



**Casa abierta al tiempo**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES  
Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TESINA:

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LA  
COORDINACIÓN LOCAL DE CAPACITACIÓN EN CRUZ  
ROJA MEXICANA DELEGACIÓN AMECAMECA**

ALUMNO RICARDO LIRA PINEDA 93224965

PROFA. MARIA CRISTINA ESCOBAR ITURBE

Firma:

México D.F. a 24 de septiembre de 2007

## ÍNDICE

<b>+ Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>+ Metodología de Estudio.....</b>	<b>6</b>
<b>+ Fase I Antecedentes.....</b>	<b>7</b>
Biografía de Jean Henry Dunant.....	7
Historia del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja.....	8
Organización y Estructura del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja.....	9
Organigrama del movimiento Internacional de Cruz Roja.....	10
Emblemas del Movimiento Internacional de Cruz Roja.....	12
Principios fundamentales de la Cruz Roja.....	12
Derecho Internacional Humanitario (D.I.H.).....	14
Historia de la Cruz Roja Mexicana.....	16
Misión de la Cruz Roja Mexicana.....	17
Objetivos de la Cruz Roja Mexicana.....	17
Organización de la Cruz Roja Mexicana.....	18
Organigrama de la Cruz Roja Mexicana.....	20
Cruz Roja Mexicana Distribución de Comités.....	22
Cruz Roja Mexicana Recursos Humanos.....	23
Cruz Roja Mexicana Recursos Financieros.....	23
Cruz Roja Mexicana Reglamentación.....	23
Organigrama Comité Nacional de Capacitación.....	25
Comité Local de Capacitación Delegación Amecameca.....	26
Escuela Local de Técnicos en Urgencias Médicas Delegación Amecameca.....	27
Escuela Estatal de Alta Montaña Delegación Amecameca.....	30
Escuela Local de Rescate Urbano Delegación Amecameca.....	30
<b>+ Fase II Análisis.....</b>	<b>31</b>
Comité Nacional de Capacitación.....	31

Coordinación Estatal de Capacitación.....	32
Comité Local de Capacitación Amecameca.....	33
<b>+ Fase III Diagnóstico.....</b>	<b>36</b>
Problema 1 Alta deserción de alumnos.....	36
Problema 2 Impuntualidad de instructores.....	38
Problema 3 Carencia de funciones.....	39
Problema 4 Nivel académico bajo.....	40
<b>+ Fase IV Alternativas de Solución.....</b>	<b>42</b>
Primera etapa.....	42
Establecer objetivos.....	42
Dirigir su consecución.....	43
Control de resultados.....	44
Segunda etapa .....	44
Motivación y Comunicación.....	46
El instructor.....	48
Manejo y conducción de grupos.....	49
Tercera etapa.....	51
Planeación operacional.....	54
Sistemas de información.....	55
Evaluación de resultados.....	55
<b>+ Conclusiones.....</b>	<b>56</b>
<b>+ Bibliografía.....</b>	<b>59</b>

## INTRODUCCIÓN

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y a cooperar con sus semejantes, la historia reciente de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo de la familia, pasando por tribus nómadas, pequeñas comunidades y el sistema feudal, hasta la conformación en el presente siglo de muchas organizaciones y naciones en todo el planeta.

A lo largo de nuestra existencia, las organizaciones forman parte importante de nuestras vidas. Por lo general nacemos en el seno de una familia con ayuda de alguna organización médica; posteriormente pasamos una parte importante de nuestra vida en una o varias organizaciones educativas; ya como adultos, entramos a trabajar en organizaciones en las que el trabajo llega a absorber una gran parte de nuestro tiempo.

Las organizaciones están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana. Están en todas partes y a todos nos afectan.

Una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. Una organización siempre es especializada y se define por su tarea o misión.

Las organizaciones son entidades que tienen un propósito especial y deben ser eficientes porque se concentran en una sola tarea. Sin embargo independientemente de que una organización se componga de especialistas, cada uno con su propia área limitada de conocimientos, su misión debe tener un solo propósito. Sólo una misión común, clara y bien enfocada, puede mantener unida a la organización y permitirle producir resultados. Sin dicha misión las organizaciones pierden prestigio y credibilidad.

Es importante decir que la organización necesita medirse, evaluarse y juzgarse a sí misma, y evaluar y juzgar su rendimiento en comparación con objetivos y metas claras, impersonales y conocidas de antemano.

La organización está siempre compitiendo por su recurso más esencial: personas preparadas, instruidas y dedicadas. Es decir, debe atraer a las personas, retenerlas, reconocerlas y recompensarlas; tiene que motivarlas, servir las y satisfacerlas.

El análisis de una organización va de acuerdo a la tarea a que ésta se dedica, sin embargo todo análisis debe partir de los factores básicos y que toda organización debe tener: misión, objetivos, metas, resultados, etc.

Por ello se optó por estudiar a la Cruz Roja Mexicana una organización no lucrativa, de carácter voluntario y que auxilia, sin distinción de raza, religión, condición económica o credo político, a todo ser humano cuya vida y salud se encuentra en riesgo.

Para el estudio de esta organización se han revisado las diferentes teorías que abarcan los estudios de la organización, pero dada la naturaleza de creación y evolución de esta organización no se ha podido encontrar una teoría que explique de forma general el comportamiento de la misma. Para ello planteamos una descripción general de la Cruz Roja Mexicana, la cual nos sirvió de contexto para poder establecer las bases de un análisis comparativo entre lo que debería ser y lo que es. Dentro de esta institución se optó por analizar el área de capacitación, en el se pretende encontrar los factores que motivan su buen funcionamiento o en su caso, aquellos que impiden el desarrollo de la misma.

Para ello debemos entender que la organización humana comprende tanto la atención de las necesidades de los individuos en sí mismos, como la consideración de la organización social en esta se reconocen dos subsistemas: La organización formal, que comprenden las normas, políticas y reglamentos que definen el comportamiento esperado dentro de la empresa; y la organización informal, en la que se ubican las relaciones interpersonales gobernadas por la lógica de los sentimientos, esto es por las creencias que expresan los valores propios de los grupos de trabajo.

Se tomó como base de estudio a la escuela del Comportamiento, ya que analiza las organizaciones, considerándolas como estructuras decisorias, debiendo estas proporcionar

un medio ambiente acotado para la decisión, que asegure el adecuado cumplimiento de sus fines. Se le otorga contenido operativo a la autoridad (y el poder), pues se cuenta con mecanismos estructurales específicos (sistemas, procedimientos y políticas), para influir el comportamiento del decisor. Se ven reflejadas así mismo, la importancia de motivación y liderazgo para la elaboración de estrategias y toma de decisiones, las cuáles son de vital importancia para la organización.

## METODOLOGÍA DE ESTUDIO

Para propósitos de este estudio utilizamos un nivel de análisis que se basa en la naturaleza de las variables que explican ciertos atributos y características.

Primer Nivel: La estructura.

Nuestro mayor interés está en explicar las características estructurales y los procesos sociales que caracterizan a la organización y sus subdivisiones. A este nivel nos enfocaremos sobre las diversas sub-unidades que comprende la organización (Trabajo en grupos, departamentos, niveles de autoridad) o se puede estudiar sus componentes analíticos (la especialización, la comunicación, la jerarquía), tratando de describir sus características y explorar sus interrelaciones.

Segundo Nivel: La organización y el individuo.

El énfasis se hace sobre la organización como un actor colectivo funcionando en un gran sistema de relaciones. En este punto estamos interesados también en explicar el comportamiento de los individuos dentro del contexto de esta organización. En este nivel, vemos las características como un contexto que intenta explicar el impacto que tienen y que se ve reflejado en las actitudes y comportamiento del mismo. Es decir se analiza la forma de trabajo actual dentro de la organización

. Tercer Nivel: Diagnóstico

Se intentara describir las principales problemáticas que presenta la organización a través de un análisis comparativo, lo cual permitirá identificar los problemas esenciales y dar solución a los mismos.

El motivo principal que me impulso en el estudio de esta organización es el de establecer que aunque no sea lucrativa, debe contener las características básicas de toda organización, por lo que me atrevo a pregunta a pesar de que tenga diferentes objetivos dentro de nuestra organización social y por contener los principios básicos de toda organización ¿Tendrá problemas similares que aquejan a las organizaciones lucrativas de nuestro entorno?

## FASE I ANTECEDENTES

### *I Biografía de Jean Henry Dunant (Fundador de Cruz Roja)*

Jean Henry Dunant, nace en Ginebra, Suiza el 8 de mayo de 1828. Hijo de Jean Jacques Dunant y Anne Antoinette Colladón.

En 1853, comenzó a trabajar en un banco donde se consagró enteramente a los asuntos bancarios con gran éxito.

En 1855, participa en la fundación de la Asociación Mundial de la Alianza universal de las Uniones Cristianas de Jóvenes (Y.M.C.A. por sus siglas en inglés).

Por motivos de negocios, Viaja a Argelia. Sus negocios empezaron a declinar y decide buscar a Napoleón III de Francia para que intercediera por las concesiones que necesitaba para salir de sus problemas financieros.

Dunant en busca de la concesión, decidió seguir al ejército francés. Llegó en el momento de comenzar la batalla de Solferino (en la región de Lombardia, al norte de Italia) el 24 de junio de 1859. A consecuencia de esta batalla denominada “Batalla de Solferino”, surgió en Dunant la idea de crear lo que hoy conocemos por CRUZ ROJA.

En enero de 1860 recibió la primera condecoración por sus méritos en Solferino.

El 8 de noviembre de 1862 en Ginebra, edita el libro “Un recuerdo de Solferino” en donde narra las experiencias vividas en Italia.

En 1901 se le otorga un reconocimiento internacional en mérito de sus obras. El Comité del Premio Nobel le concedió el “*Primer Premio Nobel a la Paz*”.

Murió a los 82 años de edad, el domingo 30 de octubre de 1910.

## **II Historia del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja**

El 9 de febrero de 1863 se reúne la Sociedad Ginebrina de Utilidad Pública, que escucha en la voz de su Presidente la lectura de las páginas de un “Recuerdo de Solferino”, después de lo cual, dicha Sociedad tiende los brazos a Henry Dunant. Se nombra una comisión de cinco miembros: Jurista Gustavo Moynier, Banquero Jean Henry Dunant, General Guillaume Henry Dufour, Médico Louis Appia y el Médico Theodore Maunoir.

Este “Comité de los Cinco” llevó su primera sesión el 17 de febrero de 1863 tomando por nombre el de “Comité Internacional de Socorros para Militares Heridos” el que más adelante se llamaría “Comité Internacional de la Cruz Roja” (C.I.C.R.).

La Comisión Ginebrina, formada por Dunant, Moynier, Maunoir, Appia y Dufour reúnen una Conferencia Diplomática convocando a representantes que se reunieron en Ginebra, Suiza del 26 al 29 de octubre de 1863. La conferencia aprobó que fuera proclamada por las potencias beligerantes la neutralidad en tiempos de guerra de las ambulancias y los hospitales; que se admitiera también la neutralidad para el personal que acudiera a socorrer a los heridos y a los abatidos. En reconocimiento a los pueblos suizo, se adoptó su bandera, pero con los colores invertidos, que es una Cruz Roja en fondo blanco, siendo ésta la insignia necesaria para identificar a dicho personal sanitario y equipo.

Esta Conferencia internacional de 1863 constituye el “Certificado de Nacimiento” de la Cruz Roja Internacional.

El Gobierno suizo convocó a una Conferencia Diplomática a celebrarse en Ginebra durante el mes de agosto de 1864, y el 22 de agosto del mismo año se firma el Primer Convenio de Ginebra: “Convenio de Ginebra del 22 de agosto de 1864 para el mejoramiento de la suerte de los militares heridos en los ejércitos en campaña”.

Durante los primeros 10 años se crearon 22 Sociedades que abarcaron toda Europa, incluidas Rusia y Turquía.

