SALUD

SECRETARÍA DE SALUD

Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud

Dirección de Sistemas Gerenciales

Subdirección de Inteligencia

Reporte de información
“Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud”

Febrero 2021

CONTENIDO

Contenido 2
Introducción 3
Normatividad Aplicable 3
Metodología 4
Sobre los instrumentos de diagnóstico 4
Del tamaño de la muestra 8
El proceso administrativo 11
Resultados 12
Datos Generales 12
Capacitación 16
Diagnóstico Situacional 25
Apartado Gerencial 41
Hallazgos y recomendaciones 51
Bibliografía 58

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

INTRODUCCIÓN

El presente reporte se elabora con la finalidad de dar a conocer los resultados de la aplicación de los instrumentos "*Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios*" y "*Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias*", utilizando una muestra representativa en conjunto de los tres niveles de atención de las Unidades Prestadoras de Servicios de la Secretaría de Salud así como las Jurisdicciones Sanitarias a nivel nacional, con un periodo de recepción de la información comprendido entre el 14 de noviembre de 2019 y el 31 de enero de 2020.

El objetivo principal del diagnóstico es que la Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud (DGPLADES9), cuente con los instrumentos necesarios para la toma de decisiones en materia de gerencia en salud, con el propósito de diseñar y poner a disposición de los directivos, los modelos gerenciales en salud que faciliten la gestión en las distintas unidades y jurisdicciones responsables.

NORMATIVIDAD APLICABLE

- Artículo 25, Numerales I, XI y XII del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud.

- TÍTULO SEGUNDO PRINCIPIOS Y DEBERES Capítulo I De los Principios Artículos 17 al 30 de la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

METODOLOGÍA

SOBRE LOS INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO

Se elaboraron dos cuestionarios diagnósticos haciendo uso del servicio de alojamiento de archivos conocido como Google Drive, debido a las bondades que ofrece esta herramienta tales como:

- **Accesibilidad.** Ingreso a través de cualquier Computadora o Smartphone con acceso a internet, sin necesidad de permisos especiales o de instalación de Software.
- **Costo.** El uso de la plataforma es gratuito.

- **Almacenamiento**. Captura directa de la información en una base de datos, lo cual facilita el manejo de ésta.

El acceso a los instrumentos se realizó a través de la liga https://forms.gle/cip7mPeuHxeQQHBKA con preguntas agrupadas los siguientes grupos:

- **Datos Generales**
- **Capacitación Gerencial**
- **Diagnóstico situacional**
- **Habilidades Gerenciales**
- **Procesos Gerenciales**
- **Herramientas Gerenciales**

Con ligeras variaciones, a continuación, se muestran las preguntas aplicadas tanto a las Unidades Prestadoras de Servicio como a las Jurisdicciones Sanitarias.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Datos Generales

Pregunta	Unidades Prestadoras de Servicio	Jurisdicciones Sanitarias
Nombre Completo	X	X
¿Cuántos años cumplidos tiene?	X	X
Sexo	X	X
¿Cuál es su nivel máximo de estudios terminado?	X	
¿Qué carrera universitaria cursó?		X
¿Realizó estudios de posgrado?		X
Referente a la pregunta anterior, especifique nombre del programa académico que cursó	X	X
Indique el tipo de institución donde cursó su máximo nivel de estudios	X	X
Proporcione su cédula profesional	X	X
¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?	X	X
¿Cuál es su cargo actual en los servicios de salud?	X	
¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo como director, encargado o médico pasante en su unidad médica actual? [Años]	X	
¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo como director, encargado o médico pasante en su unidad médica actual? [Meses]	X	
¿Cuánto tiempo lleva actualmente como Jefe Jurisdiccional? [Años]		X
¿Cuánto tiempo lleva actualmente como Jefe Jurisdiccional? [Meses]		X
La unidad médica a su cargo ¿A qué Servicios de Salud Estatal pertenece?	X	
La jurisdicción a su cargo ¿A qué Servicios de Salud Estatal pertenece?		X
Mencione el nombre de la Jurisdicción Sanitaria a su cargo		X
¿A qué jurisdicción sanitaria pertenece la unidad médica a su cargo?	X	
Elija el tipo de unidad médica en la que labora	X	
Proporcione la clave CLUES de su unidad médica	X	
¿Cuál es el nombre de la unidad médica a su cargo?	X	
¿Se ha desempeñado en otros cargos de mando medio y superior?	X	X
Mencione de manera cronológica los cargos desempeñados y su duración como mando medio y superior. (Ej. Director del Hospital General de Mazatlán - 9 años)	X	X

Capacitación Gerencial

Pregunta	Unidades Prestadoras de Servicio	Jurisdicciones Sanitarias
¿Recibió curso de inducción al cargo que está desempeñando?	X	X
¿De cuántas horas fue dicha capacitación?	X	X
¿Hace cuánto tiempo (años) recibió su última capacitación en el ámbito gerencial?	X	X
Seleccione el tipo de capacitación o especialización que está cursando, el cual lo habilite para su cargo	X	X
Seleccione la modalidad en la que está cursando la capacitación	X	X
¿Cuál es el nombre de la capacitación que está cursando?	X	X
¿En qué institución la está cursando?	X	X
¿Los Servicios de Salud costearon la capacitación que está cursando?	X	X
Si tomara algún tipo de capacitación gerencial ¿Cuál de las siguientes opciones sería de mayor interés para usted?	X	X
Indique en que modalidad le interesaría cursar la capacitación seleccionada	X	X
¿Cuál de los siguientes temas de capacitación sería de mayor interés para usted? (Nota: puede seleccionar más de una opción)	X	X
¿Cuántas horas semanalmente podría dedicar para capacitarse?	X	X

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Diagnóstico Situacional

Pregunta	Unidades Prestadoras de Servicio	Jurisdicciones Sanitarias
Mencione ¿Cuáles son sus funciones específicas?	X	X
Además de desempeñar sus funciones específicas ¿Qué otras funciones realizan?	X	X
Mencione los procesos gerenciales que identifique	X	X
Identifique y mencione de mayor a menor importancia los 5 principales desafíos a los que se enfrenta en la gestión diaria en relación con los Recursos Humanos y describa brevemente como los resuelve cuando se presentan	X	X
Identifique y mencione de mayor a menor importancia los 5 principales desafíos a los que se enfrenta en la gestión diaria en relación a los Recursos Financieros y describa brevemente como los resuelve cuando se presentan	X	X
Identifique y mencione de mayor a menor importancia los 5 principales desafíos a los que se enfrenta en la gestión diaria en relación a los Recursos Materiales y describa brevemente como los resuelve cuando se presentan	X	X
Identifique y mencione de mayor a menor importancia los 5 principales desafíos a los que se enfrenta en la gestión diaria en relación al equipamiento médico y describa brevemente como los resuelve cuando se presentan	X	
Identifique y mencione de mayor a menor importancia los 5 principales desafíos a los que se enfrenta en la gestión diaria en relación al equipamiento informático y describa brevemente como los resuelve cuando se presentan	X	X
Identifique y mencione de mayor a menor importancia los 5 principales desafíos a los que se enfrenta en la gestión diaria de su Jurisdicción Sanitaria en relación a infraestructura		X
¿Cuenta con personal de apoyo para el desempeño de sus funciones directivas?	X	
Mencione las coordinaciones que integran su Jurisdicción Sanitaria (niveles jerárquicos que dependen directamente de usted)		X
¿Cuántas personas conforman la plantilla de su Jurisdicción Sanitaria?		X

Habilidades Gerenciales

Pregunta	Unidades Prestadoras de Servicio	Jurisdicciones Sanitarias
¿Posee conocimientos y habilidades que le permitan ejercer efectivamente su cargo?	X	X
Solicita la participación de todas las áreas en el desarrollo de las acciones de la organización y establece estrategias conjuntamente con sus colaboradores	X	X
Ayuda a sus colaboradores, cuando lo necesitan	X	X
Promueve la colaboración, comparte planes, descubre oportunidades y crea un clima laboral positivo	X	X
Realiza en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia	X	X
Asegura la transparencia y el uso adecuado en la administración de todos los recursos	X	X
Identifica los problemas, reconoce sus posibles causas y establece soluciones. Posee habilidades para la toma de decisiones de manera apropiada	X	X
Posee y promueve alta calidad en todos los servicios, cumpliendo con los estándares normados	X	X
En las actividades programadas, involucra a todas las áreas	X	X
Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y amplía sus conocimientos. Adopta nuevos desafíos para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación	X	X
Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales	X	X
Se dirige al personal con respeto e igualdad, desarrolla efectivas relaciones de trabajo con sus jefes, colaboradores y usuarios	X	X
Motiva a sus colaboradores a desempeñar de manera adecuada sus funciones, empleando al máximo sus habilidades	X	X
Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus jefes y colaboradores; aun cuando son opuestas a los suyos	X	X

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Procesos Gerenciales

Pregunta	Unidades Prestadoras de Servicio	Jurisdicciones Sanitarias
¿Se conduce por medio de la Gestión por Procesos, es decir, cuenta con procesos documentados, con diagramas de flujo y están alineados a la planeación estratégica institucional?	X	X
¿Conoce y aplica la Metodología de Administración de Riesgos para cada proceso sustantivo y administrativo de la unidad a su cargo, es decir, cuenta con una matriz de riesgos con sus respectivas acciones de control?	X	X
¿Aplica la Gestión Basada en Resultados en su unidad médica, es decir, todos los procesos y servicios generan valor público que contribuye al logro de resultados claramente definidos y facilitan la rendición de cuentas?	X	X
¿Se realiza el análisis de la información que permita generar datos e indicadores necesarios para la gestión y su uso para la toma de decisiones?	X	X
¿Conoce y aplica la Gestión del Cambio, es decir, genera entornos participativos y de comunicación abierta para dar soluciones a los desafíos que enfrenta su unidad médica?	X	X

Herramientas Gerenciales

Pregunta	Unidades Prestadoras de Servicio	Jurisdicciones Sanitarias
¿Conoce y ha implementado un análisis FODA para realizar un diagnóstico situacional?	X	X
¿Conoce y ha empleado un Diagrama de Causa Efecto para analizar las principales problemáticas?	X	X
¿Conoce y ha utilizado una Matriz de Priorización de Problemas para determinar las problemáticas más apremiantes y evaluar alternativas en la gestión?	X	X
¿Conoce y ha implementado un Tablero de Mando Integral que le permita medir los objetivos operativos y alinearlos estratégicamente?	X	X
¿Conoce y ha elaborado una Gráfica de Gantt que le permita calendarizar actividades, asignar responsables y realizar un seguimiento a los programas de trabajo?	X	X
Mencione brevemente que otras herramientas gerenciales ha utilizado en la gestión de su unidad médica	X	X

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Unidades Prestadoras de Servicios

Tomando como universo la base de datos del Catálogo CLUES de septiembre 2019 publicado por la Secretaría de Salud en su portal oficial, se utilizaron los siguientes filtros:

- Institución (Secretaría de Salud)
- Tipología (A, B, C, CAP, CES, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, Q, R, S, UNE, Y y Z)
- Estatus de operación (En operación)

El resultado obtenido fue de un universo de 12,100 Unidades Prestadoras de Servicios de Salud, a las cuales se les aplicó un muestreo aleatorio estratificado con un margen de error máximo permitido del 5% y un nivel de confianza del 99%, determinando un tamaño de la muestra de 631 unidades dividido en 3 grupos:

- Grupo 1. Incluye los Centros de Salud de 1 a 5 Núcleos Básicos (NB).
- Grupo 2. Contempla los Centros de Salud de 6 a 12 NB, Centros de Salud de Servicios Ampliados, Centros Avanzados de Atención Primaria a la Salud, así como Unidades de Especialidades Médicas (UNEME).
- Grupo 3. Contabiliza Hospitales Básicos Comunitarios, Hospitales Generales, Hospitales de Especialidades, Hospitales Psiquiátricos, Hospitales Regionales de Alta Especialidad e Institutos Nacionales de Salud,

El tamaño muestral realmente obtenido fue de 592 observaciones debido a que no todas las Unidades Prestadoras de Servicios consideradas dentro de la muestra original enviaron su información dentro del periodo establecido.

El 81% corresponde a observaciones del Grupo 1, distribuyendo el restante en 12% y 7% para los Grupos 2 y 3 respectivamente. Dado el tamaño de la muestra y con la finalidad de conservar el margen de error máximo permitido del 5%, se disminuyó el nivel de confianza a 97%.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

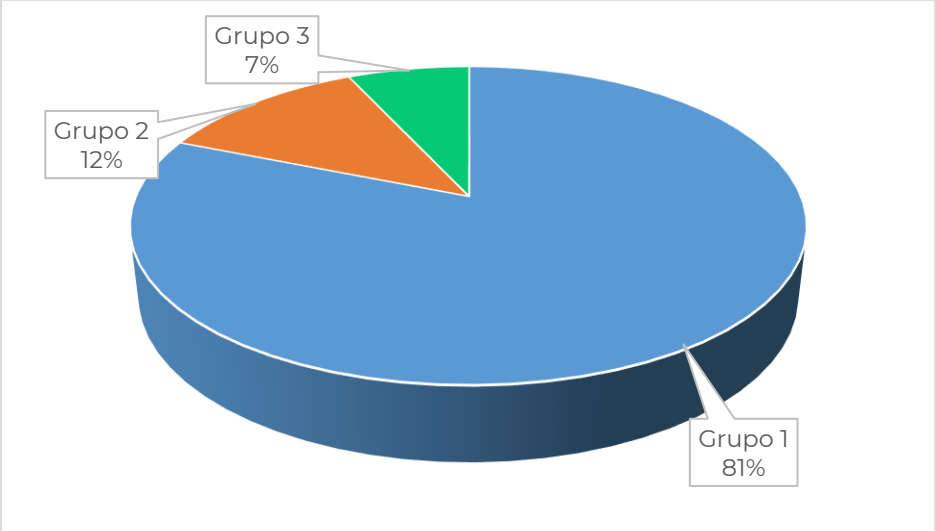
Cuadro 1. Distribución de los Grupos de las Unidades Prestadoras de Servicios

Centro de Salud de 1 Núcleo	324
Centro de Salud de 2 Núcleos	86
Centro de Salud de 3 Núcleos	36
Centro de Salud de 4 Núcleos	18
Centro de Salud de 5 Núcleos	16
Grupo 1	480
Centro de Salud de 6 Núcleos	11
Centro de Salud de 7 Núcleos	3
Centro de Salud de 8 Núcleos	7
Centro de Salud de 9 Núcleos	3
Centro de Salud de 10 Núcleos	3
Centro de Salud de 11 Núcleos	4
Centro de Salud de 12 Núcleos	6
Centro de Salud de Servicios Ampliados	6
Centros Avanzados de Atención Primaria a la Salud	8
Unidad de Especialidades Médicas	20
Grupo 3	71
Hospital Básico Comunitario	14
Hospital de Especialidades	4
Hospital General	18
Hospital Psiquiátrico	2
Hospital Regional de Alta Especialidad	1
Instituto Nacional de Salud	2
Grupo 3	41
Tamaño de Muestra	592

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Gráfica 1. Porcentajes de Distribución de los Grupos de las Unidades Prestadoras de Servicios



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

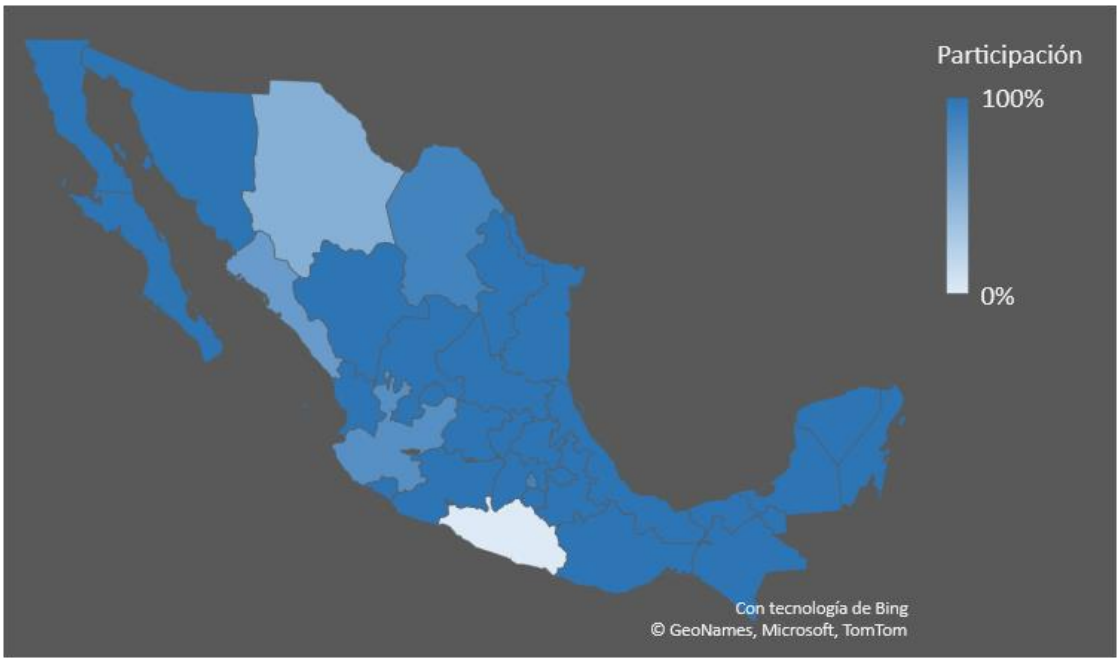
Jurisdicciones Sanitarias

Se tomó como universo los 246 registros del Catálogo de Jurisdicciones Sanitarias con fecha de noviembre de 2018, mismos que serían contemplados en su totalidad para el presente análisis, lo que nos garantizaba un error máximo permitido de 0% con un nivel de confianza del 100%, sin embargo, solo el 92% de ellas atendieron el requerimiento de información, por consiguiente, el error máximo permitido final fue de 2.45% con un nivel de confianza del 99%.

Las 20 Jurisdicciones Sanitarias que no atendieron el requerimiento de información se encuentran localizadas en las Entidades de Ciudad de México, Chihuahua, Coahuila, Guerrero, Jalisco y Sinaloa, siendo el Estado de Guerrero el único del cual ninguna de sus Jurisdicciones Sanitarias envió su información correspondiente.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Mapa 1. Participación de las Jurisdicciones Sanitarias por Estado



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"
NOTA: El estado de Guerrero tuvo una participación nula al no atender el requerimiento de información.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En uso de las facultades conferidas en el Artículo 25 del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, se solicitó por escrito a los 32 Secretarios de Salud que giraran sus instrucciones con la finalidad de que los directivos o encargados de las Unidades de la muestra, así como de las Jurisdicciones Sanitarias, contestaran los cuestionarios diagnóstico respectivos, proporcionando la liga de acceso y estableciendo el periodo de recepción de la información indicado anteriormente.

