

INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA
ESCUELA DE SALUD PÚBLICA DE MÉXICO

DISEÑO DE PORTAFOLIO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA
GESTORES DE SEGURO POPULAR

Proyecto de Titulación para obtener el grado de Maestra en Salud Pública con
Área de concentración en Administración en Salud

SUGEIDI AVENDAÑO VILLAVICENCIO
Generación 2016-2018

Director de Proyecto de Titulación: Dr. Juan Francisco Molina Rodríguez
Asesora de Proyecto de Titulación: Mtra. Rosaura Atrisco Olivos

Cuernavaca, Morelos; agosto 2018

Lista de Acrónimos

CAUSES	Catálogo Universal de Servicios de Salud
CNPSS	Comisión Nacional de Protección Social en Salud
COCASEP	Comité de Calidad y Seguridad del Paciente
CONOCER	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales
CONRICYT	Consortio Nacional de Recursos de Información Científica y Tecnológica
DGSS	Dirección Gestión de Servicios de Salud
GSP	Gestor del Seguro Popular
MGPSS	Metodología de Gestión Productiva de los Servicios de Salud
MGSP	Manual del Gestor del Seguro Popular
MOSSESS	Modelo de Supervisión y Seguimiento Estatal de Servicios de Salud
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud
REDALYC	Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
REPSS	Régimen Estatal de Protección Social en Salud
SAMA	Sistema de Atención Médica para el Asegurado
SESA	Servicios Estatales en Salud
SICALIDAD	Sistema Integral de Calidad en Salud
SP	Seguro Popular
SPSS	Sistema de Protección Social en Salud
SS	Secretaría de Salud
SUG	Sistema Unificado de Gestión

Lista de cuadros

Cuadro I	Categorías cualitativas.....	28
Cuadro II	Cronograma.....	32
Cuadro III	Presupuesto.....	32
Cuadro IV	Revisión de literatura.....	33
Cuadro V	Perfil sociodemográfico de los entrevistados.....	41
Cuadro VI	Funciones y actividades de los Gestores del Seguro Popular.....	46
Cuadro VII	Problemas frecuentes de los GSP con los afiliados al SPSS.....	48
Cuadro VIII	Problemas de los GSP con los prestadores de servicios de salud.....	49
Cuadro IX	Capacitación que solicitan los Gestores del Seguro Popular.....	55

Lista de Figuras

Figura 1	Esquema del marco teórico.....	25
Figura 2	Presupuesto.....	32
Figura 3	Habilidades gerenciales identificadas en la revisión bibliográfica.....	36
Figura 4	Formación del gestor en salud.....	37
Figura 5	Competencias y habilidades.....	38
Figura 6	Habilidades gerenciales más frecuentes en la literatura.....	38
Figura 7	Habilidades gerenciales necesarias para el Gestor del Seguro Popular.....	39
Figura 8	Habilidades y destrezas para Gestores del Seguro Popular.....	40
Figura 9	Habilidades gerenciales identificadas por los GSP.....	42
Figura 10	Funciones del Gestor del Seguro Popular	45
Figura 11	Propuestas de los GSP para ser evaluados.....	53
Figura 12	Capacitación recibida.....	54
Figura 13	Unidades del portafolio de habilidades gerenciales.....	60
Figura 14	Modelo de enseñanza – aprendizaje basado en competencias.....	62

Contenido

- Resumen.....5
- I. Introducción 6
- II. Antecedentes..... 8
- III. Justificación 12
- IV. Planteamiento del problema 14
- V. Objetivos 16
- VI. Marco teórico 17
- VII. Metodología 26
- VIII. Consideraciones Éticas 31
- IX. Cronograma 32
- X. Resultados y Discusión 33
 - 10.1 Objetivo 1: Revisar literatura sobre el tema de habilidades gerenciales para identificar el perfil ideal de un gestor.....33
 - 10.2 Objetivo 2: Desarrollar un diagnóstico rápido de habilidades gerenciales de los Gestores del Seguro Popular como insumo para apoyar el diseño del portafolio..... 41
 - 10.3 Objetivo 3: Formular el portafolio de habilidades gerenciales dentro de la normatividad del manual del Gestor del Seguro Popular.....58
 - 10.4 Objetivo 4: Diseñar una propuesta de capacitación gerencial apoyada en el uso del portafolio.....61
- XI. Conclusiones 64
- XII. Recomendaciones 65
- XIII. Bibliografía..... 66
- XIV. Anexos 72

Resumen

Objetivo: Generar un portafolio de habilidades gerenciales para Gestores del Seguro Popular a fin de contribuir a sus competencias de gestión.

Metodología: Se revisó bibliografía acerca del tema de habilidades gerenciales para identificar el perfil de un gestor. Posterior, se realizó un diagnóstico de habilidades gerenciales de los Gestores del Seguro Popular, mediante 19 entrevistas semi estructuradas. Se diseñó el portafolio de habilidades gerenciales y se realizó la propuesta de capacitación gerencial para los Gestores del Seguro Popular. El desarrollo del trabajo se apegó a los lineamientos del Comité de Ética en Investigación del Instituto Nacional de Salud Pública y se autorizó por la Comisión Nacional de Protección Social en Salud.

Resultados: De la revisión bibliográfica se identificaron 94 ítems que describen las competencias, actitudes, destrezas y cualidades del gestor. En el diagnóstico de habilidades gerenciales, los Gestores identifican habilidades requeridas para su desempeño entre las que destacan liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación y toma de decisiones. Considerando las competencias propuestas en la bibliografía y las mencionadas por los Gestores se formuló el portafolio que contiene herramientas gerenciales. Con base en el portafolio se diseñó una propuesta de capacitación en modalidad virtual con un enfoque pedagógico constructivista, basado en competencias y con estrategias de aprendizaje colaborativo y significativo.

Conclusiones: La revisión bibliográfica y el diagnóstico de habilidades gerenciales permiten identificar las principales competencias que debe desarrollar un Gestor del Seguro Popular y contribuyen a la generación de herramientas para el fortalecimiento de sus competencias, tal como el portafolio de habilidades y la capacitación gerencial.

Palabras clave: portafolio de habilidades gerenciales, gestión en salud, Gestores del Seguro Popular.

I. Introducción

La Organización Mundial de la Salud (OMS), reconoce que el personal es uno de los factores de más impacto del Sistema de Atención de Salud.⁽¹⁾ Por tanto, resulta fundamental que los profesionales de salud desarrollen competencias de gestión, por la manera de cómo afecta o influye en su desempeño laboral y en el funcionamiento de las organizaciones.

Ante esto, en 1999 la iniciativa de Salud Pública en las Américas definió 11 funciones esenciales de la salud pública, en su línea número 8 destaca el desarrollo de recursos humanos y capacitación en salud pública para profesionales sanitarios⁽²⁾. En este contexto, se entiende que uno de los temas centrales es la formación o fortalecimiento de competencias gerenciales en profesionales para la salud.

