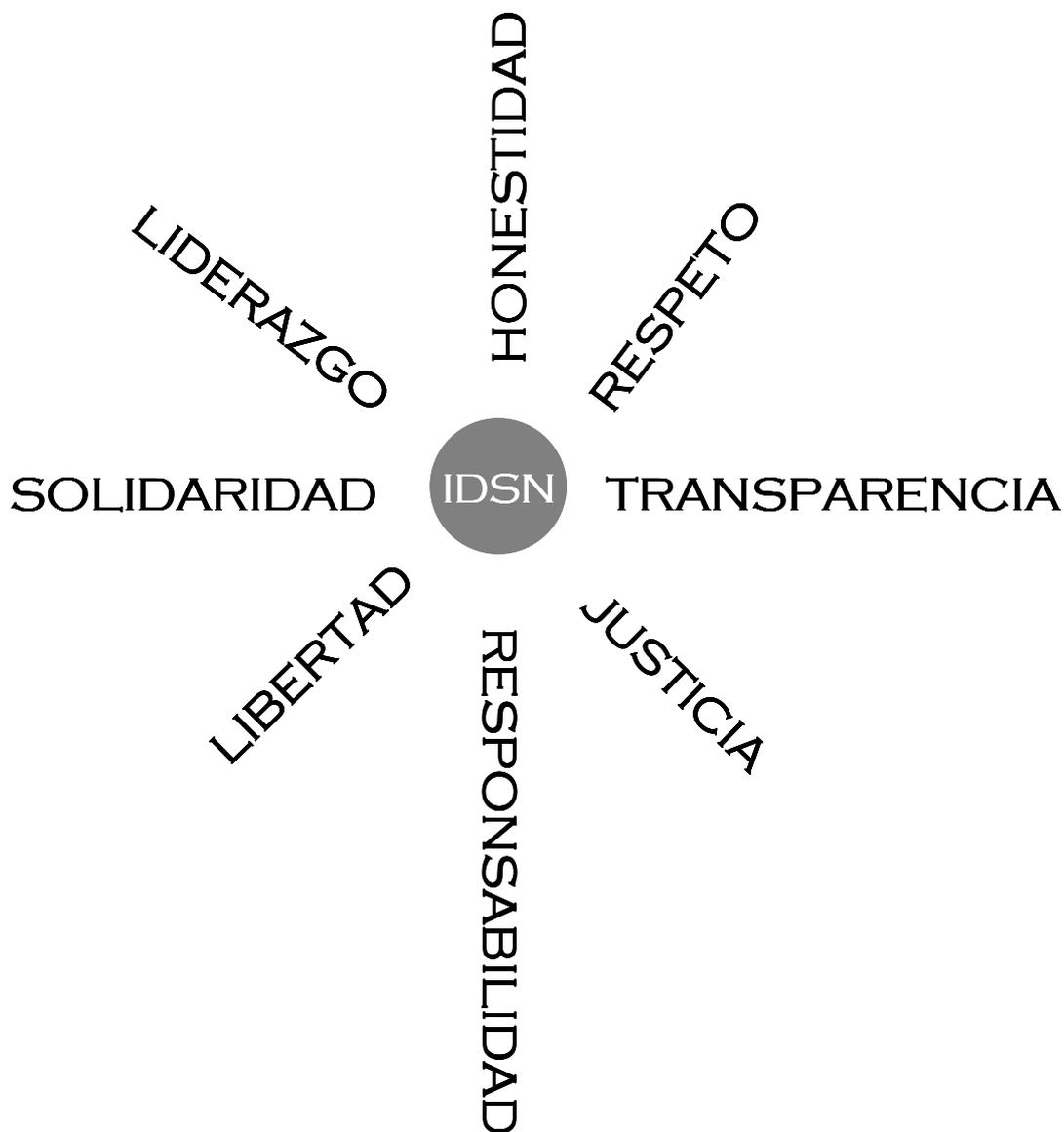
4.7.1 Fortalezas Con el desarrollo de actividades de integración que los Equipos Efectivos de Trabajo han realizado, se ha logrado que el Talento Humano de la Organización tenga un mejor vivir en comunidad



Existen buenas relaciones con los compañeros del IDSN

4.7.1.1 Valores y principios institucionales. El IDSN con el propósito de lograr la eficiencia y calidad en el servicio resalta los siguientes valores institucionales y el enfoque que ellos representan

Figura 4. VALORES INSTITUCIONALES DEL IDSN



Respeto

- Fundamental para la convivencia social.
- Estimar y considerar los derechos propios y los de los demás
- Todos hacemos parte del entorno sociocultural y que permite entender que mi libertad termina donde comienzan los derechos del otro.

- Habilidades y destrezas que facilitan el desempeño de diferentes funciones o actividades en un contexto determinado.
- El fin es integrar esfuerzos colectivos.
-

Competencia

Con la implementación de los Equipos Efectivos de Trabajo en el IDSN se fortalecen los principios institucionales que se describen a continuación:

Liderazgo

Actitud y habilidad para poder orientar de un modo sinérgico una acción al interior de su equipo, de tal manera que quien gestione una actividad haga participe al resto del grupo de un modo empoderado y compartiendo responsabilidades puntuales, así que se pueda decir que el líder trabaja con el equipo, pensando en conjunto y no de un modo aislado, fragmentado e independiente.

Honestidad

Actitud para afrontar situaciones cotidianas y/o difíciles sin perder los principios éticos de transparencia y pulcritud en sus acciones, de forma razonable y justa. El ser honesto implica tener la entereza de aceptar errores cometidos, falencias y áreas vulnerables dentro de su integridad, no como un simple reconocimiento de sus limitaciones, sino con un compromiso para afrontar esas carencias hacia un perfeccionamiento continuo como ser humano.

Responsabilidad

Capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de las decisiones tomadas libremente. Es la obligación moral por cumplir con el deber asignado aportando lo mejor de si mismo.

Transparencia

Cumplimiento del que hacer como servidor público de conformidad con los deberes y obligaciones a los que se ha comprometido con la institución y la sociedad, de acuerdo a las competencias y normas legales vigentes.

Justicia

Equilibrio que se establece entre causa y efecto, entre una acción y sus resultados, en desarrollo de principios de igualdad y dignidad que garantizan a cada cual lo que necesita y requiere para desarrollarse como sujeto autónomo y digno.

Libertad

Disposición natural del hombre de hacer lo que el decida para su propio bienestar, el de los demás y el de la sociedad en general, materializando su condición de sujeto moral autónomo.

