

Curso en línea autoadministrado: Gestión del cambio para servicios de telesalud

1. Fundamentación

La región de las Américas se encuentra transitando un proceso de rápida adopción de los modelos de servicios de la telesalud, motivado por la necesidad de brindar y ampliar prestaciones en el contexto del COVID-19, así como por las oportunidades derivadas de la inversión realizada por los Estados y los aportes de la cooperación internacional, entre ellos de OPS. En este nuevo escenario tecnológico y sanitario dentro de los sistemas de salud, es crítico avanzar en la creación y fortalecimiento de capacidades de los equipos de salud que deben diseñar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos de atención que utilizan tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Estas acciones, requieren conocimientos y habilidades de gestión del cambio que les permitan liderar los procesos de transformación digital para alinearlos con los objetivos sanitarios y principios acordados por los países en el marco de la OPS. La gestión del cambio implica la capacidad de comprender e intervenir adecuadamente en los procesos colectivos que transitan los individuos, facilitando el diálogo y la acción efectiva que oriente la transformación digital hacia las necesidades y prioridades acordadas, anticipando, previniendo y abordando las dificultades, así como celebrando los logros obtenidos.

2. Objetivo general del curso

Crear capacidades de gestión del cambio en los equipos de salud para adoptar tecnologías de la información y la comunicación con el fin de iniciar o potenciar servicios de telesalud, en particular en la prevención y tratamiento de las enfermedades no transmisibles, incluyendo salud mental.

3. Modalidad y duración

Curso en línea asincrónico y autoadministrado. El curso está abierto y disponible en el Campus Virtual de Salud Pública (CVSP) de la OPS/OMS. Al tratarse de un curso de autoaprendizaje, los participantes pueden regular sus tiempos y momentos de dedicación, con tiempo total estimado de 20 horas de duración.

4. Destinatarios

Caracterización general:

- Personal de la salud de las Américas,
- Todas las disciplinas y perfiles vinculados al campo de la salud,
- Interesados en adquirir herramientas de gestión del cambio,
- Encargados de implementación o gestión en proyecto telesalud OPS,
- Con la tarea de implementar u optimizar servicios de telesalud,
- Con énfasis en enfermedades no transmisibles, incluyendo salud mental.

Público objetivo:

- a. Implementadores y gestores de proyectos de telesalud encargados de llevarlos adelante.
- b. Otros integrantes de los equipos de salud, que actúan como agentes de cambio o necesitan herramientas de gestión del cambio para apoyar proyectos y servicios de telesalud.

5. Enfoque educativo

Este curso consiste en una propuesta de educación permanente en salud, es decir, que se enmarca en los enfoques actualizados de formación profesional como espacios de actualización de conocimiento, pero también de análisis y discusión de la práctica laboral como sujetos activos y reflexivos. El viaje del participante es una construcción individual y colectiva, paralelamente, que produce nuevas respuestas y también nuevas preguntas que interactúan con la práctica profesional, continuamente. La red en construcción de la cual forma parte el participante, en este caso, de practicantes de telesalud en la región, está presente en la propuesta de contenidos, en las actividades y en la metodología, aunque no se propongan interacciones sincrónicas. Ese diálogo individual - colectivo se incentiva y se produce de forma asincrónica y más allá de la cursada, ya que los participantes “se llevan” estos nuevos conocimientos y preguntas a su práctica profesional en organizaciones de salud que se encuentran transitando un proceso de transformación digital.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) facilitan la generación de espacios de desarrollo de este enfoque educativo en la educación permanente de los equipos de salud, por su versatilidad y multiplicidad de espacios para comunicarse, más allá de las fronteras geográficas y temporales. En este curso se procura aprovechar al máximo estas herramientas para promover un conjunto crítico de sujetos en red que articulan en el campo de la telesalud en nuestra región.

La gestión del cambio es una disciplina transversal que en este curso se propone como eje central de los contenidos, con el fin de crear y fortalecer capacidades y habilidades específicas en los destinatarios. En este sentido, este eje central de contenidos se articula de forma integral e indisoluble con la práctica de la telesalud. En esta propuesta educativa se busca exponer las reflexiones y prácticas articuladas de la gestión del cambio en telesalud, con énfasis en las enfermedades no transmisibles.