Por parte de la DGPLADES se designó al Lic. Mauricio Ojeda Rivas, Director de Sistemas Gerenciales (mauricio.ojeda@salud.gob.mx) como enlace y se solicitó a los Estados realizar lo mismo, designando un responsable para el seguimiento del proyecto.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

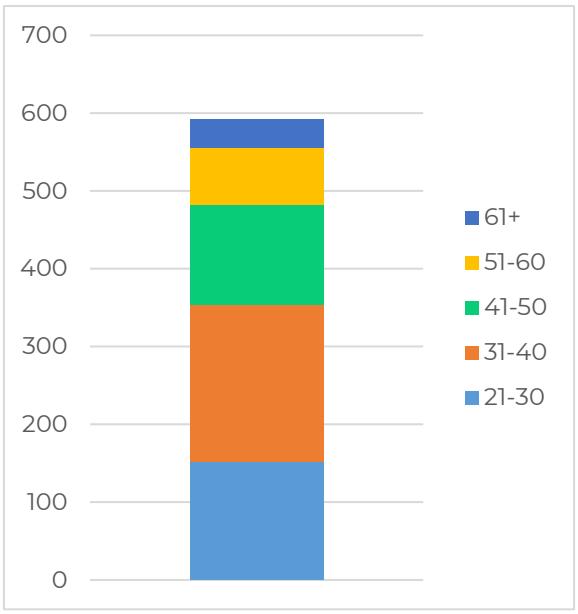
RESULTADOS

DATOS GENERALES

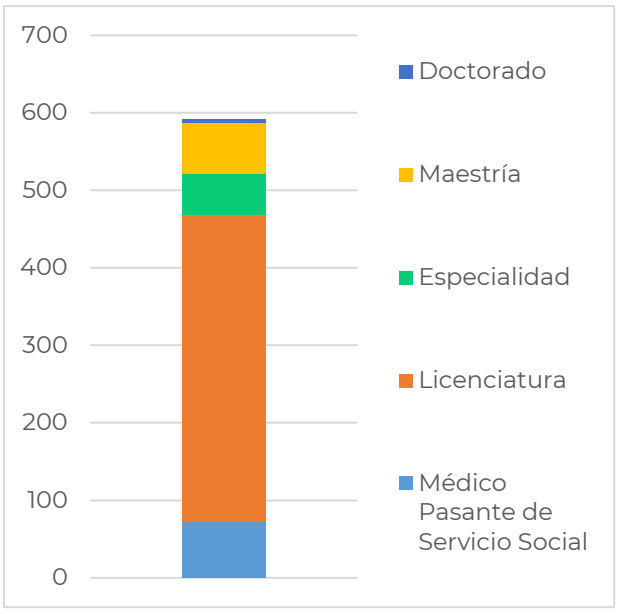
A continuación, se muestran los datos estadísticos obtenidos del ejercicio, que incorporan información de las personas que se encuentran al frente de las Unidades Prestadoras de Servicios y las Jurisdicciones Sanitarias.

El 74% de la población de las Unidades Prestadoras de Servicios se encuentra por arriba de los 30 años cumplidos, de los cuales el 99% de ellos cuenta con estudios superiores concluidos, lo que los califica como aptos para ocupar sus respectivos puestos.

Gráfica 2. Rango de Edades de los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios



Gráfica 3. Nivel de Escolaridad de los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios

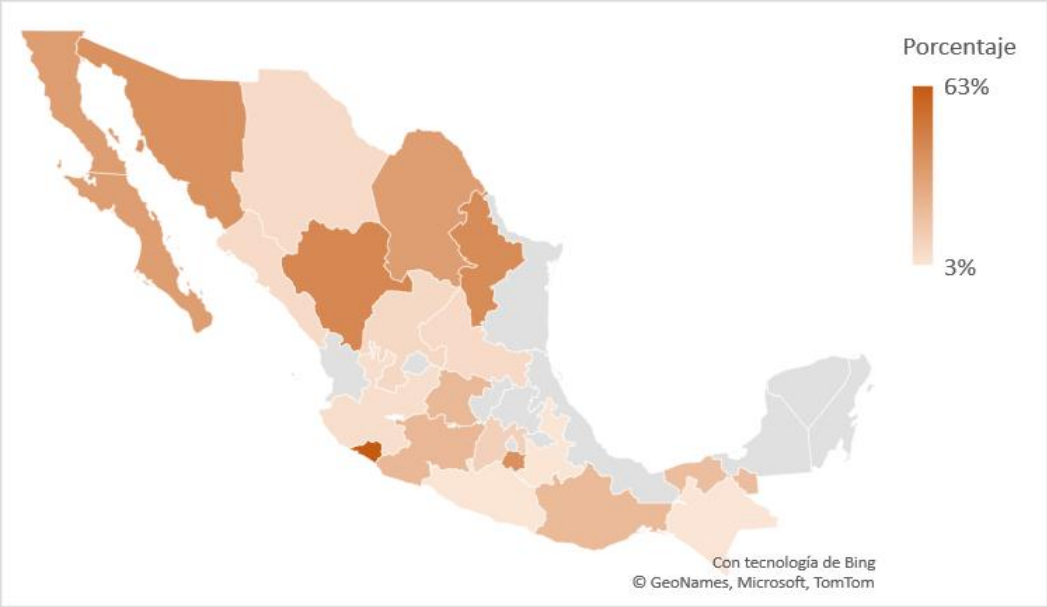


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Del 26% de la población de Unidades Prestadoras de Servicios que está por debajo de los 30 años, 69 de un total de 73 personas no cuentan con estudios superiores concluidos, es decir, son pasantes y 61 de ellas están al frente de Centros de Salud de 1 NB, el resto se encuentra distribuido en Centros de Salud de 2 a 6 NB.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Mapa 2. Distribución de Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio con nivel de Médico Pasante de Servicio Social



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

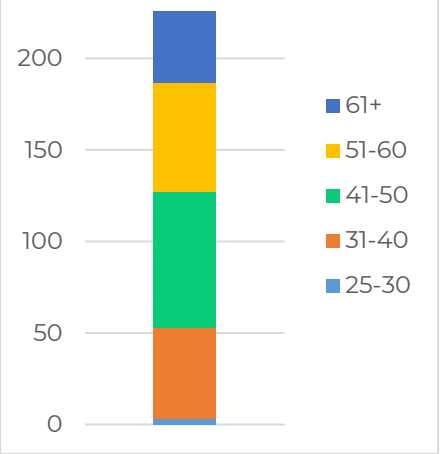
Colima es el estado con mayor índice de encargados de Unidades Prestadoras de Servicios con nivel de Médico Pasante de Servicio Social con un 63%, es decir, 5 de sus 8 responsables de los cuales, 4 de ellos se encuentran en Centros de Salud de 1NB.

Los Estados de Aguascalientes, Campeche, Ciudad de México, Hidalgo, Nayarit, Querétaro, Quintana Roo, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán cuentan con nivel mínimo de Licenciatura para los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios.

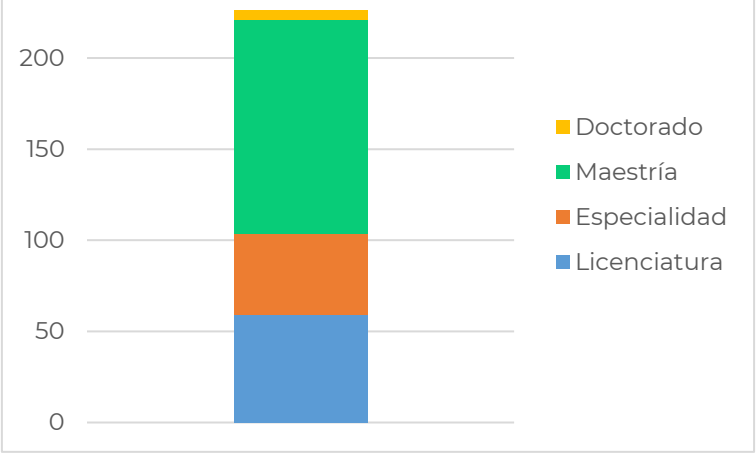
Por otro lado, el 100% de la población al frente de las Jurisdicciones Sanitarias cuenta con estudios superiores concluidos, con edad promedio de 50 años y el 62% de ellos cuenta con estudios superiores a Licenciatura.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Gráfica 4. Rango de Edades de los responsables de las Jurisdicciones Sanitarias



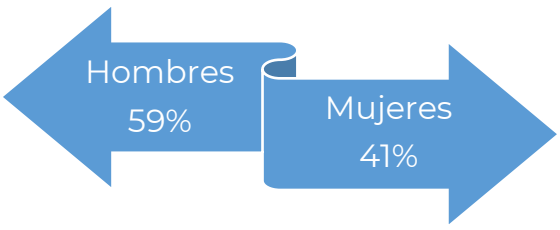
Gráfica 5. Nivel de Escolaridad de los responsables de las Jurisdicciones Sanitarias



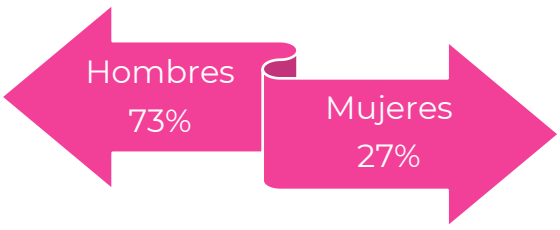
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

En términos de Equidad de Género existe una ligera diferencia entre el porcentaje de personas al frente de Unidades Prestadoras de Servicios que son hombres, en relación con el porcentaje correspondiente al de las mujeres, sin embargo, realizando la misma comparación para el personal a cargo de Jurisdicciones Sanitarias, ésta diferencia incrementa de manera considerable, ya que solo un 27% de los puestos de mayor jerarquía es ocupado por mujeres, lo que demuestra que en términos de Equidad de Género, aún queda mucho camino por recorrer.

Infografía 1. Personal al frente de Unidades Prestadoras de Servicios



Infografía 2. Personal al frente de Jurisdicciones Sanitarias

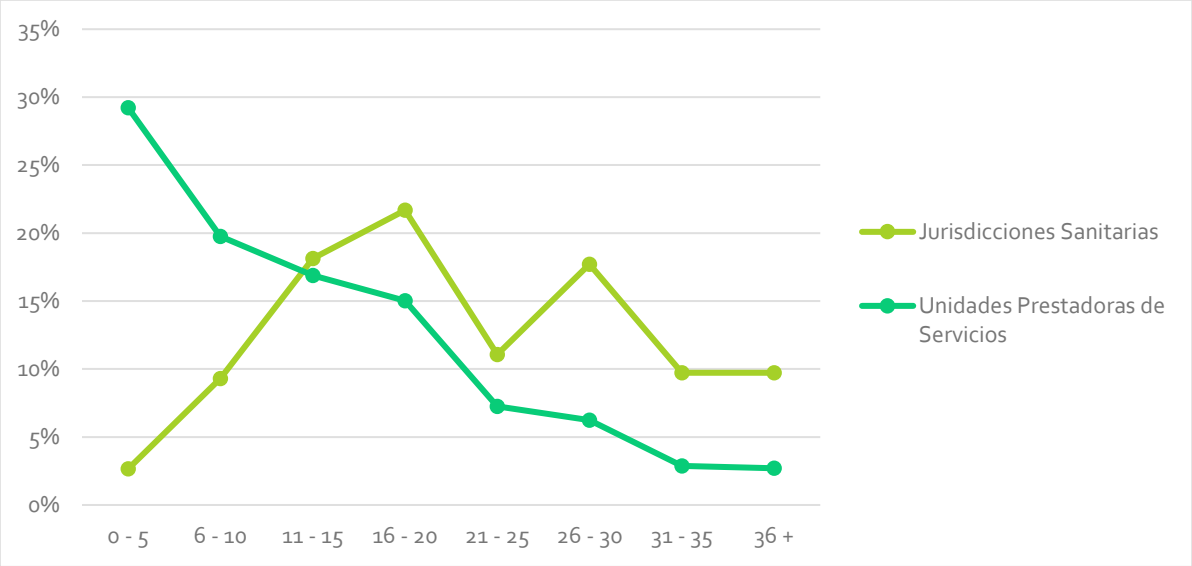


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios" "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Con respecto a los años de experiencia de los usuarios, se observa un comportamiento natural por parte de la población que integran las Unidades Prestadoras de Servicios con un promedio de 13 años de experiencia y 22 años para las Jurisdicciones Sanitarias.

Gráfica 6. Años de Experiencia

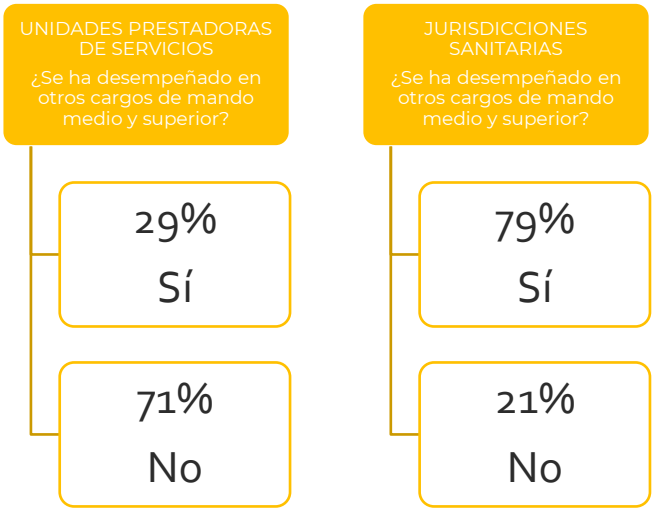


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Dentro del personal responsable de las Unidades Prestadoras de Servicios, una minoría, es decir, solo un 29% de ellos, se ha desempeñado en otros cargos de mando medio, situación inversa si se analiza la población que incluye a las personas al frente de las Jurisdicciones Sanitarias.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Infografía 3. Otros cargos de mando medio y superior

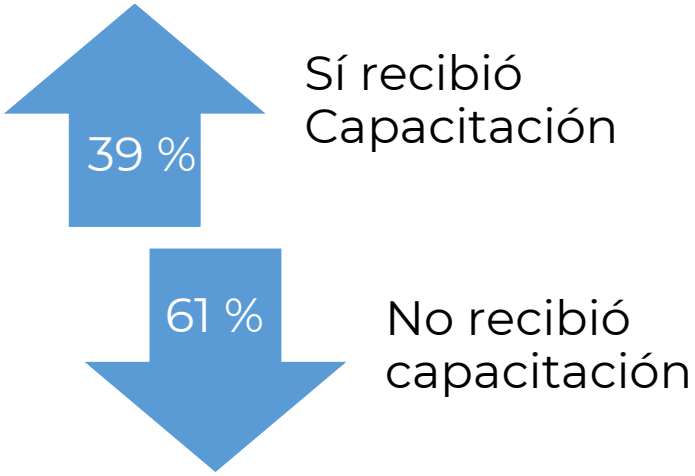


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

CAPACITACIÓN

Del total de la población tanto de las Unidades Prestadoras de Servicios como de las Jurisdicciones Sanitarias, únicamente el 39% manifestó haber recibido algún tipo de inducción al puesto que desempeñan, la gran mayoría se incorpora a sus actividades sin tener la capacitación adecuada, lo cual podría repercutir en el rendimiento del usuario al prolongar la curva de aprendizaje.

Infografía 4. Capacitación previa a ocupar su cargo actual

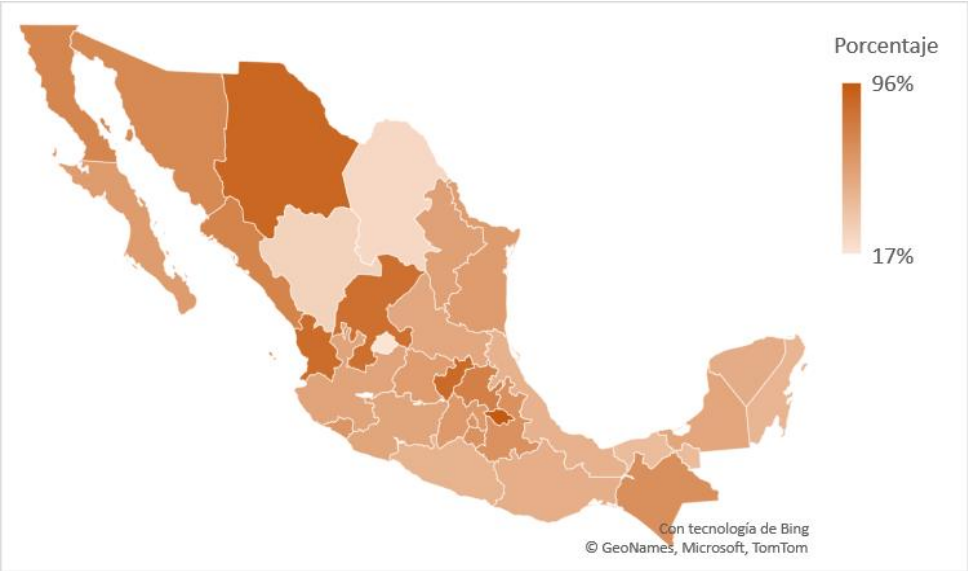


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Cuando se les cuestionó a las Unidades Prestadoras de Servicios si sus responsables recibieron capacitación previa a ocupar su actual cargo, en 23 de las 32 Entidades Federativas se obtuvo una respuesta negativa con porcentajes iguales o superiores al 50%.

Mapa 3. Porcentaje Promedio de Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio y Jurisdicciones Sanitarias que NO recibieron capacitación previa a ocupar su puesto



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

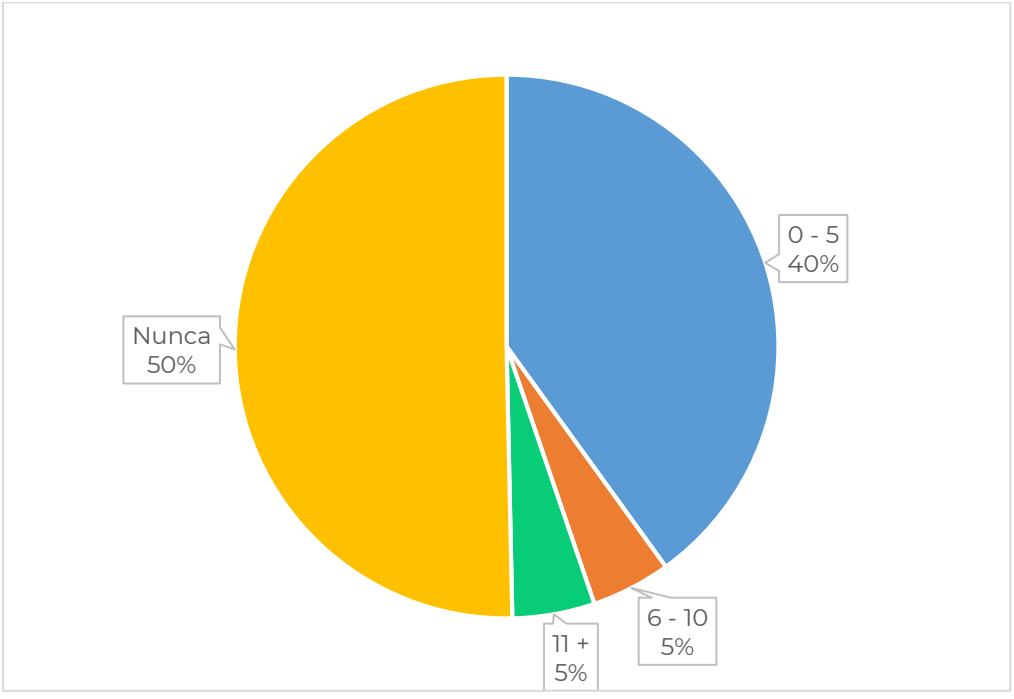
Los Estados de Campeche, Guerrero, Oaxaca, Veracruz y Yucatán, argumentaron que más del 60% de sus responsables al frente de las Unidades Prestadoras de Servicios no recibieron curso de inducción previo a ocupar sus respectivos puestos, situación que cambia al analizar los porcentajes de dicho Estados correspondientes a las Jurisdicciones Sanitarias en donde menos del 33% de los sujetos objeto de estudio indicó no recibir curso del algún tipo, con excepción del Estado de Guerrero, que cabe recordar ninguna de sus 7 Jurisdicciones Sanitarias registradas atendió el requerimiento de información.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Por otro lado, en el caso de las Jurisdicciones Sanitarias son los Estados de Colima, Jalisco, Nuevo León, Puebla, San Luis Potosí y Tabasco los que presentan porcentajes iguales o superiores al 50% de responsables que indicaron no haber recibido algún tipo de capacitación previo a ocupar sus respectivos cargos, mientras que la situación cambia analizando los porcentajes correspondientes a las Unidades Prestadoras de Servicio de estos Estados, donde sus resultados no superan el 50%.

Pasando al ámbito gerencial, el porcentaje de la población que integra los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios que indica nunca haber recibido capacitación relacionada a temas gerenciales es del 50%, contra solo un 10% por parte de los responsables al frente de las Jurisdicciones Sanitarias, cuando las nuevas corrientes de la gestión indican que las personas que quieren ejercer un cargo gerencial apropiadamente, deben mantenerse en capacitación continua de acuerdo a las fuentes consultadas disponibles en el apartado final del presente reporte.