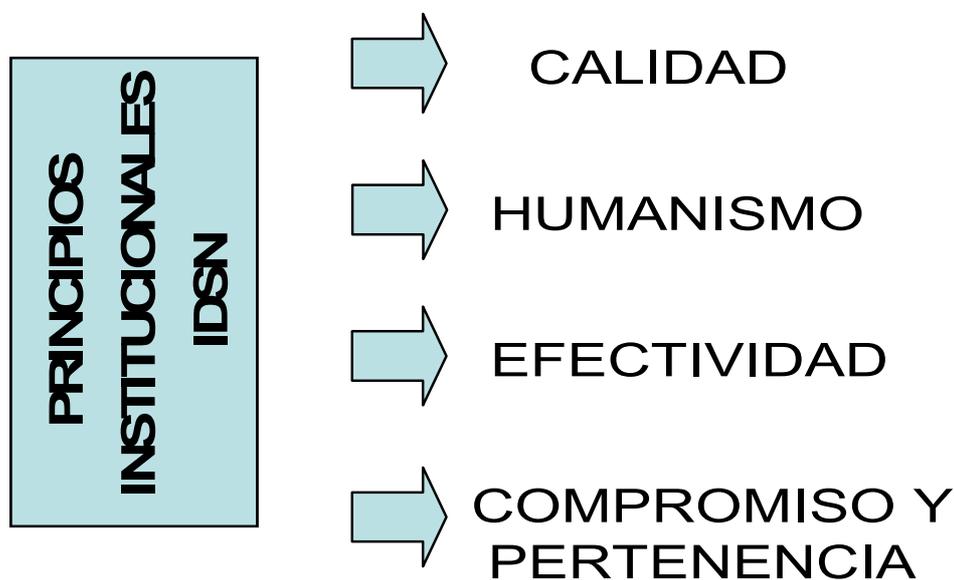
Solidaridad

Es actuar en unión, sintiendo como propias las causas intereses y responsabilidades del otro, de manera desinteresada y oportuna, expresando un alto grado de integración, estabilidad interna, adhesión ilimitada y total a una causa, situación o circunstancia que implique asumir y compartir por ella beneficios y riesgos.

Respeto a la Dignidad Humana

Cuidadoso tratamiento que se debe tener con las personas a fin de no destruir ni perturbar sus condiciones como individuo, sin perjuicio a las derechos a la intimidad y al desarrollo de la libre personalidad.

Figura 5. Principios institucionales del IDSN



CALIDAD: Hacemos las cosas bien y oportunamente, fundamentados en el liderazgo con ejemplo, en procesos integrales y de mejoramiento continuo.

HUMANISMO: Servimos de la mejor manera a todas las personas que requieren de nosotros, creamos un mundo más humano desde y en nuestro lugar de trabajo.

EFFECTIVIDAD: Nuestras acciones se enmarcan en la mejor utilización de los recursos y obedecen a planes objetivos orientados al mejoramiento de la salud y desarrollo del sector en el departamento, con la mayor claridad, bajo el mejor método, al menor costo y en el menor tiempo.

COMPROMISO Y PERTENENCIA: Nosotros somos el Instituto Departamental de Salud de Nariño, fortalecemos el desarrollo personal y el de nuestra institución.

Para la consecución y fortalecimientos de los Equipos Efectivos de Trabajo en el Instituto Departamental de Salud de Nariño es menester trabajar mancomunadamente en las falencias que presenta en cada una de las áreas o dependencias.

4.7.2 Debilidades

- No se reconocen líderes en la Institución.
- No hay reconocimiento de las habilidades y capacidades de los compañeros.
- En algunas áreas no se trabaja en equipo.
- No hay oportunidades para capacitación.

Con la implementación de los Equipos Efectivos de Trabajo se ha ido desarrollando actividades de sinergia y ello ha permitido la integración tal cual como se observa en la imagen siguiente



4.7.2.1 Reconocimiento de líderes en el IDSN

Para llegar a superar las falencias en el IDSN se realizaron las actividades siguientes:

- Se creó espacios en que los funcionarios participaron en actividades de orientación y reflexión.
- Se creó unos ambientes democráticos, tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de los funcionarios participantes.
- Se capacitó a los funcionarios para que sean entes críticos. Orientando y canalizando la energía de los funcionarios en actividades de provecho (deportes, baile terapia, talleres lúdicos etc.)
- Se formó un semillero de funcionarios conscientes y comprometidos al trabajo por el bienestar común.

4.7.2 Estrategia para fomentar el liderazgo en el IDSN.

Con el propósito de fomentar el liderazgo en el Instituto Departamental de Salud de Nariño es muy importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El proveer visión, dar dirección y alinear a la gente en un propósito común.
- Habilidad para motivar no solamente con reconocimientos sino también con el reto de la excelencia.
- Diseñar o renovar estructuras, sistemas, procesos.
- Ser el ejemplo
- Disposición y habilidad para involucrar a otros y motivar su participación.

(Charlas grupales función de un Líder)



“Ej

aprendizaje continuo y la habilidad para liderar el cambio.”

Los colaboradores del IDSN con la implementación de los Equipos Efectivos de trabajo hacen relucir la Heurística (capacidad de un sistema para realizar de forma inmediata innovaciones positivas para sus fines) y compaginada con la holística (tendencia que permite entender los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan; corresponde a una actitud integradora como también a una teoría explicativa que orienta hacia una comprensión contextual de los procesos de los protagonistas y de sus contextos) con lo anterior y con actividades de sinergia se logra captar las habilidades, capacidades de los compañeros destacándose en deportes, artes, otros tenían la facultad de realizar poemas, de actuar y a nivel laboral se destacó la facilidad de conceptualizar, dirigir, animar, apoyar, etc.



Los beneficios del trabajo en equipo se consiguen, cuando los grupos logran dotarse de las habilidades para operar cooperativamente.

En el desarrollo de estas actividades no se llevaron a cabo trabajos aislados todos los miembros estaban al pendiente y dispuestos a apoyar a otros para el logro de sus resultados si fuera necesario. Es importante que se considere el reconocimiento por el

logro de resultados, en equipo en su conjunto y no por la actuación de un miembro específico, esto ayudo fortalecer la confianza, la voluntad, el apoyo enfocados en el ÉXITO GRUPAL.

EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO EN EL IDSN TRABAJO GRUPAL



CLIMA POSITIVO Y AGRADABLE DE TRABAJO

Continuando con el mejoramiento en las falencias presentadas se hace necesario seguir con proceso de capacitación en donde se logro la aceptación de la Dirección para facilitar la preparación permanente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa, previos análisis de las debilidades encontradas en algunas dependencias con un recurso humano muy activo pero no valorado con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la

comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal e integral y cumplir el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad



ORIENTACIÓN AL LOGRO EL IDSN

4.8 EVALUACIÓN

Como en todo proceso es muy importante que exista la verificación de que si lo que se planeo en la implementación de lo equipos efectivos alcanzo sus objetivos se debe evaluarse tanto las actividades, como los resultados obtenidos de ellas a través de:

- Socialización sobre la percepción de las actividades realizadas.
- Conclusión de los diferentes funcionarios de la Institución
- Una vez realizada la evaluación de cada uno de los Equipos Efectivos de Trabajo conformados se extractaron varias conclusiones que fortalecen y demuestran que valió la pena realizar el esfuerzo

5. CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES DEL EQUIPO

La cultura organizacional actual obliga a las personas a interactuar con gente de diversas personalidades para lograr resultados conjuntos.

Con las pautas implementadas por los Equipos Efectivos de Trabajo se dejan atrás las angustias, temores o cosas que simplemente conlleven a perjudicar el rendimiento del grupo.