En México, el Sistema de Protección Social en Salud (SPSS) cuenta con un elemento que se denomina Gestor del Seguro Popular, quien vigilar el cumplimiento de la Tutela de Derechos⁽³⁾ y es el vínculo entre el Régimen Estatal de Protección Social en Salud (REPSS), el Prestador de Servicios de Salud y los beneficiarios al SPSS.

Desde esta perspectiva, es fundamental proporcionar a los Gestores herramientas que fortalezcan sus habilidades gerenciales. De acuerdo con un informe conjunto de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Grupo Banco Mundial, invertir en la enseñanza de competencias de gestión puede reducir costos y contribuir a la calidad de los servicios de salud⁽⁴⁾.

Los Gestores no solo deben construir confianza acerca de sus habilidades técnicas sino también de sus habilidades humanas, aspecto clave para la satisfacción de los 53 millones de afiliados⁽⁵⁾ al Seguro Popular. Por ello, el presente trabajo comprende cuatro etapas, primero una revisión bibliográfica del tema para identificar el perfil de un gestor, segundo un diagnóstico de habilidades en Gestores de cuatro Regímenes

Estatales de Protección Social en Salud, tercero se generó un portafolio de habilidades gerenciales y por último se elaboró una propuesta de capacitación.

El propósito de este trabajo es generar un portafolio de habilidades gerenciales para Gestores del Seguro Popular a fin de contribuir a sus competencias de gestión. El presente documento contiene el protocolo de investigación que incluye: antecedentes, justificación, objetivos, marco teórico, metodología y consideraciones éticas, seguido de la parte de resultados y discusión. Para finalizar, las conclusiones, recomendaciones y anexos.

II. Antecedentes

El estudio de habilidades gerenciales en los servicios de salud ha sido analizado desde distintas perspectivas. A finales del siglo pasado, la Organización Mundial de la Salud (OMS) se dedicó a estudiar la necesidad de evaluar el desempeño del personal de salud, como base para lograr *el incremento de la calidad de los servicios y comenzó a señalar los principios en cuanto a la competencia y desempeño profesional*⁽⁶⁾. En el plano internacional la importancia del desarrollo de competencias gerenciales en recursos humanos para la salud ha sido valioso en la historia de los sistemas de salud.

En los años noventa se originaron transformaciones en los sistemas de salud en distintos lugares, *los países de Latinoamérica se dieron cuenta de que, sin cambios en las capacidades de los trabajadores de salud, las reformas no producirán efectos positivos y podrían causar efectos contrarios a los deseados*⁽⁷⁾. A inicios del año 2000 en América Latina, los procesos de reforma del sector salud dieron un impulso a la provisión de servicios de salud con calidad, sin embargo, *en el caso del capital humano la nueva perspectiva propició una crítica a la ausencia de capacitación de la fuerza de trabajo*⁽⁸⁾.

A través de distintas épocas el personal de salud ha tenido la necesidad de desarrollar ventajas competitivas que *sean sostenibles en el tiempo, por cuanto se relacionan con un servicio asociado al bienestar social de la comunidad y con impacto sobre el desarrollo de un país o región*⁽⁹⁾, estos principios se han tomado en cuenta para el estudio de competencias gerenciales en el personal dedicado al cuidado de la salud.

En 2005 el llamado a la “Acción de Toronto”, promovió el *desarrollo de los recursos humanos en salud, a través de una fuerza de trabajo bien distribuida, capacitada y motivada*⁽¹⁰⁾. Uno de los principales temas a tratar en el llamado a la Acción, es el desarrollo de programas de gerencia dedicados a mejorar las capacidades y habilidades de quienes se desempeñan en el ámbito de la salud.

En 2006, se inició el período señalado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) como “Década de los Recursos Humanos en Salud”. Este periodo *tiene como protagonistas a los trabajadores de la salud y el fortalecimiento de los liderazgos en salud pública* ⁽¹⁰⁾ estableciendo uno de los puntos más importantes para la formación de habilidades gerenciales, el liderazgo en salud que se crea ejerciendo las capacidades de los profesionales sanitarios.

La OMS, en mayo del 2015 da a conocer la estrategia en la Asamblea Mundial de la Salud para mejorar el desempeño de los recursos humanos, que presenta dos vertientes. Una de ellas consta de tres propuestas que se refieren a las competencias gerenciales: *1) atraer a profesionales competentes 2) gestionar a ese personal competente, y 3) crear un entorno de trabajo propicio* ⁽¹¹⁾. Una segunda vertiente tiene relación con el equilibrio entre los sexos, diversidad, colaboración y rendición de cuentas. Estas acciones se convirtieron en la base del estudio de habilidades gerenciales en el personal de salud a nivel internacional.

Históricamente en México, la capacitación gerencial del personal encargado de la gestión de servicios de salud no progresó como en otras regiones del mundo. En el país, el programa de formación de directivos en el área de salud se dio a conocer en 1985, mientras que en Estados Unidos fue en 1936. Además, *se identificó a nivel nacional que hasta 1994 del total de las personas que laboraban en la Secretaría de Salud, tan sólo 50 tomaron el curso de desarrollo gerencial para directivos* ⁽¹²⁾. Estos datos demuestran la inestable continuidad en el perfeccionamiento de habilidades gerenciales en México.

En este contexto, en mayo de 1996 algunas dependencias federales organizaron el Seminario Internacional “Formación basada en competencia laboral” ⁽¹¹⁾. cuya sede fue la ciudad de Guanajuato, México. Este evento tuvo como propósito *intercambiar experiencias de los países que habían adoptado el enfoque de competencias*. ⁽¹³⁾ Dentro de los temas relacionados a las capacitaciones en competencias laborales se abordó aspectos de la formación gerencial para servidores públicos de distintas dependencias incluyendo el sector salud.

En el año 2000, en México se contaba con experiencias de capacitación profesional y en menor escala, de certificación y competencia profesional⁽¹⁴⁾. Por primera vez en el Programa Nacional de Salud 2001-2006 se dio a conocer una propuesta concreta para formación del personal en salud, en su estrategia número diez "*Fortalecer la inversión en recursos humanos e investigación en salud*", (11)estableció tres líneas de acción: 1) *Fortalecer la calidad de la educación de los profesionales de la salud* 2) *Fortalecer la capacitación de los recursos humanos, realizando programas de capacitación gerencial para directivos y* 3) *Diseñar un servicio civil de carrera*⁽¹⁵⁾.

Para dar respuesta al rubro de capacitación en el año 2001, se propuso el programa de Acción Capacitación Gerencial para la secretaría de salud cuya misión fue *impulsar y fortalecer las capacidades, habilidades y destrezas gerenciales de los servidores públicos, incluyendo los valores socioculturales tanto del personal directivo como operativo de los servicios de salud*⁽¹⁶⁾. Desde entonces estas líneas de acción fortalecieron la capacidad gerencial del personal encargado de la gestión de servicios de salud en México.