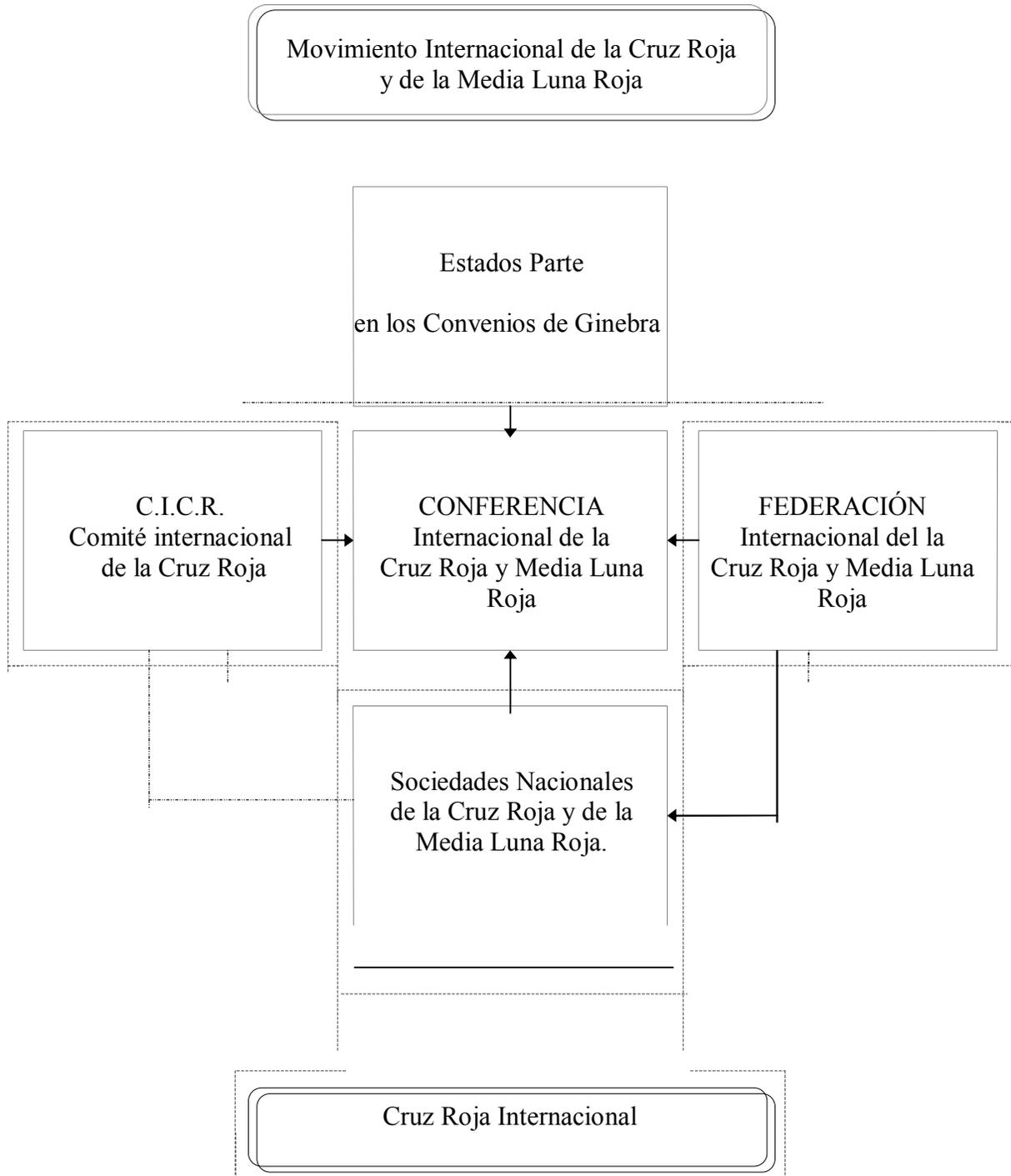
En el periodo de 1864 - 1914 la Cruz Roja estuvo presente en todos los lugares donde los hombres sufrían a causa de las guerras o de los conflictos internos.

### **III Organización y Estructura del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja**

El movimiento internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja esta constituido por las siguientes partes:

1. Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
2. Comité Internacional de la Cruz Roja
3. Federación Internacional de la cruz Roja y la Media Luna Roja
4. Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja
5. Estados Parte en los Convenios de Ginebra

**Organigrama del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja**



**COMITÉ INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA (C.I.C.R.).** Es un organismo independiente, de carácter privado, neutral en el aspecto político, ideológico y religioso; órgano fundador de la Cruz Roja, tiene su sede en Ginebra, Suiza. Actúa primeramente en tiempo de guerra, de guerra civil o disturbios internos, auxiliando a las víctimas militares y civiles de estos conflictos. Integrada exclusivamente por ciudadanos suizos es, en el Derecho nacional, una asociación constituida según el Código Civil Suizo; por consiguiente, no es internacional más que por su acción.

**FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE SOCIEDADES DE LA CRUZ ROJA Y LA MEDIA LUNA ROJA.** Es una organización humanitaria independiente, de carácter internacional en su acción y en su personal, compuesto por voluntarios sobresalientes de las Sociedades Nacionales, actúa como órgano permanentemente de enlace, de coordinación y de estudio entre las Sociedades Nacionales de conformidad con sus propios Estatutos y los Principios Fundamentales del Movimiento.

**SOCIEDADES NACIONALES DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA.** Fundadas primeramente para atender, con los servicios de sanidad militares, a los soldados heridos o enfermos. Actualmente despliegan tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra, múltiples actividades. En nuestro país la Sociedad Nacional es la Cruz Roja Mexicana. El término de Sociedad Nacional no se refiere al conjunto de la población de un país, sino que se denomina a la Institución llamada “Cruz Roja o Media Luna Roja” de ese país.

**ESTADOS PARTE A LOS CONVENIOS DE GINEBRA.** Un Estado Parte es aquel que ha ratificado o se ha adherido en términos del Artículo 1,b de las Reglas de Procedimiento de la Conferencia Internacional, a los Convenios de Ginebra para mejoramiento de la Suerte de los Heridos y Enfermos de los Ejércitos en Campaña, ya sea de 1864, 1906, 1929 o de 1949, siendo en la mayoría de los actuales estados Parte, de esta última fecha, en la que se revisaron los 3 anteriores y se creó el 4º Convenio de Ginebra.

**CONFERENCIA INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA.** Es la más alta autoridad del movimiento y se compone de las delegaciones de todas las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja debidamente reconocidas, de las delegaciones de los Estados Parte, así como de las delegaciones del Comité Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja. Su función es la de examinar cuestiones de índole general; aprueba resoluciones y recomendaciones. Tiene como misión asegurar la unidad de los esfuerzos de las Sociedades Nacionales, del Comité internacional y de la Federación.

### **Emblemas del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja**

El signo de la cruz roja en fondo blanco nació en la Conferencia Internacional, reunida en Ginebra del 26 al 29 de octubre de 1963.

Turquía se había adherido al Convenio de 1864, el 5 de junio de 1865. Sin embargo el 16 de noviembre de 1867 se lleva a efecto una contienda entre Rusia y Turquía. Este país declara súbitamente al Consejo Federal Suizo, depositario del Convenio de Ginebra, que el emblema adoptado de la Cruz Roja hería las convicciones religiosas de sus soldados y que por consiguiente adoptaba como sustituto el signo de la Media Luna Roja.

### **Principios Fundamentales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja**

La XX Conferencia Internacional de la Cruz Roja, celebrada en Viena en el año de 1965, proclama los “Principios Fundamentales” en los que está basada la acción de la Cruz Roja. Estos mismos fueron revisados y ajustados durante la XXV Conferencia Internacional, Ginebra en 1968.

Los Principios Fundamentales de la Cruz Roja se han clasificado en tres categorías:

1. Principios Sustanciales: Son los que están situados por encima de toda contingencia o caso particular, Se refieren al ámbito de los fines y no al de los medios. Están comprendidos en esta categoría los principios de Humanidad e Imparcialidad.

2. Principios Derivados: Pertenecen al ámbito de los medios y no al de los fines, hacen posible la aplicación de los principios sustanciales. Aquí están comprendidos los principios de Neutralidad e Independencia.

3. Principios orgánicos o Institucionales: Estos se refieren a la forma de la institución y a su funcionamiento, comprendiendo a los principios de Voluntariado, Unidad y Universalidad.

La doctrina plasmada en los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja indica cual es el campo de acción de la Institución, pues no todo sufrimiento humano es competencia de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja.

**HUMANIDAD:** El movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y paz duradera entre todos los pueblos.

**IMPARCIALIDAD:** No hace distinción alguna de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

**NEUTRALIDAD:** Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento de abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.

**INDEPENDENCIA:** El Movimiento es independiente, auxiliar de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometido a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar su autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

**VOLUNTARIADO:** Es un Movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

**UNIDAD:** En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria.

**UNIVERSALIDAD:** El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

### **Derecho internacional Humanitario (D.I.H.)**

El Derecho Internacional Humanitario es una rama del derecho internacional público, aplicable en los conflictos armados, mediante el cual se trata de garantizar el respeto a la persona humana, en la medida en que sea compatible con las exigencias militares y con el orden público, así como de atenuar el rigor de las hostilidades.

El D.I.H. está dividido en dos tipos:

- ✚ Derecho de Ginebra
- ✚ Derecho de la Haya

El “derecho de Ginebra” trata sobre la protección de víctimas de la guerra, militares o civiles, tanto en tierra como en el mar, protege a todas las personas fuera de combate: heridos, enfermos, náufragos, prisioneros de guerra.

El “derecho de La Haya” se ocupa de la reglamentación de los métodos de combate, especialmente de la conducción de las operaciones militares.

### ***El Derecho de Ginebra***

El derecho de ginebra y la Cruz Roja tienen el mismo origen. El año 1859, la noche de la sangrienta Batalla de Solferino, Henry Dunant, horrorizado con el sufrimiento de los heridos que yacían agonizantes, sin ningún tipo de asistencia médica, concibió a la vez la idea de la Cruz Roja y del Derecho Internacional Humanitario.

Los convenios de Ginebra trasponen asuntos de moral y de índole humanitaria al sistema jurídico internacional. El Comité Internacional de la Cruz Roja es su inspirador y promotor.

**Los Convenios de Ginebra son:**

CONVENIO I: Para aliviar la suerte de los heridos y enfermos de las fuerzas armadas en campaña. Se aplica en conflictos armados internacionales.

CONVENIO II: Para aliviar la suerte de heridos, enfermos y náufragos de las fuerzas armadas en el mar. Aplicable en conflictos armados internacionales.

CONVENIO III: Sobre el trato a los prisioneros de guerra en conflictos armados internacionales.

CONVENIO IV: Sobre la protección de personas civiles en tiempo de guerra en conflictos armados internacionales.

El 8 de junio de 1977 se firmaron dos Protocolos Adicionales a los Convenios

PROTOCOLO I: Aplicable en conflictos armados internacionales (incluidas las guerras de liberación nacional, garantiza protección a personas civiles contra los efectos de las hostilidades).

PROTOCOLO II: Aplicable en conflictos armados dentro de un mismo país (de cierta magnitud). Son garantías fundamentales de protección de todas las personas que no participan, o que ya no participan, en las hostilidades. Protege las mismas categorías de víctimas consideradas en los Convenios de Ginebra y el Protocolo I.

## *Historia de Cruz Roja Mexicana*

Los preparativos e intentos por formalizar la institución de la Cruz Roja en México, se remontan a los albores de 1898, cuando la Cruz Roja Española solicita al Gobierno Mexicano información acerca de las relaciones entre las Instituciones y Asociaciones de Asistencia Pública con las Unidades Sanitarias del Ejército.

Para atender tal solicitud, el Presidente, Gral. Porfirio Díaz le encomienda al Dr. Fernando López y Sánchez Román la investigación correspondiente. Entre otras cosas, el Dr. López apunta la necesidad de establecer Cruz Roja en México, idea que es definida y sustentada por su esposa, Sra. Luz González Cosío de López ante el mismo Gral. Díaz.

4 de junio de 1907 el Gobierno de México reconoce el Convenio de Ginebra del 6 de julio de 1906.

El incansable espíritu de la Sra. González Cosío de López, lleva a la creación de la comisión que debería estudiar las bases para la organización de la futura Cruz Roja Mexicana.

Las actividades de la Cruz Roja Mexicana comenzaron efectivamente durante las inundaciones del 27 y 28 de agosto de 1909 en la Cd. de Monterrey.

Oficialmente la Asociación Mexicana de la Cruz Roja fue fundada el 21 de febrero de 1910 y, por ello su historia corre a la par de la historia de la revolución.