5.2 CONCLUSIONES PERSONALES DE LOS INTEGRANTES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD O GRUPOS EFECTIVOS DE TRABAJO

- No era un tema "conocido", desde el primer momento dude de poder alcanzar los resultados mas que satisfactorios que creo logramos.
- El equipo supo sobrellevar obstáculos, como problemas personales de los integrantes, de horarios o sobrecarga laboral.
- No tuvimos grandes problemas en el funcionamiento del equipo ya que nos entendimos desde el primer momento y supimos lograr siempre el consenso mediante la libre propuesta de ideas sobre como encarar el trabajo. Nos dividimos las tareas, coordinamos las funciones de cada uno y supimos lograr el objetivo principal.
- Acerca del proceso como equipo, es que este ha sido un equipo bastante practico y diligente, dado a que hemos podido rescatar e implementar las ideas fijadas antes de comenzar cada reunión sin el típico divague que suele ocurrir cuando se juntan varias personas para poder ponerse de acuerdo sobre temas variados.
- También es importante rescatar que el clima en el cual se trabajo durante las actividades y en los encuentros fuera del Instituto fue sumamente agradable y ameno, dando la posibilidad a que todos expresaran sus ideas con libertad y ser objetadas sin que se cree por ese motivo un mal clima, todo esto se a dado debido a que desde un principio el equipo de forma explícita adopto como forma de trabajo una total democracia a la hora de fijar normas para si, posibilitando esto que aunque existieran ideas opuestas o dispares se pudiera salir airoosamente de la mayoría de los inconvenientes aparecidos.
- Creo que sobre el trabajo precedido he aprendido muchas cosas. Primero el tema de referencia, el cual no tenía un conocimiento exacto de lo que se trataba. Y segundo, la experiencia personal de trabajar junto a un grupo de personas, los que pese a una gran diferencia de edad, supimos llevarnos bastante bien desde un primer momento, donde pese a tener distintas opiniones, siempre trabajamos

por consenso entre todos y no por lo que opinaba la mayoría. Si bien me pareció bastante tedioso el tener que juntarnos varias veces, la experiencia vivida me resultó muy fructífera.

- Este trabajo ejerció la capacidad de cada uno de los integrantes para actuar y desempeñarse en equipo.
- Además del placer de interactuar con la muy buena gente que forma nuestro equipo, he podido vivenciar durante el proceso del trabajo realizado los conceptos tales como que el equipo existe en el momento de la acción y como se puede dar la misma en sus diversas posibilidades referidas al tiempo y espacio; también en carácter de observador y a la vez parte, he visto como se han ido rotando el liderazgo en el grupo de acuerdo a las circunstancias, y la ausencia de nuestra parte de muchos de los roles vistos.

5.3 PARALELO

Con la implementación de los Grupos Efectivos de Trabajo, en el Instituto Departamental de Salud de Nariño (IDSN), se presenta una descripción de la evolución que se llevo a cabo en cada una de las áreas o dependencias teniendo en cuenta el antes y hoy

ANTES	HOY
Propósito confuso	Misión clara, establecida
Comportamiento disfuncional	Principios operativos compartidos
Conflictos de personalidades	Valoración de las diferencias
Conflicto emocional	Acuerdo saludable
Autoridad Restringida	Poder para llevar a cabo acciones
Indiferencia de la dirección	Entusiasmo de la dirección
Apoyo verbal	Apoyo visible
Miedo al fallo	Confianza, se corren riesgos
Información oculta	Comunicación abierta
Miedo al auto análisis	Evaluación continua
Miembros faltos de información	Miembros capacitados
Actitudes egoístas	Elogios generosos
El trabajo es una lata	El trabajo es divertido

**Cuando un equipo supera el rendimiento
Personal y aprende a confiar en sí mismo,
La excelencia se hace realidad**

Sin embargo en los procesos de fortalecimiento comparados antes y hoy se ha logrado:

- Establecer los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.
- Que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.
- Afianzar la colaboración de compañeros con otras áreas y dependencias.
- Que se escuche y se tenga en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.
- Gestionar los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.
- Resultados concretos.
- Creativa y Efectiva combinación de Talentos individuales.
- Comunicación Efectiva.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, y por lo tanto requiere utilizar todas las ideas y motivaciones de los miembros del equipo, aprovechando mejor el tiempo de sus miembros y sus directivos y mejorar la productividad y satisfacción personal, del equipo y de la organización.

Los integrantes de los Equipo Efectivo de Trabajo deben ser capaces de:

- Gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo
- Alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas.
- Comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.
- Usar toda su capacidad para compartir la información para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad
- Optar por la dilucidación de límites para crear la libertad de actuar responsablemente.
- Usar las habilidades de autogestión para tomar decisiones de equipo y conseguir grandes resultados.

Para concluir es relevante mencionar que con la implementación de Equipos Efectivos de Trabajo en el IDSN se busca la optimización integral del desempeño humano, en un mundo donde las organizaciones se enfrentan a constantes y necesarias transformaciones con el fin de mantener su viabilidad, sus niveles de producción y su estabilidad.

Se trata entonces de entender el momento del equipo con inteligencia, para determinar si hace falta insistir en el fin y el servicio, o en el límite y los riesgos, o bien en el orden y la disciplina, si hace falta edificar la mística, o impulsar el descubrimiento, o si se impone celebrar los éxitos para reforzar la resistencia emocional de los integrantes para alcanzar los objetivos de la organización.

6. RECOMENDACIONES

- Después de observar los procesos evolutivos en el Instituto Departamental de Salud de Nariño (IDSN) que han presentado un alto desempeño, aun es necesario que se realicen algunos ajustes tales como:
- Hacer una lista de los talentos naturales de los miembros de los Equipos Efectivos de Trabajo del IDSN
- Eliminar los obstáculos para conseguir procesos de equipos eficaces
- Continuar con la metodología
- Retroalimentar constantemente la Misión, Visión, Principios y los Valores en los Equipos Efectivos de Trabajo en el IDSN.
- Medir y evaluar periódicamente el rendimiento del trabajo que están desarrollando los Equipos Efectivos de Trabajo en el IDSN

Un equipo no debería actuar nunca en un
Campo que no esté delimitado. Sus jugadores
Deben poder saber cuáles son los límites del campo.

John Madden

BIBLIOGRAFÍA

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD. Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales del Instituto Departamental de Salud de Nariño, establecido mediante Acuerdo 0012 del 15 de septiembre de 2005.

----- . Manual de calidad del Instituto Departamental de Salud de Nariño 2004-2007

Ley 909 de 2004 y decretos Reglamentarios.

WEBBER, Ross A, Desarrollo Gerencial, La Administración del Tiempo, Editorial Norma 1980.

BLANCHARD, ken, Trabajo en Equipo, Ediciones Deusto 2006

MORA, Santiago, Héctor Leonardo, El Cliente del Siglo XXI, Seminarios Andinos EU Publicaciones, 2004.

NIHOLSON, Trish, Como Mejorar su Equipo de Trabajo, Ediciones Macchi, 1994

COVEY, Stephen R, Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Ediciones Paidós, 1997.

MILANO, Antonio, Resolución de Problemas y Toma de Decisiones, Ediciones Macchi, 1993.

SOLARTE ESPARZA, Ernesto, Como Orientar su Empresa hacia el Servicio al Cliente, 1998.

BETELÚ, Soledad; CAMPION, Fabricio; MASSART, Maximiliano; NARVAEZ, Carlos y RAUNICH, Lautaro. Técnicas de trabajo en equipo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

AVENDAÑO, C., MEDINA, A y PINEDO, J. Liderazgo y comunicación en la Organización Social. Pontificia Universidad de Chile. Dirección de Educación a distancia. Santiago de Chile, 1996.

DYER, William G. Formación de equipos. Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas – 2ª edición.

KEITH, Davis. El comportamiento humano en el trabajo. Sexta edición (primera edición en español)

ANEXOS

ANEXO A

CONFERENCIA INTRODUCCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL TEMA SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL IDSN EQUIPOS EFECTIVOS

Son una metodología clave de nuestra Cultura Organizacional en la cual personas de la misma área o diferente (según el caso), combinan sus habilidades, conocimientos, talentos y experiencias para lograr un objetivo común, con la convicción de que el trabajo conjunto les conducirá a resultados más efectivos y en un ambiente que promueva la participación ordenada y la aceptación de responsabilidades, en un contexto de productividad y cordialidad.