A partir de la reforma financiera del sistema de salud en México (2003), se suscitan cambios relevantes en la estructura, organización y funcionamiento del sector salud. Se incorpora a la Ley General de Salud el componente del Sistema de Protección Social en Salud (SPSS), cuyo propósito es *garantizar el acceso oportuno, efectivo y de calidad, sin desembolso al momento de la utilización de los servicios de salud que satisfagan las necesidades de la población*⁽¹⁷⁾; denominado **Seguro Popular**.

La Comisión Nacional de Protección Social en Salud (CNPSS) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Salud (SS) que se encarga del financiamiento para la provisión de servicios de salud a la población afiliada al SPSS. *La atención a los afiliados se brinda por las unidades médicas de los Servicios Estatales de Salud (SESA) quienes garantizan la prestación de los servicios de salud establecidos en el Catálogo Universal de Servicios de Salud (CAUSES)*⁽¹⁸⁾.

La figura del Gestor de Seguro Popular cuya función principal está enfocada a la Tutela de Derechos de los afiliados al Sistema, vigila la operación de cada proceso en la atención a los beneficiarios mediante acciones de gestión y es el enlace entre el afiliado, el prestador de servicios de salud y el Régimen Estatal de Protección Social en Salud⁽⁵⁾. Su primer nombre en 2004 fue Asesor Médico, en 2007 cambia a Gestor Médico, posteriormente en 2012 se le denomina Gestor de Servicios de Salud y desde el 2015 a la fecha es conocido como Gestor del Seguro Popular.

En el 2004 para describir las funciones del Asesor Médico, fue publicado el documento denominado Sistema de Atención Médica al Asegurado (SAMA)⁽¹⁹⁾, posteriormente como resultado del primer congreso nacional de Directores de Gestión de los diferentes estados, se establecieron las bases para fortalecer estas funciones y en el 2012 se publicó oficialmente el Manual del Gestor de Servicios de Salud⁽⁵⁾. El MGSP es una herramienta administrativa y normativa que define y regula las funciones del Gestor, establece el perfil, homologa los procesos de capacitación y profesionalización. En la actualización del año 2015, este documento fue titulado Manual del Gestor de Servicios de Salud del SPSS.

El GSP se ubica físicamente en unidades acreditadas de forma itinerante en el primer nivel de atención y de forma fija en establecimientos de salud de segundo y tercer nivel. Una actualización más del Manual del Gestor del Seguro Popular (MGSP) fue en el año 2017, bajo esta disposición se establecen cinco habilidades gerenciales para su ejercicio: “*actitud de servicio, facilidad de palabra, negociación, trabajo en equipo y liderazgo*”⁽⁵⁾. De esta manera, se puede reconocer que el gestor se ha consolidado como un representante primordial del Seguro Popular, para vigilar la Tutela de Derechos, y ser el intermediario entre los afiliados, el prestador de servicios de salud y los Régimen Estatal de Protección Social en Salud (REPSS).

III. Justificación

El SPSS dedicado al financiamiento de servicios de salud para las personas que no cuentan con seguridad social, tiene a junio de 2017, más de 53 millones de afiliados en este esquema de aseguramiento público en salud⁽⁵⁾. Para vigilar el cumplimiento de la Tutela de Derechos y garantizar la satisfacción de los afiliados, existe la figura del Gestor del Seguro Popular quien necesita de habilidades gerenciales que aseguren la atención y contribuya al cumplimiento de metas del Seguro Popular.

El desarrollo de habilidades gerenciales en los GSP es importante ya que su labor tiene un carácter social que beneficia aproximadamente a más de 53 millones de mexicanos. La gestión de servicios de salud requiere de competencias gerenciales que garanticen un desempeño eficiente de los más de 1500 Gestores del Seguro Popular que existen en el país. *Los criterios de eficiencia, calidad y equidad en la gestión de los sistemas de salud son de gran importancia y es imposible prescindir de ellos⁽²⁰⁾*. Por tanto, la solución de los requerimientos actuales en la gestión está condicionada *en gran medida del perfil, la participación y las competencias de los recursos humanos⁽²¹⁾*.

Sí el Gestor de Seguro Popular mejora sus capacidades gerenciales, permitirá que los afiliados conozcan y apliquen sus derechos y obligaciones, lo cual previene cobros injustificados por consultas, medicamentos e insumos incluidos en el CAUSES, en esta situación el gestor puede intervenir de manera oportuna y con conocimiento para evitar el cobro y por tanto el posible gasto de bolsillo de la familia.

A los servicios de salud le beneficia que el Gestor del Seguro Popular desarrolle habilidades como actitud de servicio, liderazgo, negociación y comunicación efectiva; ya que propicia el trabajo en equipo con prestadores de servicios de salud quienes al informarse de las carteras de servicios del SPSS les asegura optimizar sus recursos, tomar decisiones para la resolución de atenciones urgentes y mejorar la calidad en la atención a los usuarios.

La responsabilidad que conlleva el GSP, al realizar sus funciones resalta la utilidad de un diseño de capacitación que les permita una instrucción formativa como parte de su desempeño laboral. Una de las características que interviene en el éxito al implementar herramientas como el portafolio es que permite *conocer el nivel de dominio de competencias, al mismo tiempo se destaca la importancia de los procesos de reflexión que los portafolios promueven*⁽²²⁾. Para cada uno de los 32 Régimen Estatal de Protección Social en Salud (REPSS) el contar con Gestores que mejoren sus habilidades gerenciales garantiza el funcionamiento de su organización.

El uso de herramientas como un portafolio, contribuye a la formación de un perfil gerencial cuya *descripción de características, valores, conocimientos y experiencias dotan al actor de la capacidad de pensar, crear, reflexionar y asumir el compromiso desde la perspectiva de la realidad social*⁽²³⁾. El diseño de un portafolio de habilidades gerenciales para los Gestores del Seguro Popular les permitirá contar con una herramienta para su capacitación y actualización a fin de mejorar sus capacidades gerenciales propiciando un mejor desempeño en beneficio para contribuir al cumplimiento de metas del Sistema de Protección Social en Salud.

IV. Planteamiento del problema

El SPSS, depende del gobierno federal, a través de la Comisión Nacional de Protección Social en Salud (CNPSS) como ente regulador y operado por los Regímenes Estatales de Protección Social en Salud (REPSS)⁽²⁴⁾. La figura del Gestor del Seguro Popular (GSP) es el enlace entre los prestadores de servicios, el SPSS y los beneficiarios; su función principal dentro de la organización de los servicios de salud estatales es: vigilar el cumplimiento de la Tutela de Derechos de los afiliados al Seguro Popular.

La Dirección General de Servicios de Salud (DGSS) de la CNPSS, reporta a nivel nacional 1576 GSP⁽²⁴⁾, los REPSS son quienes reclutan y seleccionan al personal para ser gestor. Una vez contratados, reciben una capacitación de inducción al puesto y la DGSS sugiere capacitación continua. Sin embargo, no se han mejorado las capacidades gerenciales de los Gestores que favorezcan a los beneficiados, ya que *el porcentaje de afiliados que desconoce que hay un Gestor del Seguro Popular en los establecimientos de salud a nivel nacional es del 72%*⁽²⁵⁾.