Gráfica 7. Años de la última Capacitación en el Ámbito Gerencial de las Unidades Prestadoras de Servicios

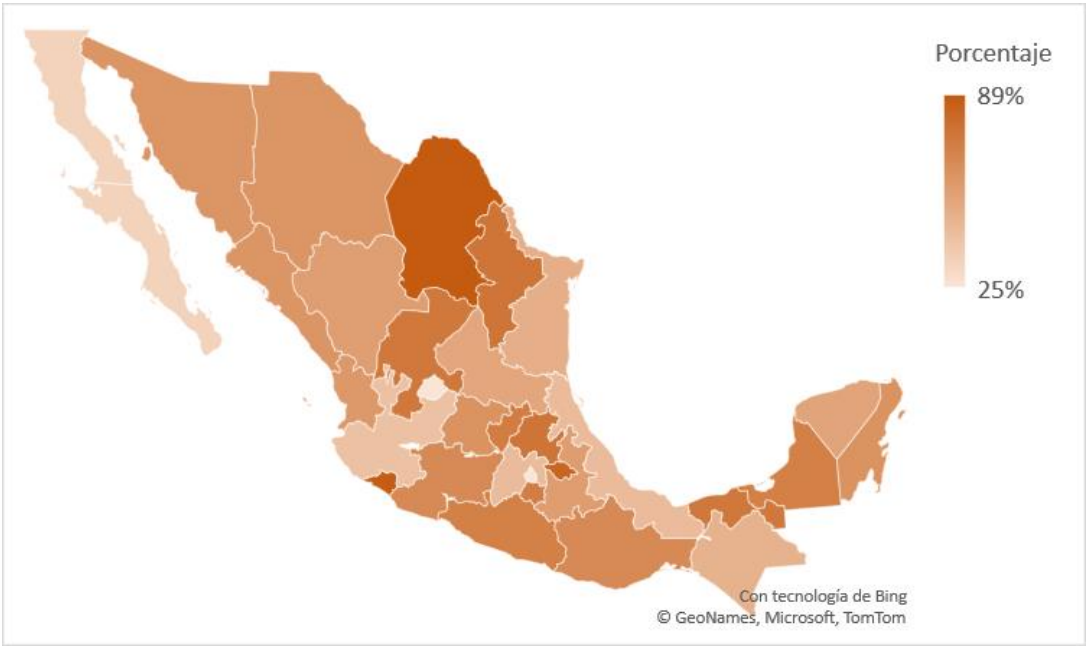


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Hablando de los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios que indican haberse capacitado en temas gerenciales hace más de 5 años o en los peores casos nunca, estos se encuentran distribuidos en los Estados de Campeche, Chihuahua, Coahuila, Colima, Durango, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro., Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tlaxcala y Zacatecas, con porcentajes por arriba del 50%, lo que los convierten en los peor evaluados debido a su desactualización en temas relevantes de capacitación, siendo encabezados por Coahuila con un 89% de menciones.

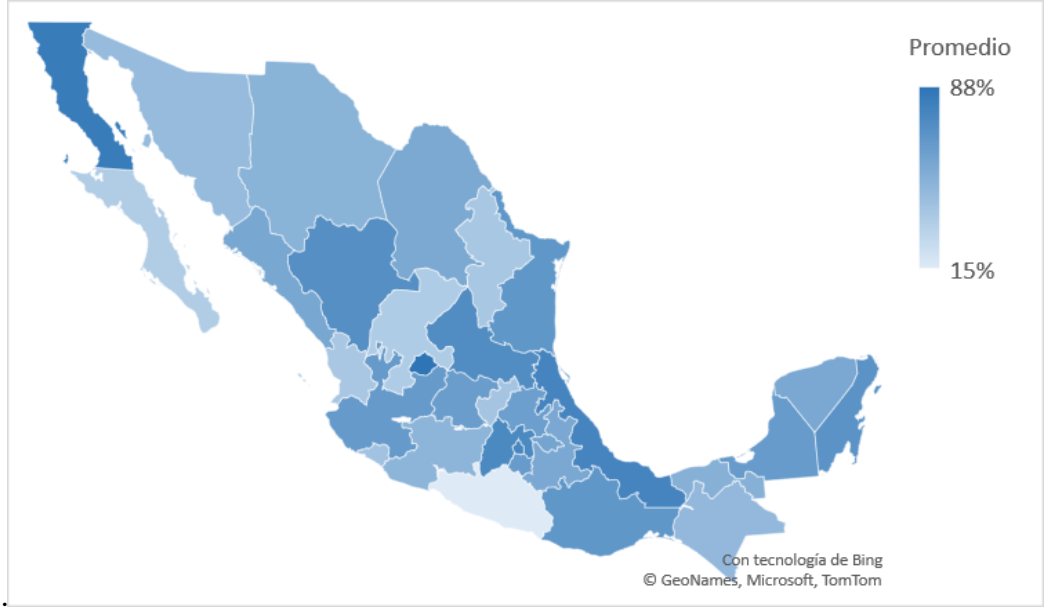
Mapa 4. Distribución de Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio que nunca han recibido Capacitación en temas Gerenciales o lo hicieron hace más de 5 años



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Mapa 5. Distribución promedio de responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio y Jurisdicciones Sanitarias que han recibido Capacitación en temas Gerenciales hace no más de 5 años



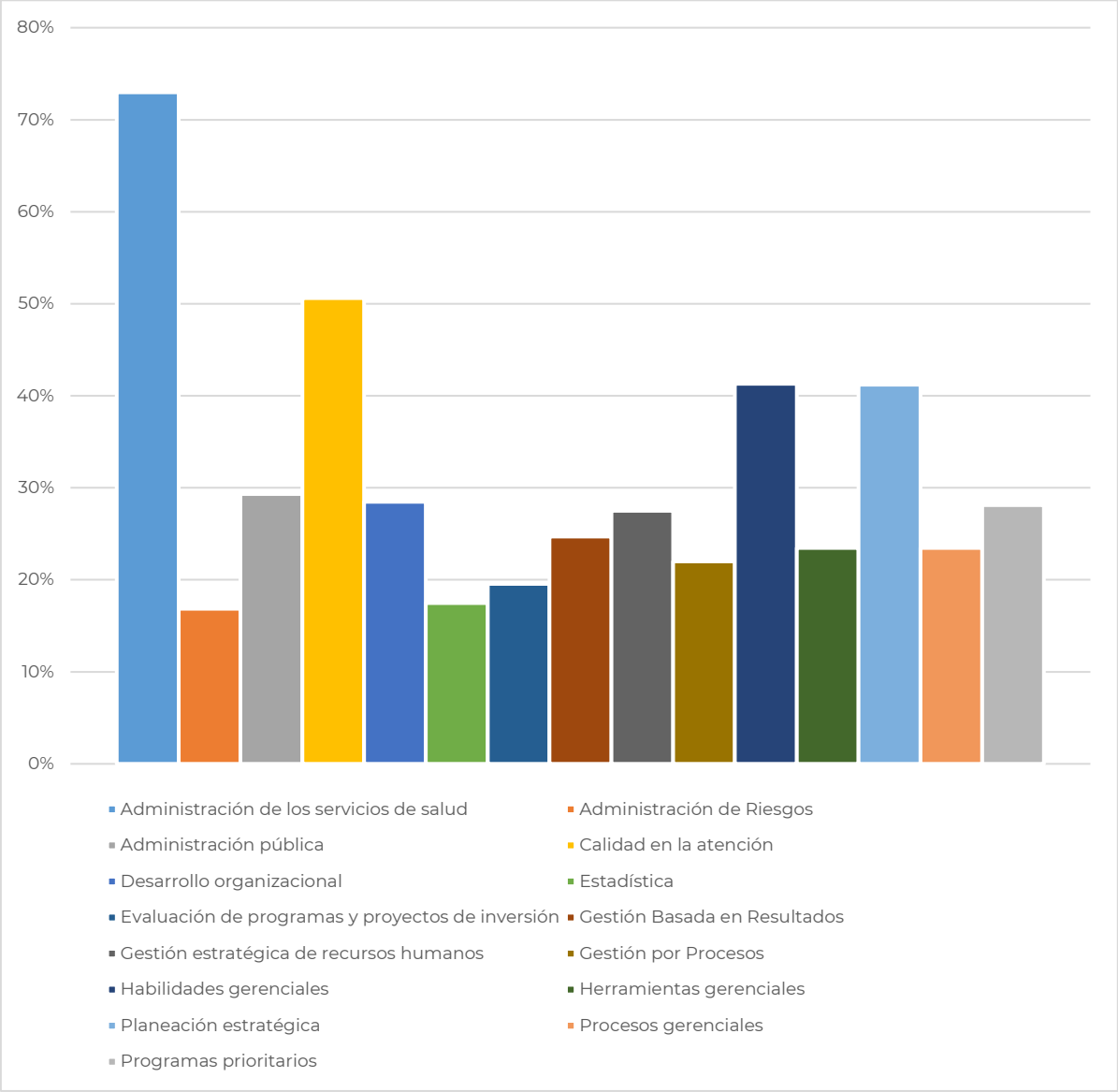
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"
NOTA: El estado de Guerrero tuvo una participación nula en el apartado de Jurisdicciones Sanitarias, al no atender el requerimiento de información.

Los Estados que cuentan con porcentajes superiores al 50% de responsables tanto de las Unidades Prestadoras de Servicio como de las Jurisdicciones Sanitarias, con respecto a estar cursando algún tipo de capacitación o haberlo hecho en un periodo no mayor a 5 años son Aguascalientes, Baja California, Ciudad de México, Jalisco, México y Veracruz, siendo Aguascalientes el Estado con el porcentaje más alto. Las Jurisdicciones Sanitarias cuentan con un porcentaje del 78% de responsables que argumentaron estar cursando algún tipo de capacitación o haberlo hecho en un periodo no mayor a 5 años, contra un 40% con respecto a las Unidades Prestadoras de Servicios.

Este informe resalta el interés de los encuestados para recibir capacitación en el ámbito de Gerencia y Salud, a continuación, se presentan los temas de mayor aceptación siendo los relacionados con la Administración de los Servicios de Salud el que mayor demanda presenta con un interés del 73% por parte de los responsables tanto de las Unidades Prestadoras de Servicios como por los de las Jurisdicciones Sanitarias.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Gráfica 8. Temas de Capacitación de Interés

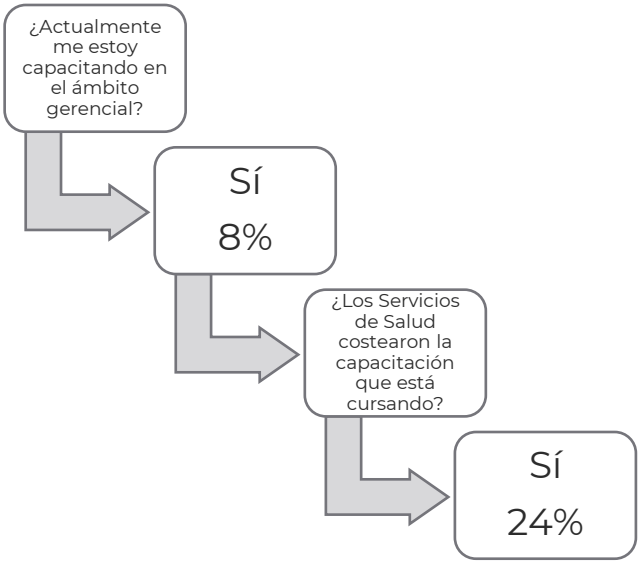


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

El deseo de estar en constante capacitación por parte de los responsables de todos los sujetos objeto de estudio está presente, sin embargo, en la actualidad enfrenta grandes obstáculos que pudiesen deberse a distintos factores, entre ellos la falta de apoyos por parte de los Servicios de Salud para costear los programas de capacitación, actualización o grado académico o simplemente por los excesos de cargas de trabajo que les impiden contar con tiempo suficiente para seguir creciendo profesionalmente.

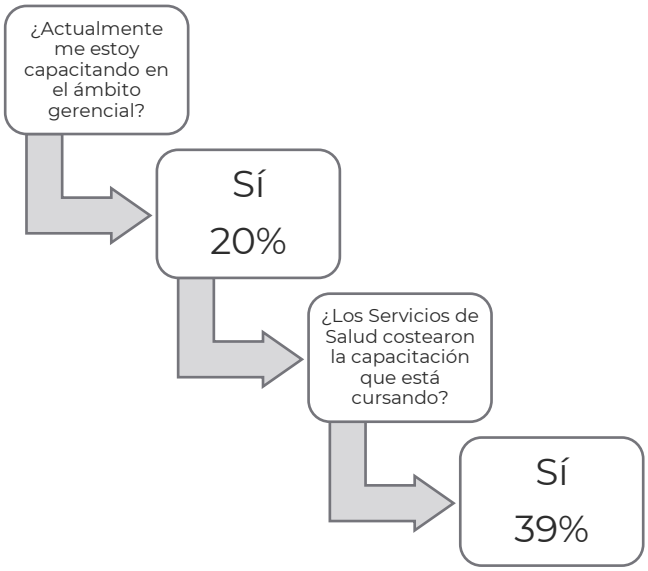
Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Infografía 5. Capacitación en el Ámbito Gerencial de las Unidades Prestadoras de Servicios



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Infografía 6. Capacitación en el Ámbito Gerencial de las Jurisdicciones Sanitarias



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

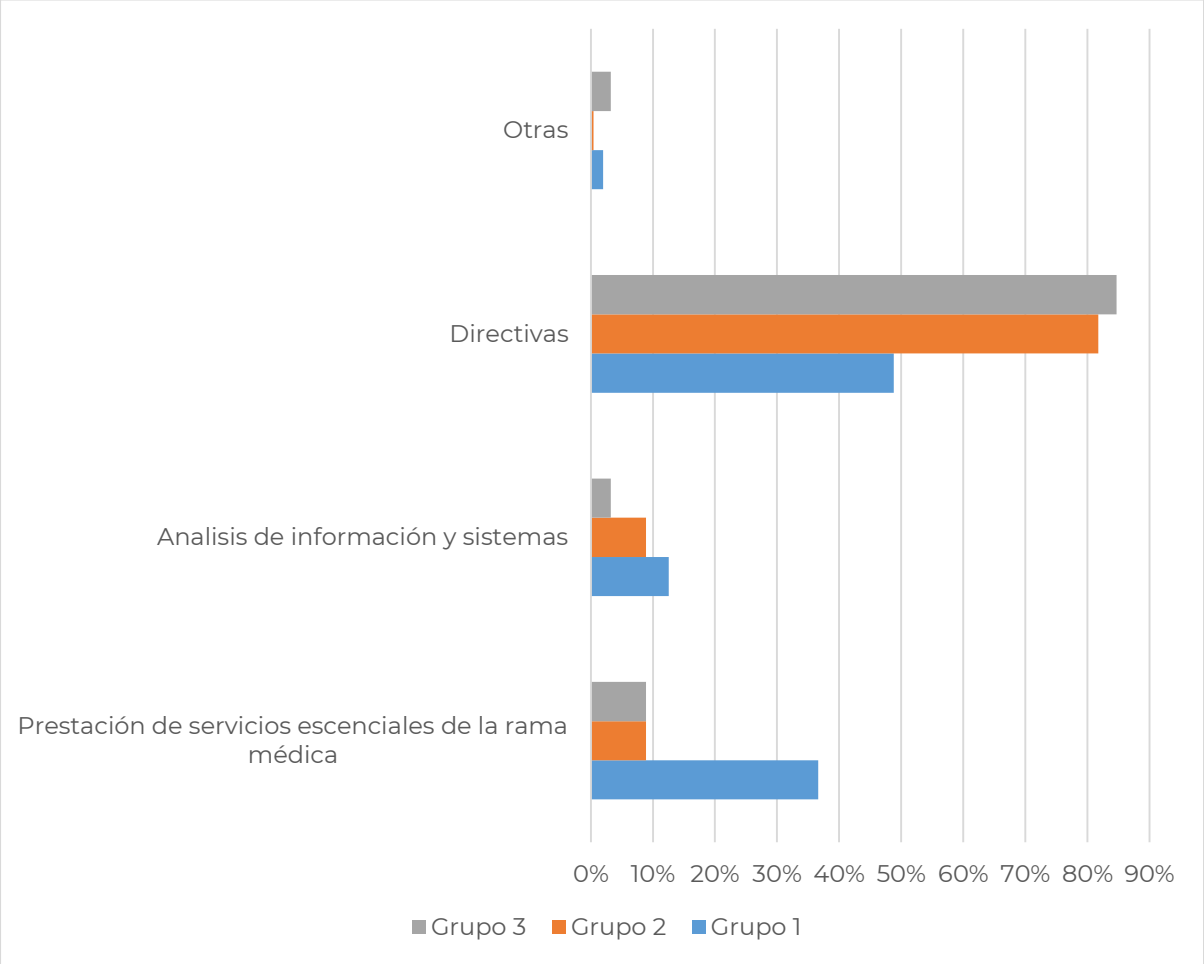
Actualmente solo el 8% de los responsables al frente de las Unidades Prestadoras de Servicios indicó que se encuentra cursando algún tipo de capacitación o especialización que los ayuda profesionalmente a desarrollar sus aptitudes y actitudes para llevar a cabo las actividades, de las cuales solo el 24% está recibiendo apoyo por parte de los Servicios de Salud para costear dicha capacitación.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Si bien en el caso de las Jurisdicciones Sanitarias el porcentaje incrementa hasta un 20%, éste no resulta ser el deseado, solo 46 personas se encuentran en proceso de capacitación o especialización de las cuales solo 18 de ellas están siendo apoyadas por parte de los Servicios de Salud para costear dichos procesos, es decir, un 39%.

Analizando las funciones que el personal al frente de las Unidades Prestadoras de Servicios desempeña dentro de sus respectivos cargos, encontramos que el tipo de actividades identificadas varían en función del tamaño de la Unidad, así como de la percepción de su responsable, tratando de resumirlo en la siguiente gráfica.

Gráfica 9. Funciones de los Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios

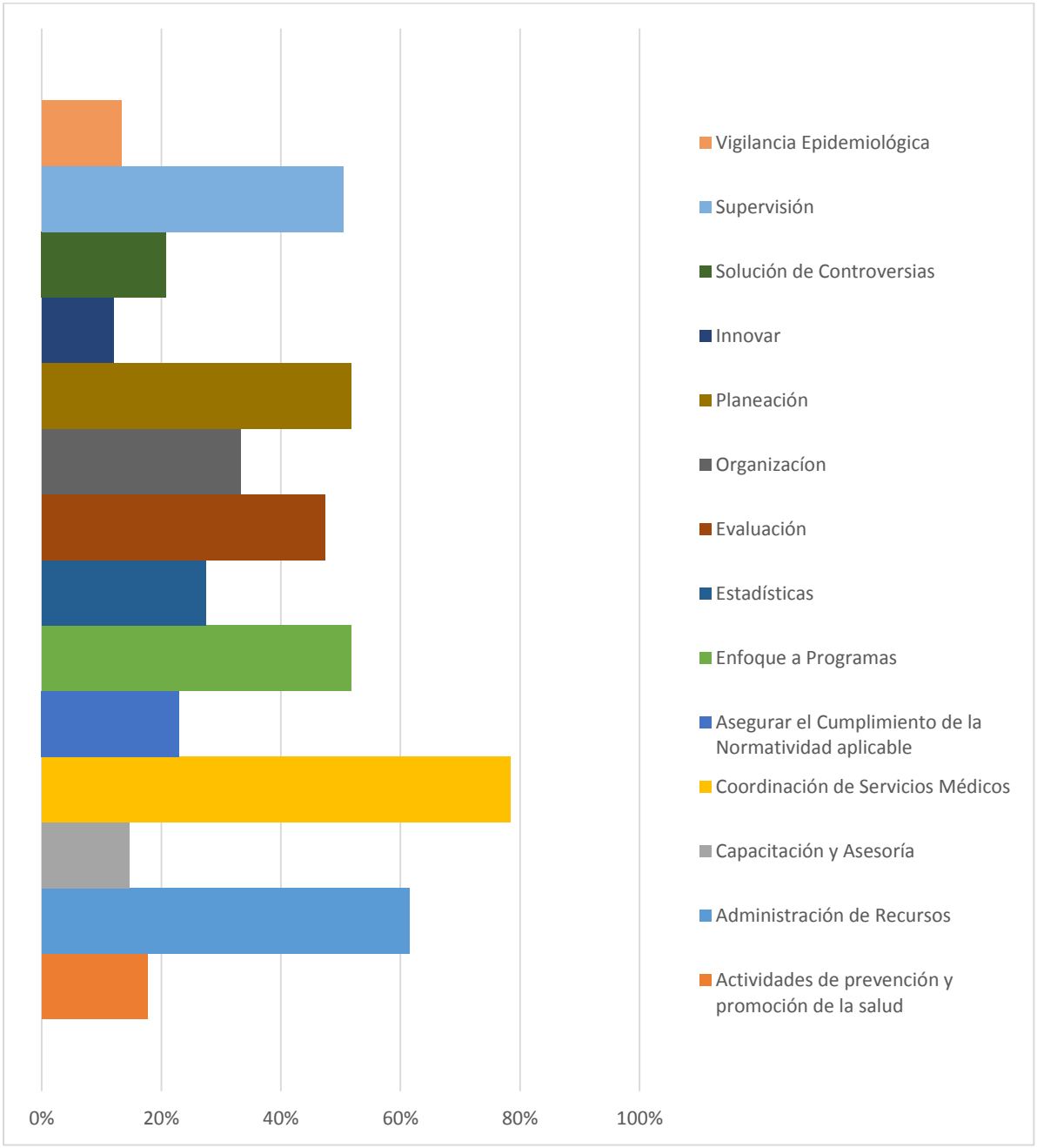


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Caso contrario con las Jurisdicciones Sanitarias, donde la actividad antes mencionada no figura dentro sus funciones relevantes debido a que se enfocan en la Coordinación de los servicios de primer nivel y no en brindar consulta como tal, ocupando el resto de su tiempo en actividades meramente directivas.