APORTE DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS AL S.G.C. - IDSN

- Amabilidad
- Actitud positiva
- Calidez
- Respeto
- Participación
- Conocimiento de las personas mejorando confianza y comprensión
- Intercambio de ideas, opiniones y sentimientos
- Mejora sustancial de la comunicación
- Clima de trabajo adecuado de mayor conocimiento y confianza entre los integrantes

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

ANEXO B

RESOLUCIÓN 02418

“Por la cual se crea el Sistema de Capacitación y Estímulos para los funcionarios del Instituto Departamental de Salud de Nariño”

RESOLUCION (02418)

LA DIRECTORA DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO

En uso de sus facultades legales, y en cumplimiento del Decreto 1567 de 1998, Ley 909 de 2004 y Decreto 1227 de 2005 y

CONSIDERANDO:

Que el Instituto Departamental de Salud de Nariño es un Establecimiento Público del Orden Departamental, creado por el Decreto Ordenanza No. 401 de Julio 15 de 1993 emanado de la Gobernación de Nariño, dotado de Personería Jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera.

Que el Plan de Capacitación y Estímulos, contribuye al mejoramiento del clima organizacional promoviendo el desarrollo, fortaleciendo las capacidades, destrezas, conocimientos y competencias de los funcionarios, lo cual se verá reflejado en el incremento de la productividad de la Entidad.

Que mediante Decreto Ley 1567 del 15 de agosto de 1998, se creó el Sistema Nacional de Capacitación y de Estímulos para los empleados del Estado, que en su artículo 4° define la capacitación como: “El conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal e integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa”.

Que el Decreto 1567 de 1998, establece en el artículo 5°.que son objetivos de la capacitación:

a) Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos;

- b) Promover el desarrollo integral del recurso humano y el afianzamiento de una ética del servicio público;
- c) Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los objetivos del Estado y de sus respectivas entidades;
- d) Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales;
- e) Facilitar la preparación permanente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa.

Que el artículo 11°, literal c, del Decreto Ley 1567 de 1998, manifiesta que es obligación de las entidades establecer un reglamento interno en el cual se fijen los criterios y las condiciones para acceder a los programas de capacitación.

Que el artículo 13° del Decreto Ley 1567 de 1998, establece que el sistema de estímulos estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Que de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 65 del Decreto 1227 de 2005, los planes de capacitación de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales.

Que según lo dispone el Artículo 66 del Decreto 1227 de 2005, los programas de capacitación deberán orientarse al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los empleados públicos en niveles de excelencia.

Que es necesario reglamentar lo relacionado con las modalidades, requisitos, financiación y promoción de la capacitación del personal del Instituto Departamental de Salud De Nariño para atender las necesidades de desarrollo institucional y garantizar la calificación del recurso humano, así como de un adecuado, racional y equitativo reconocimiento de estímulos.

Por lo anterior, este Despacho:

RESUELVE:

CAPÍTULO I SISTEMA INTERNO DE CAPACITACIÓN

ARTÍCULO 1°. Crear el Sistema Interno de Capacitación para los funcionarios del Instituto Departamental de Salud de Nariño, el cual estará constituido por el Plan

Institucional que se orientara a mejorar el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios de la entidad, en función tanto de su desarrollo laboral y personal como del logro efectivo de los resultados institucionales, de acuerdo a las estrategias y políticas del Plan Nacional de Formación y Capacitación.

ARTÍCULO 2°. CAMPO DE APLICACIÓN. Se aplicara a los empleados del Instituto Departamental de salud de Nariño, inscritos en carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción.

PARAGRAFO. Los empleados vinculados mediante nombramiento provisional, solo se beneficiaran de los programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo.

ARTÍCULO 3°. COMPONENTES. Establecer como componentes del Plan Institucional de Capacitación el Programa Corporativo, el Programa Operativo de Capacitación y el Programa de Contingencia, de acuerdo con las siguientes especificaciones:

a) **EL PROGRAMA CORPORATIVO:** Es aquel que se orienta a lograr el desarrollo de la cultura organizacional y el estilo de gestión que espera alcanzar la Entidad. El Programa Corporativo que se desarrollará corresponde a las acciones de inducción y reinducción de los funcionarios del IDSN.

Para el Programa Corporativo: El Instituto Departamental De Salud de Nariño llevará a cabo el programa de Inducción a todos los funcionarios que ingresen a la planta, bajo la coordinación de la Subdirección Administrativa y Financiera – Recursos Humanos. Todos los funcionarios nuevos deberán contar con la capacitación básica establecida en el programa de inducción de la Entidad para facilitarle y fortalecer su integración a la cultura organizacional de la Entidad, a desarrollarle habilidades de servidor público y a suministrarle información para el conocimiento de la función pública y del Instituto.

El programa de reinducción deberá hacerse por lo menos una vez al año y estará dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional del Instituto en virtud de los cambios que se sucedan dentro de la Entidad, Administración Pública y del SGSSS, que requieran ser conocidos por los funcionarios de la misma. Incluirán igualmente actualización de normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa.

b) **EL PROGRAMA OPERATIVO DE CAPACITACIÓN:** Es aquel que se dirige a desarrollar la capacidad de los funcionarios para la realización de los objetivos previstos en planes, programas o proyectos que la entidad haya formulado en su planeación operativa de corto, mediano o largo plazo, de acuerdo con su misión y visión. Por medio de los Programas Operativos de Capacitación se atenderán los requerimientos que surjan tanto del área misional como del área de apoyo. Estos programas estarán dirigidos preferiblemente a las dependencias que presentan la necesidad de capacitación. Para tal fin todas las Subdirecciones y Oficinas entregarán al Comité de Capacitación la programación anual de actividades de capacitación con la cual fortalecen el quehacer de cada área.

Para el Programa Operativo: Las Subdirecciones y Oficinas entregaran en noviembre de cada año la relación de necesidades de capacitación de su respectiva área, las cuales deben obedecer a las estrategias del plan de acción, actividades primarias y evaluación de las competencias del personal inherentes a cada área. En ningún momento estas necesidades de capacitación se referirán a actividades de capacitación formal, contemplaran únicamente la educación informal y no formal.

Están incluidas dentro del programa operativo las siguientes modalidades, siempre que estén relacionadas con las funciones que desempeñe el funcionario y con la dependencia donde se encuentre ubicado.

- Cursos de actualización y/o entrenamiento
- Seminarios, simposios, congresos, talleres, foros y conferencias
- Diplomados

En cuanto a la capacitación informal como los cursos y actividades que están dirigidos al desarrollo personal e integral del funcionario se manejarán como parte del programa de Estímulos.

c) EL PROGRAMA DE CONTINGENCIA: Es aquel constituido por los eventos de capacitación que se organicen para atender la demanda individual o grupal no prevista y que a juicio de la administración debe atenderse y ser informadas posteriormente al Comité de Capacitación.

ARTÍCULO 4°. REQUISITOS PARA EL PROGRAMA CORPORATIVO

- a) Ser funcionario de la planta de personal del Instituto Departamental de Salud De Nariño (carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, nombramiento provisional).
- b) Por la naturaleza de este programa, todos los funcionarios de la entidad deberán participar según los horarios y fechas de programación que correspondan.