El 26 de abril de 1910 se nombra la primera mesa directiva oficial, formada por:

Presidente:	Dr. Eduardo Liceaga
Vicepresidentes:	Dr. Fernando López Lic. Joaquín A. Casasús
Secretario:	Dr. Julián Villarreal

Con la designación del Dr. Liceaga, la Cruz Roja Mexicana ya adquiriría su autonomía, independencia, neutralidad e imparcialidad de acción, culminando los esfuerzos de la Sra. Luz González Cosío de López, a quien se considera Fundadora de Cruz Roja Mexicana.

En mayo de 1910 comienza a funcionar la Cruz Roja Mexicana.

3 de enero de 1912 es reconocida la Cruz Roja Mexicana por el Comité Internacional de la Cruz Roja, siendo este reconocimiento el más importante ya que respalda y apoya oficialmente e desarrollo de la Institución.

5 de octubre de 1923 es reconocida la Cruz Roja Mexicana por la Federación Internacional de Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la media Luna Roja.

### **Misión de la Cruz Roja Mexicana**

Cruz Roja Mexicana es una Institución con Carácter voluntario y no lucrativa que auxilia sin distinción de raza, religión, condición económica o credo político a todo ser humano cuya vida, salud e integridad física y mental se encuentre en riesgo.

### **Objetivos de Cruz Roja Mexicana**

- + Mantener los Principios Fundamentales de la Cruz Roja: Imparcialidad, acción independiente de toda consideración racial, política, religiosa o económica; difundir los principios humanitarios y aplicarlos para aliviar en lo posible los sufrimientos de la humanidad.
- + Asumir en su oportunidad las tareas que se le son reconocidas por los Convenios de Ginebra.
- + Actuar en su calidad de Institución neutral, especialmente en caso de guerra internacional o civil, o en desordenes interiores, sirviendo como mediadora en estos últimos casos.

- + Contribuir a la preparación y desarrollo del personal y material sanitarios.
- + Propugnar para que se perfeccione el Derecho Internacional Humanitario y, particularmente, la protección civil.
- + Crear y mantener, dentro de sus posibilidades, los servicios necesarios para el cumplimiento de sus tareas, como auxiliares de los poderes públicos.
- + En general, propender para mejorar la salud, prevenir las enfermedades y aliviar los sufrimientos espirituales y corporales, desarrollando al efecto toda acción humanitaria tendiente a estos fines de acuerdo con sus posibilidades y las leyes y demás disposiciones legales vigentes del país.

### **Organización de la Cruz Roja Mexicana**

El órgano supremo de gobierno en la Asamblea Nacional, misma que se reúne dentro de los tres primeros meses de cada año y a la que asisten los Asociados Patrocinadores y Asociados Titulares; la entidad ejecutiva de mayor jerarquía es el Consejo Nacional de Directores formando por 24 consejeros (16 por los Asociados Patrocinadores; 8 por los Asociados Titulares, de los cuales, son 4 de Delegaciones y 4 del Distrito Federal).

De entre ellos es elegido uno para fungir como Presidente del Consejo Nacional de Directores, es decir, Presidente de Cruz Roja Mexicana.

Al consejo Nacional le siguen dos Directores Nacionales: La dirección Nacional de Delegaciones y la Dirección General. La primera tiene como responsabilidad de establecer nuevas Delegaciones, así como supervisar su desarrollo. Su función contempla el control de 5% por Colecta de cada Delegación y los procedimientos del Sorteo Anual. La segunda se enfoca, básicamente, a la administración nacional y orientación de las políticas de CRM. Desde Luego, ambas procuran el desarrollo armónico de la Institución en todos sus órdenes, complementando esta tareas con sus funciones respectivas.

Los Delegados Estatales son la representación de la Dirección Nacional de Delegaciones en cada Estado. Trabajan bajo las directrices de esta Dirección. Llevan a la práctica, en el ámbito estatal, los lineamientos institucionales establecidos, y presentan a la Dirección Nacional de Delegaciones las propuestas de nuevos Consejeros Locales para que ésta los ponga a consideración del Consejo Nacional para su aprobación final.

Por otro lado, la Dirección General tiene a su cargo las Coordinaciones Nacionales de Área y Programas de Gestión Interna y Operativa, las Coordinaciones Operativas, son aquellas que tienen un contacto directo con la comunidad y, por lo tanto, definen sus actividades en un sentido hacia el exterior de la Institución. En este rubro se encuentran las Coordinaciones siguientes: Damas, Servicios Médicos, Socorros, Desastres, Juventud, Escuelas de Enfermería, Capacitación, Veteranos.

Las “Coordinaciones de Gestión Interna” (o coordinaciones que sólo se encuentran en la Sede Nacional) se caracterizan por trabajar al interior de Cruz Roja Mexicana. Llevan a cabo responsabilidades administrativas y fungen como apoyo y gestoría al seno mismo de la Sociedad Nacional. En este grupo se encuentran: Administración, Auditoría, presupuestos, Contabilidad, Informática, Asociados y Servicios Generales.

Es un objetivo de Cruz Roja Mexicana y de las Coordinaciones Nacionales en particular, establecer en cada Delegación las “Coordinaciones Operativas”, con lo que se logra una mayor cobertura de servicios y un acercamiento e identificación más estrecha entre la Institución y las comunidades donde se localizan cada una de ellas.

Cada una de las Coordinaciones que integran Cruz Roja Mexicana dispone de una Coordinación Nacional encargado del seguimiento de las actividades que realizan sus Coordinaciones Locales en cada Delegación.

Las Delegaciones, Subdelegaciones y Puestos de Socorro de Cruz Roja Mexicana son autónomos, más no independientes. Deben guiar sus actividades, procedimientos y desarrollo en los estatutos como también en las políticas y directrices que marque el Consejo Nacional de Directores. Tienen el deber de ayudarse mutuamente y responder, de acuerdo con sus capacidades, a los llamados que se les hagan.

## ORGANIGRAMA

### SEDE NACIONAL



### ESTATAL



### LOCAL



■ Órganos de Gobierno.

■ Órganos de Administración.

□ Áreas y programas.

□ Estructuras auxiliares a los órganos, áreas y programas.

— Línea de gobierno.

--- Línea de coordinación.

--- Línea auxiliar de Org. Gob.

--- Línea auxiliar de Org. Admon.

**Denominación única para los cargos directivos y administrativos:**

**SEDE NACIONAL**

ÓRGANOS DE GOBIERNO	
Consejo Nacional de Directores.	<input type="checkbox"/> Presidente del Consejo Nacional de Directores. <input type="checkbox"/> Vicepresidentes del Consejo Nacional de Directores. <input type="checkbox"/> Secretario del Consejo Nacional de Directores. <input type="checkbox"/> Consejeros Nacionales.
ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN	
Dirección General.	<input type="checkbox"/> Director General.
Dirección de Comunicación e Imagen.	<input type="checkbox"/> Director de Comunicación e Imagen Institucional.
Dirección de Delegaciones.	<input type="checkbox"/> Director de Delegaciones.
ÁREAS Y PROGRAMAS	
Coordinación Nacional del Área o Programa	<input type="checkbox"/> Coordinadores Nacionales de Área y/o Programa.

**DELEGACIÓN ESTATAL**

ÓRGANO DE GOBIERNO	
Presidente del Consejo Estatal y Delegado.	<input type="checkbox"/> Presidente del Consejo Estatal y Delegado.
Estructuras auxiliares al órgano de gobierno de la Delegación Estatal.	<input type="checkbox"/> Consejeros Estatales.
	<input type="checkbox"/> Sub Delegado Estatal.
ÁREAS Y PROGRAMAS	
Estructuras auxiliares a los órganos de administración de la Delegación Estatal.	<input type="checkbox"/> Coordinador Estatal Administrativo.
	<input type="checkbox"/> Coordinadores Estatales de Área y/o Programa.

**DELEGACIÓN LOCAL**

ÓRGANO DE GOBIERNO	
Consejo Local de la Delegación.	<input type="checkbox"/> Presidente del Consejo Local. <input type="checkbox"/> Vicepresidente del Consejo Local. <input type="checkbox"/> Secretario del Consejo Local. <input type="checkbox"/> Tesorero del Consejo Local. <input type="checkbox"/> Vocales Consejeros Locales.
ÁREAS Y PROGRAMAS	
Estructuras auxiliares a los órganos de administración de la Delegación Local.	<input type="checkbox"/> Coordinador Local Administrativo.
	<input type="checkbox"/> Coordinadores Locales de Área y/o Programa.

El personal voluntario y administrativo recibirá la denominación genérica de **ASOCIADO** conforme a la categoría obtenida como lo disponen los Estatuto y el Programa de Asociados.

## **Cruz Roja Mexicana (Distribución de Coordinaciones)**

### *Coordinaciones Operativas:*

- + Capacitación
- + Damas
- + Desastres
- + Escuelas de Enfermería
- + Juventud
- + Servicios Médicos
- + Socorros,

### *Coordinaciones de Gestión Interna:*

- + Administración
- + Auditoría
- + Presupuestos
- + Contabilidad
- + Informática
- + Asociados
- + Servicios Generales

### **Cruz Roja Mexicana (Recursos Humanos)**

La constitución actual de su personal que se integra de un 85% de voluntarios y el 12% de personal remunerado, infiere una combinación de intereses, conceptos y cultura que implican mantener el equilibrio necesario en su interior que los conjunte positivamente para el cumplimiento óptimo de sus responsabilidades a la sociedad.

### **Cruz Roja Mexicana (Recursos Financieros)**

La naturaleza económica de Cruz Roja Mexicana, sustentada en las aportaciones voluntarias de la sociedad (donativos), la obligan ya no sólo a ser más creativo en términos del diseño de esquemas de capitación de fondos, sino en el mejor aprovechamiento de los recursos obtenidos. En ello está implícito que los recursos aplicados correctamente a fines específicos plasmados en proyectos y actividades concretas permite su óptimo aprovechamiento y, más aun, la captación de donantes que participan más directamente al identificar claramente los fines y usos de los recursos que aportan.

### **Cruz Roja Mexicana (Reglamentación)**

El artículo 4 numeral 4 de los Estatutos del Movimiento establece en vigor que cada Sociedad Nacional debe tener “Un estatuto de autonomía que le permita desplegar su actividad de conformidad con los Principios Fundamentales del Movimiento”.

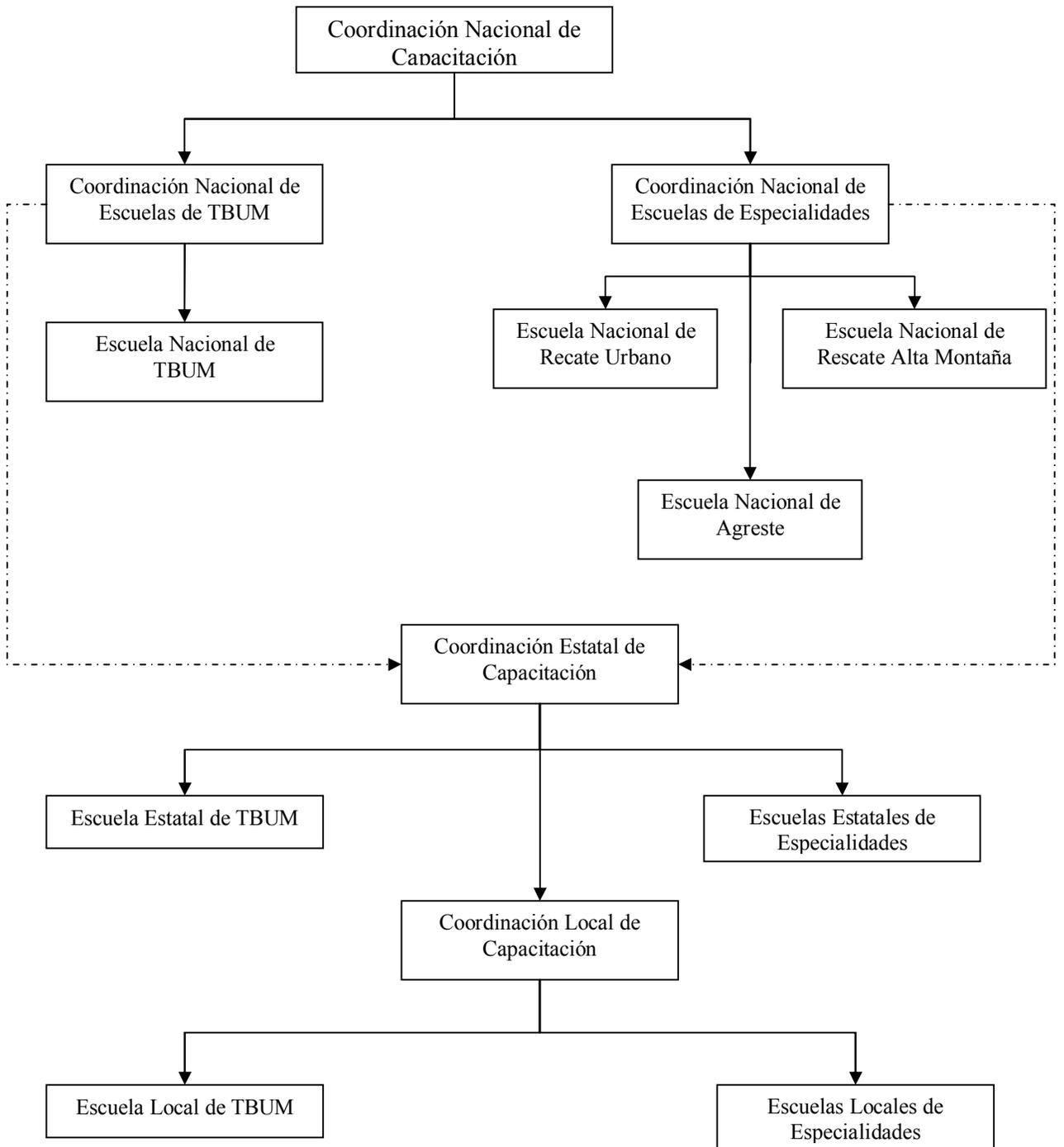
Los Estatutos de la Cruz Roja Mexicana establecen una organización operativa que parte del Consejo Nacional de Directores máximo órgano ejecutivo, otorgándole todas las facultades para decidir sobre los destinos de la Institución, en apego a los Estatutos y Leyes Nacionales correlativas de las Instituciones de Asistencia Privada.