Gráfica 10 Funciones específicas de los responsables de las Jurisdicciones Sanitarias



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

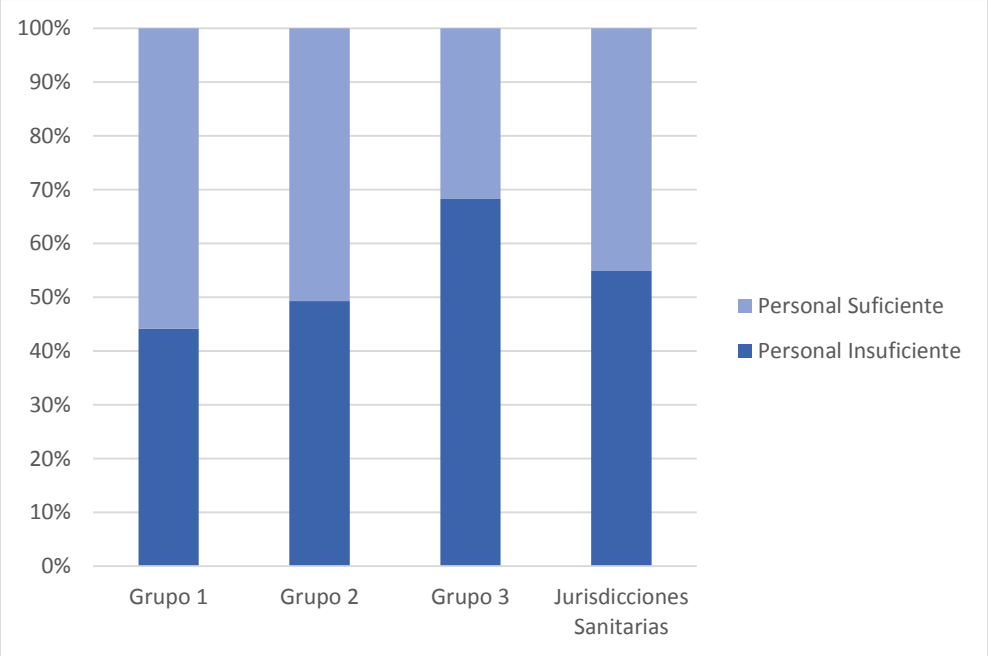
Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En esta sección abordaremos la problemática a la que se enfrentan los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios y Jurisdicciones Sanitarias a la hora de realizar sus labores diarias.

En primer lugar, se muestran los porcentajes que indican insuficiencia de personal.

Gráfica 11. Problemas relacionados a Recursos Humanos

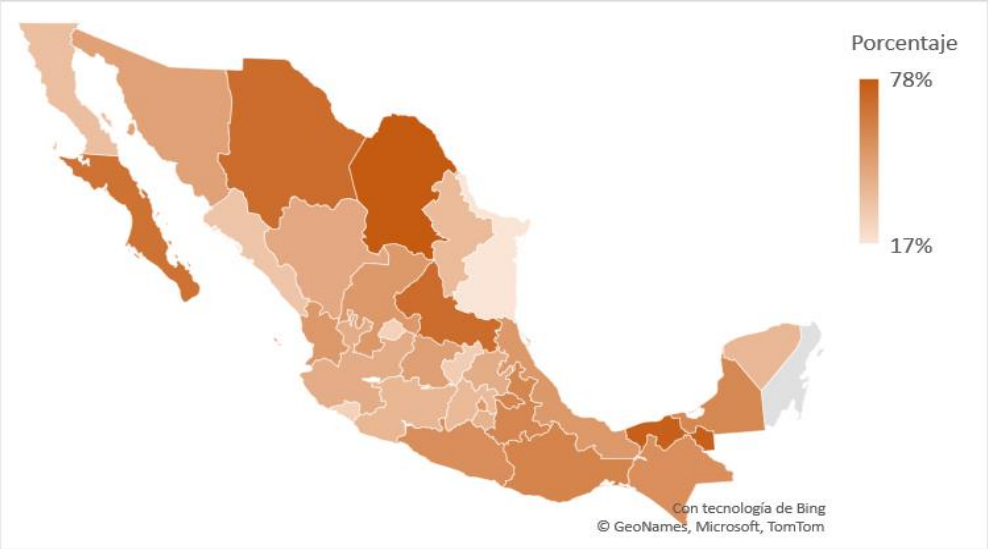


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

En esta ocasión, 31 de las 32 Entidades Federativas de los Estados Unidos Mexicanos expresaron experimentar de cierta manera alguna problemática con temas de Recursos Humanos, siendo los Estados de Baja California Sur, Ciudad de México, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Guerrero, Nayarit, Oaxaca, Puebla, San Luis Potosí, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz y Zacatecas, los que reportaron problemas relacionados con el factor humano, con porcentajes iguales o superiores al 50%.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Mapa 6. Distribución de Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio que manifiestan experimentar problemas relacionados con Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

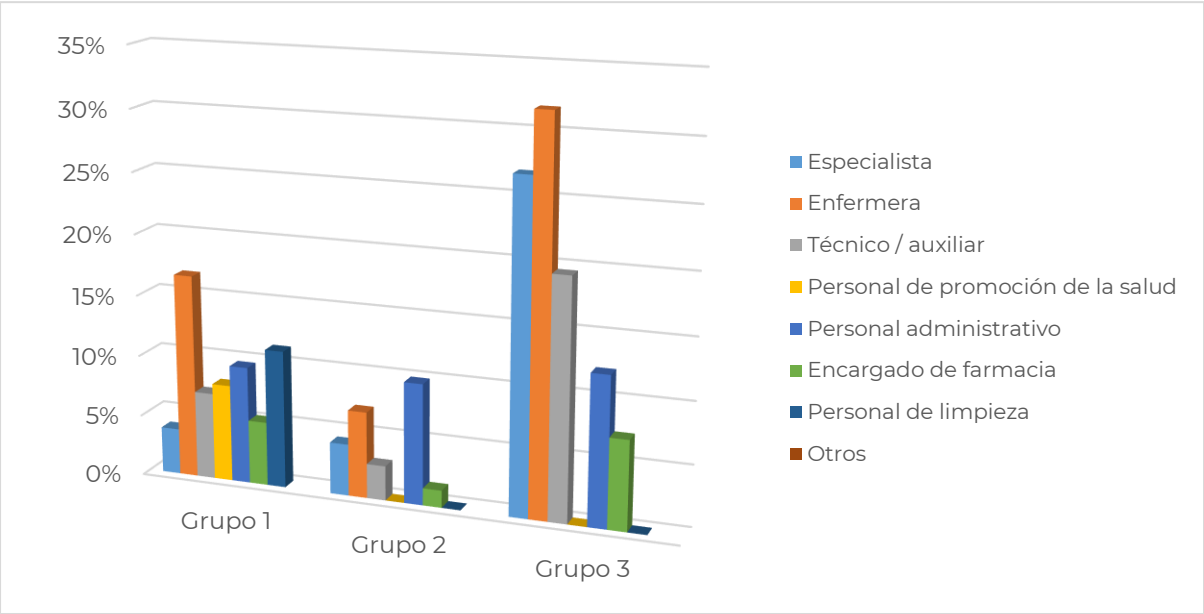
Coahuila resultó ser el Estado más afectado por este problema, con un 78% de responsables al frente de Unidades Prestadoras de Servicios que manifiestan tener desafíos relacionados con temas de Recursos Humanos para el correcto funcionamiento de sus respectivas Unidades, en contraste, Quintana Roo fue el único Estado que no manifestó experimentar esta problemática para desempeñar correctamente las labores propias de las Unidades Prestadoras de Servicios.

Analizando de manera individual las necesidades de los 3 grupos, se detecta que personas que cubran actividades de Enfermería, Limpieza, Promoción de la Salud y Administrativas, son las que mayor falta hacen para los integrantes del Grupo 1, quien cubra funciones Administrativas y propias de Enfermería tienen mayor ausencia por parte de los miembros del Grupo 2 y por último, personal de Enfermería, Especialistas y Técnicos o Auxiliares, son las carencias por parte del Grupo 3 tal, siendo la sección de Enfermería la más común entre los 3 Grupos.

Si bien el 55% de los responsables de las Jurisdicciones Sanitarias reporta falta de personal, no todos especifican la carencia, aquellos que sí detallaron sus respuestas indican que personal que cubra las actividades Médicas, de Enfermería y Administrativas son las que más hacen falta dentro de sus respectivas Jurisdicciones con porcentajes de 15% para personal Médico y 8% para las otras dos.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

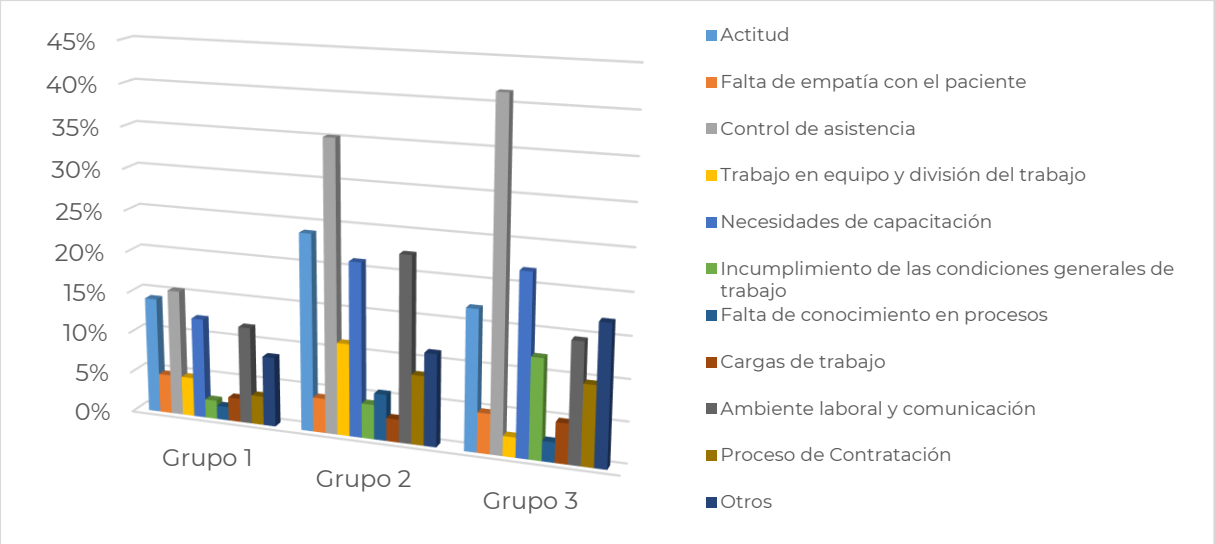
Gráfica 12. Carencias de Personal en las Unidades Prestadoras de Servicios



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

En ocasiones el contar con plantilla completa de personal no exime a los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios de enfrentarse a problemas no atribuibles directamente a la falta de personal, siendo situaciones relacionadas con el Control de Asistencia, problemas de Actitud, falta de Capacitación y un mal Ambiente Laboral las más comunes que impiden la correcta realización de actividades al interior de la Unidad.

Gráfica 13. Otros problemas relacionados con el desempeño del factor humano en las Unidades Prestadoras de Servicios



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

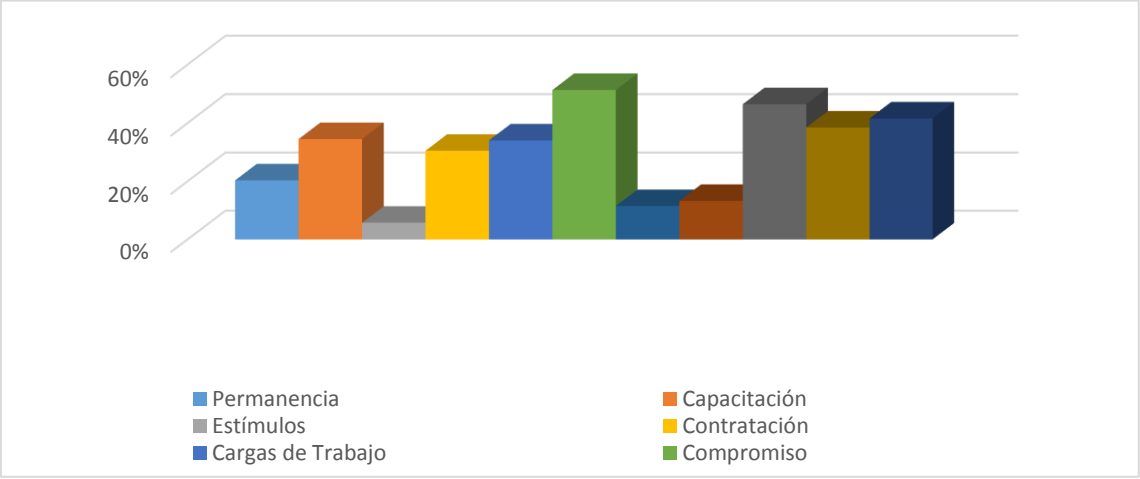
Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Dentro de las Jurisdicciones Sanitarias, los principales problemas no atribuibles a la ausencia del factor humano se encuentran estrechamente ligados, en primer lugar no existe en general un sentido de pertenencia y/o vocación al puesto, esto se percibe por la falta de compromiso e iniciativa de los colaboradores, que acompañado de no dimensionar el impacto de sus funciones encomendadas, desemboca en problemas actitud y empatía, ya que el personal no cuenta la suficiente motivación propia, que no necesariamente debe ser monetaria, para realizar sus actividades, a pesar de los grandes esfuerzos que realiza el Jefe Jurisdiccional con la finalidad de integrar el equipo de trabajo.

Aunado al primer punto, en segundo lugar se tenemos los problemas que involucran la participación de los Sindicatos con un excesivo cobijo hacía algunos miembros de su asociación, lo que de acuerdo a lo reportado por los Jefes Jurisdiccionales, genera ausentismo en exceso y prolongado, en ningún caso sancionado y muchas veces justificado bajo el esquema de comisiones sindicales, lo que incrementa las cargas de trabajo para el resto del personal que no goza de esta protección y que genera un evidente descontento.

Por último, la falta de compromiso, actitud y empatía en compañía del incremento de cargas de trabajo por el ausentismo de personal, genera que el ambiente laboral no sea el óptimo para cumplir el objetivo de cada una de las Jurisdicciones Sanitarias que es, brindar atención oportuna y de calidad a la población designada.

Gráfica 14. Otros problemas relacionados con el desempeño del factor humano dentro de las Jurisdicciones Sanitarias

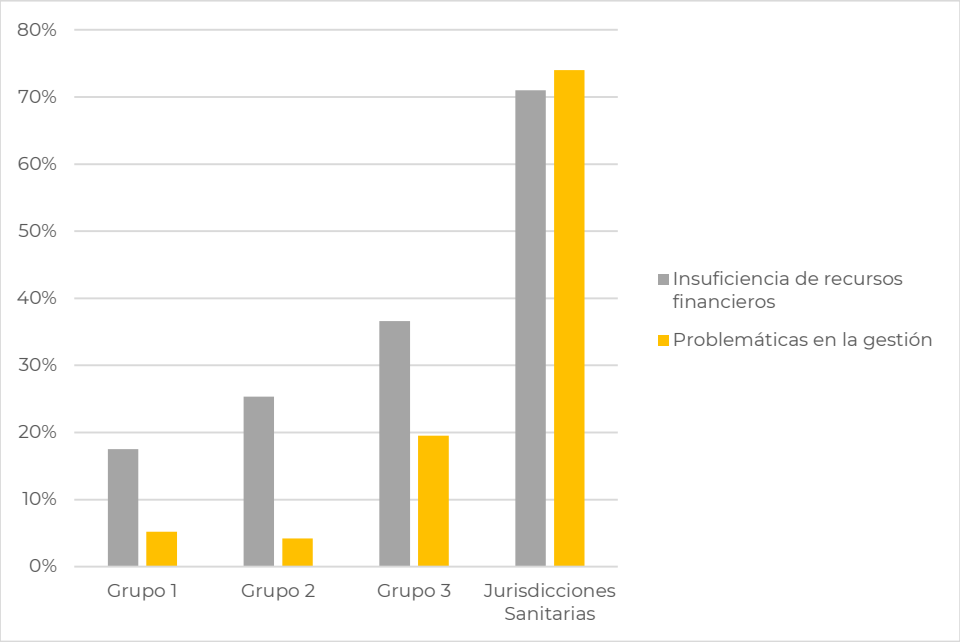


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Con respecto a los principales desafíos a los que se enfrentan en relación a los Recursos Financieros, por un lado, los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios y Jefes Jurisdiccionales, reportan problemas por falta de recursos y por otro, problemas atribuibles a la mala administración de éstos, siendo en la mayoría de las veces una combinación de ambos.