ARTÍCULO 5°. REQUISITOS PARA EL PROGRAMA OPERATIVO DE CAPACITACIÓN

- a) Ser funcionario de la planta (carrera administrativa o libre nombramiento y remoción) del Instituto Departamental de Salud De Nariño con una antigüedad igual o superior a seis (6) meses de servicio.
- b) Que el funcionario no haya sido objeto de sanción disciplinaria, dentro del año anterior al momento en que se decida la capacitación.
- c) Los funcionarios de carrera administrativa además de los requisitos señalados en el anterior literal, deberán tener una evaluación del desempeño laboral dentro del nivel superior.
- d) El Comité de Capacitación definirá prioridades de acuerdo con los objetivos estratégicos de la entidad y la disponibilidad presupuestal que se tenga.
- e) La Subdirección Administrativa y Financiera – Recursos Humanos, realizará el diagnóstico de necesidades de capacitación, mediante el análisis que se efectúe con jefes y funcionarios de las dependencias, tanto individuales como grupales, frente a lo

planeado y a los objetivos esperados. El diagnóstico de necesidades será presentado al Comité de Capacitación para que éste apruebe el plan de capacitación.

f) La Subdirección Administrativa y Financiera - Recursos Humanos organizará con apoyo de la Subdirección u oficina correspondiente, los eventos de capacitación, tramitará y coordinará su ejecución y evaluación.

ARTÍCULO 6°. REQUISITOS PARA EL PROGRAMA DE CONTINGENCIAS

a) Ser funcionario de la planta (carrera administrativa o libre nombramiento y remoción) del IDSN con una antigüedad igual o superior a seis meses de servicio.

b) Que el funcionario no haya sido objeto de sanción disciplinaria, dentro del año anterior al momento en que se decida la capacitación.

PARÁGRAFO.- Cuando se trate de capacitaciones, que no requieran financiación, por ser concedidas gratuitamente por otras entidades, los funcionarios beneficiarios serán seleccionados justificando la pertinencia de la capacitación al mejoramiento del desempeño de sus funciones, y deben contener el visto bueno de su jefe inmediato.

ARTÍCULO 7°. COMITÉ DE CAPACITACIÓN. Crear el Comité de Capacitación como órgano asesor de la Dirección del Instituto Departamental de Salud De Nariño, el cual estará integrado por el Subdirector Administrativo y Financiero, quien lo presidirá, el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación, los Representantes de los Funcionarios ante la Comisión de Personal, Principales o Suplentes y el profesional universitario de Recursos Humanos, quien hará las veces de secretario.

PARÁGRAFO.- Como invitado estará presente el Jefe de la Oficina Jurídica y cuanto se requiera el subdirector ó jefe de oficina.

ARTÍCULO 8°. FUNCIONES DEL COMITÉ DE CAPACITACIÓN

Asignar las siguientes funciones al Comité de Capacitación:

a) Asesorar a la Dirección en la fijación de políticas de capacitación del recurso humano y desarrollo institucional.

b) Elaborar el Plan Institucional de Capacitación para el período de un año.

c) Aprobar anualmente el Plan Institucional de Capacitación y fijar las prioridades para la ejecución del Programa Operativo de Capacitación, según los requerimientos estratégicos de la entidad y darlo a conocer al Comité Técnico.

d) Aprobar o desaprobado las solicitudes que presenten los funcionarios del Instituto al Comité, con fundamento en el plan de capacitación y considerando la disponibilidad presupuestal existente.

e) Divulgar los planes de capacitación anual y todos aquellos eventos académicos a realizarse en el País, que sean de interés institucional y de los que se tengan conocimiento.

f) Efectuar el seguimiento y la evaluación al Plan Institucional de Capacitación y verificar que éste se encuentre en concordancia con el Plan Nacional de Formación y Capacitación, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

g) Solicitar la información presupuestal actualizada de los recursos destinados a la realización del Plan Institucional de Capacitación.

h) Las reuniones del Comité serán ordinarias y se convocarán una vez al mes. Podrán ser extraordinarias cuando el Subdirector Administrativo y Financiero lo convoque y cuando los programas operativos y de contingencia lo requieran.

ARTÍCULO 9° QUORUM COMITÉ. El Quórum necesario para que el Comité de Capacitación pueda deliberar y decidir es de tres (3) miembros del mismo como mínimo.

ARTÍCULO 10°. FUNCIONES DEL SECRETARIO. Serán funciones del secretario las siguientes:

- a) Citar a reuniones ordinarias o extraordinarias, cuando se requiera.
- b) Presentar al Comité de Capacitación el orden del día en cada sesión.
- c) Elaborar el Acta correspondiente a cada reunión.
- d) Comunicar a los interesados las decisiones del Comité y el procedimiento a seguir.
- e) El secretario actuará con voz pero sin voto.

ARTÍCULO 11°. FINANCIACIÓN. El sistema de capacitación, se financiará con las partidas que dentro del presupuesto de la entidad tengan por objeto la capacitación de los Funcionarios Instituto Departamental De Salud De Nariño.

ARTÍCULO 12. TABLAS DE VALORACIÓN. Establecer las siguientes tablas de valoración para el estudio de apoyo económico o por medio de convenios para educación no formal e informal.

VALORACION	REGULAR	PUNTAJE
ANTIGUEDAD	REGULAR	5
FACTORES	FUNCIONARIOS DE CARRERA	15
	ENTRE 1 Y 3 AÑOS	10
	ENTRE 6 MESES Y 5 AÑOS	5
PERTINENCIA DEL PROGRAMA A LOS OBJETIVOS DEL IDSN (*)	VARIABLES	5
	BACHILLERATO	15
	PREGRADO	10
	POSTGRADO	5
EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL	SATISFACTORIA	15
	MAS DE 10 AÑOS	15
(*) Según concepto del comité de capacitación, teniendo en cuenta objetivos y planes institucionales, previo concepto del subdirector o jefe de oficina.	ENTRE 10 Y 5 AÑOS	10
	ENTRE 6 MESES Y 5 AÑOS	5
	ALTA	15
PERTINENCIA DEL PROGRAMA A LOS OBJETIVOS DEL IDSN (*)	MEDIA	10
	BAJA	5

(*) Según concepto del comité de capacitación, teniendo en cuenta objetivos y planes institucionales, previo concepto del subdirector o jefe de oficina.

VALORACION FUNCIONARIOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO		
FACTOR	VARIABLES	PUNTAJE
NIVEL ACADEMICO DEL ASPIRANTE	BACHILLERATO	15
	PREGRADO	10
	POSTGRADO	5
GESTION ADELANTADA	EXCELENTE	15
	BUENA	10

El Comité de Capacitación revisará el cumplimiento de los requisitos de las solicitudes de capacitación dentro del programa operativo y efectuará la ponderación a cada funcionario de acuerdo a las tablas antes señaladas y seleccionará las solicitudes de apoyo económico o convenio que llene los requisitos y los puntajes obtenidos en la ponderación. En caso de empate se seleccionará el de mejor puntaje de evaluación de desempeño.

ARTÍCULO 13°. OBLIGACIONES DE LOS BENEFICIARIOS. Los funcionarios del Instituto Departamental de Salud De Nariño que se beneficien del Sistema de Capacitación de la Entidad, tendrán las siguientes obligaciones, según las modalidades de capacitación señaladas en la presente resolución.

Cuando se trate de Diplomados, Seminarios, simposios, congresos, talleres, foros, conferencias y cursos cortos mayores de 120 horas de duración, los funcionarios beneficiarios están obligados a:

- Presentar un informe al Comité de Capacitación sobre los contenidos del programa y la aplicación al trabajo que el funcionario adelanta en el área que se encuentre ubicado. Este informe será dado a conocer al jefe inmediato para evaluar su aplicabilidad y realizar el seguimiento respectivo.
- Hacer una actividad de replicación o multiplicación del conocimiento adquirido en el evento a fin de que todos los funcionarios del área conozcan y aprendan. Esta actividad debe ser supervisada por el jefe inmediato.
- Entregar a Recursos Humanos copia del certificado de asistencia al evento dentro de los cinco (5) días siguientes a la culminación del curso o evento académico.