La CNPSS determina que *para lograr la efectividad en la atención, se requiere la profesionalización del gestor a través de la Certificación (EC0666) de Competencias Laborales ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)*⁽²⁶⁾, un aspecto a incluir en la certificación es la evaluación de habilidades gerenciales. Según datos de esta misma institución de los 1500 GSP se estima que solo el 10% ⁽²⁶⁾ se encuentran certificados. El reducido número de Gestores certificados podría comprometer la operación de los REPSS, impactando de manera desfavorable en la afiliación, reafiliación, gestión de la Tutela de Derechos e impactando en el cumplimiento de metas del Seguro Popular.

En el estudio realizado por Luis E. Ibarra (2013) sobre la atención de enfermos crónicos afiliados al Seguro Popular, expresaron *que fueron objeto de maltrato verbal por parte de los responsables de la gestión de SP*⁽²⁷⁾. Además, en el año 2011 la Auditoría Superior de la Federación realizó algunas consultas y constató

que en ocasiones los encargados de la gestión de SP no tenían claridad sobre las enfermedades y medicamentos incluidos en el CAUSES⁽²⁸⁾.

En el presente año 2018, se siguen exteriorizando casos de insatisfacción con respecto a las actividades de los gestores, por parte de los afiliados y de los prestadores de servicios de salud⁽²⁴⁾, una de las causas probables es la insuficiente capacitación. Actualmente no se cuenta con un documento de formación en competencias gerenciales, que defina las habilidades de los Gestores y desarrolle de forma conceptual y práctica cada una de las habilidades mencionadas en el MGSP o que tenga información vigente la cual permita mejorar las capacidades de los gestores.

Por ello, el presente trabajo se plantea las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las competencias gerenciales que requiere un gestor de Seguro Popular? ¿Qué herramientas se requieren para el desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades gerenciales? ¿Qué estrategia se puede implementar para el fortalecimiento de sus competencias?

V. Objetivos

Objetivo General: Generar un portafolio de habilidades gerenciales para Gestores del Seguro Popular a fin de contribuir a sus competencias de gestión.

Objetivos específicos:

- Revisar literatura sobre el tema de habilidades gerenciales para identificar el perfil ideal de un gestor.
- Desarrollar un diagnóstico rápido de habilidades gerenciales de los Gestores del Seguro Popular como insumo para apoyar el diseño del portafolio.
- Formular el portafolio de habilidades gerenciales dentro de la normatividad del Manual del Gestor del Seguro Popular.
- Diseñar una propuesta de capacitación gerencial apoyada en el uso del portafolio.

VI. Marco teórico

Gestión

La gestión de servicios de salud requiere de profesionales con habilidades gerenciales que les permita desempeñarse laboralmente con estándares de calidad, que favorezcan la satisfacción de los usuarios. *La OMS sugiere se invierta en oportunidades para desarrollar la capacidad del personal de salud, la gestión en salud pública, las habilidades gerenciales y la toma de decisiones*⁽²⁹⁾. Un componente clave de los sistemas de salud es la capacidad de gestión que tienen quienes se desempeñan en este ámbito.

El desempeño eficiente de los servicios de salud depende de distintos procesos, pueden ser administrativos o técnicos, en ambos existe un común denominador que puede influir para el funcionamiento o fracaso de estos, y es la capacidad de gestión del personal a cargo. *Gestión se define como: la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad*⁽³⁰⁾. Gestión es el medio por el cual se realizan los procesos administrativos que dan alternativas de solución para el cumplimiento de metas y objetivos comunes en una organización.

Un clásico de la administración, Peter Drucker describe el concepto de gestión en sus diferentes obras como: la gerencia y desafíos de la gerencia del siglo XXI, establece que la gestión demanda de una gran capacidad y experiencia de las personas quienes asumen la responsabilidad de formar parte de una organización. *La gestión exitosa depende de la capacidad de su gente y la participación para solucionar los problemas*⁽³¹⁾. La gestión para efectos de este trabajo son todas las acciones conjuntas y dirigidas a la administración de recursos con el fin de cumplir metas y objetivos de la institución que para este caso es el Seguro Popular.

Gestión en Salud

Las instituciones públicas que proporcionan servicios de salud diariamente deben enfrentarse a continuos cambios económicos y sociales. *Para anticiparse y lograr adaptarse a la sinergia que representan, las organizaciones necesitan prestar*

atención al desarrollo de habilidades y capacidades internas⁽³²⁾. El Sistema de Protección Social en Salud desde su creación en el 2004 ha innovado acerca de su gestión en favor de la población afiliada. La gestión en los servicios de salud tiene una connotación distinta a la empresarial debido a que la prioridad es la salud de las personas y comunidades.

Vicente Ortun Rubio (1993) dice que: *gestionar en salud pública* consiste en *coordinar y motivar a las personas para conseguir una población sana, satisfecha, autónoma y solidaria. Quienes laboran en los servicios de salud tienen alguna responsabilidad gestora: en programas o en la gestión de su actuación profesional*⁽³³⁾. La responsabilidad gestora de cada uno de los que se desempeña en los servicios de salud es trascendental para el logro de objetivos de las instituciones, principalmente para conservar o mejorar la salud de la población.

La Comisión Nacional de Protección Social en Salud a través de la Dirección General de Gestión de Servicios de Salud, se ha preocupado porque los Gestores del Seguro Popular cumplan sus funciones de manera oportuna. Para tal efecto se requiere del perfeccionamiento de competencias ya que, en el campo de la gerencia en salud, el gran reto es proponer alternativas de solución para optimizar recursos que no comprometan la salud de las personas o de la comunidad.

Modelos de Gestión

La necesidad de contar con habilidades gerenciales en el personal de salud requiere conocer de modelos de gestión adecuados a este ámbito. Un modelo de gestión es: *una forma sistemática de toma de decisiones propias de la organización*⁽³⁴⁾. La Organización Panamericana de la Salud (OPS) plantea en el año 2010 la Metodología de Gestión Productiva de los Servicios de Salud (MG PSS), la cual ofrece elementos *para el análisis de pertinencia, eficiencia y calidad de la producción, negociación y del control de los acuerdos de gestión*⁽³⁴⁾.

Seguro Popular tiene el propósito de garantizar servicios de salud a sus beneficiarios y cuenta con el GSP quien es el responsable de vigilar el cumplimiento

de los derechos y obligaciones de los afiliados. Por tal motivo y para efectos de este portafolio se apoya en la teoría de gestión por competencias. *El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento en las organizaciones*⁽³⁵⁾.

Los Gestores del Seguro Popular para realizar sus funciones requieren de habilidades gerenciales que les permita asesorar a los beneficiarios y participar con los prestadores de servicios de salud. ***La gestión por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia, facilitando el desarrollo profesional de las personas***⁽³⁵⁾.