Es el mismo Consejo el que tiene la facultad de designar los miembros y fija las facultades de las Coordinaciones que integran la Cruz Roja Mexicana. Estas coordinaciones, son considerados como “Permanentes” y gozan, en consecuencia, de la misma personalidad jurídica que la Institución en conjunto, compartiendo objetivos, permanencia, emblema, derecho, obligaciones y demás de Cruz Roja Mexicana.

***Bases Legales de Cruz Roja Mexicana:***

Moral	Principios Fundamentales
Legal (Internacional)	Estatutos del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja Estatutos de la Federación de Cruz Roja y Media Luna Roja Convenios de Ginebra de 1949 Protocolos Adicionales de 1977
Legal (Nacional)	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Decreto Presidencial de 1910 Acuerdo de 1950 con la SEDENA Código Civil Ley de Instituciones de Asistencia Privada Ley General de Salud NOM-020-SSA2-1994. Prestación de servicios de atención médica en unidades móviles tipo ambulancia. PROY-NOM-237-SSA1-2004. Regulación de servicios de salud. Atención prehospitolaria de urgencias médicas. Ley General de Protección Civil. Ley para el uso y protección de la Denominación y el Emblema de la Cruz Roja.
Internas	Estatutos de la Institución Reglamentos Internos (1 por coordinación)
Sanciones	Código Penal Reglamento de la Coordinación de Honor y Justicia de Cruz Roja Mexicana

**Cruz Roja Mexicana – Coordinación Nacional de Capacitación (organigrama)**



**Cruz Roja Mexicana - Comité Local de Capacitación (Amecameca, Estado de México)**

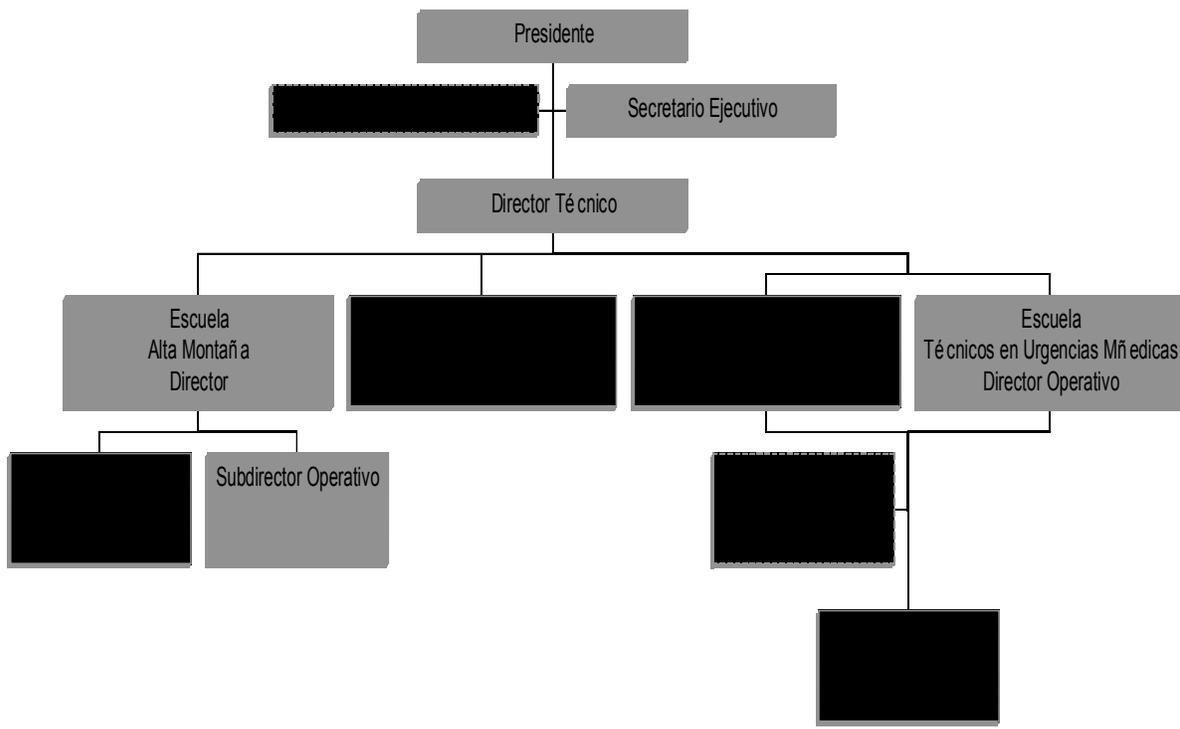
***Antecedentes***

Se encuentra ubicado en la Av. Fray Martín de Valencia s/n, Municipio de Amecameca en el Estado de México.

Oficialmente se crea el Comité Local de Capacitación en 1995 quedando como presidente del mismo el Lic. Juan Manuel Guerrero Gutiérrez. Inicia actividades en el mismo año con la apertura de la Escuela Local de Técnicos en Urgencias Médicas 033 a cargo del Dr. Mario Aguilar Godínez.

En 1997 se abre la Escuela Estatal de Rescate de Alta Montaña 008. Dirigiéndola el Socorrista Darío Martínez López.

Surge, en febrero de 1999, el primer cambio de gestión. Ocupando la Presidencia el Inst. Ricardo Lira Pineda. En el mismo año inicia labores la Escuela Local de Rescate Urbano a cargo del T.U.M. Jesús Guzmán Barajas.



**PRESIDENCIA:** Es la máxima autoridad dentro del Comité de Capacitación y se encarga de planear medios para enfrentar cambios dentro del proceso enseñanza aprendizaje, estructurara actividades específicas requeridas para lograr los objetivos de cada escuela, determina cómo se distribuyen y preparan los recursos humanos y materiales dentro del mismo Comité. Todas las decisiones importantes, si no es que todas, son tomadas por el Presidente.

**SECRETARIO EJECUTIVO:** Funge únicamente como asesor de la presidencia determinando si se han logrado los objetivos dentro del Comité. Sugiere alternativas ante la presencia de problemas, pero no tiene toma decisiones. Este cargo está fuera de la cadena de mando. Actualmente no se cuenta con personal responsable en esta área.

**DIRECTOR TÉCNICO:** Provee la integración de los esfuerzos en cada una de las escuelas que componen al Comité Local de Capacitación. Aun no se ha trabajado en esta área, pero si se cuenta con un encargado.

**JEFE DE ALMACÉN:** Tiene a su resguardo los recursos materiales de la Escuela de Técnicos en Urgencias Médicas, el apoyo didáctico de las Escuelas. No existe un inventario actualizado para conocer con que Recursos Materiales cuenta Capacitación en la Delegación de Amecameca.

### **Escuela Local de Técnicos en Urgencias Médicas 033 de la Cruz Roja Mexicana, Delegación Amecameca**

La Dirección Médica es la encargada de dirigir la Escuela en torno de la Atención Médica Prehospitalaria, de igual manera supervisa las materias que se imparten dentro de la misma. Se relaciona directamente con la Dirección Operativa.

La Dirección Operativa es quien da seguimiento a las labores de la Dirección Médica. Se encarga de coordinar a responsables de materias e instructores. En este cargo no es necesario ser médico, pero si el tener la carrera de Técnico en Urgencias Médicas, básico, intermedio o avanzado. El responsable de esta área es el Presidente del Comité Local de Capacitación.

Ambas Direcciones son las encargadas de delegar responsabilidades y tienen la misma autoridad en la toma de decisiones. Comisionadas a generar la motivación necesaria para la puesta en práctica del proceso enseñanza aprendizaje dentro de la Escuela.

Los Responsables de Materia (Coordinadores de materia) se encargan de proporcionar los medios necesarios para la realización de las actividades académicas, así como llevar un control tanto de asistencia como de calificaciones. Realizan programas de clases de acuerdo al temario que otorga la Escuela Nacional de Técnicos en Urgencias Médicas, nivel básico. Aún no se tiene un dominio total en esta área ya que hay veces que no se tienen clase por falta de instructor o por una mala comunicación con los directivos y alumnos.

Recursos Humanos: El personal que integra esta escuela es 100% voluntario. A nivel directivo cuenta con Director Médico y Director Operativo. Colaboran un Asesor, dos Coordinadores de Curso, y seis Instructores de los cuales cuatro son reconocidos por el comité Nacional de Capacitación y siete por el Comité Local.

Las principales actividades son: 1) Formar Paramédicos altamente capacitados en la atención Prehospitalaria de urgencia, básica. 2) Instruir a la Comunidad con cursos de Primeros Auxilios, Seis Acciones para Salvar una Vida, Reanimación Cardíaco Pulmonar Cerebral (R.C.P.C.), entre otros. 3) Mantener los principios de la Cruz Roja.

Actualmente laboran: A) Generación 11, con seis alumnos competentes en la atención integral del paciente traumatizado. B) Generación 12, con trece alumnos trabajando en las áreas de anatomía humana y soporte vital de vida.

**+** Generación 11. Lleva la carrera por áreas:

A.	Propedéutico.	Duración: un mes y medio
B.	Área 1: Anatomía y fisiología	Duración: dos meses
C.	Área 2: Soporte vital de vida	Duración: dos meses y medio
D.	Área 3: Trauma	Duración: dos meses y medio
E.	Área 4: Urgencias Médico Quirúrgicas	Duración: dos meses
F.	Área 5: Atención Prehospitalaria	Duración: un mes y medio

Total: doce meses

Actualmente, los alumnos de esta generación, cursan el área 4. Es importante mencionar que en este formato (por áreas) no se ha logrado respetar el tiempo de 12 meses como duración de la carrera, si no que se ha aumentado a 15 meses. La deserción en la generación 11 fue demasiada, ya que se inicio con 28 alumnos y a la fecha se tienen en lista a 5.

✚ Generación 12. El plan de estudios se maneja por trimestres:

- A. 1er. Trimestre. Materias: Propedéutico y Atención Prehospitalaria
- B. 2° Trimestre. Materias: Anatomía humana y Soporte vital de vida.
- C. 3er. Trimestre. Materia: Trauma
- D. 4° Trimestre. Materia: Urgencias Médico Quirúrgicas

Se inicio con 19 alumnos, ahora cursan 12 el 2° trimestre. Con el cambio se logro que los alumnos no perdieran clases, pero aún no se logra seguir el temario de acuerdo a un calendario. La duración de la carrera, según el plan de estudios, es de 12 meses; pero se ha visto que se puede reducir a 9 meses si se toman en el 3er. trimestre las materias de trauma y urgencias médico quirúrgicas.