Gráfica 15. Problemas relacionados a Recursos Financieros

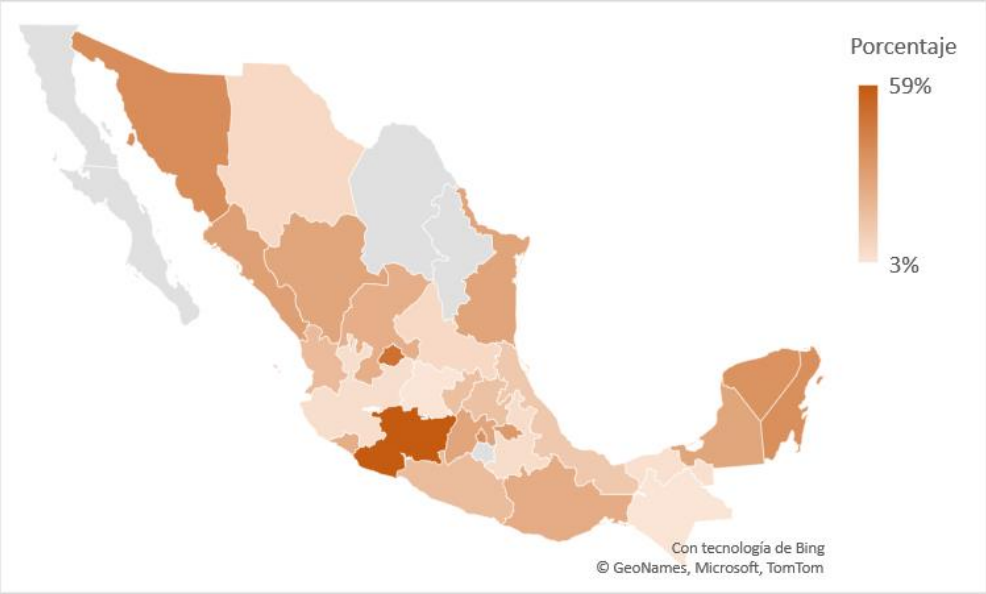


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Podemos observar una tendencia creciente directamente proporcional entre los problemas en el ámbito de la asignación y administración de los Recursos Financieros y el nivel de responsabilidad del personal al frente ya sea de Unidades Prestadoras de Servicios como Jurisdicciones Sanitarias, cabe aclarar que esta situación no es precisamente porque los integrantes del Grupo 1 de las Unidades conformado de Centros de Salud de 1 a 5 núcleos no experimente problemática financiera, la realidad es que muchos de los responsables de los niveles más bajos no administran o no están al tanto de la gestión de los Recursos Financieros de su Centro, la Jurisdicción Sanitaria a la que pertenecen es quien los administra, por tanto, algunos usuarios se reservaron el derecho a opinar o lo hicieron de manera limitada ya que no cuentan con pleno conocimiento del procedimiento de asignación y ejecución de estos recursos.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Mapa 7. Distribución de Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio que manifiestan experimentar problemas relacionados con la insuficiencia de los Recursos Financieros



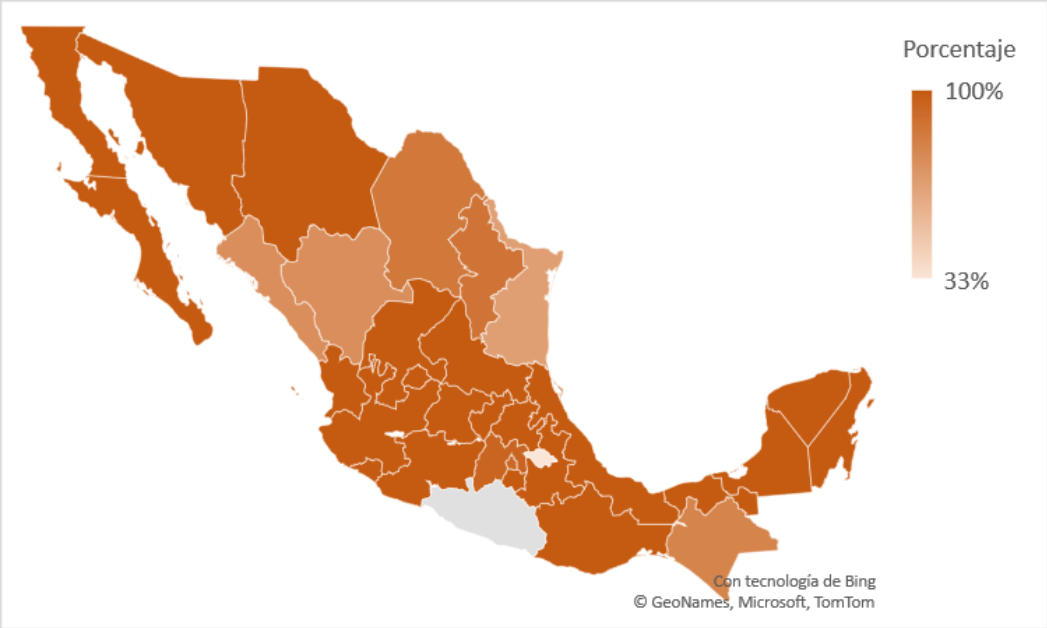
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Dentro de los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios que sí respondieron cuando se les cuestionó por los principales desafíos relacionados con Recursos Financieros, encontramos que únicamente los responsables de los Estados de Aguascalientes y Michoacán presentan porcentajes iguales o superiores al 50% en cuanto a problemáticas relacionadas con la asignación y administración de los Recursos Financieros, sin embargo, es importante recordar que muchos de los responsables se reservaron el derecho a opinar o lo hicieron de manera limitada ya que no cuentan con pleno conocimiento del procedimiento de asignación y ejecución de estos recursos.

Del lado de las Jurisdicciones Sanitarias, observamos que el 94% de ellas expresó enfrentarse a desafíos derivados de la insuficiencia o mala administración de los Recursos Financieros.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

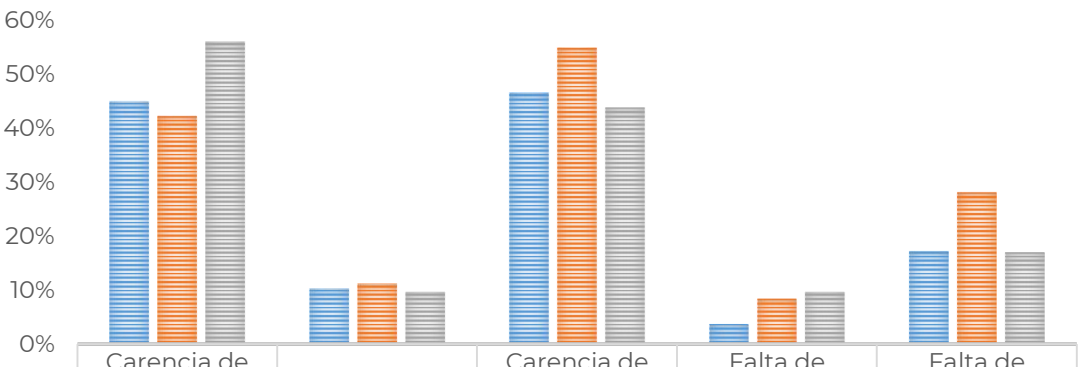
Mapa 8. Distribución de Responsables de las Jurisdicciones Sanitarias que manifiestan experimentar problemas relacionados con la insuficiencia o Mala Administración de los Recursos Financieros



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"
NOTA: El estado de Guerrero tuvo una participación nula al no atender el requerimiento de información.

Dentro del rubro de Recursos Materiales y su problemática, se puede observar que la escasez tanto de medicamentos e insumos médicos, como la de insumos administrativos, son las que representan el mayor desafío para las Unidades Prestadoras de Servicios.

Gráfica 16. Problemas relacionados a Recursos Materiales para las Unidades Prestadoras de Servicios



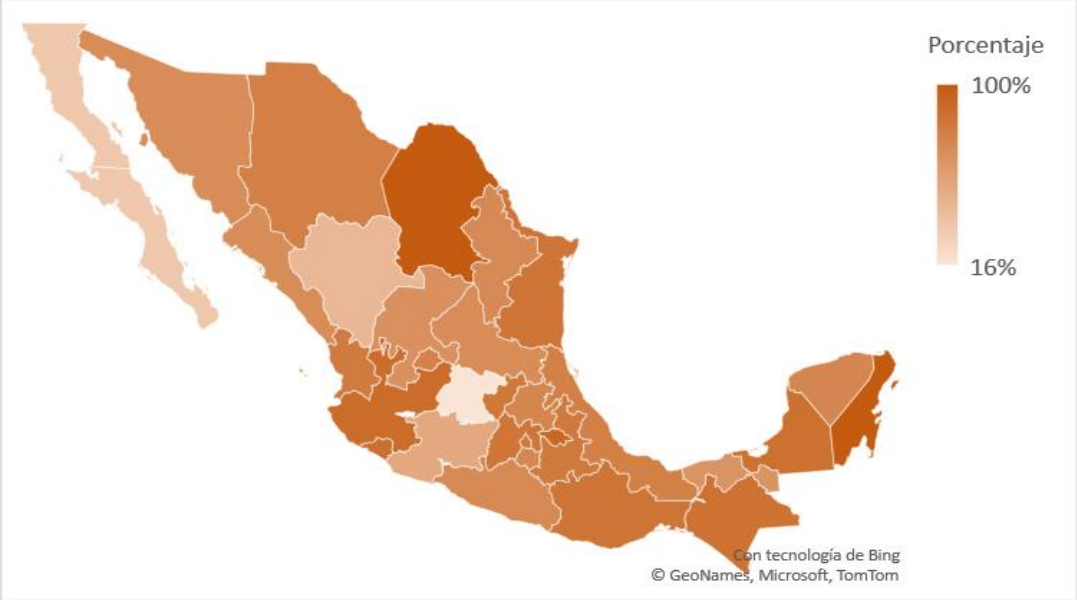
	Carencia de medicamentos e insumos médicos	Mobiliario insuficiente o en mal estado	Carencia de insumos administrativos	Falta de Ambulancias, Transporte o Gasolina	Falta de espacios e infraestructura en mal estado
Grupo 1	45%	10%	47%	4%	17%
Grupo 2	42%	11%	55%	8%	28%
Grupo 3	56%	10%	44%	10%	17%

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Siguiendo con los temas de Recursos Materiales, encontramos que todos los Estados presentan en alguna medida, desafíos relacionados con la escasez o mal estado de bienes, alcanzando en algunos casos el 100% de menciones por parte de los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios, quienes expresan no contar con los bienes suficientes o tenerlos en malas condiciones, tal es el caso de los Estados de Coahuila y Quintana Roo.

Mapa 9. Distribución de Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio que manifiestan experimentar problemas relacionados con Recursos Materiales

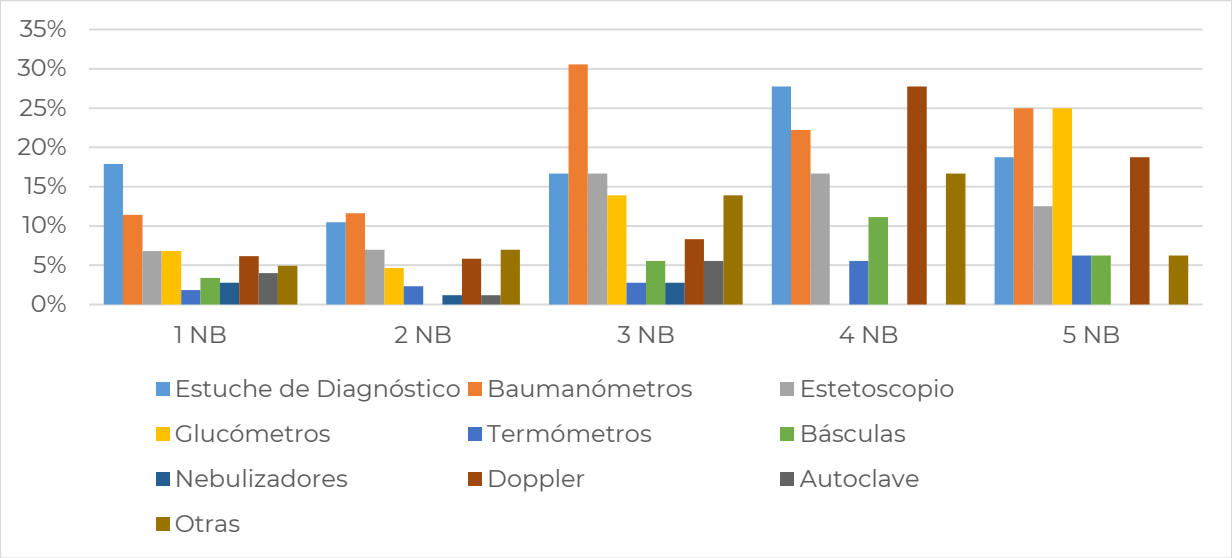


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Con respecto a las carencias de Equipamiento Médico Básico, el Grupo 1 (En especial los Centros de Salud de 1 NB) resulta ser el mayor afectado con un 32% de Unidades Prestadoras de Servicios que manifiestan no contar con los insumos necesarios o tenerlos en mal estado, lo que impide el correcto desempeño de sus funciones diarias.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

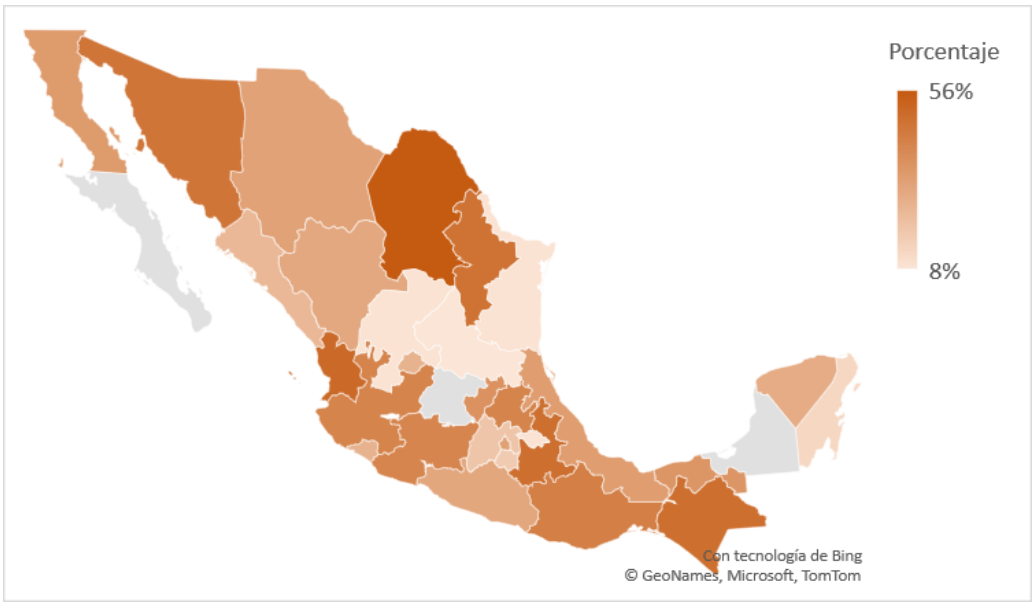
Gráfica 17. Falta de Equipamiento Médico o Existencias en mal estado dentro del Grupo 1 de las Unidades Prestadoras de Servicios



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Si bien, 29 de las 32 Entidades Federativas indicaron experimentar desafíos relacionados con la falta de equipo médico básico, únicamente los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios de los Estados de Coahuila y Nayarit obtuvieron porcentajes iguales o superiores al 50%.

Mapa 10. Distribución de Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio que manifiestan experimentar problemas relacionados con la falta de Equipo Médico

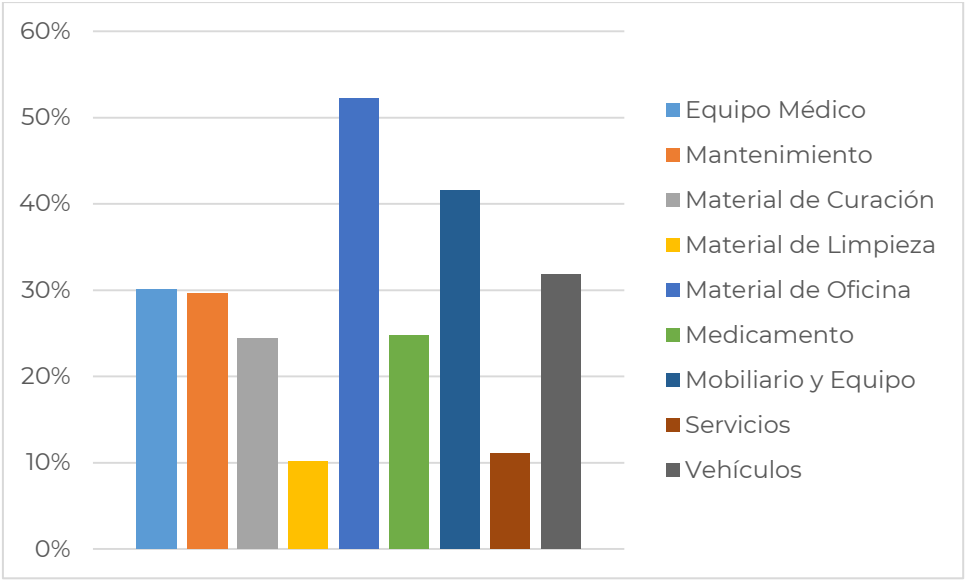


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Continuando con el análisis del rubro de Recursos Materiales y su problemática en esta ocasión correspondiente a los Jefes Jurisdiccionales, podemos observar que lo relacionado con materiales y útiles de oficina, así como mobiliario y equipo, son las secciones más afectadas con un 52% y 42% de encargados que manifiestan experimentar problemas con la falta o mala administración de los mismos.

Gráfica 18. Problemas relacionados a Recursos Materiales para las Jurisdicciones Sanitarias



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Los Jefes Jurisdiccionales indican que la centralización que involucra la adquisición, administración y distribución de los recursos es el principal obstáculo debido a que retrasa la recepción de medicamentos, materiales de curación o útiles de oficina, lo que a su vez demora y empobrece la atención al paciente al no contar con existencias suficientes al momento de brindar servicio.

Asimismo, los encuestado manifestaron que una vez que las Jurisdicciones Sanitarias reciben sus respectivos insumos, además de llegar a destiempo y de no mantener el alcance con el que inicialmente fueron solicitados, estos suelen recibirse en cantidades distintas a las realmente necesitadas, llegando en menor número o incluso en cantidades superiores a las requeridas, provocando dificultades en la rotación ya que en ocasiones se recibe demasiado medicamento que muchas veces está próximo a vencer, generando mermas y gasto innecesario al verse imposibilitados para realizar una rotación efectiva.

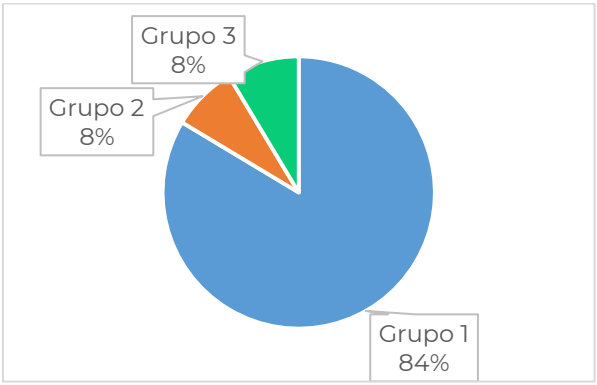
Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Otro de los problemas con mayor mención fue la calidad de los insumos con los que se trabaja diariamente, ya que, al no cumplir con los estándares necesarios para la atención, provoca que el servicio brindado no sea el deseado, que se utilicen materiales en mayor cantidad debido a los problemas con sus atributos, ocasionando nuevamente gastos innecesarios.

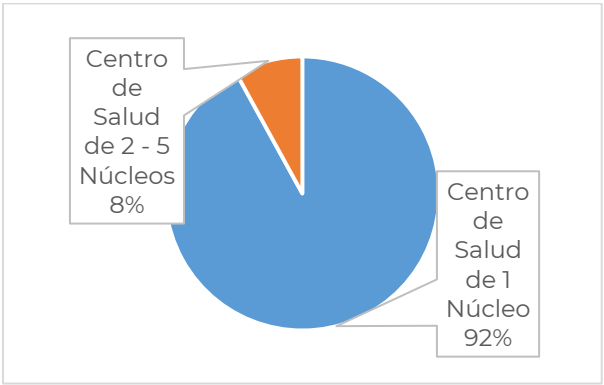
Por último, además de no contar con el mobiliario y equipo o en el mejor de los casos, tenerlo pero en mal estado, encontramos problemas con el factor espacio hacía el interior de las Jurisdicciones Sanitarias, esto debido a que no existe un programa eficaz de baja de bienes muebles propiedad de las Jurisdicciones, reduciendo el espacio de las áreas de trabajo al no disponer de lugares designados para almacenar los bienes catalogados como baja en lo que son retirados, además de esperar grandes cantidades de tiempo para que estos sean finalmente entregados, desaprovechando así espacio físico que bien pudiera servir para reducir el hacinamiento de personal y pacientes especialmente con motivo de la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19).

Abordando el tema de problemáticas inherentes a Tecnologías de la información, el 41% de la población de las Unidades Prestadoras de Servicios, manifiesta experimentar problemas relacionados con el acceso o calidad del servicio de internet, mientras que únicamente los integrantes del Grupo 1, son los que expresan enfrentarse a problemas relacionados con el servicio de telefonía.