El propósito de utilizar la teoría de gestión por competencias en los servicios de salud para el diseño del presente portafolio de habilidades gerenciales es incorporar un modelo de gestión capaz de incluir necesidades individuales de Gestores y expectativas de la organización. La gestión por competencias de acuerdo con el Instituto Nacional de la Administración Pública es un modelo y una herramienta de gestión que permite:

- *Que las personas que trabajan en una organización sepan en qué dirección orientar su comportamiento, para acompañar las metas de la organización.*
- *Que cada supervisor, jefe o gestor conduzca a su gente de manera que desarrolle y mantenga las competencias requeridas*⁽³⁶⁾.

La gestión por competencias se basa en cuatro áreas del saber, que para efectos del presente portafolio serán utilizadas las propuestas por Miguel García Sáiz (2011):

1.Saber: El conocimiento, los contenidos del “saber” giran en torno a métodos, procesos y procedimientos implicados en las actividades que han de realizarse (competencia técnica)⁽³⁷⁾.

2.Saber hacer: Las habilidades mantienen una estrecha interrelación, son responsables del qué y del cómo (competencia metodológica)⁽³⁷⁾.

3. Saber estar: Incluye una serie de variables que reflejan tendencias o preferencias personales (competencia participativa)⁽³⁷⁾.

4. Saber ser: Se refiere a las actitudes, hábitos y valores bajo un marco normativo y de conducta específica, así como asumir responsabilidades personales, (competencia personal)⁽³⁸⁾.

El Gestor

La figura del Gestor del Seguro Popular, como se ha mencionado en los antecedentes es el enlace entre tres ámbitos de operación. Es común que el papel del gestor se oriente a la administración de recursos económicos, sin embargo, *esta idea ya ha sido superada. La concepción del beneficio económico como objetivo único ha sido complementada por la cultura organizativa y la imagen social⁽³⁹⁾*. Para el caso del GSP la función primordial es hacer cumplir la Tutela de Derechos, lo cual requiere de todas sus habilidades gerenciales para este fin.

El GSP es un profesionalista de áreas afines a la salud, cuya función principal se enfoca a la Tutela de derechos y a la Gestión de Servicios de Salud de los afiliados al SPSS; ante la Red de Prestadores de Servicios de Salud a nivel nacional.⁽⁵⁾ responsable de la ejecución de procesos para efecto de cumplir un propósito, Además el Gestor debe contar con conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones que le permitan *verificar la prestación de servicios, atención médica y la entrega de medicamentos, sin desembolso económico en el momento de la utilización de los servicios incluidos en el CAUSES⁽⁵⁾*.

El perfil del Gestor

Los Gestores cumplen un papel decisivo en la conformación de las prácticas de salud, Juan Carlos Bárcena (2001) en su artículo estrategia y eficiencia en la elección de un gestor, considera que hay dos tipos de gestores: *los que son hábiles en fomentar demanda y los que tienen habilidad en reducir costos. El tipo de gestor*

que se contrate es crucial, ya que sus características personales y profesionales, su trabajo y su estilo de dirección, marcarán el éxito o fracaso de la organización.⁽⁴⁰⁾

En el contexto gerencial, uno de los autores en trabajar con el concepto de competencias fue Boyatzis *que lo utilizó para designar un conjunto de atributos que marcaban la formación de un perfil ideal para el gestor*⁽⁴¹⁾. El perfil de puesto establecido en el MGSP versión 2017 instituye que para fungir como GSP puede ser de género indistinto, la escolaridad para GSP fijo e itinerante deberá contar con título de Licenciatura en Medicina u Odontología para el primero y Medicina, Odontología, Trabajo Social, Enfermería y otras afines a la salud para el segundo. Ambos con mínimo de un año de experiencia en áreas administrativas y de la salud, en el sector público o privado. Conocimiento en las áreas de SPSS, gerencia en servicios de salud y administración pública⁽⁵⁾.

Capacitación

La capacitación es un elemento fundamental del perfil del gestor, la OMS sugiere elaborar un resumen de las necesidades del personal, competencias de gestión y perfiles de puestos de trabajo. *Además de formación técnica, que los Gestores reciban también formación periódica sobre métodos y destrezas. Los contenidos deberán abarcar la resolución de conflictos, la interpretación de datos y gestión*⁽⁴²⁾.

La Dirección General de Gestión de Servicios de Salud de la CNPSS ha establecido como requisito la capacitación continua de los gestores, a cargo de los REPSS, quienes tienen el deber de proporcionar información que les sea de utilidad para el desempeño de las ocho funciones básicas de asesorar, capacitar, verificar, participar, validar, promover, realizar y reportar, contribuyendo a la satisfacción de los afiliados y sus familias.

La capacitación se entiende como: *las actividades orientadas a promover el cambio en los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes de los empleados, ejecutivos y funcionarios en general* ⁽⁴³⁾. Los programas de capacitación dirigidos a los GSP deberán estar orientados a subsanar las áreas de oportunidad de su rendimiento

identificadas mediante la evaluación del desempeño que realiza la DGSS a través de la Herramienta para la Evaluación del Desempeño de los GSP.

La capacitación en salud se trata de proporcionar a los profesionales de la salud, un conjunto de nuevos conocimientos y habilidades que les facilite el ejercicio de las funciones y actividades claves de la gerencia. La formación gerencial es: *un proceso mediante el cual se adquiere valores, reconstruye su experiencia e incrementa el grado de comprensión sobre sus habilidades, para enfrentar el medio donde se desenvuelve*⁽²¹⁾.

Competencias y Habilidades

Atendiendo a la comprensión del problema, es necesario presentar un breve aporte teórico sobre competencias gerenciales. Para Boog, "*competencia es la cualidad de quien es capaz resolver cierto asunto, significa habilidad, aptitud e idoneidad*"⁽⁴¹⁾. Durand expone que las competencias son: "*conjuntos de conocimientos, habilidades y actitudes interdependientes, necesarias para la consecución de un determinado propósito*"⁽⁴¹⁾. Una competencia es por tanto un concepto más amplio que puede componerse de habilidades, actitudes y conocimientos.

En el ámbito de la gestión se ha utilizado habilidad y competencia como sinónimo, y, se debe tener claro a que se refiere cada una. Rosa María Grau en su artículo "Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias" realiza una revisión por distintos autores de la definición de habilidades. Peiró (1999) quien define la habilidad como *la capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo*. Para Murphy (1988), afirma que *las habilidades se aprenden en un periodo de tiempo relativamente corto, están dirigidas a la meta*⁽⁴⁴⁾. Como conclusión de la misma autora, la habilidad tiene un carácter modificable, puede aprenderse y también observarse.

El Concejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) define las capacidades laborales como: *la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y desempeño efectivo*⁽⁴⁵⁾. Las competencias del Gestor del Seguro

Popular y su desempeño es evaluado mediante el logro de metas individuales, contenidas en la Herramienta de Evaluación del Desempeño de la DGSS.