Dentro del organigrama de la ELTUM 033 se tienen como línea de Staff a un Asesor Técnico, cargo que no se ha delegado por falta de personal.

Recursos Materiales: 7 camillas rígidas (adulto), 7 collarines cervicales (adulto), 1 camilla pediátrica, 1 equipo de inmovilización (niño), 7 equipos de inmovilización (adulto), 1 tanque de oxígeno, 1 equipo de cánulas orofaríngeas de Guedel, 1 equipo de cánulas orofaríngeas de Bunnes, 1 equipo de cánulas nasofaríngeas, 2 Bolsa Válvula Mascarilla (BVM adulto), 1 BVM pediatría, 5 tubos endotraqueales, 1 juego de férulas neumáticas, 3 estetoscopios, 1 Baumanómetro, 8 equipos de venoclisis, 3 soluciones de glucosa al 10%, 2 soluciones Hartman, 5 vendas de 5cm., 5 vendas de 10 cm, 1 maleta con 10 maniqués para R.C.P.C. (adulto y niño), 1 maniquí para R.C.P.C. (adulto y niño), 10 muñecos para R.C.P.C. (Bebé), 1 botiquín de vía aérea, 1 botiquín para atención Prehospitalaria, equipo para acondicionamiento físico, 1 proyector de acetatos, 1 proyector de diapositivas, 1 pantalla de proyección, 1 radio de transmisión.

**Escuela Estatal de Alta Montaña de la Cruz Roja Mexicana, Delegación Amecameca**

Integrada por un Director, dos Subdirectores, dos Coordinadores de Campamentos, dos Coordinadores de Curso de Rapell y por tres Coordinadores del Rally de Alta Montaña. Cuenta con tres Instructores Nacionales y trece instructores locales. Imparte cursos de Rapell, Nudos y Amarres; Campamentos (dirigidos a escuelas primarias), entre otros.

Actualmente organiza la incorporación de una nueva generación (3era.). Curso que tendrá duración de 6 meses.

Recursos Materiales: 3 cuerdas para descenso, 15 ochos deportivos, 2 ochos de rescate, 17 mosquetones, 2 ascensores, 2 poleas y comparte equipo de atención Prehospitalaria con la Escuela de Técnicos en Urgencias Médicas L-033.

**Escuela Local de Rescate Urbano de la Cruz Roja Mexicana, Delegación Amecameca**

Su Director prepara el inicio de la Primera Generación. Encargada de impartir los cursos de Descenso en Cuerdas, Espacios Confinados, Manejo de Materiales Peligrosos, Extracción Vehicular, Rescate en Edificios, entre otros.

Recursos Materiales: Comparte equipo con la Escuela Estatal de Rescate de Alta Montaña, Escuela de Técnicos en Urgencias Médicas y con Protección Civil Estatal.

**Es importante mencionar que a partir del año 2006 los comités cambiaron de denominación para ahora llamarse Coordinaciones.**

## FASE II ANALISIS

### Comité Nacional de Capacitación

El Comité Local de Capacitación Amecameca trabaja directamente con el Comité Nacional de Capacitación, tanto en planeación como en organización. Para profundizar en el trabajo que realiza con este Comité se establecerán las actividades que se realizan conjuntamente con cada una de las Escuelas Nacionales:

ESCUELA NACIONAL DE TÉCNICOS EN URGENCIAS MÉDICAS. Con esta escuela se tiene un contacto directo con fines de coordinación. Se tiene una comunicación de manera informal (Sin brincar los protocolos institucionales), ya que los directivos del Comité Local de Capacitación Amecameca y los directivos de esta escuela llevan años trabajando juntos creando con esto un ambiente de amistad. Actualmente se trabaja con ellos en un programa denominado "Nueva Generación" en el cual se pueden expresar libremente los problemas y aciertos tanto de la Escuela Nacional como de la Escuela Local.

Con la Escuela Nacional de Técnicos en Urgencias Médicas se trabaja en el Rally de Atención Médica Prehospitalaria que sirve para unificar criterios de enseñanza-aprendizaje tanto de los instructores como de los alumnos.

La Escuela Local realiza labores conjuntas con la Escuela Nacional, que va desde: intercambio de instructores, préstamo de recursos materiales, invitaciones a cursos de actualización y asesoría a los directivos.

ESCUELA ESTATAL DE ALTA MONTAÑA. Con esta escuela no existe una línea directa de comunicación, ya que el Director Nacional no se encuentra laborando en la Sede Nacional teniendo como único día para tratar asuntos que incumben a la escuela el primer miércoles de cada mes y en varias ocasiones el Director no se presenta. Por lo tanto la Escuela Estatal de Alta Montaña hace un plan de trabajo a un mes y en repetidas ocasiones no se realiza.

ESCUELA NACIONAL DE RESCATE URBANO. Con esta escuela se tiene contacto directo. El actual director estuvo en alguna ocasión como directivo en el Comité Local de Capacitación Amecameca y del cual salió debido a problemas con los alumnos a los cuales debía dinero, por no entregarles los manuales que ya le habían pagado. En el trabajo que desempeña la Escuela Local de Rescate Urbano siempre que se le pide apoyo para desarrollar ciertas actividades se encuentra una negativa contundente. Tomando como predisposición el cierre de la Escuela Local de Rescate Urbano porque a la fecha no se trabaja.

### **Coordinación Estatal de Capacitación.**

De acuerdo con el organigrama de la Cruz Roja Mexicana existe un coordinador estatal por comité el cual tiene una Línea de mando operativa, en el caso del coordinador estatal de capacitación encontramos la inexistencia de comunicación y de autoridad.

Esta coordinación, realiza juntas mensuales a las cuales son invitados todos los responsables de los comités locales de capacitación (incluyendo a la Delegación Amecameca). En estas juntas se tratan diversos temas competentes al comité. Los temas son asignados a diversos directivos de los comités locales, los cuales no hacen un estudio real de la capacidad técnica y cognoscitiva del instructor para determinar su participación en dichas juntas; en otras palabras los ponentes en muchas de las ocasiones no tienen idea de lo que están hablando.

Con respecto a la asignación del cargo de la coordinación estatal de capacitación no se tiene un documento en el cual se asienten las bases o requisitos para selección del mismo. Tan es así que en este momento el Coordinador Estatal de Capacitación no cuenta con una ratificación nacional, que para fines prácticos no se encuentra registrado en el Comité Nacional de Capacitación.

Hasta el momento no se ha realizado un estudio en el cual se detecten las necesidades y/o carencias de los Comités que laboran en el Estado de México, función que le corresponde al coordinador estatal.

Dentro de las Escuelas que se integran a esta coordinación no existe una estandarización en el proceso enseñanza-aprendizaje (unificación en el manejo de técnicas, evaluación, etc.). Dentro de este rubro encontramos un criterio distinto para cada una de las escuelas en la selección de instructores que a corto plazo afectan en el desarrollo académico de los alumnos.

### **Comité Local de Capacitación Amecameca.**

De acuerdo al organigrama de la Cruz Roja Mexicana descrito en la primera fase de este proyecto, se presenta una línea de gobierno con el Presidente del Consejo Directivo en el cual se tiene contacto con él muy pocas veces.

Se tiene contacto principalmente con el Director Administrativo el cual se hace cargo de los Recursos Financieros del Comité Local de Capacitación, pero también se establece una línea de mando por parte de su Director. Cuando el comité Local requiere de recursos financieros, ya sea para el pago de viáticos a instructores, compra de material o alguna emergencia que se requiera solventar, no se tiene a su disposición inmediata estos recursos ya que el director administrativo o no se encuentra o retarda la asignación de los mismos con lo cual no se llevan a cabo ciertas actividades

Actualmente el Comité Local de Capacitación no tiene Secretario Ejecutivo, Asesor Técnico de la Escuela Local de técnicos en Urgencias Médicas y Subdirector Técnico de la Escuela Estatal de Alta Montaña.

A la fecha el Presidente del Comité Local de Capacitación ocupa también la función de Director de la Escuela Local de Técnicos en Urgencias Médicas 033, duplicando así funciones.

Dentro de la Escuela Local de Técnicos en Urgencias Médicas se trabaja con el Director Médico el cuál no tiene el tiempo suficiente para llevar a cabo sus funciones, ya que se encuentra finalizando su especialidad, por lo que el Director operativo trata de cumplir con dichas funciones.

En la Escuela Local de Técnicos en Urgencias Médicas el personal generalmente llega 30 a 45 min. después de haber iniciado las sesiones; el término de clase puede prolongarse por dinámicas o bien puede reducirse por falta de actividad académica.

Parte del personal que integra al Comité de Socorrismo, T.U.M.'s y Ambulancias de la Delegación de Amecameca pertenece al Comité Local de Capacitación. Los instructores suelen realizar sus guardias de T.U.M.'s y Ambulancias en sábado por la noche. Hay veces que el cubrir un servicio de emergencia toma bastante tiempo, razón por la cual los instructores llegan retrasados a impartir clase o bien no llegan. También es importante mencionar que casi siempre el Instructor llega desvelado y cansado.

Sólo se cuenta con un aula para la impartir clases, en ella se tiene un radio transmisor que permite la comunicación entre las Delegaciones de la Cruz Roja Mexicana en el Estado de México y principalmente entre las Delegación de Amecameca y el Centro de Capacitación. Dicho radio permanece prendido por si el Comité de Socorrismo T.U.M.'s y ambulancias requiere ayuda o bien para recibir mensajes del administrador de la delegación y otras Delegaciones. Los alumnos generalmente quieren descifrar las claves que se transmiten y suele interrumpir las sesiones.

La Carrera de Técnicos en Urgencias Médicas, el Curso de Alta Montaña y el Curso de Rescate Urbano llevan mucha práctica. La falta de coordinación entre directivos e instructores hace que se pierda la continuidad de los conocimientos o bien que se retrasen dichas prácticas.

Hablando de la Escuela de T.U.M.'s se puede decir que sólo existen cuatro personas constantes, que acuden a Capacitación cada ocho días, de las cuales una de ellas suele tener problemas al impartir clase, ya que nunca utiliza apoyos visuales por lo que los alumnos manifiestan no entenderle. También es importante mencionar que hay veces que existen confusiones en cuanto al itinerario de clases pues un instructor dice algo, el coordinador otra cosa y el director da una orden totalmente distinta a la de los demás. Faltando sólo uno o dos meses para terminar el curso de Técnicos en Urgencias Médicas, los alumnos suelen

proponerse como candidatos a instructor, el conflicto se presenta cuando se dan cuenta los directivos que no todos los que quieren ser instructores saben dar clase. Los coordinadores de materia no tienen una relación de los alumnos que indique el número de asistencias, calificaciones correspondientes a exámenes y como punto importante no tiene la programación de las sesiones e instructores del curso. Los instructores no son puntuales a las clases asignadas, no preparan el tema, la mayoría no presenta una madurez ante el manejo de grupos. También se encontró que los alumnos: no encuentran motivación que les permita estudiar, desarrollar sus habilidades y de asistir con el deseo de aprender. Los alumnos se enfrentan a un estado de contradicción constante, ya que los instructores establecen lineamientos que no todos cumplen. Se presenta deserción constante de los alumnos durante el curso y existen calificaciones bajas en los exámenes.

La Escuela de Rescate de Alta Montaña tiene salidas continuamente, lo cual hace que el grupo de alumnos, instructores y directivos formen un equipo; el problema es cuando van dos personas al mando grupo, ya que generalmente terminan discutiendo. Para llevar adecuadamente la realización de las prácticas es necesario tener una buena condición física, la cual no siempre tienen los instructores y provoca el prolongar el tiempo de las labores al aire libre de esta escuela. Generalmente se inscriben al curso de 10 a 15 personas, pero suelen terminar 3 o 4 ya que el equipo personal que se requiere para realizar la práctica tiene un costo alto. Esta escuela es la encargada de impartir las clases de nudos y amarres a la Escuela de Técnicos en Urgencias Médicas. Esta escuela convocó el inicio de un curso a principios de octubre de 1999, iniciando hasta enero del 2000. El personal que se integra a esta escuela no es constante durante el curso. No cuenta con un programa de curso.

A pesar de que la Escuela de Rescate Urbano no labora, el Director tiene muchos proyectos que no lleva a cabo. Se puede decir que lo único que realiza esta escuela es el impartir la clase de extracción vehicular para la Escuela de Técnicos en Urgencias Médicas; clase que tiene una duración de 16 horas.