ARTÍCULO 14.- APOYO INSTITUCIONAL. Como mecanismo de cooperación interinstitucional, se hará uso de la capacitación que ofrecen las Escuelas Públicas de Formación y Capacitación y entidades como el SENA, ESAP, La Caja de Compensación Familiar de Nariño COMFAMILIAR, la Administradora de Riesgos Profesionales, La Red Interinstitucional de Apoyo a la Formación y a la Capacitación para el Sector Público, o cualquier otra entidad que pueda proveer capacitación.

CAPÍTULO II SISTEMA INTERNO DE ESTIMULOS

ARTÍCULO 15° Crear el Sistema Interno de Estímulos el cual debe estar constituido por el Programa de Bienestar y el Programa de Incentivos orientados a mejorar los niveles de eficiencia, satisfacción desarrollo y bienestar para los funcionarios del Instituto Departamental De Salud de Nariño y contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

ARTÍCULO 16° FINALIDADES. De acuerdo con el artículo 14 del Decreto 1567 de 1998 son finalidades del sistema de estímulos las siguientes:

- a) Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados
- b) Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados.
- c) Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades.
- d) Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

ARTÍCULO 17° FUNDAMENTOS De conformidad con lo dispuesto en el artículo 15 del decreto 1567 de 1998. los siguientes son fundamentos del Sistema de incentivos:

- a) **Humanización de trabajo.** Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social, técnica y desarrollen sus potencialidades creativas mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal.
- b) **Equidad y Justicia.** Este principio considera que sin desconocer la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás para que sigan mejorando.
- c) **Sinergia.** Este principio se orienta a buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo.
- d) **Objetividad y transparencia.** Los procesos que conduzcan a la toma de decisiones para el manejo de programas de bienestar y deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad.
- e) **Coherencia.** Este principio busca que las entidades desarrollen efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del sistema de estímulos. Las entidades deberán cumplir con los compromisos adquiridos a través de sus programas de bienestar e incentivos.
- f) **Articulación.** La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

ARTÍCULO 18. RECURSOS: Los programas de estímulos se financiarán a través del rubro de bienestar social e incentivos del presupuesto asignado al Instituto Departamental de Salud de Nariño, en cada vigencia fiscal.

CAPÍTULO III PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL

ARTÍCULO 19° El decreto 1567 de 1998 estableció que las entidades públicas están en la obligación de organizar para sus empleados, anualmente, programas de bienestar social que permitan su desarrollo integral, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia y la identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora. El programa de Bienestar Social para los funcionarios del Instituto Departamental de Salud De Nariño estará enmarcado dentro de la realización de actividades que proporcionen tanto bienestar personal como bienestar laboral en los funcionarios y sus familias. El Programa de Bienestar Social será para todos los funcionarios de la planta de personal del IDSN (carrera, libre nombramiento y remoción, nombramiento provisional).

ARTÍCULO 20°. AREAS: Los programas de Bienestar Social deberán enmarcarse dentro de las áreas de protección y servicios sociales y de calidad de vida laboral, buscando una atención integral del funcionario.

ARTÍCULO 21°. ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES: Tiene como finalidad atender las necesidades de protección, identidad y aprendizaje del empleado y su familia que cumplan con los requisitos establecidos para dichos programas.

1. **Beneficiarios:** En general serán beneficiarios de estos programas todos los funcionarios y sus familias que cumplan con los requisitos establecidos en dichos programas.
2. **Subprogramas:** Para contribuir a satisfacer los requerimientos y necesidades de los empleados y su familia en las áreas psicológica, social, cultural y económica y de realización personal y profesional, se establecen los siguientes programas:
 - a. **Recreativos:** Pertenecen todas y cada una de las actividades de carácter lúdico-creativos que contribuyan al desarrollo personal y laboral tanto del funcionario como su grupo familiar.
 - b. **Culturales:** Se busca con estos programas generar espacios de producción de cultura, donde los funcionarios tengan oportunidad de desarrollar actividades artísticas, literarias y científicas.
 - c. **Deportivas:** Con estos programas se pretende fomentar la práctica deportiva, estimulando el mejoramiento de la condición física, mediante un ambiente propicio para el desarrollo de la autonomía, la creatividad y solidaridad entre los empleados.
 - d. **Protección y apoyo a los funcionarios y familia:** Con estos programas se pretende estimular la integración familiar y bienestar de los trabajadores, mejorando la calidad de vida de sus familias y contribuyendo a sus necesidades de desarrollo personal.

PARAGRAFO: Todos los servidores públicos del Instituto Departamental de Salud de Nariño, podrán hacer uso en calidad de préstamo (alquiler) de la Finca de Pilcúan, previa verificación de disponibilidad por parte del Delegado del Comité de Bienestar Social y posterior autorización de la Dirección del Instituto.

ARTÍCULO 22°. ÁREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL: Tiene como finalidad atender las necesidades de desarrollo personal, profesional y organizacional, además busca atender los problemas y condiciones de vida laboral de los empleados y comprenderá los subprogramas de salud ocupacional y atención integral al prepensionado.

1. **Subprograma de Clima Organizacional:** Contempla las actividades relacionadas con el bienestar laboral de los funcionarios, están incluidas todas aquellas que sirvan de apoyo para optimizar el servicio y que permitan desarrollar al máximo el potencial de las capacidades de los funcionarios, teniendo en cuenta que el bienestar de los funcionarios no está enmarcado solamente por el aspecto físico y económico, sino que también es importante el bienestar laboral que repercute directamente en una mayor productividad laboral.

Beneficiarios: Serán beneficiarios del subprograma de salud ocupacional todos los servidores públicos sin excepción.

2. **Programa de Atención Integral al Prepensionado:** Dirigido a orientar y asesorar a los empleados próximos a pensionarse, en la adopción de su nuevo rol dentro de la sociedad y su familia. En este programa se desarrollaran Talleres, Seminarios y actividades que les brinden una orientación para saber aprovechar las oportunidades y opciones que pueden tomar cuando tengan que dejar la Institución para disfrutar su pensión.

CAPÍTULO IV PROGRAMA DE INCENTIVOS

ARTÍCULO 23°. DEFINICIÓN: Los programas de incentivos, como componentes tangibles del sistema de estímulos, deberán orientarse a crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos.

ARTÍCULO 24°. OBJETIVO: Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

ARTÍCULO 25°. BENEFICIARIOS: Los programas de incentivos tendrán como beneficiarios a todos los empleados de carrera administrativa y a los de libre nombramiento y remoción de la entidad. La entidad, de acuerdo con sus políticas de gestión podrá adaptar a sus particulares requerimientos.

ARTÍCULO 26°. TIPOS DE PLANES: Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos no pecuniarios.

ARTÍCULO 27°. PLAN DE INCENTIVOS NO PECUNIARIOS: Están conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia.

- Reconocimiento meritorio a la labor mediante acto administrativo (El mejor ó la mejor empleada del mes)
- Programas de recreación.
- Un día libre remunerado.

PARAGRAFO.: Serán beneficiarios de los incentivos no pecuniarios, además de los funcionarios de carrera, los de libre nombramiento y remoción del nivel Asesor y Directivo, profesional y asistencial.