El diagnóstico de habilidades gerenciales permite conocer la realidad sobre el desarrollo de capacidades gerenciales en los GSP y cómo influye en el cumplimiento de sus funciones. Para determinar el desempeño laboral, es necesario analizar primero *el nivel de competencia profesional del trabajador, las condiciones en que labora, sobre las que hay que profundizar a fin de determinar los problemas existentes, y el tipo de intervenciones requeridas* ⁽⁴⁶⁾. El desempeño profesional del GSP de acuerdo con el Manual del Gestor, requiere de las habilidades de: actitud de servicio, facilidad de palabra, negociación, trabajo en equipo y liderazgo.

Desempeño laboral

Para Chiavenato (2001), el desempeño laboral está representado por el ejercicio eficaz y eficiente del trabajador en su jornada laboral cumpliendo con todas las funciones asignadas. En el área administrativa se ha estudiado lo relacionado con el desempeño laboral, y *se infiere que depende de elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo* ⁽⁴²⁾. La Herramienta para la Evaluación del Desempeño de la CNPSS, es el medio por el cual se evalúa el desempeño del GSP, de conformidad con lo establecido en el MGSP vigente. Los responsables de vigilar el desempeño laboral de los GSP son el titular del área de Gestión y el Coordinador de GSP. El Coordinador de Gestores de Seguro Popular desempeña el rol de planeación, seguimiento y evaluación de los GSP lo que constituye una labor fundamental para el REPSS.

La herramienta de evaluación del desempeño es de aplicación general y obligatoria para todo aquel servidor público que se identifique como GSP, ya sea fijo o itinerante. Cada gestor debe ser evaluado mediante el presente instrumento en su

lugar de trabajo, para lo cual es indispensable su participación, los resultados de aplicación del presente instrumento deberán ser incorporados a su expediente.

El portafolio

El concepto de portafolio se determina como: *“una técnica de recopilación, colección y repertorio de evidencias y competencias profesionales que capacitan a una persona para el desarrollo profesional satisfactorio”* ⁽⁴⁷⁾. El diseño de un portafolio de habilidades gerenciales traerá beneficios a mediano y largo plazo ya que permitirá a los Gestores del Seguro Popular contar con una herramienta de consulta sobre cómo mejorar sus habilidades gerenciales.

El contenido integral de un portafolio permite identificar *diferentes aprendizajes, conceptos, procedimientos y actitudes, por tanto, proporciona una visión amplia y más profunda de lo que los Gestores saben y pueden hacer de sus competencias transversales y éticas*⁽⁴⁷⁾.

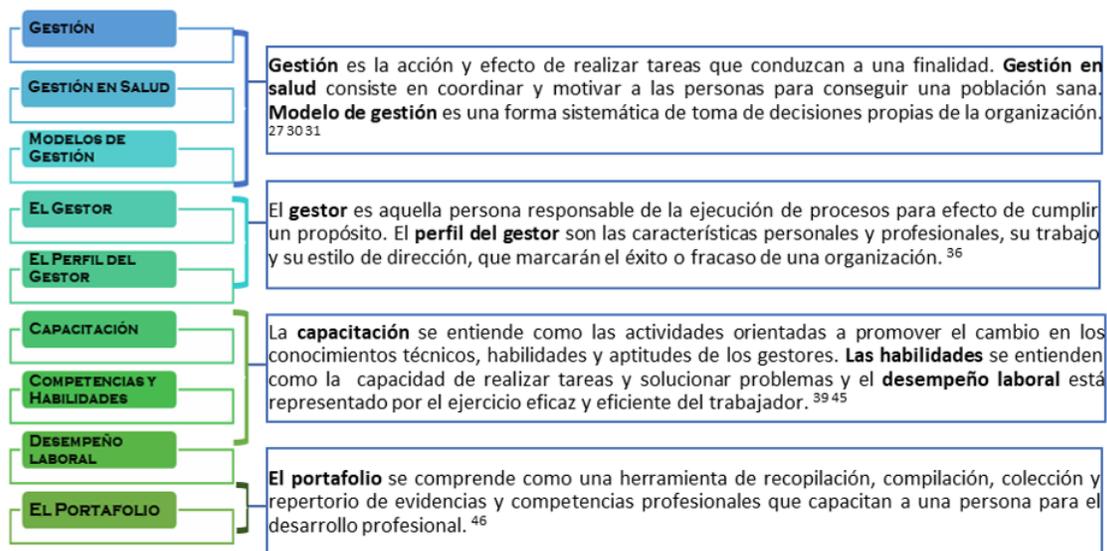
El portafolio de habilidades gerenciales para GSP se define como un conjunto de actividades sistematizadas que tienen el objetivo de que los GSP desarrollen o mejoren sus competencias gerenciales.

El portafolio de habilidades gerenciales fue diseñado para aplicarse como una estrategia de capacitación, en este sentido, la propuesta proveerá de herramientas que favorezcan el logro de una sólida gestión en los servicios de salud. Para ello se incluyó el desarrollo de habilidades y destrezas que aprovechan los recursos disponibles y mejorarán su planificación futura, siempre bajo la normativa del Manual del Gestor.

El portafolio de habilidades gerenciales permite *recoger evidencias de aprendizaje y competencias del gestor, también le induce a reflexionar, proceso que establece relación entre aprendizaje y mejora del desempeño laboral*⁽⁴⁸⁾. El portafolio de habilidades gerenciales contiene conceptos como actitud de servicio, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y negociación; a manera que otros como amabilidad, respeto, empatía y colaboración, son comunes a todos ellos.

El diseño del portafolio de habilidades gerenciales se elaboró en el marco de conceptos que se han desarrollado anteriormente y se describen brevemente en el siguiente esquema, los cuales aparecerán de manera continua en todo el trabajo.

Figura 1. Esquema del marco teórico



Fuente: Elaboración propia con información del marco teórico.

VII. Metodología

La metodología para el presente diseño de portafolio de habilidades gerenciales para Gestores del Seguro Popular se describe a continuación conforme a los objetivos específicos planteados.

7.1 Revisar literatura sobre el tema de habilidades gerenciales para identificar el perfil ideal del gestor

La revisión de literatura se efectuó a través de palabras claves como management health, management skills, job performance, portfolio of evidence, portafolio, habilidades gerenciales, gestión en salud y desempeño laboral.

Criterios de inclusión

- Artículos en idioma inglés o español.
- Publicados durante los últimos 10 años.
- Publicaciones oficiales, con respaldo de instancias con reconocimiento académico que incluyan términos relacionados con el tema de habilidades gerenciales.
- Tipo de publicación: libros y artículos.

Criterios de exclusión

- Memorias de eventos académicos.
- Artículos de revistas no indexadas o notas de periódico.

Las bases de información electrónicas donde se realizó la búsqueda son CONRICyT, MedLine y Redalyc; en las cuales se consultaron artículos de revistas indexadas; se revisaron también sitios webs oficiales (Gobierno federal) y buscadores de información generales de internet (Google Académico para libros electrónicos). De la información obtenida se llevó un registro ordenado en un administrador de referencias para identificar y eliminar duplicidad de documentos.