## **FASE III DIAGNOSTICO**

### **Problema1 Alta Deserción de Alumnos**

La *deserción de alumnos* se da principalmente por tres causas:

1) **Suspensión de clases.** Durante el curso de Técnicos en Urgencias Médicas se planean las sesiones a realizarse, indicando la hora de inicio así como el instructor correspondiente a la mismas, todos los instructores por lo regular  **cubren el servicio de emergencia** por lo que en varias ocasiones no pueden dar las sesiones planeadas ya que por obvias razones se le da prioridad al servicio de emergencia solicitado.

Principalmente la cobertura de servicios se da por el personal que integra el Comité Local de Capacitación por lo que no se puede cambiar o sustituir al personal de cobertura, dando como resultado lo descrito con anterioridad.

Durante el año se cubren **actividades imprevistas extraescolares** como es la Semana Nacional de Vacunación, en donde las fechas previstas se informan 3 días antes de que inicie por lo que no se puede reestructurar las sesiones, tomando la decisión de suspenderlas.

2) **Impuntualidad de los instructores.** Al igual que la problemática anterior, la cobertura de servicios hace que los instructores lleguen con un retraso de hasta 1 hora.

Así mismo la mayoría de los instructores radican en el Distrito Federal razón por la cual llegan tarde debido a causa ajena a ellos mismos (tráfico, transporte lento, etc.)

Otra de las causas de impuntualidad es la falta de responsabilidad ya que el instructor asignado a la clase debe presentarse 15 minutos antes del inicio de la sesión para resolver cualquier imprevisto, norma que no cumplen.

3) **Clases mal preparadas.** Durante el transcurso del curso los alumnos se quejan de la mala calidad de las sesiones, por lo que se han identificado dos causas fundamentales: la primera es la falta de interés del instructor por preparar su tema, debido principalmente a que todos los instructores son voluntarios desvaneciéndose así la posibilidad de adquirir cierta responsabilidad en la preparación de los temas.

En segundo lugar no existe un control adecuado en la selección de los instructores ya que esta selección se realiza conforme avanza el curso tomando como candidatos a aquellas personas con mejor promedio.

En su conjunto estos tres factores son el causante principal de la deserción de alumnos dentro de la escuela.

Los efectos principales de esta deserción son:

1) **Cambio de escuela.** Los alumnos piden el cambio de escuela creando con esto una **mala imagen** ya que manifiestan la causa de su salida al ingresar a otra escuela, pasando el reporte a los directivos correspondientes.

Cada alumno que cambia de escuela deja de pagar la colegiatura correspondiente, trayendo consigo una disminución en los ingresos de la escuela.

2) **Decremento en el número de aspirantes.** La población en general toma especial atención a las actividades que realiza la institución, no quedando fuera las actividades que se realizan dentro de la escuela, cuando hay una deserción importante se nota la presencia de personal y la falta de seriedad de la institución, por lo que al solicitar personal para que tome el curso hay un importante decremento de aspirantes.

La falta de aspirantes implica una **reducción en el ingreso** que se tenía planeado para desarrollar adecuadamente las actividades, pero lo más importante es que por consiguiente habrá **menos personal que cubra en el servicio de emergencia.**

3) **Disminución de egresados**. Es lógico pensar que al haber una deserción de alumnos el número de egresados disminuirá también, creando un círculo vicioso ya que tampoco habrá personal que cubra el servicio de emergencia, dejando toda la carga al personal del Comité Local de Capacitación.

## **Problema 2 Impuntualidad de Instructores**

Otro de los problemas encontrados dentro del Comité de Capacitación es la falta de puntualidad de los instructores asignados a las sesiones.

**La falta de responsabilidad** es una de las causas, principalmente por que **no hay un método** por el cual se seleccione a los instructores, llevando esto a que un alto porcentaje de las personas seleccionadas no cumplan con el perfil adecuado.

Dentro de las responsabilidades del instructor es llegar 15 minutos antes de la clase, que por lo regular ninguno cumple ya que **no se aplican las sanciones correspondientes** incitando con esto a que no sean puntuales en sus sesiones.

**La cobertura de servicios** es otra de las causas de impuntualidad por parte de los instructores, esto es debido a que no hay una adecuada **planeación de los horarios de cobertura**, ya que se juntan con el horario de sesiones, imposibilitando con esto a que el instructor pueda salir con anticipación hacia el aula.

La **asignación de la hora de salida** en cada guardia es inadecuada para los instructores, ya que muchas veces faltando un minuto para que salga de su guardia ocurren servicios de emergencia por lo que tiene que asistir por ser un servicio ocurrido en su turno.

**Falta de instrumento de control** que sirva para resolver los imprevistos que existan durante el curso, y así tener una alternativa en caso de que el instructor no pueda llegar a tiempo.

Los efectos de la impuntualidad del instructor afectan directamente en el desenvolvimiento del curso, y que motiva a la deserción de alumnos con las consecuencias que se vieron en el diagrama 1.

También nos lleva a un ***retraso en el programa*** ya que cada tema debe de cubrir determinado número de horas, y como las sesiones inician tarde se tiene que **cambiar las fechas**, por lo que también se tiene que confirmar al instructor de la siguiente sesión, además de que existe **falta de continuidad en el programa**.

***La motivación*** es un factor importante en el desenvolvimiento académico del alumno, por lo que se ve disminuido, con ello **umenta el índice de reprobación**, así como una **inducción al alumno por faltar** o llegar tarde a las sesiones.

### ***Problema 3 Carencia de Funciones***

El establecer las funciones que se deben de desempeñar en una organización es de vital importancia ya que de esta depende el buen funcionamiento de la misma. La falta de descripción de funciones es otro de los problemas encontrados dentro del Comité Local de Capacitación.

Dentro del Comité no se cuenta con un ***manual de procedimientos***, ya que no se ha elaborado por parte de los directivos anteriores, situación que lleva a no tener un instrumento de control que pueda regir sobre los instructores y los alumnos.

No hay un control de gestión donde se pueda planear observar y corregir los procedimientos que se llevan a cabo, es decir las ***funciones son realizadas de manera empírica***. Esto nos trae como consecuencia la duplicación de funciones y la contradicción de órdenes.

#### **Problema 4 Nivel académico bajo**

Dentro del comité se encuentra un nivel académico por debajo de las demás escuelas existiendo varias causas:

Dentro del comité no se cuenta con **referencias bibliográficas** por lo que los instructores no tienen fuentes para preparar el tema de acuerdo al programa de estudios.

No existe una **planeación estratégica del programa** de estudios ya que no se sabe con que profundidad se deben abordar los temas. Cada tema debe tener una carta descriptiva que indique en forma desglosada lo que se tiene que exponer, cartas que a la fecha no se han realizado.

Lo anterior nos lleva a una **mala atención del lesionado** ya que a consecuencia de la mala calidad de las sesiones, los alumnos muchas veces llegan a complicar más las lesiones del paciente, teniendo como consecuencia **problemas legales**.

Como ya se mencionó antes no se cuenta con un **instrumento para elegir** a los instructores por lo que al momento de una evaluación hacia los mismos, se detecta que no cumplen con el perfil. Mostrando inseguridad y trasmitiéndolo a los alumnos, disminuyendo la capacidad de liderazgo.

Hasta el momento no se cuenta con un **programa de estímulos** a los instructores por lo que estos demuestran falta de motivación, aumentando así el índice de reprobación y la deserción de los alumnos, trayendo consigo una mala imagen hacia la escuela y una disminución de aspirantes.

Dentro del Comité Local de Capacitación se puede observar a través de los diagramas causa-efecto que existe una desorganización generalizada, es decir, no existe una pauta que marque el rumbo del comité.

Podemos establecer como resultado de este análisis los siguientes puntos importantes en los cuales se verán centradas las alternativas de solución que se darán posteriormente.

- ⊗ La inexistencia de una determinación previsional de objetivos para un periodo determinado.
- ⊗ En consecuencia de lo anterior, no hay un programa de actuación para la consecución de los objetivos, partiendo de los medios actuales con que cuenta la institución.
- ⊗ No hay una descomposición del programa por centros de responsabilidad
- ⊗ No se cuenta con una revisión de los programas y manuales de acuerdo con las variaciones que surjan.
- ⊗ No hay un control entre lo previsto y lo real

## **FASE IV Alternativas de Solución**

Durante el transcurso de la carrera se obtienen los conocimientos necesarios para enfrentarnos a este tipo de situaciones, nos enseñan las herramientas necesarias para poder dar soluciones adecuadas a problemas específicos, es por eso que las alternativas presentadas aquí son sólo una propuesta. Con lo cual la aplicabilidad de las mismas no tiene obligatoriedad, pero si puedo enfatizar que si se llevan a cabo en forma adecuada podemos dar solución a un 90% de los problemas que tiene este Comité.

Dentro de esta fase se establecieron tres etapas para su desarrollo, en una primera se dará una alternativa de solución general la cual podrá resolver varias de las causas que crean conflicto dentro del comité, la segunda dará algunas alternativas a problemas específicos, aclarando que no se darán alternativas para cada uno de los problemas. En una tercera y última etapa se sugerirá un proceso de control de gestión con el que se busca tener un instrumento regulador que nos facilite a futuro la resolución de problemas similares que se llegasen a presentar.

### **PRIMERA ETAPA**

En primer lugar se debe crear una cultura de Gestión dentro del Comité de Capacitación para ello presentamos una alternativa de gestión el cual nos pondrá en orden al Comité.

<b>1. ESTABLECER OBJETIVOS</b>		
<b>Recoger información</b>	<b>Estudiar alternativas</b>	<b>Tomar decisiones</b>

Toda institución, para tener conciencia de que esta trabajando con eficacia, debe tener trazados ciertos objetivos. En el caso del Comité de Capacitación ya se tienen trazados los objetivos generales, pero no se tienen trazados los objetivos operacionales para los diferentes centros de responsabilidad

Los tres elementos que contiene, describen un método racional a seguir:

Recoger información. Hay que analizar las fuerzas y debilidades de cada escuela y área del comité, así como la evolución de los factores claves de su gestión.

Estudiar alternativas. Durante esta fase se estudian, para cada centro de responsabilidad, las diferentes opciones posibles.

Tomar decisiones. Seleccionar una de estas opciones y elaborar los programas de acción correspondientes, que permitirán alcanzar los objetivos.

<b>2. DIRIGIR SU CONSECUCIÓN</b>		
<b>Organizar-Coordinar</b>	<b>Comunicar-Motivar</b>	<b>Guiar</b>

La primera fase de esta etapa consiste en organizar-coordinar, esto significa que el directivo no esperará lograr los objetivos por sí mismos, sino mediante el esfuerzo de sus subordinados.

Para organizar y coordinar hay que determinar las personas y los medios necesarios, señalando las responsabilidades de cada uno de los implicados, delegando la autoridad necesaria para llevar a cabo el plan de acción y estableciendo las relaciones de información de los logros que se vayan alcanzando.

La organización requiere la determinación de los responsables y fechas a cumplir. Una vez decidida la organización, el Presidente del Comité de Capacitación debe comunicar sus planes y deseos a los subordinados que han de llevar a cabo la acción; esto exige **comunicación**.

Para alcanzar los objetivos operacionales establecidos a un tiempo razonable y a un costo razonable, hay que inculcar el deseo de alcanzar los resultados deseados, es decir, hay

que *motivar*. Motivar exige que se explique el porqué del proyecto, la forma de realizarlo, y cómo esta realización puede contribuir a la mayor satisfacción de todos.

Por último, hay que guiar. Una persona puede comprender lo que hay que hacer y estar de acuerdo sobre por que hay que hacerlo; pero si no los directivos y responsables de las áreas no saben cómo hacerlo, no será tan eficaz como si lo supiese.

<b>3. CONTROLAR RESULTADOS</b>
<b>Medir-Evaluar-Controlar</b>

El objetivo del control de resultados es cuidar la continuidad de los planes mediante la medición, la evaluación y la comparación de lo previsto con lo realizado.

En esta primera etapa, el Comité Local de Capacitación no será ya una nave sin rumbo, sino que estarán fijados el puerto de llegada (Objetivos) y la ruta seguida (Acciones tomadas), y se tratara por todos los medios de que ésta sea mantenida durante la travesía.