Gráfica 19. Problemas con acceso o calidad del servicio de internet de las Unidades Prestadoras de Servicios



Gráfica 20. Problemas con acceso o calidad del servicio de telefonía de las Unidades Prestadoras de Servicios

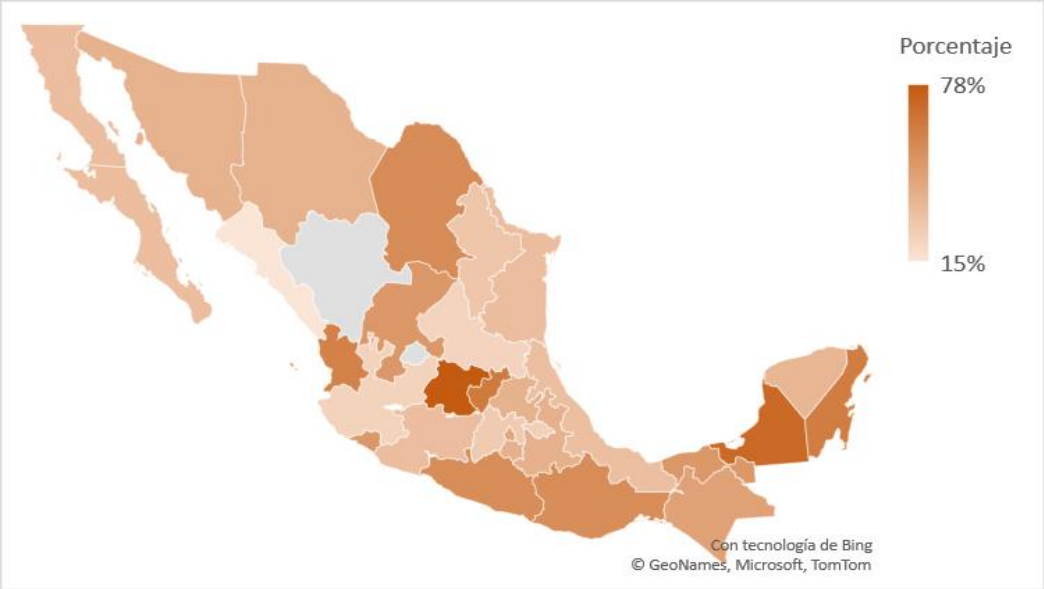


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios de 30 de las 32 Entidades Federativas expresaron enfrentar problemas al acceso o calidad del servicio de Internet dentro de sus respectivas Unidades, siendo los Estados de Campeche, Coahuila, Colima, Guanajuato, Guerrero, Nayarit, Oaxaca, Querétaro, Quintana Roo, Tabasco y Zacatecas, los que obtuvieron porcentajes iguales o superiores al 50% cuando se les cuestionó si experimentaban esta problemática.

Mapa 11. Distribución de Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio que manifiestan experimentar problemas relacionados con el acceso o calidad del servicio de internet



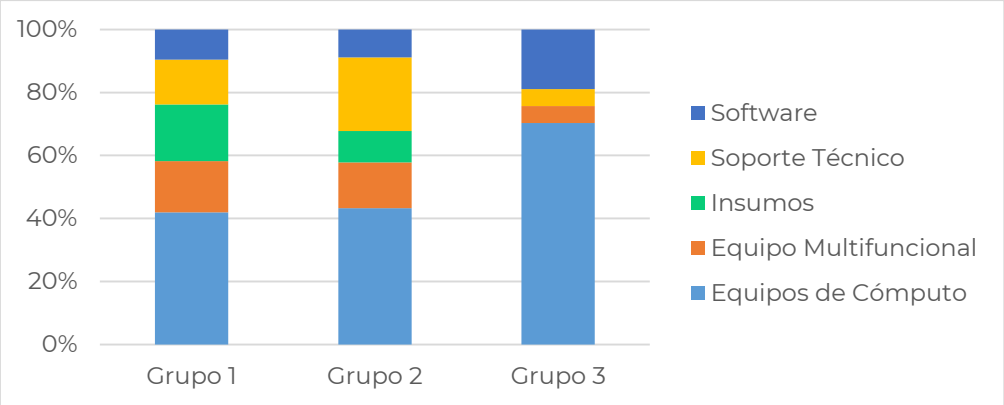
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Guanajuato resultó ser el Estado más afectado con un 78% de responsables que indicaron enfrentar desafíos respecto a temas relacionados al servicio de Internet, mientras que ninguno de los responsables encuestados de las entidades de Aguascalientes y Durango manifestó experimentar problemas al respecto.

Continuando con temas relacionados a Tecnologías de la Información dentro de las Unidades Prestadoras de Servicios, un 49% del total de la muestra analizada expresa tener problemas debido a que cuenta con equipos de cómputo obsoletos o en el peor de los casos, ni siquiera contar con el suficiente número de ellos para el desempeño de sus funciones diarias.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

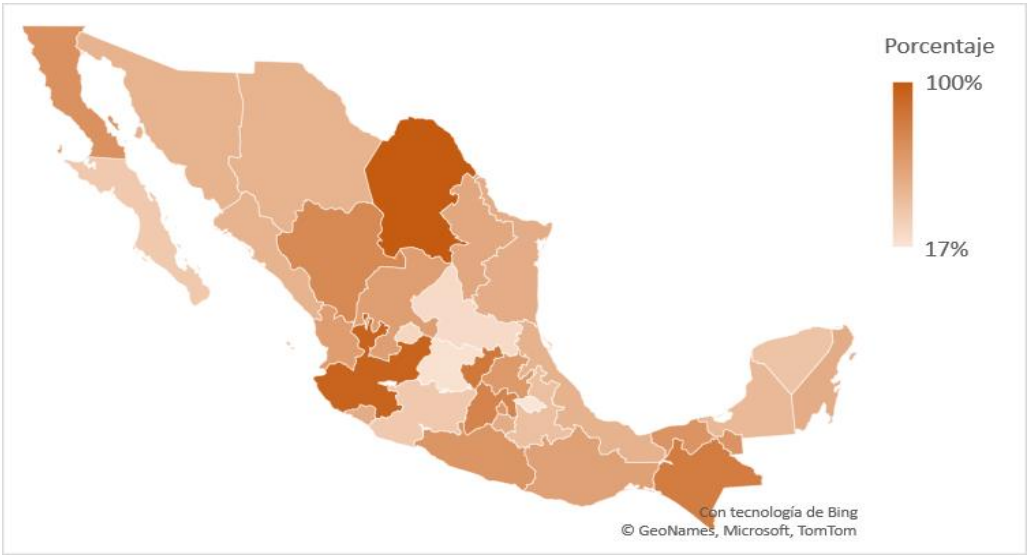
Gráfica 21. Problemas relacionados con servicios de Tecnologías de la Información de las Unidades Prestadoras de Servicios



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

En ésta ocasión, en toda la República Mexicana se expresó que existen problemas relacionados a equipos de cómputo obsoletos o insuficientes para el correcto desempeño de funciones hacia el interior de las Unidades Prestadoras de Servicios, siendo Baja California Sur, Ciudad de México, Chiapas, Coahuila, Colima, Durango, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, México, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Querétaro, Quintana Roo, Tabasco, Tamaulipas y Zacatecas los más afectados con menciones iguales o superiores al 50% con respecto a experimentar esta problemática.

Mapa 12. Distribución de Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio que manifiestan experimentar problemas relacionados con la falta u obsolescencia de Equipos de Cómputo

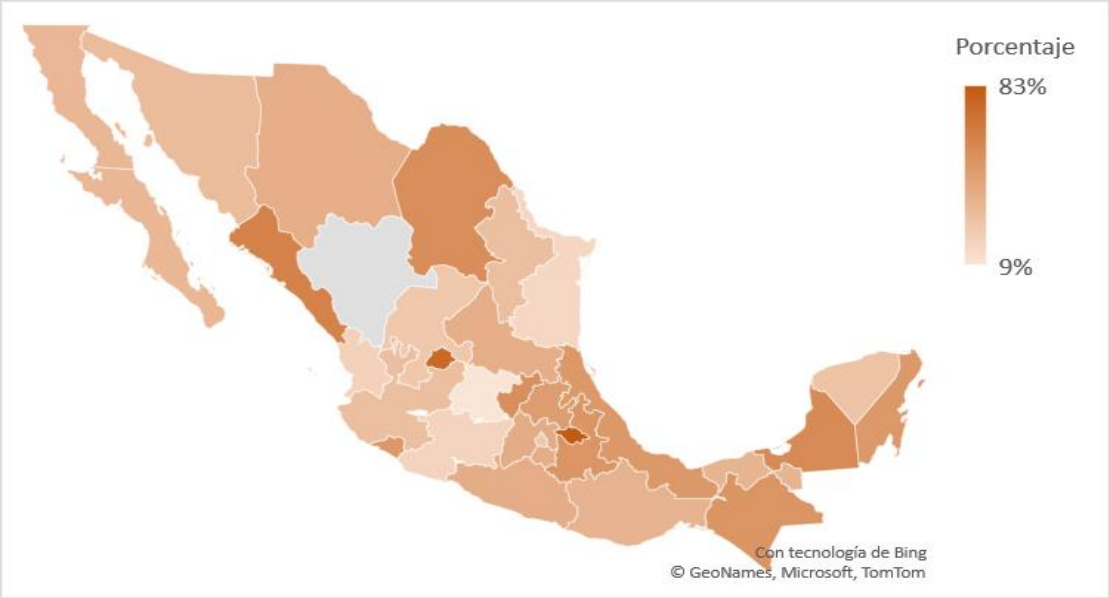


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Dificultades relacionadas con falta de licencias o actualizaciones de software, falta de personal que brinde soporte técnico y mantenimiento adecuado, así como equipos multifuncionales con sus respectivos suministros, son los principales desafíos de las Unidades Prestadoras de Servicios de los Estados de Aguascalientes, Campeche, Chiapas, Coahuila, Colima, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, Sinaloa, Tlaxcala y Veracruz, siendo encabezados por un 83% de responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios provenientes del Estado de Tlaxcala.

Mapa 13. Distribución de Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio que manifiestan experimentar otros problemas relacionados con Tecnologías de Información.

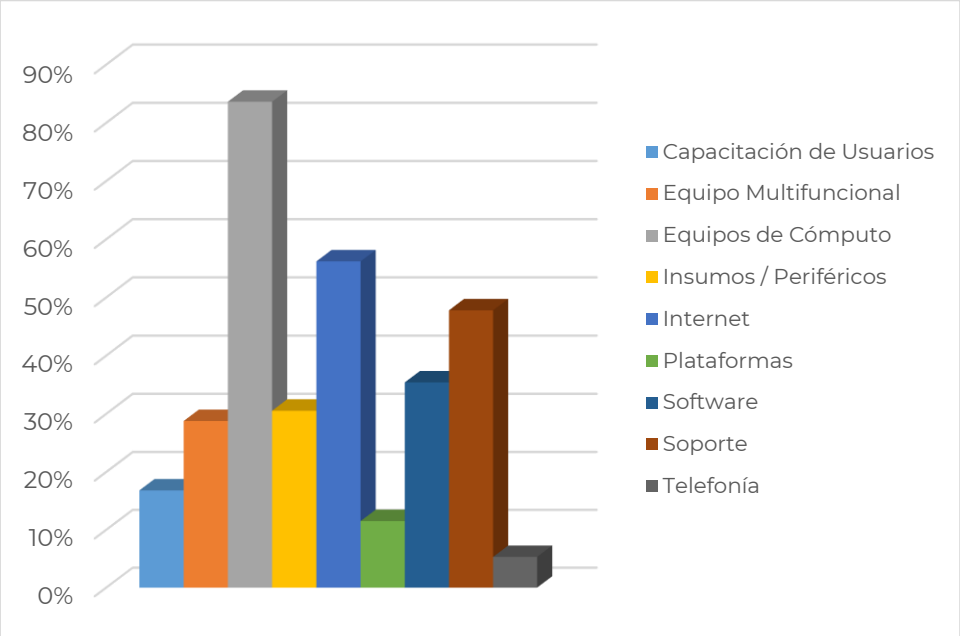


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"

Analizando la sección de Tecnologías de la Información para las Jurisdicciones Sanitarias, podemos observar variaciones en comparación con lo reportado por las Unidades Prestadoras de Servicios debido al tamaño, ubicación y nivel que las Jurisdicciones representan, por ejemplo solo el 5% de la población estudiada experimenta problemas con acceso al servicio de voz y si bien, el 56% reporta dificultades con el servicio de Internet, este se basa en la velocidad y no en la inexistencia del servicio.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Gráfica 22. Problemas relacionados con Tecnologías de la Información de las Jurisdicciones Sanitarias



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Nuevamente, no contar con equipos de cómputo actualizados o en el peor de los casos, no contar con unidades suficientes para la plantilla de personal, representa un alto porcentaje en términos de obstáculos a la hora de realizar las labores diarias al interior de las Jurisdicciones.

En aquellas Jurisdicciones que cuentan con equipos de cómputo suficientes, encontramos equipos obsoletos, sin licencias vigentes u originales para su correcto funcionamiento además de necesitar mantenimiento constante, lo que nos lleva al tema de soporte técnico, el segundo rubro más mencionado cuando se les cuestionó a los Jefes Jurisdiccionales acerca de los obstáculos relacionados con Tecnologías de la Información.

Según lo reportado, algunas Jurisdicciones no cuentan con personal que brinde apoyo informático y aquellas que afirman tener este servicio, éste se ve rebasado en su capacidad de atención por la cantidad de usuarios o la imposibilidad de solucionar fallas reportadas debido a la obsolescencia de los equipos de cómputo.

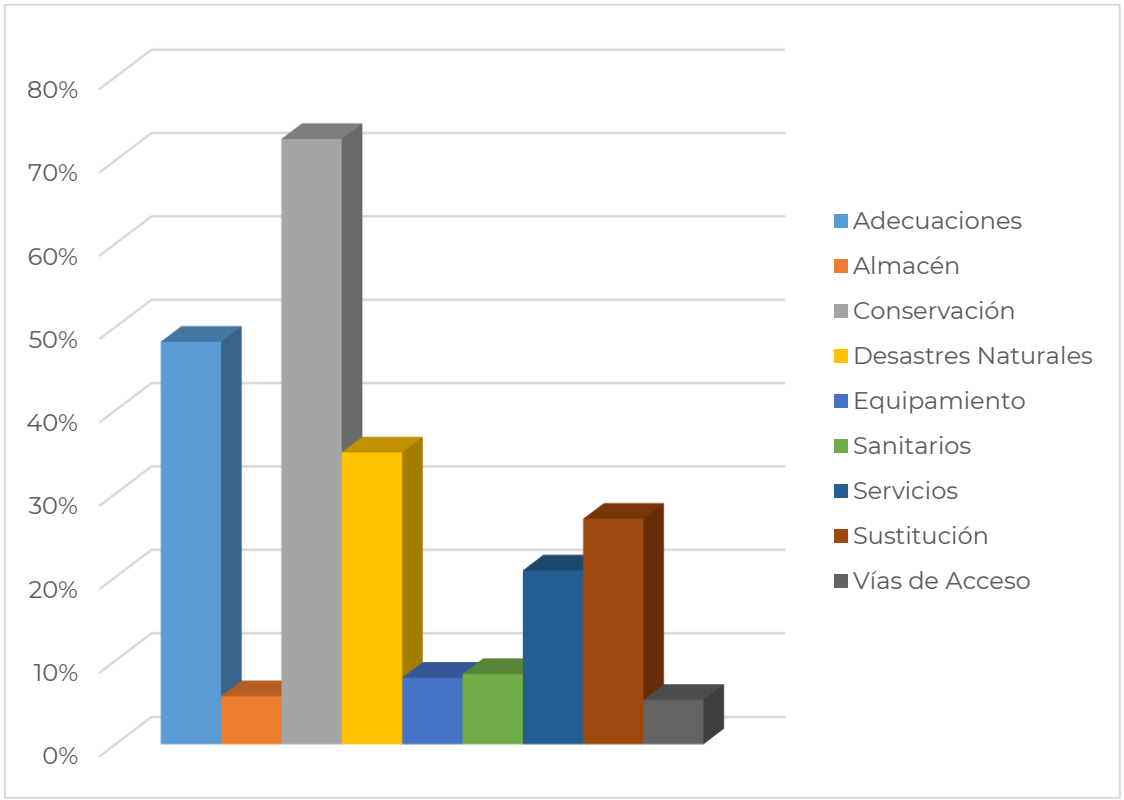
Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

La desactualización del mismo personal informático, también resulta un factor en contra al no tener los conocimientos suficientes para poder solucionar las situaciones reportadas, esto debido a la falta de capacitación constante ya sea por la inexistencia de esta o por la negativa del mismo personal para ponerse al día en temas de Tecnología de la Información.

Por otro lado, aquellas Jurisdicciones Sanitarias que expresan no contar con los equipos de cómputo suficientes que cubran su plantilla de personal, se ven obligadas a realizar rotación para el uso de los equipos y las actividades a realizar, o en el peor de los casos, terminar actividades fuera de oficina en horarios no laborales.

El apartado de Infraestructura se aborda de manera más detallada para las Jurisdicciones Sanitarias debido a la complejidad de estructura organizacional que representa, siendo las siguientes las problemáticas reportadas:

Gráfica 23. Problemas relacionados con Infraestructura de las Jurisdicciones Sanitarias



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Todo lo relacionado con la conservación y mantenimiento del inmueble, es lo que más desafío representa a los Jefes Jurisdiccionales para poder brindar un servicio de calidad en sus unidades adscritas, ya que según lo reportado por el 73% de los encuestados, existe dificultad para calendarizar servicios de mantenimiento preventivo o correctivo debido a temas presupuestales

Por último, el alcance de la funcionalidad de muchos inmuebles ya se vio rebasado, siendo los proyectos de adecuaciones, remodelaciones y ampliaciones, insuficientes para mejorar la operatividad de estos inmuebles de acuerdo a lo reportado por el 48% de los Jefes Jurisdiccionales, quienes solicitan en la mayoría de las ocasiones, sustitución parcial o total del inmueble.

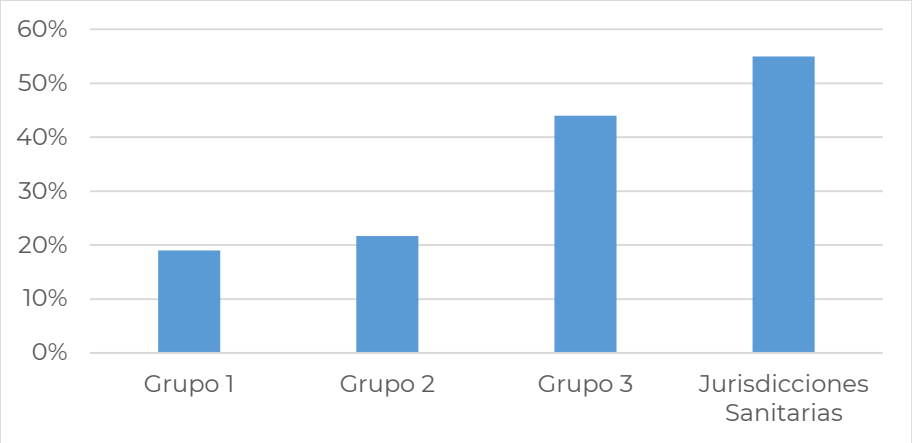
APARTADO GERENCIAL

A través de un ejercicio de autoevaluación, el personal al frente de las Unidades Prestadoras de Servicios, así como de las distintas Jurisdicciones Sanitarias, indicó que tan desarrolladas tienen sus habilidades gerenciales consideradas esenciales para la gestión en Salud, de acuerdo a las fuentes consultadas disponibles en el apartado final del presente reporte.