Una vez seleccionados los documentos que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión, se procedió al análisis que consiste en extraer la información soporte y registrarlo en una matriz. La presentación resumida de los resultados está en un texto escrito el cual contiene conceptos, definiciones y citas de la revisión los artículos, que permite describir el perfil ideal del gestor.

7.2 Desarrollar un diagnóstico rápido de habilidades gerenciales de los Gestores del Seguro Popular como insumo para apoyar el diseño del portafolio

Desarrollar un diagnóstico rápido de habilidades gerenciales de los GSP tuvo como propósito identificar las necesidades de capacitación, competencias, actitudes, experiencias y prácticas de los Gestores en relación con las habilidades determinadas en la normatividad del MGSP. Para la elaboración del análisis se realizó un estudio cualitativo de febrero a marzo 2018. La población de estudio son los servidores públicos identificados con el cargo de Gestor del Seguro Popular fijo o itinerante y directores del área de gestión de los diferentes REPSS. Para el presente diagnóstico se seleccionó por conveniencia a 19 actores clave de 4 diferentes REPSS, los cuales se eligieron conforme a la división por regiones (norte, centro, ciudad de México y sur) se utiliza en la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012⁽⁴⁹⁾.

La información se obtuvo a través de entrevistas semi-estructuradas presenciales y vía telefónica a Gestores del Seguro Popular fijos o itinerantes y directores de gestión de los diferentes REPSS. La entrevista tuvo como propósito identificar las siguientes categorías:

Cuadro I.
Categorías cualitativas

Dimensión	Definición
Perfil del entrevistado	Conjunto de características personales que identifican al Gestor del Seguro Popular.
Capacitación	La capacitación se entiende como las actividades orientadas a promover el cambio en los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes de los Gestor del Seguro Popular.
Habilidades gerenciales	Se entiende como habilidad como la capacidad de realizar tareas y solucionar problemas.
Desempeño laboral	El desempeño laboral está representado por el ejercicio eficaz y eficiente del trabajador en su jornada laboral cumpliendo con todas las funciones asignadas.

Fuente: Elaboración propia.

Criterios de Inclusión

- Ser Gestor del Seguro Popular fijo o itinerante en operación con más de un año de estar laborando.
- Ser Director de Gestión de Servicios de Salud de algún Régimen Estatal de Protección Social en Salud.
- Gestores adscritos a la Dirección de Gestión de Servicios de Salud.

Criterios de Exclusión

- Gestores del Seguro Popular que no completen la entrevista.
- Gestores adscritos a otras áreas del Régimen Estatal de Protección Social en Salud.

Criterios de eliminación

- Entrevistas sin concluir.
- Entrevistas cuya grabación sea inaudible o incomprensible.

Para las entrevistas semi-estructuradas se elaboró una guía (anexo 1), se grabó en audio, después se transcribió al procesador de textos Word, posteriormente se

realizó una lectura de todo el contenido, y se codificó mediante el Software MaxQda12 para realizar un análisis de contenido y para concluir con la presentación los de los resultados. Los campos por explorar en el diagnóstico son capacitación, habilidades gerenciales, así como experiencias y prácticas de los Gestores del Seguro Popular en relación con sus habilidades gerenciales.

7.3 Formular el portafolio de habilidades gerenciales dentro de la normatividad del manual del Gestor del Seguro Popular

Formular el portafolio de habilidades gerenciales dentro de la normatividad del Manual del Gestor del Seguro Popular, requirió como primer punto identificar necesidades de los actores, información que se vinculó con el diagnóstico rápido de habilidades gerenciales, posteriormente se plantearon los objetivos del portafolio y acorde a estos se desarrolló una estructura temática, la cual contiene información presentada en módulos, uno por cada habilidad identificada en el diagnóstico y establecida en el manual del Gestor del Seguro Popular.

El segundo paso fue seleccionar la metodología de enseñanza y aprendizaje, basado en principios de la andragogía, posteriormente se desarrolló el contenido teórico en coordinación con el diseño de actividades y evaluación del aprendizaje, y culminado con la integración al formato electrónico, el cual será el mecanismo de acceso para los gestores.

7.4 Proponer un esquema de capacitación gerencial apoyada en el uso del portafolio

La propuesta de capacitación gerencial apoyada en el uso del portafolio de habilidades gerenciales se realizó con base en el modelo constructivista de educación con metodología de aprendizaje colaborativo y con un enfoque basado en competencias para el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas. La capacitación tiene como elemento central el uso de portafolio, la especificación de la capacitación se describe en una ficha técnica (anexo 2) la cual contiene:

- Modelo de enseñanza- aprendizaje
- Presentación
- Objetivo
- Personal a quien va dirigido
- Competencias
- Requerimientos
- Especificaciones técnicas
- Modalidad
- Duración
- Participantes
- Evaluación
- Materiales básicos y complementarios

VIII. Consideraciones Éticas

El diseño del portafolio de habilidades gerenciales atendió a los principios bioéticos de confidencialidad de la información, así como al principio de beneficencia no maleficencia. El presente proyecto de titulación cumplió con lo establecido en el capítulo I, artículo 17 de la Ley General de Salud, en materia de investigación para la salud ⁽⁵⁰⁾, para considerarse como sin riesgo:

Son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquéllos en los que no se realiza ninguna modificación intencionada en las variables fisiológicas y psicológicas de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: cuestionarios, revisión de expedientes clínicos y otros, en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta ⁽⁵⁰⁾.

El protocolo del presente proyecto de titulación se presentó ante el Comité de ética en investigación del Instituto Nacional de Salud Pública quien dio su aprobación antes de proceder a la fase de análisis. A la par se presentó ante la Comisión Nacional de Protección Social en Salud la cual aprobó el proyecto por medio de un oficio emitido por la Dirección de Gestión de Servicios de Salud (anexo 3).

Para el análisis de habilidades gerenciales, los actores clave fueron informados por medio de la carta de consentimiento informado (anexo 4) del derecho a participar o no, y de retirarse en el momento que ellos lo deseen, lo cual no pone en riesgo su integridad o situación laboral, no están expuestos a ningún tipo de represalias. La información obtenida se utilizó única y exclusivamente para el propósito del diagnóstico.

Los resultados del análisis, el portafolio de habilidades gerenciales y la propuesta de capacitación basada en el portafolio, se entregaron a la Dirección General de Gestión de Servicios de Salud de la Comisión Nacional de Protección Social en Salud.