### **SEGUNDA ETAPA**

En esta etapa propongo una serie de aspectos que se deben de considerar para llevar adecuadamente el proceso explicado en la etapa anterior. De cierta forma no es más que la descripción de conceptos y herramientas que darán solución a algunos aspectos específicos que son la causa de los problemas detectados dentro del Comité Local de Capacitación.

Como primer paso se manejaran algunos aspectos concernientes al nivel directivo, ya que de ahí depende directamente la planeación estratégica del Comité.

#### **1. Obtener una buena utilización de los recursos**

En el Comité Local de Capacitación, el problema básico es aprovechar al máximo los recursos disponibles que son, generalmente, horas de trabajo, ya que los principales recursos son los humanos. Hay que evitar la duplicidad de tareas y el que queden áreas importantes sin cubrir.

Se manifiesta la excesiva carga de trabajo hacia el Presidente del Comité por lo que no puede encargarse de todas las tareas, dejando muchas veces las más importantes. Por lo que recomiendo que debe delegar la responsabilidad de alcanzar un objetivo a otra persona, dejándole amplio margen de libertad para la elección de los medios. Debemos recordar que delegar supone ceder autoridad.

Es importante notar que existen ciertas limitaciones que se deben considerar, para evitar tener otro tipo de problemas. El presidente del Comité así como sus directivos no pueden nunca delegar:

- ☉ La responsabilidad ante el inmediato superior
- ☉ La responsabilidad sobre la formación de sus subordinados
- ☉ La disciplina, dinamicidad y motivación del grupo al que manda

Los directores de las diferentes escuelas que componen el Comité Local de Capacitación deben de multiplicar su capacidad de pensar y decidir, para ello recomiendo que cada uno deba tener un ayudante (Staff) que realmente cumpla con sus funciones, para lo cual enumero algunas características que debe reunir:

- ◆ Debe poder trabajar en las mismas áreas que su jefe
- ◆ Debe llegar a ser la prolongación de la personalidad del directivo, de forma que este llegue a pensar que el ayudante trabaja y enfoca los problemas de la misma manera que él lo haría.
- ◆ No debe tener ninguna autoridad sobre los subalternos, sino ser simplemente asesor.

En segundo término nos enfocaremos al problema de la motivación que afecta tanto a los instructores como a los alumnos. Es importante señalar que también se manejaran los aspectos de comunicación y manejo de grupos ya que estos puntos tienen relación entre si.

## MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN

La motivación es una condición esencial y permanente en el aprendizaje. En rigor, el auténtico aprendizaje sólo se verifica cuando el alumno está realmente interesado y empeñado en aprender; solo aprende realmente aquello que corresponde a una necesidad, a un interés o a un ideal que se afirma en nuestra conciencia y se cuadra dentro de nuestro nivel de aspiraciones.

La Motivación es una fuerza interna que impulsa al hombre a satisfacer una necesidad o alcanzar un objetivo. Implica despertar el interés de una persona por una acción determinada.

La incentivación es la actuación, intencional y bien calculada del instructor para intensificar en sus alumnos medios auxiliares, recursos y procedimientos adecuados, la motivación interior necesaria para un aprendizaje auténtico, proporcionándoles motivos de interés, estudio y trabajo.

En otras palabras la función incentivadora del instructor es la dirección del aprendizaje de sus participantes, la cual puede ser hecha:

- a) Por procedimientos verbales adecuados
- b) Por medios de objetivación material o gráfica
- c) Por procedimientos activos y operacionales que comprometan la participación directa y responsable de los participantes

Es evidente que la incentivación del aprendizaje debe ser la preocupación máxima y constante del instructor en su enseñanza, a lo largo de todo el curso.

Se debe motivar continuamente, por que en ocasiones el alumno duda de su habilidad para aprender, tiene temor a exponerse al ridículo, por lo tanto, hay que buscar factores de motivación que se apoyen en el proceso enseñanza - aprendizaje.

La motivación es el impulso que nace de una necesidad y que conduce a la persona a lograr un objetivo, es importante identificar su necesidad y orientar hacia el objetivo de instrucción.



Para aprender el alumno necesita motivos. Para estimular los motivos de los alumnos es recomendable que el instructor les detecte y:

1. Enfoque la atención de los participantes hacia los objetivos del aprendizaje
2. Relacione las necesidades y experiencias personales y de trabajo de los participantes, con los objetivos del curso
3. Estimule el deseo de realizar las actividades del curso para lograr los objetivos
4. Resalte la importancia del tema y su aplicación práctica
5. Fomente la participación

Para lograr el objetivo de instrucción es importante la comunicación, ya que permite el intercambio mutuo de hechos, ideas, opiniones y/o emociones que comprenden la transmisión y retroalimentación de lo que se está exponiendo.

Dentro del proceso de comunicación el instructor es un elemento primordial, ya que permite que el proceso de enseñanza - aprendizaje se lleve a cabo con éxito.

Para que el instructor se comunique eficazmente es necesario que: utilice un lenguaje claro y sencillo. Las palabras son los símbolos mediante los cuales se transmiten ideas, las palabras expresan lo que se habla.

Sólo existirá auténtica comunicación educativa cuando:

- Cada una de las personas intervenga de manera completa
- Expresando con sinceridad ideas y opiniones propias
- Aceptando íntegramente los sentimientos y experiencias de los demás
- Buscando la cooperación

## **EL INSTRUCTOR**

El instructor formalmente es un líder estructural, tiene que lograr (en el grupo) un clima psicológico de seguridad, donde gradualmente aparezcan: la libertad de expresión y el derecho de error, disminuyendo las actitudes defensivas.

Todo lo anterior genera forzosamente, un ambiente de confianza, donde su principal herramienta, como líder estructural, es su capacidad de propiciar y generar procesos de retroalimentación, retroinformación y retrocomunicación entre los miembros del grupo.

El instructor tendrá que demostrarle al grupo el hecho de que un sistema de relaciones interpersonales es también un proceso de aprendizaje y hay que evaluarlo.

### Características del Instructor:

- Despertar interés, atención y deseo de estudio hacia los temas a tratar
- Crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo
- Ser puntual
- Tener un tono amable
- Capacidad de análisis y síntesis
- Informar a los alumnos al principio del curso sobre los objetivos, políticas, programas, horarios y aspectos administrativos
- Sea responsable y ético

## MANEJO Y CONDUCCIÓN DE GRUPOS

El ser humano por su propia naturaleza es un ser social, no puede vivir solo, necesita de un grupo humano para poder subsistir y esta destinada a vivir en relación permanente con los demás seres humanos.

La conducta de ser humano, es modificada por la presencia de otros, debido fundamentalmente a cumplir reglas establecidas por un grupo.

Un grupo son personas que interactúan entre si y cuya interacción es posible en forma directa y sin intermediarios.

Para que exista un grupo es necesario que exista la reunión de dos o más personas y que dicho grupo posea alguna o algunas de las siguientes características:

- Acepten las mismas normas.
- Se inclinen por aspectos de interés.
- Todos perciban al grupo como una unidad que desea alcanzar metas interdependientes.

Se ha comprobado que la situación, participación, productividad y satisfacción de todo aquel individuo que pertenece a un grupo, depende de la capacidad de los integrantes del mismo para establecer adecuadas relaciones humanas, esto es, saber aceptar opiniones y respetar individualidades.

Un ambiente de amistad fomenta una unión madura que el grupo requiere para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para poder medir-evaluar-controlar las actividades que realizan los instructores dentro de las diferentes escuelas, se diseñó un formato de evaluación el cual permitirá identificar los aspectos en donde se tengan deficiencias. El siguiente formato ha sido separado en tres aspectos fundamentales: conocimientos, habilidades y actitudes.

Nombre del curso: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_  
 Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Grado escolar: \_\_\_\_\_

Les pedimos califique objetivamente el desempeño de su coordinador e instructores, con el fin de retroalimentar y ayudar a la superación de cada uno de nosotros.

Escala a evaluar:

1.- Deficiente      2.- Suficiente      3.- Bueno  
 Siendo la calificación más baja uno (1) y la más alta tres (3).

**CONOCIMIENTOS**

- 1 Los instructores dominan el tema que imparten
- 2 En clase se utiliza la buena ortografía y redacción
- 3 Es adecuado el material didáctico utilizado en clase

**HABILIDADES**

- 1 Tus instructores presentan capacidad para despertar y conservar la atención grupal
- 2 Habilidad para manejar situaciones conflictivas
- 3 Análisis y solución de problemas
- 4 Capacidad de síntesis
- 5 Expresión verbal clara, precisa y sencilla
- 6 Estimula al grupo a aprender
- 7 Habilidad para enseñar
- 8 Se tiene organización en el programa académico
- 9 Toma de decisiones
- 10 Autoridad
- 11 Calidad en el trabajo

**ACTITUDES**

- 1 Capacidad de hábitos para escuchar
- 2 Entusiasmo
- 3 Sentido de comprensión humana, para comprender primero a las personas como tales y después, como sujetos de capacitación
- 4 Sea congruente en sus actos, con lo que enseña
- 5 Sea responsable y ético
- 6 Hablar en tono amistoso
- 7 Cooperación con los alumnos
- 8 Discreto, confiable y con buenas relaciones interpersonales
- 9 Puntualidad y disponibilidad
- 10 Apariencia personal

	1	2	3
1	2	3	
1	2	3	

Se debe considerar que existen diferentes formas con las cuales se pueden motivar e incentivar tanto a los instructores como a los alumnos, por lo que se debe tener un seguimiento de las técnicas utilizadas para ver la eficacia de las mismas.

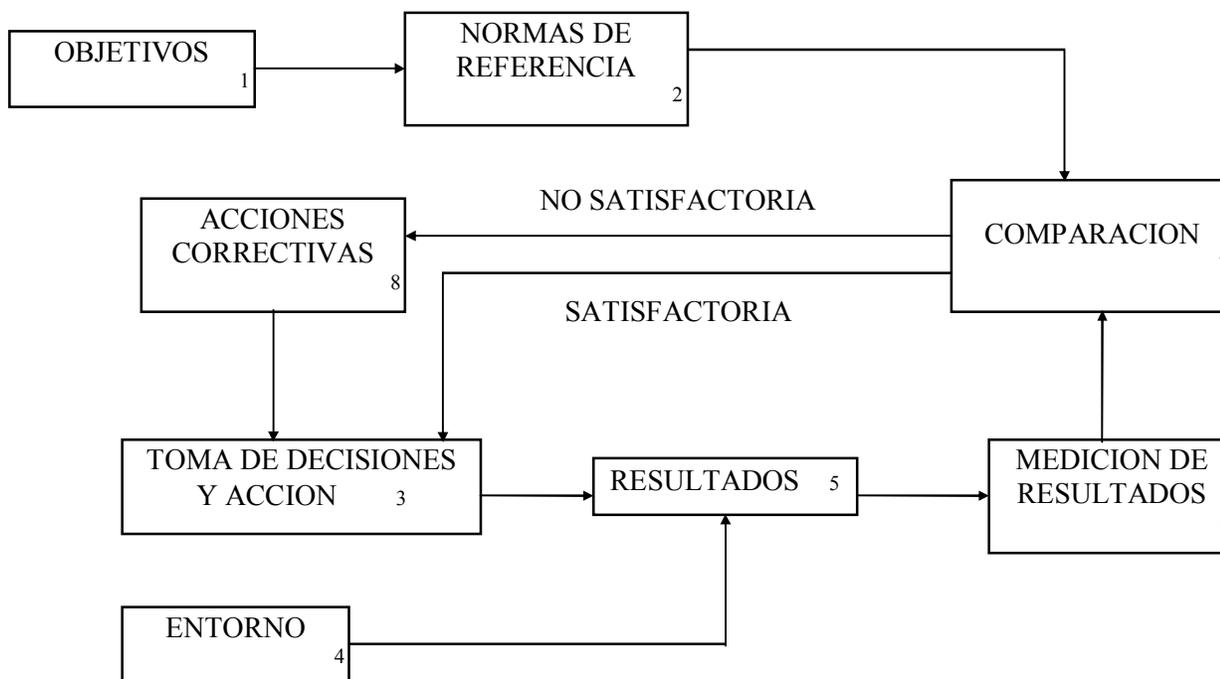
### TERCERA ETAPA

Por último hemos diseñado un proceso de control de gestión con el cual se intenta tener un control adecuado del funcionamiento del Comité Local de Capacitación.