El 19% de los sujetos objeto de estudio del Grupo 1 de las Unidades Prestadoras de Servicios se consideran en total plenitud de aptitudes y actitudes para llevar a cabo las actividades propias de su cargo, un 22% para el caso del Grupo 2, un 44% de los integrantes del Grupo 3 y un 55% para los Jefes Jurisdiccionales, lo que marca una clara tendencia a la alza que obedece al hecho de que, a mayor rango y nivel de responsabilidad, existe una mayor preparación para el puesto.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

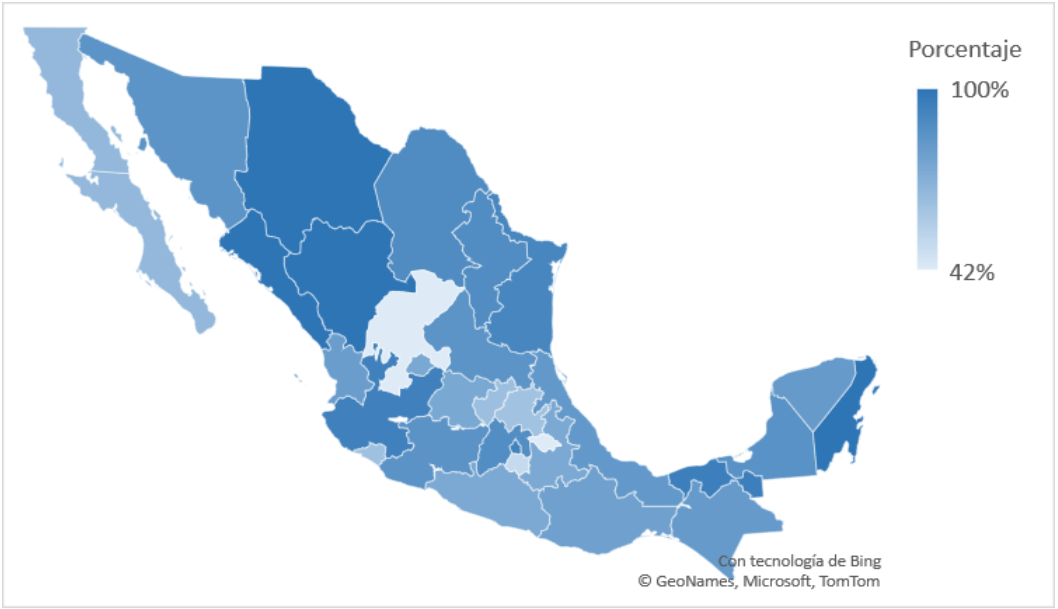
Gráfica 24. Total Plenitud de Aptitudes y Actitudes*



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"
NOTA: Los resultados mostrados se basan en un ejercicio de autopercepción de los encuestados

Cerca del 80% del personal al frente de las Unidades Prestadoras de Servicios, se autoevaluaron con puntajes de 4 y 5 en relación a contar con los conocimientos necesarios que los acredite como capaces para desempeñar las funciones encomendadas a su mando, siendo los Estados de Durango, Chihuahua, Quintana Roo y Sinaloa los únicos que alcanzaron puntaje perfecto.

Mapa 14. Distribución de Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio que argumentan contar con amplios conocimientos para ocupar su cargo actual*

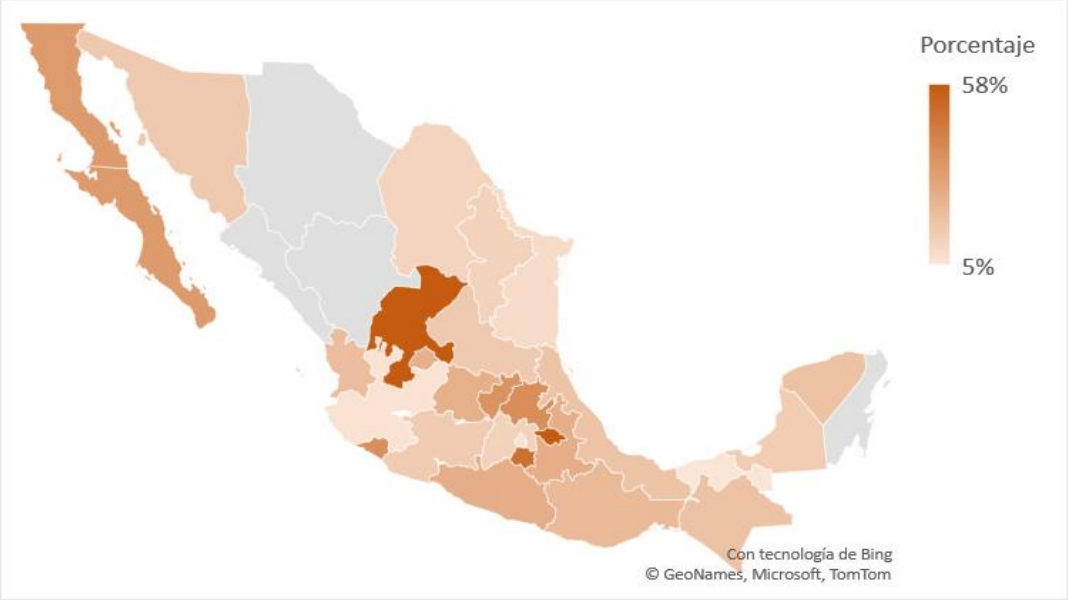


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
NOTA: Los resultados mostrados se basan en un ejercicio de autopercepción de los encuestados

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Del 20% restante que se autoevaluó con puntajes de 3 o inferior, destacan los Estados de Morelos, Tlaxcala y Zacatecas, donde más de la mitad de los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios, no consideraron contar con todos los conocimientos básicos para el desempeño de sus funciones.

Mapa 15. Distribución de Responsables de las Unidades Prestadoras de Servicio que argumentan no contar con plenos conocimientos para ocupar su cargo actual*

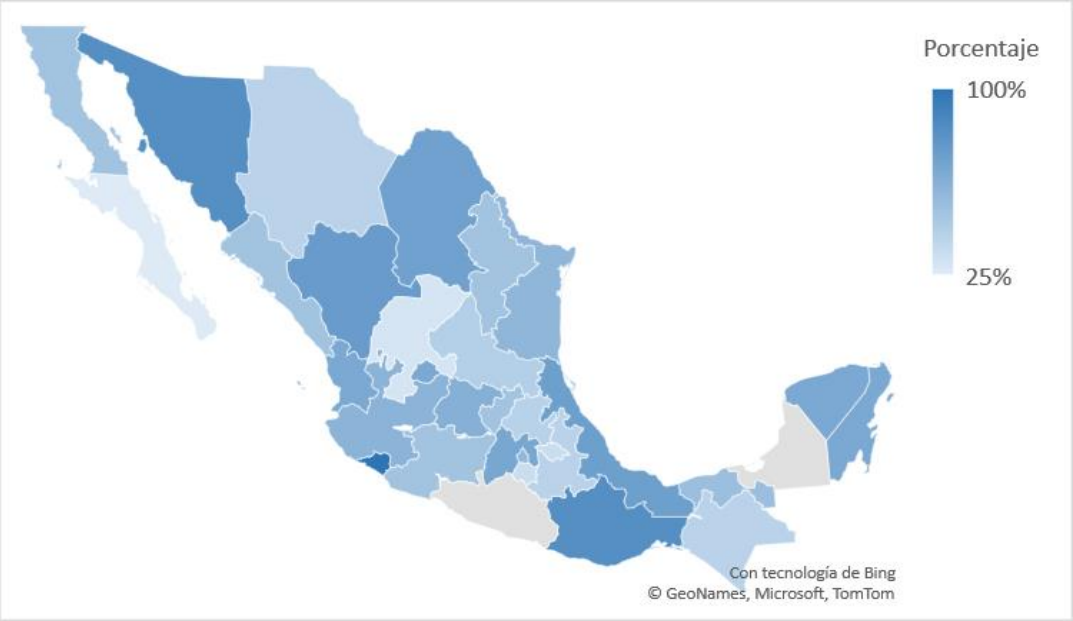


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
NOTA: Los resultados mostrados se basan en un ejercicio de autopercepción de los encuestados

Para el caso de los Jefes Jurisdiccionales solo tomaremos en cuenta aquellos que se autoevaluaron con 5 respecto a poseer conocimientos y habilidades que les permitan ejercer efectivamente su cargo, de los cuales cerca del 55% del personal encuestado, afirma contar con los conocimientos necesarios que los acredite como capaces para desempeñar las funciones encomendadas a su mando, siendo Colima el único Estado con puntaje perfecto.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Mapa 16. Distribución de Responsables de las Jurisdicciones Sanitarias que argumentan contar con amplios conocimientos para ocupar su cargo actual*



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"
NOTA: Los resultados mostrados se basan en un ejercicio de autopercepción de los encuestados

El 99% de los Jefes Jurisdiccionales se autoevaluó con puntajes de 4 o superiores, por lo que la gran mayoría considera contar con todos los conocimientos básicos mínimos para el desempeño de sus funciones.

En términos generales, para los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios como para los de las Jurisdicciones Sanitarias, las habilidades relacionadas con **Empatía**, es decir, dirigirse al personal a su cargo con respeto e igualdad, desarrollando efectivas relaciones de trabajo con sus jefes, colaboradores y usuarios, **Ética**, refiriéndose a asegurar la transparencia y el uso adecuado en la administración de todos los recursos y **Responsabilidad**, que hace referencia a ser honesto en lo que dicen y hacen, asumiendo la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales, fueron los rubros mejor evaluados, reafirmando el compromiso en materia de Trato Digno, Transparencia y Coherencia hacia el interior de sus respectivas Unidades o Jurisdicciones.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Sin embargo, a pesar de que un 80% y 99% de responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios y de Jefes Jurisdiccionales respectivamente se autoevaluó con calificaciones altas respecto a contar con los conocimientos y habilidades que les permita ejercer efectivamente su cargo, está resulta ser el área de mayor oportunidad debido a que en todos los niveles existe una clara demanda de capacitación antes de incorporarse al puesto en cuestión y durante su permanencia en el mismo.

Gráfica 25. Resultados de la Autoevaluación de Habilidades Gerenciales de los responsables de las Unidades Prestadoras de Servicios*

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
NOTA: Los resultados mostrados se basan en un ejercicio de autopercepción de los encuestados

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Gráfica 26. Resultados de la Autoevaluación de Habilidades Gerenciales de los responsables de las Jurisdicciones Sanitarias*

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"
NOTA: Los resultados mostrados se basan en un ejercicio de autopercepción de los encuestados

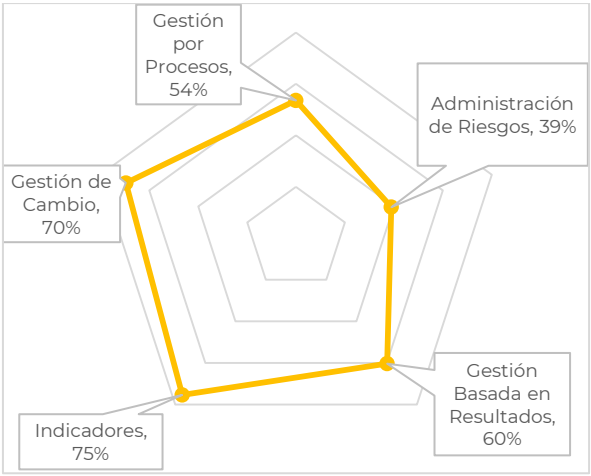
Realizar análisis de la información que permita generar datos e indicadores necesarios para la gestión y su uso para la toma de decisiones, es el Proceso Gerencial más conocido con un porcentaje de 94% del total de la muestra de Unidades Prestadoras de Servicios, siendo utilizado por el 80% de los usuarios que manifestaron tener conocimiento de dicho proceso.

Mismo caso para las Jurisdicciones Sanitarias donde el 99% indicó conocer el Proceso Gerencial de Realizar análisis de la información que permita generar datos e indicadores necesarios para la gestión y su uso para la toma de decisiones, siendo aplicado por un 84% de los usuarios que manifestaron tener conocimiento de dicho proceso.

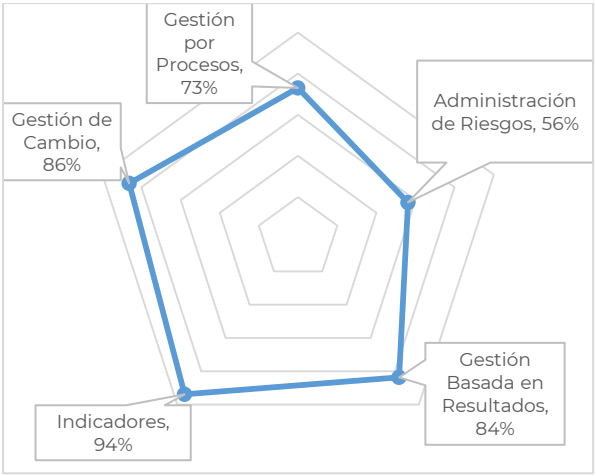
Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Por el contrario, la Metodología de Administración de Riesgos para cada proceso sustantivo y administrativo de la unidad a su cargo, es decir, con una matriz de riesgos con sus respectivas acciones de control, resultó ser el Proceso Gerencial menos conocido tanto para el personal al frente de las Unidades Prestadoras de Servicios como para los Jefes Jurisdiccionales, con porcentajes del 52% y 24% de desconocimiento respectivamente.

Gráfica 27. Sí conoce y Sí aplican los Procesos Gerenciales en las Unidades Prestadoras de Servicios

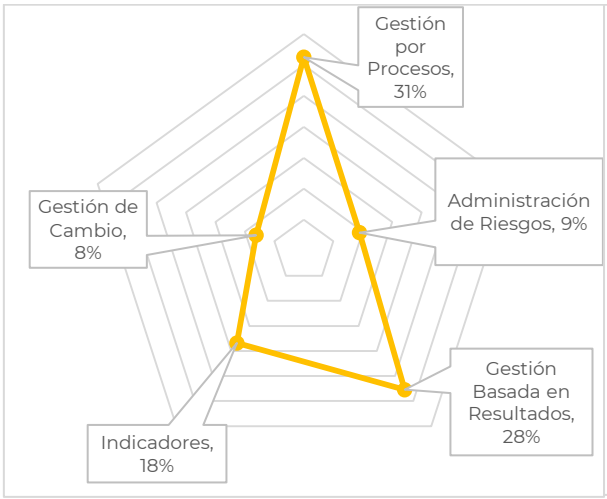


Gráfica 28. Sí conoce y Sí aplican los Procesos Gerenciales en las Jurisdicciones Sanitarias

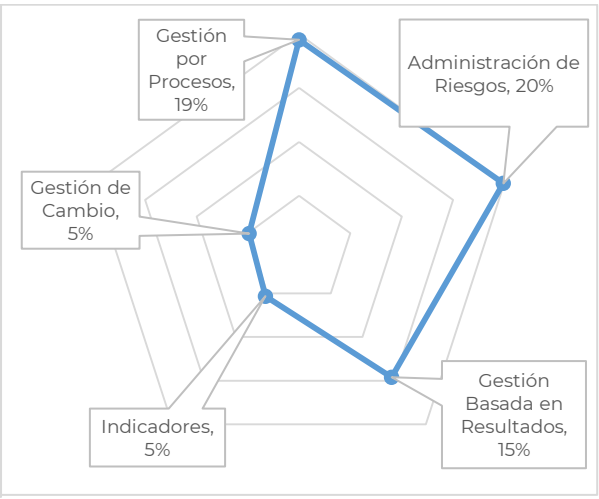


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios" "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Gráfica 29. Sí conoce, pero No aplican los Procesos Gerenciales en las Unidades Prestadoras de Servicios



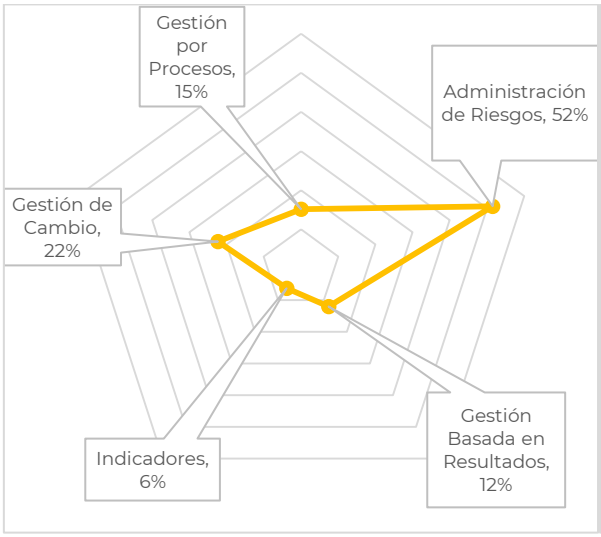
Gráfica 30. Sí conoce, pero No aplican los Procesos Gerenciales en las Jurisdicciones Sanitarias



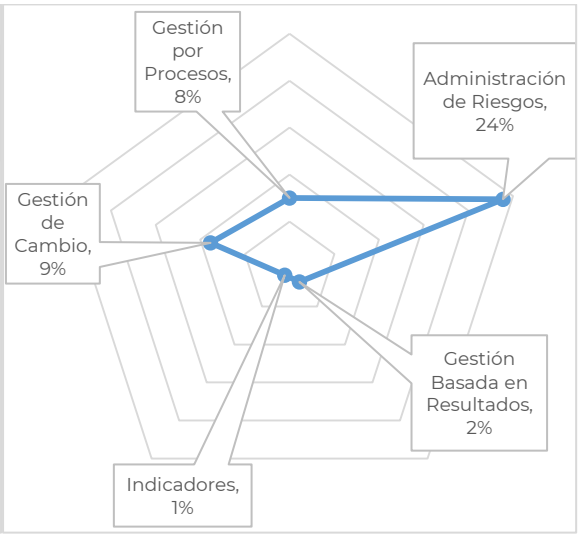
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios" "Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Gráfica 31. No conocen los Procesos Gerenciales en las Unidades Prestadoras de Servicios



Gráfica 32. No conocen los Procesos Gerenciales en las Jurisdicciones Sanitarias



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Dentro de las Herramientas Gerenciales más comunes, obtuvimos que el análisis FODA (Fortalezas. Oportunidades, Debilidades y Amenazas) utilizado para realizar un diagnóstico situacional dentro de las Unidades Prestadoras de Servicios o las Jurisdicciones Sanitarias, es la herramienta más conocida con un 70% de conocimiento por parte de los usuarios de Unidades Prestadoras de Servicios, siendo utilizado por un 68% de quienes manifestaron conocer dicha herramienta.

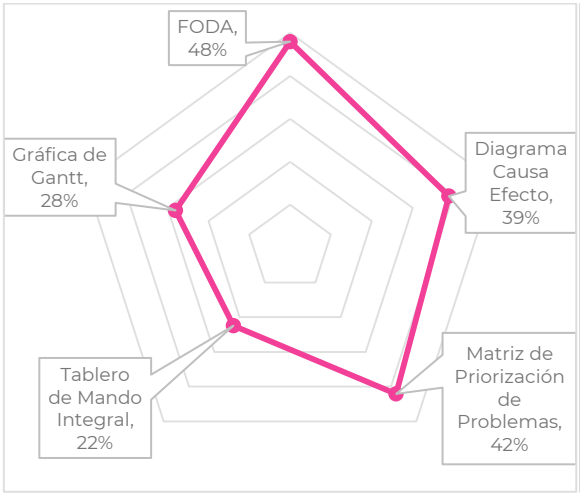
Mismo caso para las Jurisdicciones Sanitarias donde el 99% indicó conocer la Herramienta Gerencial FODA utilizada para realizar un diagnóstico situacional, siendo aplicado por un 92% de los usuarios que manifestaron tener conocimiento de dicho proceso.

Por otro lado, el uso de un Tablero de Mando Integral que permita medir los objetivos operativos y alinearlos estratégicamente, resultó ser la herramienta menos común, siendo desconocida por un 57% de los responsables al frente de las Unidades Prestadoras de Servicios y solo utilizada por el 53% de quienes manifestaron tener conocimiento de ella.

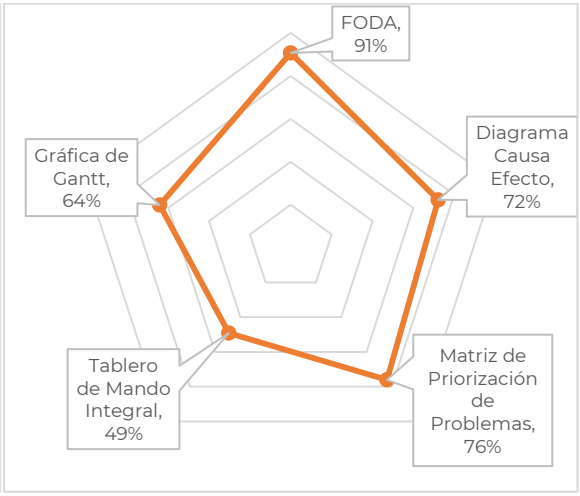
Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Aunque en menor medida, el uso de un Tablero de Mando Integral que permita medir los objetivos operativos y alinearlos estratégicamente, resultó ser la herramienta menos común para los Jefes Jurisdiccionales, siendo desconocida por un 26% de sus responsables, siendo utilizada por un 55% de quienes manifestaron tener conocimiento de ella.