ARTÍCULO 28° MODALIDADES. Los incentivos tanto pecuniarios como no pecuniarios se otorgarán en las siguientes modalidades:

a) El mejor empleado del mes: Se le concederá un incentivo no pecuniario al funcionario que resulte seleccionado por el Comité de Incentivos como el mejor empleado del mes, para tal fin cada jefe postulará un funcionario de su dependencia. El reconocimiento se hará mediante acto administrativo y un día libre remunerado ó un mes de actividad recreativa.

b) El mejor empleado de carrera administrativa de cada nivel jerárquico: Se otorgará un incentivo no pecuniario a cada funcionario cuya evaluación del desempeño laboral sea la mejor de todo el nivel jerárquico al cual corresponda, con base en la calificación definitiva del periodo anual fijado para tal calificación. Al segundo funcionario de cada nivel se le otorgará un incentivo no pecuniario de acuerdo con los establecidos en la presente resolución y con concepto del Comité de Incentivos. El reconocimiento se hará mediante acto administrativo y un día libre remunerado ó un mes de actividad recreativa.

d) El mejor Equipo de Trabajo: Se otorgará un incentivo no pecuniario al grupo de trabajo que se conforme para desarrollar un proyecto u objetivo tendiente a perfeccionar lo que cotidianamente se hace, de forma que se incremente la eficiencia y la calidad de las labores. Estará conformado por un mínimo de dos (2) funcionarios de cada Subdirección u oficina, dentro del cual se elegirá un coordinador del proyecto a desarrollar.

Para aplicar los incentivos no pecuniarios a los equipos de trabajo con desempeño en niveles de excelencia, el proyecto u objetivo del equipo de trabajo debe haber concluido, ya que los resultados del proyecto o el logro de los objetivos previstos deben ser presentados y sustentados por el equipo aspirante.

El nivel de excelencia de los equipos de trabajo se determinará con base en la medición del logro en los objetivos previstos, de la calidad, del servicio al cliente, de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.

Todo proyecto debe contener pautas de presentación como:

- Información General: Especificar el nombre del proyecto, quienes conforman el equipo, quienes son los beneficiarios, los objetivos y tiempo de ejecución del proyecto.
- Enfoque del Proyecto: Especificar si el proyecto está enfocado hacia las funciones del Instituto Departamental De Salud De Nariño o al talento humano de la entidad.
- Antecedentes: Determinar brevemente lo que motivó la realización del proyecto.
- Descripción del proyecto. Realizar una descripción general del proyecto (objeto propósito de su ejecución)
- Resultados a alcanzar: Enumerar los resultados a obtener a través de la ejecución del proyecto
- Indicadores: Proponer algunos indicadores que, dependiendo del proyecto, apliquen al mismo.
- Para aplicar los incentivos previstos en el respectivo plan de la entidad se seleccionarán anualmente los equipos de trabajo, de acuerdo con los requisitos que se describen a continuación:

ACTIVIDAD
INSCRIPCIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO CON Vo.Bo. JEFE
REVISIÓN DE LOS PROYECTOS POR PARTE DEL COMITÉ DE INCENTIVOS Y DEL JEFE INMEDIATO Y ASIGNACIÓN DE PUNTAJES
EXPOSICIÓN DE LOS PROYECTOS ANTE LOS FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO – AUDITORIO
ELECCIÓN DEL MEJOR PROYECTO MEDIANTE ACTO ADMINISTRATIVO

Para la calificación del proyecto u objetivo del equipo de trabajo, se deberá tener en cuenta:

- Cumplimiento del objetivo previsto;
- Niveles de calidad del proyecto;
- Aspectos de cumplimiento de servicio al cliente;
- Eficiencia con que se haya realizado la labor;
- Aspectos de funcionamiento como equipo de trabajo.

Cinco días después de analizado el proyecto se hará saber la forma de evaluación, y al equipo ganador se hará acreedor a la afiliación de un mes en actividad recreativa.

ARTÍCULO 29°. COMITÉ DE INCENTIVOS Confórmese el Comité de incentivos del Instituto Departamental De Salud De Nariño por el Director o su delegado, quien lo

presidirá, el Subdirector Administrativo y Financiero, los representantes de los empleados ante el Comité de Bienestar Social y el profesional universitario de Recursos Humanos, quién hará las veces de secretario.

ARTÍCULO 30° QUORUM COMITÉ. El Quórum necesario para que el Comité de Capacitación pueda deliberar y decidir es de tres (3) miembros del mismo como mínimo

ARTÍCULO 31°. FUNCIONES DEL SECRETARIO. Serán funciones del secretario las siguientes:

- a) Convocar a reuniones ordinarias o extraordinarias, cuando se requiera.
- b) Presentar al Comité de Incentivos el orden del día en cada sesión.
- c) Elaborar el Acta correspondiente a cada reunión.
- d) Comunicar a los interesados las decisiones del Comité y el procedimiento a seguir.

ARTICULO 32°. La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en San Juan de Pasto, Agosto 26 de 2006.

SONIA GOMEZ ERAZO
Directora

ANEXO C INFORME COMITÉ TÉCNICO

Informe - Sistema de Gestión de la Calidad
Actividades realizadas entre el 01 de febrero y el 25 de marzo de 2006

1. Reunión para reactivación del comité de calidad.
2. Realización de talleres para conformar los equipos y articularlos al Sistema de Gestión de la Calidad. Estas reuniones se realizaron por subdirecciones, quedando conformados los siguientes equipos:

Subdirección u Oficina	Líder del Equipo Efectivo
Dirección, Jurídica, Control Interno de Gestión, Control Interno Disciplinario	Alfonso Hidalgo López
Planeación	Mercedes Chávez Martínez
Seguridad Social	Graciela Villareal
Promoción y Prevención	Myriam Pantoja Gloria Salazar Maria Ruth Chamorro
Administrativa y Financiera	Cesar Ruano Paola Erazo Isabel Andrade Gladys Bravo
Programas Especiales	Liliana Patiño Jorge Garzón
Programas Especiales – Unidad de Control de Vectores con sede en Tumaco.	Pilar Pérez Cortez: Lidera el proceso en la UCV Rigoberto Erazo Fernández Flavio Castillo Cuero Francisco Gerardo Macuace Bernardo Sinisterra B. Moisés Cortez Edgar Jairo Castillo Martín Alonso Guevara Machado Carlos Alfredo Bailón Benítez Yerre Ausberto Quiñónez Arizala

A los equipos efectivos se les ha delegado el trabajo de divulgación y autoaprendizaje de los siguientes temas.