Es importante remarcar algunos conceptos que se deben tener en claro, con el fin de que todos los involucrados dentro de este Comité tengan muy bien definido lo que se busca hacer para llevar a cabo los objetivos trazados.

Con la implantación del Control de Gestión estableceremos un proceso mediante el cual los principales responsables operacionales se aseguran que los recursos necesarios sean obtenidos y utilizados con eficacia y eficiencia, para alcanzar los objetivos a corto plazo que fijó la organización, en el marco de su estrategia de largo plazo.

A continuación se graficará el proceso de control de gestión que servirá como referencia para la implantación dentro del Comité Local de Capacitación<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> Nota: Esta figura se inspira en el esquema que desarrolló M. Lebas (1980) en el cuaderno de investigación Toward a Theory of Management Control, publicado por CESA.

### **Paso 1. Objetivos (Cuadro 1)**

El Proceso de Control de Gestión debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la Institución. Estas metas pueden ser asumidas como **los objetivos** que se ha propuesto alcanzar el Comité Local de Capacitación y que determinan en definitiva su razón de ser. Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la Institución.

Es un hecho de que el proceso de control de gestión se debe definir y orientar por los objetivos de la Institución, lo cuál le otorgará un carácter eminentemente estratégico, pues está diseñado para motivar el comportamiento de los distintos centros de responsabilidad en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones. Es decir deberán identificar como esta involucrado cada centro de responsabilidad con los objetivos trazados.

Pero, ¿Cómo aportará dicha información?, ¿Cómo podremos saber si los resultados son satisfactorios? Para ello debemos convertir esos objetivos en Normas de Referencia.

### **Paso 2. Normas de Referencia (Cuadro 2)**

Después de haber establecido los objetivos se deberán crear indicadores cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo. Es decir, que sea un factor de comparación tanto en eficiencia y eficacia. Estos indicadores o normas de referencia deben ser alcanzables ya que después tendrán que ser comparados con los resultados obtenidos. Al paso 1 y 2 de este modelo de proceso de control de gestión se le conoce como Planeación operacional.

### **Paso 3. Comparación (Cuadro 7)**

No basta con determinar los indicadores o normas de referencia, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias, indicadores. En este paso debemos hacer una comparación inicial entre las normas de referencia y lo que es la realidad del Comité de Capacitación., es decir de acuerdo a los indicadores hacer un análisis cuantitativo y hacerlo en función de los objetivos globales.

#### **Paso 4. Acciones correctivas (Cuadro 8)**

Después de efectuada la comparación entre los indicadores y el real, se analizan objetivamente las causas de las desviaciones y variaciones, para posteriormente desarrollar las alternativas para corregir el comportamiento. Se debe elaborar una lista de todas las alternativas posibles para la solución de un determinado problema. Es indispensable remarcar que incluso si las variaciones son importantes, podría implicar incluso reorientar el **rumbo de la gestión**.

#### **Paso 5. Toma de decisiones y acción. (Cuadro 3)**

Después de establecer un abanico de alternativas de solución es hora de tomar una decisión. El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia y detección de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

Una vez identificadas las alternativas, se tienen que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas. Una vez hecho esto se debe seleccionar la mejor alternativa.

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones y se da el paso de la implementación, es decir, se pasa a la acción.

#### **Paso 6. Entorno (Cuadro 4)**

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la Institución. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el proceso de control de gestión funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (**Estrategias**), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

**El entorno afecta directa o indirectamente a los resultados.**

### **Paso 7. Resultados (Cuadro 5)**

Cada acción que se tome dentro del Comité de Capacitación generara resultados a corto, mediano y largo plazo por lo que este modelo propuesto busca sólo los resultados a corto plazo. La mayoría de los resultados generados durante todo el proceso serán cuantitativos ya que estos deben ser medidos para posteriormente poder compararlos con las Normas de Referencia.

### **Paso 8. Medición de Resultados (Cuadro 6)**

La medición de resultados debe hacerse con un enfoque multidimensional, y medirse a través de criterios como estabilidad, eficiencia y eficacia. Debemos recordar que algunos resultados no son medibles por lo que hay que elegir aquellos que se puedan comparar con las normas de referencia establecidos en el paso 2.

Posteriormente se debe realizar la comparación de los resultados con las normas preestablecidas y si es el caso de que fueran satisfactorios se tomará la decisión de continuar. En dado caso de que los resultados no fueran satisfactorios y existieran variaciones con respecto a las normas establecidas deberán realizar nuevamente los pasos 4 al 8.

En resumen este Proceso de Control de Gestión se puede dividir en 3 grandes etapas:

### **Planeación Operacional**

El control de gestión empieza con los objetivos generales del Comité (recuadro 1), los cuales fueron fijados por medio de la planeación estratégica y traducidos, a nivel de cada centro de responsabilidad, en normas de referencia que pueden ser cuantitativas o cualitativas y que servirán como instrumentos de medición de la eficacia y de la eficiencia de las acciones de gestión (recuadro2).

Esta primera parte de la figura (recuadros 1 y 2) se sitúa antes de la acción (recuadro3) y corresponde a lo que generalmente se denomina Planeación Operacional.

## **Sistemas de Información**

La toma de decisiones (acciones), en lo referente a la utilización de recursos, desemboca en resultados (recuadro 5). Sujetos en general al impacto del contexto (recuadro 4 ), estos pueden presentar dos particularidades:

a) Primero. El espacio de consecuencias de las acciones de gestión es infinito y es, por ello, que los resultados de estas acciones van a ubicarse en un periodo de tiempo más o menos largo; sin embargo, este proceso de control de gestión se interesa solamente en los resultados de corto plazo (un año como máximo);

b) Segundo. Los resultados de las acciones de gestión son algunos cuantitativos y otros cualitativos, por lo que no será fácil tener un estándar o norma, para poder compararlos.

Resulta entonces que solamente una parte de los resultados es mensurable (recuadro 6) y por ello el Control de Gestión, a partir de este enfoque, implica que los resultados cuantificables de las acciones de gestión sean medidos a posteriori.

## **Evaluación de Resultados**

Al comparar los resultados y las normas preestablecidas, se evalúan dichos resultados y, si es el caso, se realiza el análisis de variaciones (recuadro 7). Si esta comparación es satisfactoria, el responsable de estos resultados puede continuar actuando como lo hizo hasta ahora; si no, deberá tomar acciones correctivas (recuadro 8).

Hay que hacer notar que estas acciones correctivas pueden ser llevadas a cabo a nivel de cualquiera de los recuadros anteriores (del 1 al 7 ).

En conclusión, este proceso de Control de Gestión es interactivo, cíclico, permanente y dinámico, en la medida en que da lugar a un feed-back que enriquece el modelo de decisión.

Como se puede observar las alternativas aquí descritas tratan no solo en forma global los problemas sino que también se dan alternativas a situaciones específicas, por lo que implantándolas de manera adecuada darán resultados favorables para el Comité de Capacitación.

## Conclusiones

El liderazgo organizacional es el campo más estudiado de la administración. La razón es clara, el liderazgo se reconoce como la fuerza más importante en la conformación y el funcionamiento de las organizaciones.

Dentro del Comité de Capacitación no es la excepción, encontramos diversos problemas organizacionales, principalmente debido a la falta de liderazgo y control sobre los procesos de gestión.

En cuanto a la falta de liderazgo dentro del Comité podemos concluir que se deben buscar acciones centradas en el trabajo, pero también centradas en las personas:

Centradas en el trabajo:

- Asignar responsabilidades
- Establecer estándares, normas y reglas.
- Establecer objetivos
- Supervisar el trabajo
- Verificar y evaluar resultados
- Corregir desviaciones
- Fijar sistemas de trabajo
- Fijar procedimientos
- Establecer canales y flujos de trabajo
- Establecer fechas límite
- Coordinar juntas de trabajo
- Enfatizar objetivos organizacionales

Centradas en las personas:

- Abrir la comunicación y la participación del grupo de trabajo
- Escuchar problemas
- Integrar equipos de trabajo
- Compartir decisiones
- Discutir problemas y animar la búsqueda conjunta de soluciones
- Conocer las necesidades y expectativas de los demás
- Crear clima de cooperación, cordialidad y bienestar
- Motivar a las personas

Cabe destacar la importancia de la implantación del Control de Gestión, ya que servirá como un instrumento administrativo, sostenido por una actitud mental, que permitirá a la dirección y a los diferentes responsables las informaciones indispensables de la empresa para una gestión previsional y eficaz.

El problema esencial de la previsión es asegurar en el tiempo un equilibrio entre los diferentes elementos de la gestión.

La gestión debe ser previsional y ha de:

- ◆ Controlar el nivel de cada actividad
- ◆ Localizar las actividades donde se produzcan desviaciones
- ◆ Determinar estas desviaciones, sus causas y sus consecuencias
- ◆ Promover las acciones correctivas
- ◆ Determinar la incidencia de las desviaciones sobre otras actividades y, en consecuencia, sobre el equilibrio en general.

El directivo no puede aspirar a conseguir por sí solo los objetivos establecidos, sino que debe alcanzarlos mediante el esfuerzo de una serie de personas organizadas, estableciendo las obligaciones y responsabilidades de cada persona que intervengan en el proyecto, delegándoles la autoridad que sea necesaria para el desempeño de las responsabilidades y estableciendo las relaciones de dependencia o cadena de autoridad.

Una vez puesta en práctica la organización, es necesario mandar, guiar o aconsejar. Un hombre puede comprender claramente qué debe hacerse y puede estar de acuerdo con las razones por las que hay que hacerlo, pero, si no sabe cómo hacerlo no será suficientemente eficaz. Por lo tanto, es necesario que el personal sepa cómo conseguir los resultados. Esto se obtiene haciendo sugerencias y dando órdenes o datos adicionales o enseñando al personal cómo pueden alcanzarse los objetivos.

Ahora bien, no se puede dejar a cada encargado con su tarea, sino que, para conseguir los objetivos, es necesario coordinar las actividades a realizar. Es muy importante que cada uno sepa lo que debe de hacer y cómo lo debe de hacer, pero también es de gran importancia el saber conjugar todas las informaciones y tareas.

Es necesario establecer un control para conocer la eficacia con que se han realizado los planes predeterminados, por lo tanto es una de las funciones directivas esenciales.

En el presente trabajo se presentó algunos aspectos básicos por los cuales se podrán resolver los problemas que presenta el Comité Local de Capacitación, sin embargo se le debe dar un seguimiento activo, ya que posteriormente podrán surgir otra serie de problemas distintos a los presentes, teniendo que establecer otro tipo de método o técnicas más complejas que darán solución a determinados problemas. En pocas palabras el análisis de alguna institución se debe de dar en forma activa, teniendo en cuenta que el ambiente interno, así como el externo es dinámico, teniendo como consecuencia que la misma institución debe avanzar y adecuarse de acuerdo a ese ambiente de constantes cambios.

## BIBLIOGRAFÍA

BOISSIER, Pierre, Henry Dunant. Instituto Henry Dunant. Ginebra. 1974.

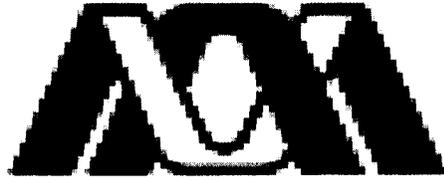
Manual de la Cruz Roja Internacional. 11º Edición, Ginebra, 1975.

PCTET, Jean. Los Principios Fundamentales de la Cruz Roja. (Comentarios). Instituto Jean Henry Dunant. Ginebra. 1979.

BORY, Françoise. Génesis y Desarrollo del Derecho Internacional Humanitario. C.I.C.R. Ginebra. 1982.

Guía Práctica de Difusión. Instituto Henry Dunant. Ginebra. 1983

Manual de Inducción a Cruz Roja. Cruz Roja Mexicana. Comité Nacional de Capacitación. México. 1995.



**Casa abierta al tiempo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES  
Y HUMANIDADES**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESINA:**

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LA  
COORDINACIÓN LOCAL DE CAPACITACIÓN EN CRUZ  
ROJA MEXICANA DELEGACIÓN AMECAMECA**

**ALUMNO RICARDO LIRA PINEDA 93224965**

**PROFA. MARIA CRISTINA ESCOBAR ITURBE**

Firma: 

México D.F. a 24 de septiembre de 2007