Gráfica 33. Sí conoce y Sí aplica las Herramientas Gerenciales en las Unidades Prestadoras de Servicios

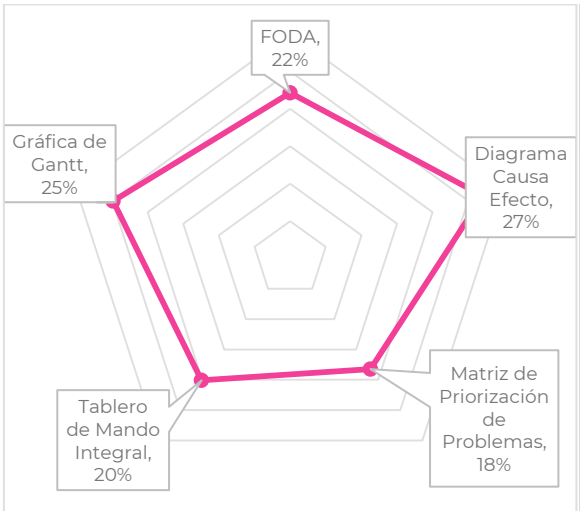


Gráfica 34 Sí conoce y Sí aplica las Herramientas Gerenciales en las Jurisdicciones Sanitarias

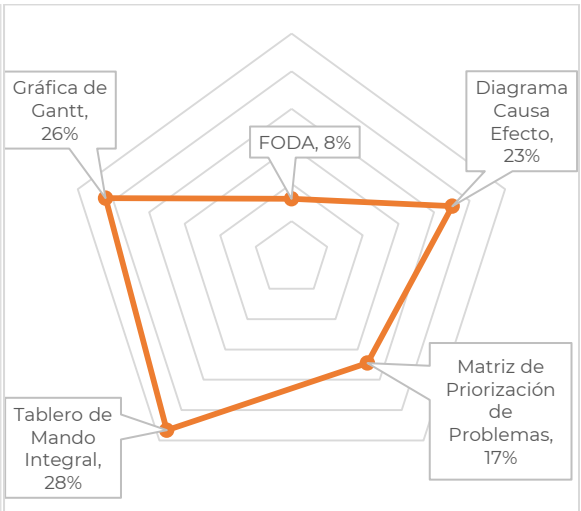


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Gráfica 35. Sí conoce, pero NO aplica las Herramientas Gerenciales en las Unidades Prestadoras de Servicios



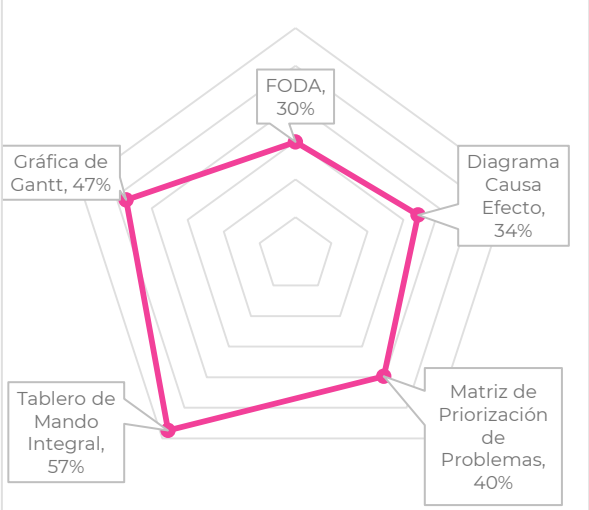
Gráfica 36 Sí conoce, pero NO aplica las Herramientas Gerenciales en las Jurisdicciones Sanitarias



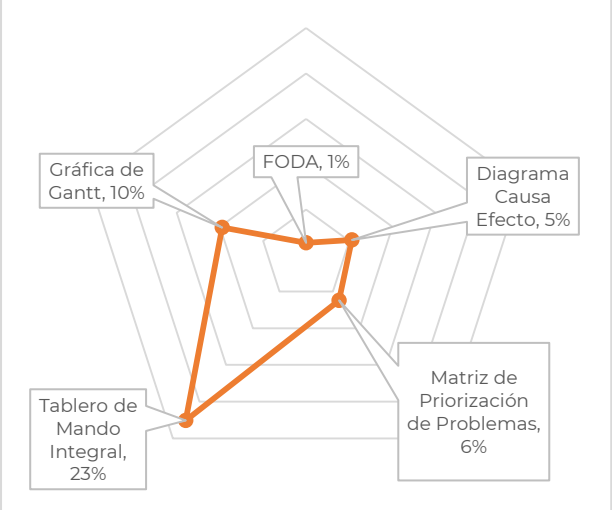
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Gráfica 37. NO conoce las Herramientas Gerenciales en las Unidades Prestadoras de Servicios



Gráfica 38 NO conoce las Herramientas Gerenciales en las Jurisdicciones Sanitarias



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del reporte
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios"
"Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias"

Por último, enlistamos otras herramientas que los propios encuestados, tanto de unidades prestadoras de servicio como de jefes jurisdiccionales, manifestaron utilizar para llevar a cabo las actividades propias de su cargo:

• Lluvia de ideas • Gráficas • Planeación de actividades • Mejora continua • Coaching • Indicadores • Árbol de problemas	• Diagrama de Pareto • Estrategia de los 5 porqués • Diagnóstico Situacional • Método Just in time • Diagrama de flujo • Benchmarking • Metodología Seis Sigma

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

En este apartado abordaremos las áreas de oportunidad detectadas gracias a los resultados obtenidos en el análisis de los instrumentos “Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios” y “Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias”, si bien existen situaciones cuya solución se encuentra fuera de nuestro alcance, la información presentada en éste análisis estará a disposición de las autoridades competentes para que dentro de sus facultades apoyen con la solución de las necesidades detectadas, en ésta ocasión, la DGPLADES se enfocará en brindar sugerencias de cómo tratar de subsanar aquellos inconvenientes que se presentan en las labores de día a día en términos gerenciales, con la finalidad de optimizar los procesos hacía el interior de las Unidades Prestadoras de Servicios y las Jurisdicciones Sanitarias.

En primer lugar hacemos referencia a la necesidad de elaborar un programa de inducción estandarizado de acuerdo al nivel de mando que incluya principios básicos Gerenciales con la finalidad de preparar a los nuevos responsables para enfrentar los desafíos que su puesto representa, en especial al frente de las Unidades Prestadoras de Servicio, ya que un 26% de ellos no superan los 30 años de edad además de que para el 93% de esa población, resulta ser su primer empleo, lo que resulta ser la oportunidad perfecta para incorporar conocimiento Gerenciales a las nuevas generaciones, eventualmente facilitaría el desarrollo de éstas habilidades al poner en práctica lo aprendido así como al realizar actualizaciones periódicas de lo cual hablaremos más adelante.

Para incorporar un programa básico Gerencial tendríamos dos sugerencias, la primera sería incluir o reforzar, materias alusivas a herramientas y habilidades gerenciales dentro del plan de estudio de las carreras que conllevan a puestos de mando en Servicios de Salud, aunque debido a lo ambicioso que resulta la primer sugerencia, la segunda se enfocaría en diseñar un curso rápido pero efectivo, únicamente para aquellos que deseen incorporarse en puestos de mando de Servicios de Salud públicos, creando plataformas de consulta y actualizaciones que

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

les sirvan de referencia a los responsables tanto de las Unidades Prestadoras de Servicios, como a los Jefes Jurisdiccionales.

En el portal oficial de la DGPLADES, se encuentra un apartado dedicado a las Herramientas Gerenciales, que incluye contenido de interés en temas relevantes en Gerencia y que está a disposición del público usuario en general en la siguiente liga: https://www.gob.mx/salud/acciones-y-programas/herramientas-gerenciales?state=published

El programa introductorio deberá incluir conceptos básicos desde que es Gerencia y como aplicarla debido a que la **Gerencia es la responsable del éxito o fracaso de una organización.**

De acuerdo a la Obra "Enfoques Conceptuales y Tendencias de la Gerencia en Salud" de la Autora Adriana Ibata Ruiz, entendemos como Gerencia lo siguiente:

Gerencia: Proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización, para que a través del proceso administrativo se logren los objetivos previamente establecidos.

La autora realiza un acercamiento al término de Gerencia en Salud a partir de tres perspectivas, la gerencia como arte, la gerencia como ciencia y la gerencia como técnica.

Gerencia como Arte: Hace uso de la libertad de crear algo que antes no existía, muestra que las cosas pueden percibirse de maneras diferentes, el dirigir una organización es un arte.

Gerencia como Ciencia: Ser líder desde la ciencia implica aplicar conocimientos, teorías y aportes científicos para una mejor dirección.

Gerencia como Técnica: Es algo que nace de cada persona y se utiliza para aplicar o experimentar que procesos son mejores que otros.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Es importante que quienes se incorporen a los puestos de mando de los Servicios de Salud, tengan las bases necesarias en conocimientos gerenciales que sirvan como punto de partida para para un óptimo desempeño, además de que facilitaría el desarrollo de habilidades al mantener una capacitación constante.

Una vez resuelto el factor de ocupar un puesto de mando sin la preparación previa deseada, nos enfrentamos a la necesidad de capacitación y actualización constante en temas gerenciales, las organizaciones de Salud también tienen la necesidad de desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo, por lo que no basta con tener conocimiento inicial si este no es incorporado y desarrollado al pasar de los días, las situaciones sociales, tecnológicas y sanitarias evolucionan constantemente, por lo que el personal al frente de puestos gerenciales, debe hacer lo propio para estar en condiciones de adaptación y solución a las externalidades que se vayan presentando.

Nuevamente hacemos énfasis en las Unidades Prestadoras de Servicios donde el 50% de los responsables indica nunca haber recibido capacitación gerencial, mismos que actualmente no se encuentran cursando algún tipo de capacitación o especialización que continúe desarrollando sus habilidades para estar al frente de sus respectivas Unidades. Los hallazgos detectados para el caso mencionado anteriormente, no parecen obedecer tendencia alguna, ya que no están relacionados con la edad o el nivel en que se encuentran los sujetos objeto de estudio, lo que nos lleva a especular acerca de dos posibles causas.

La primera causa podría ser el factor tiempo, ya que el 41% de los responsables al frente de Unidades Prestadoras de Servicios que respondieron nunca haber sido capacitados en temas gerenciales, indicaron disponer únicamente de entre 1 y 5 horas a la semana para poder tomar actualizaciones en dichos temas, en ocasiones esto pudiese ser resultado de procesos estratégicos y de soporte que no son los óptimos y que impiden realizar adecuadamente los procesos, lo que se pudiese reflejar en las excesivas cargas de trabajo reportadas hacía el interior de las Unidades Prestadoras de Servicios.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

La segunda causa, que resulta más alarmante pero a su vez más sencilla de resolver hasta cierto punto, sería la desidia y renuencia por parte del personal de mando a recibir actualizaciones en temas gerenciales, por lo que habrá que hacer conciencia que no únicamente es necesario contar con los conocimientos aprendidos durante sus años de estudio en sus respectivas carreras de rama médica, ya que la Gerencia les ayudará a contar con enfoques necesarios para ejercer de manera integral las funciones propias de sus cargos, argumentando que el tiempo invertido, además de ser mínimo en comparación con las horas que se dedica a actividades meramente de puesto, proveerá de resultados en cuanto a la administración de los recursos dispuestos, y en especial, de la calidad de la atención brindada en términos de salud.

Cabe aclarar que durante los primeros párrafos del apartado Hallazgos y Recomendaciones nos hemos enfocado en el personal al frente de Unidades Prestadoras de Servicios debido a que de acuerdo a lo observado, es donde mayor área de oportunidad y crecimiento existe, los responsables, en especial aquellos que recién se incorporan y no cuentan con el expertiz de la Unidad por el manejo de los años, deben adquirir habilidades gerenciales básicas que les permitan administrar su tiempo y recursos con los que disponen, aprendiendo a definir, delegar y priorizar sus actividades, así como aprovechar las capacidades con las que cuenta el personal a su cargo.

Pasando al análisis que involucran la información presentada tanto por Unidades Prestadoras de Servicios como por Jurisdicciones Sanitarias, uno de los objetivos de este informe es incorporar o mejorar las habilidades gerenciales a cada uno de los responsables, resaltando los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Las capacidades natas y no natas del personal de mando pueden varias por distintos factores, pero pueden adquirirse y desarrollarse con técnicas y herramientas adecuadas, según la autora Melanie Amaya en su obra 10 Habilidades de Coaching para Líderes, algunas de las habilidades de liderazgo indispensables son:

- Construir confianza. El responsable al mando debe crear un ambiente seguro, logrando un permanente respeto y confianza mutua, ya que de acuerdo a la autora, la confianza se considera un activo intangible de las organizaciones y cuando está presente, permite generar y mantener un clima propicio para el correcto desarrollo de actividades, al encontrarse ausente, éste se convierte en un costo que merma el tiempo y esfuerzo que tiene por objeto una mejora continua.

- Mostrar empatía. Como responsable debe ser empático y lo que mayor labor representa promover la empatía entre sus trabajadores y en especial, a los pacientes que se les otorga el servicio.

- Preguntas poderosas y curiosidad. Los responsables deben tener la capacidad de formular preguntas que revelen la información necesaria para identificar, entender y aprender de las problemáticas que obstaculizan el correcto funcionamiento de su organización, recordando que para que una pregunta sea poderosa, debe ser abierta, con la finalidad de invitar a la reflexión y a ampliar la perspectiva.

- Escucha activa. Un buen líder escucha activamente y tiene toda su atención puesta en el lenguaje verbal y no verbal de sus trabajadores, lo que le permite ser asertivo en sus comentarios e intervenciones, ya que, en algunas ocasiones, los responsables pudieran pasar por alto detalles clave para fortalecer el trabajo y resolver problemas.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

- Comunicación efectiva y directa. No basta con tener buenas ideas y saber cómo ejecutarlas, no es trabajo de uno solo, por tanto los responsables deben saber transmitirlas a sus trabajadores a través de un lenguaje que tenga un gran impacto positivo en ellos.

- Reconocimiento y retroalimentación apreciativa. Mucho de lo observado es el presente informe es la falta de estímulos y reconocimiento por parte de los trabajadores, es aquí donde los responsables deben contar con la capacidad de reconocer el potencial y las fortalezas de otros, comunicarse, y dar retroalimentación siempre de una manera constructiva y apreciativa.

- Facilitar el aprendizaje del otro. Compartir, integrar y evaluar el conocimiento ayuda a tomar conciencia y avanzar hacia el alcance de las metas establecidas.

- Moverse a la acción. La idea principal es ejecutar, el conocimiento pierde su objetivo si no es implementado en las labores diarias, se debe generar un compromiso para lograr metas, el responsable debe diseñar y establecer acciones concretas con el fin de generar los resultados buscados.

Si bien durante la mayor parte del presente informe nos centramos en las áreas de oportunidad directamente ligadas a los Responsables que no se encuentran familiarizados con la temática gerencial, es de suma importancia recordar que dentro de los resultados obtenidos de este ejercicio, se encuentra un gran número de usuarios que ya cuentan con conocimientos gerenciales previos que necesitan ser desarrollas y actualizados, para poder ser incorporados a sus actividades diarias, esto lo podemos observar gracias a que existen Procesos y Herramientas Gerenciales que no son ajenos a la población estudiada y que incluso algunos de ellos implementan estos conocimientos con la finalidad de optimizar sus labores, por lo que fortalecer dicho aprendizaje resulta primordial para mantener e incrementar el nivel de calidad y productividad en los Servicios de Salud.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

Una vez expuestas las consideraciones obtenidas gracias a la realización del presente informe, es importante resaltar que éste no se realizó con la finalidad de exhibir, comparar o emitir opiniones negativas hacía cualquiera de los usuarios que participaron en su elaboración o de las Entidades Federativas a quienes representan, se reconoce el esfuerzo titánico realizado por el personal al frente de las Unidades Prestadoras de Servicios y de las Jurisdicciones Sanitarias para mantener en pie sus respectivas organizaciones y brindar los mejores servicios en términos de Salud a la población destino, por el contrario, el presente informe se elaboró con el propósito de localizar áreas de oportunidad comunes en materia gerencial, así como emitir sugerencias de como subsanar los desafíos encontrados, todo dentro del alcance de las atribuciones conferidas a la DGPLADES.

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

BIBLIOGRAFÍA

A continuación se pone a disposición del lector las fuentes consultadas para el diseño de los instrumentos "*Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Unidades Prestadoras de Servicios*" y "*Diagnóstico Situacional sobre Gerencia en Salud en Jurisdicciones Sanitarias*", así como para la interpretación de resultados obtenidos y la elaboración de sugerencias:

- Amaya, M. (2019). *10 Habilidades de coaching para líderes y como desarrollarlas. Bogotá, Colombia: CEO de Amayaco.* https://amayaco.com/blog/habilidades-de-coaching-para-lideres
- Carnota, O. (2013, julio). *Hacia una conceptualización de la gerencia en salud a partir de las particularidades*. Revista Cubana de Salud Pública, Vol 39 no. 3, pp. 501-523. 2019, agosto 06, De SciELO Base de datos. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000300008
- Carnota, O. (2016, julio 31). *La irrupción de la gerencia en las organizaciones sanitarias del sector público*. Revista Cubana de Salud Pública, Vol. 42, pp. 596-629. 2019, agosto 21, De SciELO Cuba Base de datos. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-34662016000400010
- Carrada Bravo, T. (2002). *La Cultura Organizacional en los Sistemas de Salud ¿Por qué estudiar la cultura?*. Irapuato Guanajuato: Medigraphic. https://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2002/im023e.pdf
- Carrada Bravo, T. (27/03/03). *Liderazgo médico en sistemas de salud.* MEXICO: Rev Mex Patol Clin. https://www.medigraphic.com/pdfs/patol/pt-2003/pt033d.pdf
- Ibata, A. (2017). *Enfoques Conceptuales y Tendencias de la Gerencia en Salud.* Agosto 12, 2019, de Universidad Santo Tomás Sitio web: https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3867/Ibataadriana2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Muñoz Arias, J., & Calderón Hernández, G. (2008). *Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud.* Revista Gerencia y Políticas de Salud, 7 (15), 131-154. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54571508

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud

- Organización Panamericana de la Salud, Área de Sistemas de Salud Basados en Atención Primaria de Salud, Proyecto de Servicios Integrados de Salud. *Metodología de gestión productiva de los servicios de salud: introducción y generalidades.* Washington, D.C.: OPS; 2010. http://new.paho.org/hq/dmdocuments/2010/MET_GEST_PSS_INTRO_GENERL_2010SPA.pdf
- Robles, L., & Díaz, P. (2017). *Aplicando la Gestión por Procesos en el Sector Salud del Perú.* Agosto 09, 2019, de Revista Académica de Perú Salud Sitio web: http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4156.pdf
- Ruelas González, M., & Pelcastre Villafuerte, B. (2010). *Perfil gerencial de los directivos de los servicios de salud.* Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas, 15 (2), 59-64. https://www.redalyc.org/pdf/473/47313840003.pdf
- Soares, Inácio, M., Resck, Rodrigues, Z., Camelo, Henriques, S., & Terra, de Souza, F.. (2016). *Gestión de recursos humanos y su interfaz en la sistematización de la asistencia de enfermería.* Enfermería Global, https://gallery.mailchimp.com/2d7de0ea583ef1a62ea2cbe38/files/c8b0ba23-ca1a-4c1d-99c1-5bec2f987596/10_Habilidades_de_Coaching_para_Li_deres.pdf

Av. Marina Nacional No. 60, Mezzanine (Piso 1), Col. Tacuba, Miguel Hidalgo, C.P. 11410, CDMX Tel: (55) 5062 1600 Ext. 51296
www.gob.mx/salud