- Metodología de trabajo de los equipos efectivos.
- Cultura organizacional del IDSN
- Comité de Calidad
- Sistema de Gestión de la Calidad del IDSN
- Familia de normas ISO 9000:2000
- Norma NTCGP 1000:2004
- Manual de Calidad

- Procedimientos requeridos por las normas de calidad
 - Documentos de apoyo para conocimiento de las diferentes normas de calidad.
3. Para soportar el trabajo de los equipos efectivos se han publicado en la página de Intranet los documentos de las presentaciones y los procedimientos documentados, tanto los requeridos por las normas como los procedimientos que utiliza la entidad para su trabajo diario.
 4. Tomando como base la observación participante durante las sesiones de autoaprendizaje de los equipos efectivos, se detectó que algunos de ellos no han asumido el compromiso de aprovechar el tiempo designado por la institución para trabajar en el Sistema de Gestión de la Calidad, argumentando que sus coordinadores y/o jefes inmediatos los requieren para otro tipo de actividades. Esta situación ha generado inconformidad, entorpeciendo la secuencia de trabajo de algunos equipos. Una de las alternativas de solución frente a esta situación es que la alta dirección apoye con su observación participante en las actividades encomendadas a cada equipo y realice un llamado de atención a los Subdirectores y Jefes de Oficina que han asumido este tipo de conductas.
 5. El equipo de planeación encargado de la Coordinación y administración del SGC, recogerá las actas de cada una de las reuniones que ha adelantado los equipos efectivos, para conocer sus observaciones, sugerencias y ajustes al SGC.
 6. Se modificó la resolución Nro. 076 de enero 28 del 2005, realizando los ajustes respectivos quedando la resolución Nro. 01335 de marzo 24 de 2006 la cual fue firmada por la Doctora SONIA GÓMEZ ERAZO directora del IDSN.
 7. Paralelamente al trabajo con los equipos efectivos se ha iniciado la implementación de la encuesta de satisfacción del personal y de satisfacción del cliente externo. Se ha aplicado la primera encuesta de satisfacción del cliente interno y la encuesta de satisfacción del servicio de vigilancia. Dichas encuestas se han aplicado a todos los servidores públicos que trabajan en la entidad. Por otra parte, se ha iniciado la aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente externo. Con estas herramientas se busca conocer la percepción de los servidores públicos de la entidad, para plantear una propuesta de mejoramiento de clima laboral, así como también proponer estrategias conducentes a incrementar la satisfacción del cliente externo.

Atentamente,

ANA ISABEL SANTANDER B
Profesional Universitaria

LUIS EDUARDO ROSALES T.
Profesional Universitario

ENCUESTA

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO
PLANEACION
SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL PERSONAL

Objetivo: Conocer semestralmente el grado de satisfacción del personal en relación a la institución y su trabajo, que permita identificar los factores determinantes del clima organizacional satisfactorio o insatisfactorio.

En el proceso de implementación del SGC es de gran importancia conocer en que grado se cumplen sus necesidades y expectativas laborales; por cuanto el Talento Humano es quien logra que los procesos y procedimientos se realicen pensando siempre en que nuestra institución brinde servicios con calidad, para beneficio de quienes hacemos parte de ella y nuestros Clientes Externos.

Esta encuesta de opinión sobre la organización es anónima, ya que se busca que Usted responda con la más amplia libertad y veracidad posible.

La encuesta consta de 3 partes: La primera hace referencia a la información general de su situación actual como trabajador(a) del IDSN la cual se marca con una (X) y se completa (preguntas de la 1 a la 8); la segunda parte esta dedicada a medir su percepción de su sitio laboral, (preguntas de 1 a la 23) para la cual favor tener en cuenta el siguiente cuadro de calificación:

RANGOS DE CALIFICACIÓN	ESTOY:
5	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINION.
4	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINION.
3	INDIFERENTE A LA OPINION.
2	POCAS VECES DE ACUERDO CON LA OPINION.
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO CON LA OPINION.

La tercera parte, tiene como finalidad recoger sus comentarios y sugerencias acerca de la institución.

Conociendo su percepción y su participación construiremos un Plan de Mejoramiento continuo que permita elevar el nivel de satisfacción del Talento Humano en nuestra institución.

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO
PLANEACION
SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL PERSONAL

INFORMACION GENERAL

Fecha: día ____ Mes ____ Año ____

1 ¿Cual es su condición laboral?

- a. Carrera Administrativa
- b. Libre Nombramiento y Remoción
- c. Provisional
- d. Contrato

2. Dependencia donde trabaja _____

3. Procesos donde interviene _____

4. ¿En cual de las denominaciones se encuentra su cargo en el IDSN?

- | | | | |
|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a. Director | <input type="checkbox"/> | i. Técnico Administrativo | <input type="checkbox"/> |
| b. Subdirector | <input type="checkbox"/> | j. Auxiliar área salud | <input type="checkbox"/> |
| c. Jefe de Oficina | <input type="checkbox"/> | k. Auxiliar Administrativo | <input type="checkbox"/> |
| d. Jefe de División | <input type="checkbox"/> | L. Secretaria Ejecutiva | <input type="checkbox"/> |
| e. Profesional Especializado área salud | <input type="checkbox"/> | LL. Secretaria | <input type="checkbox"/> |
| f. Profesional Especializado | <input type="checkbox"/> | m. Celador | <input type="checkbox"/> |
| g. Profesional Universitario | <input type="checkbox"/> | n. Conductor | <input type="checkbox"/> |
| h. Técnico Operativo | <input type="checkbox"/> | | |

5. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- a. Primaria b. Secundaria c. Universitarios d. Post. Grado

6. ¿Cuál es su profesión? _____

7. ¿Cuál es su tiempo de servicio en el IDSN?

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 5 años
- c. De 5 a 10 años
- d. Más de 10 años

8. ¿Cual es su tiempo de servicio en el actual puesto de trabajo? _____

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO
PLANEACION
SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL PERSONAL

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Si existen asuntos especiales que Usted desea destacar escriba sus comentarios en esta hoja. **POR FAVOR: NO FIRME.** (Recuerde que esta encuesta es anónima). Siéntase en libertad de expresar su opinión sobre el tema(s) que le preocupen y desee hacer de conocimiento:

1. _____

2. _____

3. _____

GRACIAS POR SUS APORTES

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO
PLANEACION
SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL PERSONAL

Preg	QUE APRECIACION TIENE USTED DE SU AREA LABORAL?	PUNTAJE				
Trabajo Actual						
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mi.	5	4	3	2	1
2	El trabajo en mi dependencia está bien organizado.	5	4	3	2	1
3	En mi trabajo, siento que puedo aportar y desarrollar mis habilidades	5	4	3	2	1
4	Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados.	5	4	3	2	1
5	Toma acciones correctivas en el desempeño de sus funciones, independientemente de las observaciones que le hace su coordinador (a).	5	4	3	2	1
6	Conozco los Programas de Salud Ocupacional, Bienestar Social y Plan de Capacitación.	5	4	3	2	1
7	La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en mi puesto de trabajo.	5	4	3	2	1
8	En términos generales me siento satisfecho con mi sitio laboral.	5	4	3	2	1
Interacción con la Dirección, Subdirección y Jefes de Oficina.						
9	Los Directivos y/o Coordinadores generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.	5	4	3	2	1
10	Los Directivos y/o coordinadores solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.	5	4	3	2	1
11	Los Directivos y Coordinadores demuestran un dominio técnico y conocimiento de sus funciones.	5	4	3	2	1
12	Los Directivos hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la institución.	5	4	3	2	1
13	Participa en la elaboración, de planes, programas, proyectos y procedimientos Institucionales	5	4	3	2	1
Oportunidades de Progreso						
14	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades y fortalecer mis competencias laborales.	5	4	3	2	1
15	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.	5	4	3	2	1
Remuneración e Incentivos						
16	Mi sueldo o remuneración es adecuado en relación al trabajo que realizo.	5	4	3	2	1
17	La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.	5	4	3	2	1
Interrelación con los Compañeros de Trabajo						
18	Los compañeros de trabajo, en general estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo.	5	4	3	2	1
19	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores y Cliente Externo.	5	4	3	2	1

Ambiente de Trabajo

20	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución.	5	4	3	2	1
21	Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.	5	4	3	2	1
22	El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias.	5	4	3	2	1
23	El nombre y prestigio del IDSN es gratificante para mí.	5	4	3	2	1

ANEXO D

ACTIVIDADES DE SINERGIA