El curso contará con fuentes de información propias de OPS o externas, objetos de aprendizaje, herramientas de comunicación asincrónica y otros recursos, organizados de forma consistente con un itinerario pedagógico que describimos de la siguiente forma:

- De la mirada tecnológica... a la mirada social de la telesalud.
- De la gestión reactiva... a la gestión proactiva del cambio en telesalud.
- Del temor a las tecnologías... a la tecnología como una oportunidad de mejorar la atención sanitaria.
- Del manual operativo... a la capacidad de evaluar y adaptar los modelos a las necesidades de las personas en cada situación.
- De “todas son resistencias” ... a múltiples barreras o circunstancias que deben ser comprendidas y abordadas.
- Del abordaje reduccionista o limitado en actores... a la participación genuina de todos los involucrados en la telesalud.
- Del eterno piloto de telesalud... al proyecto escalable.

Complementariamente, el énfasis del programa está en proveer metodologías y herramientas para la gestión del cambio en telesalud, a partir de un marco conceptual construido por varios modelos, ya que esta disciplina social no cuenta con un cuerpo teórico integrado, sino diverso y evolutivo. Este marco es necesario ya que es esperable que, para buena parte de los participantes, sea su primera aproximación a la gestión del cambio como disciplina.

6. Programa de contenidos

El curso propone un programa de contenidos en la interrelación entre tres ejes temáticos: la gestión del cambio, la telesalud y las enfermedades no transmisibles. No obstante, el eje central del curso es el primero, pero sin dejar de vincularse con los otros dos, lo que resulta en una configuración de contenidos compleja entre campos esencialmente interdisciplinarios y en procesos de construcción continua. Por otra parte, la diversidad de perfiles y experiencias previas del participante hace necesario manejar simultáneamente varios niveles de interés, de manera que ninguno de ellos encuentre dificultades en empalmar sus conocimientos previos con los contenidos y materiales del curso, ni tampoco que éstos no le aportan nada nuevo.

7. Objetivos de aprendizaje:

- a) Introducir una mirada social de los procesos de integración de TIC en las organizaciones de salud, y en particular en las aplicaciones de telesalud, con el fin de lograr que los participantes puedan incorporar de manera integral este enfoque al diseño e implementación de proyectos.
- b) Generar capacidades de gestión del cambio en los individuos que participan en la gestión de proyectos de telesalud dentro de las organizaciones efectoras, en todas las etapas del proceso de cambio organizacional -concientización, deseo, conocimiento, habilidades y reforzamiento- y en todos los niveles -individual, grupal y organizacional-.
- c) Brindar herramientas para identificar y abordar adecuadamente las resistencias al cambio y generar procesos genuinos de participación en los procesos de transformación organizacional.
- d) Brindar herramientas para comunicar el cambio ante pares, mandos medios y alta dirección de las organizaciones de salud.

8. Diseño curricular:

Para abordar los distintos niveles de puntos de partida de los participantes, en el diseño del curso tomamos como referencia el inspirador modelo de proceso de aprendizaje de Dreyfus y Dreyfus (1987)^[1], según el cual, podemos identificar cinco niveles que, de forma resumida, son: 1) el “novato” que no conoce las reglas del campo de conocimiento en cuestión y por tanto no puede aplicarlas, y su aproximación es por ejercicios de imitación y memorización; 2) el “principiante” que es capaz de aplicar las reglas a algunos contextos pero sin autonomía; 3) el “competente” que ya tiene cierto criterio propio de aplicación de las reglas y es capaz de resolver problemas en este campo de conocimiento; 4) el “fluidido” que posee una visión holística de los diferentes contextos y puede actuar en consecuencia, así como ser consejero de sus pares; y 5) el “experto” que posee la capacidad de comprender y actuar más allá del propio campo de conocimiento, llevando el saber y hacer de su dominio a la construcción interdisciplinaria.

En base a estos cinco niveles, aportamos los contenidos (gestión del cambio) y actividades (que comprenden los tres ejes temáticos) que resultan en la matriz de diseño curricular del curso que se presenta a continuación. En cada uno de los módulos, se presentan contenidos y actividades adecuadas a cada uno de estos niveles, de manera que el participante puede seleccionar aquellas que se adecuen mejor a su nivel de interés. De esta forma, se pretende favorecer la adherencia de los participantes a la cursada, dentro de la amplia heterogeneidad esperable en el universo de participantes.

Módulo	Objetivos pedagógicos	Contenidos
La isla del tesoro	Encuadre Caldeamiento	Apertura y bienvenida. Preevaluaciones. Programa del curso.
Un poco de literatura	Nivelación de conocimientos previos	Modelos y metodologías de gestión del cambio. Definiciones. Ejercicios.
Oteando el horizonte	Aproximación y análisis de modelos aplicados	Modelos aplicados a la salud y salud digital. Estudio de caso. Transformación digital de la salud a escala nacional. El cambio individual. Ejercicios.
Valija de herramientas	Uso y análisis de herramientas funcionales y documentales	Paseo visual por el kit del/la agente de cambio. Toolkits de gestión del cambio recomendados. Herramientas documentales y funcionales sobre ENT y Telesalud.
Carta de navegación	Adopción de pautas de planificación del cambio	Plan maestro y planes específicos: patrocinio, mandos medios, comunicación, capacitación, manejo de la resistencia. Fuentes documentales clave para planificar el cambio. Ejercicios.
Equipo de tripulación	Identificar roles y competencias en el equipo de cambio	El agente de cambio, rol y funciones en el equipo de telesalud. Roles y equipos clave en el proceso de cambio. Equipo de gestión del cambio versus equipo de proyecto. Cambio y aprendizaje en las organizaciones. Ejercicios.
Recalculando	Manejar nociones de evaluación, reajuste y acciones correctivas	Monitoreo y evaluación del cambio. Manejo de la resistencia. Reforzamiento del cambio. Ejercicios.
Mirando atrás	Evaluaciones finales	Posevaluación del participante. Evaluación de satisfacción.

9. Metodología de evaluación y certificación

La propuesta de evaluación del curso es de tipo continua y formativa [2], es decir que apunta a la autorregulación del participante a lo largo de la cursada, recibiendo retroalimentación automática. A esto se añade el binomio pre-postest, que permite evaluar la ganancia de conocimientos individuales y colectivos.

Los cuestionarios y ejercicios del curso apuntan a la reflexión del participante a partir del estudio de los materiales del curso. Se proponen en algunos casos como control de lectura y en otros como ejercicios de razonamiento o ensayo. Los cuestionarios presentan respuestas automáticas en diferido, ofreciendo al participante la posibilidad de volver a realizarlos todas las veces que lo desee. La retroalimentación es tanto cuantitativa como cualitativa (texto breve por pregunta).

Al término del curso virtual los participantes tendrán que realizar el post test, con un 70% de respuestas correctas.

Los participantes que satisfagan estos requisitos y completen la encuesta de calidad del Campus Virtual de Salud Pública (CVSP) podrán descargar su certificado de aprobación del curso expedido por la Organización Panamericana de la Salud.

10. Equipo docente y de diseño responsable del curso

Contenidos y diseño pedagógico-comunicacional: Mag. Elisa Martínez Luaces.

Asesoramiento: Dra. Silvana Luciani, Dra. Roberta Caixeta, Dr. Carlos Otero, Dra. María Celeste Savignano, Dra. Analía Baum, Mag. Alejandra Farías.

[1] Citado por Baumgartner, P. & S. Payr. 1996. Learning as action: A social science approach to the evaluation of interactive media. In: Proceedings of ED-MEDIA 96 - World Conference on Educational Multimedia and Hypermedia, Edited by P. Carslon und F. Makedon. Charlottesville: AACE. 31-37.

[2] Dorrego, E. (2016). Educación a distancia y evaluación del aprendizaje. Revista de Educación a Distancia (RED), (50).