IX. Cronograma

El cronograma de actividades para este trabajo se conforma de la siguiente manera:

**Cuadro II.
Cronograma**

Actividades		Mes							
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Revisar literatura sobre el tema de habilidades gerenciales para identificar el perfil ideal de un Gestor.	Revisión de literatura.	■							
	Análisis de la información.	■							
	Presentación de resultados: Perfil ideal del Gestor.	■							
Desarrollar un diagnóstico rápido de habilidades gerenciales de los Gestores del Seguro Popular como insumo para apoyar el diseño del portafolio.	Entrevistas a GSP.		■						
	Transcripción y codificación.		■						
	Análisis de la información.			■					
Formular el portafolio de habilidades gerenciales dentro de la normatividad del Manual del Gestor del Seguro Popular.					■				
Diseñar una propuesta de capacitación gerencial apoyada en el uso del portafolio.						■			
Estancia en el extranjero para elaborar conclusiones y recomendaciones.							■		
Conclusión del trabajo.								■	
Entrega del trabajo final.									■

Presupuesto

El presupuesto destinado para este proyecto abarca los siguientes rubros:

Cuadro III. Presupuesto

Rubro	Monto
Computadora	\$15,000.00
Transporte	\$14,000.00
Comidas	\$9,000.00
Hospedaje	\$12,000.00
Internet y teléfono	\$4,000.00
Impresión y empastado	\$5,500.00
Total	\$59,500.00

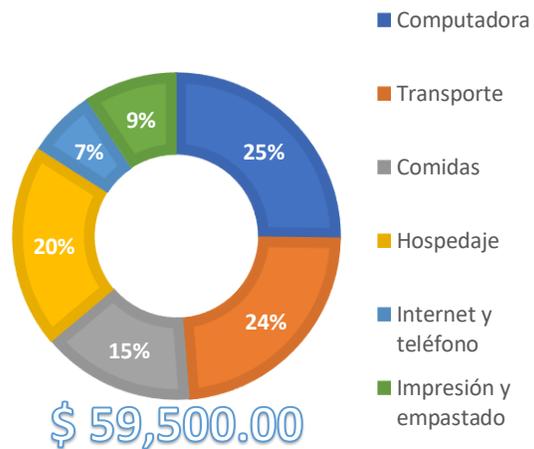


Figura 2. Presupuesto por mes

FLUJO DE EFECTIVO

\$ 7,437.50 por mes

ene feb mar abr may jun jul ago

X. Resultados y Discusión

10.1 Revisar literatura sobre el tema de habilidades gerenciales para identificar el perfil ideal del gestor.

Con el objetivo de identificar el perfil ideal de un gestor, se llevó a cabo una revisión bibliográfica, por medio de una búsqueda de libros y artículos publicados durante los últimos 10 años, en países como México, España, Estados Unidos, Brasil, Inglaterra, Colombia y Perú.

Se seleccionaron 17 artículos y 3 libros que respetan los criterios de inclusión, los cuales permiten determinar elementos básicos que debe practicar una persona quien se desempeña como gestor en una organización. Los documentos revisados abarcan un contexto interdisciplinario de diversas ciencias, por ejemplo, la administración, medicina, salud pública y psicología. De los 17 artículos revisados el 58% fueron en idioma inglés y el resto en español.

Cuadro IV. Revisión de literatura

Autor	Título	Revista/Editorial	País de publicación	Año de publicación
Duran Moreno Antonio	El futuro de los hospitales	Escuela Andaluza de Salud Pública	España	2016
Pihlainen Vuokko	Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review	Leadership in Health Services	EE.UU.	2016
Michela Cortini	Learning Climate and Job Performance among Health Workers.	Frontiers in Psychology	EE.UU.	2016
Leal Costa César	Creación de la Escala sobre Habilidades de Comunicación en Profesionales de la Salud, EHC-PS	Anales de Psicología	España	2016
Leyton Pavez Carolina Elena	Cuadro de mando en salud	Salud Pública de México	México	2015
A. Grissom Jason	Principal time management skills: Explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness	Journal of Educational Administration	EE.UU.	2015
March Cerda Joan Carles	Liderar con corazón	Escuela Andaluza de Salud Pública	España	2014

Zhao Min	Health management in China	Shandong University's School of Public Health	China	2014
Lombana Jahir	Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración.	Estudios Gerenciales	Colombia	2014
Danet Alina	Comunicación, participación y liderazgo en la percepción del clima emocional en un hospital universitario de Andalucía, España.	Cadernos de Saúde Pública	Brasil	2014
Hunter Murray	Skills, personal competencies and enterprise capabilities throughout the organization lifecycle	Addleton Academic publishers	EE.UU.	2013
Montezeli Juliana Helena	Nurse Management Skills Required At An Emergency Care Unit	Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online	Brasil	2013
Norris Tommie	Using Portfolios to Introduce the Clinical Nurse Leader to the Job Market.	The Journal of Nursing Administration	EE.UU.	2012
Saura Llamasa José	Evaluación formativa mediante el portafolio de 4 promociones de residentes de medicina de familia y comunitaria de la Unidad Docente de Murcia.	Atención Primaria	España	2012
M. Casanova Josep	El portafolio como apoyo de la actividad tutorial y guía de la formación del residente.	Elsevier Doyma	España	2012
Aburto Pineda Hugo Iván	Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional.	Investigación y Ciencia	México	2011
March Cerda Joan Carles	Equipos con Emoción	Escuela Andaluza de Salud Pública	España	2011
Sharon Buckley	The educational effects of portfolios on undergraduate student learning: A Best Evidence Medical Education (BEME) systematic review.	Medical Teacher	Reino Unido	2009
C. Mato Gladys	Competencias Gerenciales y desempeño Laboral de Autoridades en Universidades Nacionales Experimentales.	Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE)	Perú	2009
Pacheco Leonor Alicia	Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla.	Pensamiento y Gestión	Colombia	2008

El análisis de la información bibliográfica parte de un contexto general de la gestión en salud, dirigida a identificar ideas centrales sobre competencias gerenciales, desempeño laboral y el uso de herramientas de capacitación estilo portafolio, para fundamentar el perfil ideal de un gestor. Por consiguiente, es importante mencionar que el perfil del gestor se construye de dimensiones personales y sociales.

En el anexo 5 se describen los ítems, el cual contiene: nombre del autor y título, habilidades y competencias e ideas principales, donde se pueden ver a detalle las características que destacan el perfil ideal del gestor en salud, de las cuales varias son comunes entre los distintos autores. Tras la revisión de los artículos y libros se identificaron un total de 94 ítems que describen la formación, valores, competencias y habilidades que integran el perfil ideal de un gestor. Se observó que las competencias gerenciales están estrechamente relacionadas con las habilidades conceptuales y técnicas⁽⁵¹⁾⁽⁵²⁾, que contribuyen a la eficiencia y efectividad de la organización.

Es importante el desarrollo y fortalecimiento de la gestión en los servicios de salud como lo menciona Min Zhao, la evidencia sugiere que la gestión contribuye a mejorar el estado de salud de las comunidades y brinda beneficios económicos. Por ejemplo, *si se gastara un dólar en gestión de la salud, se ahorrarían 3.24 dólares*⁽⁵³⁾. Sin embargo, existen varias dificultades a las que se enfrentan los sistemas de salud de distintos países.

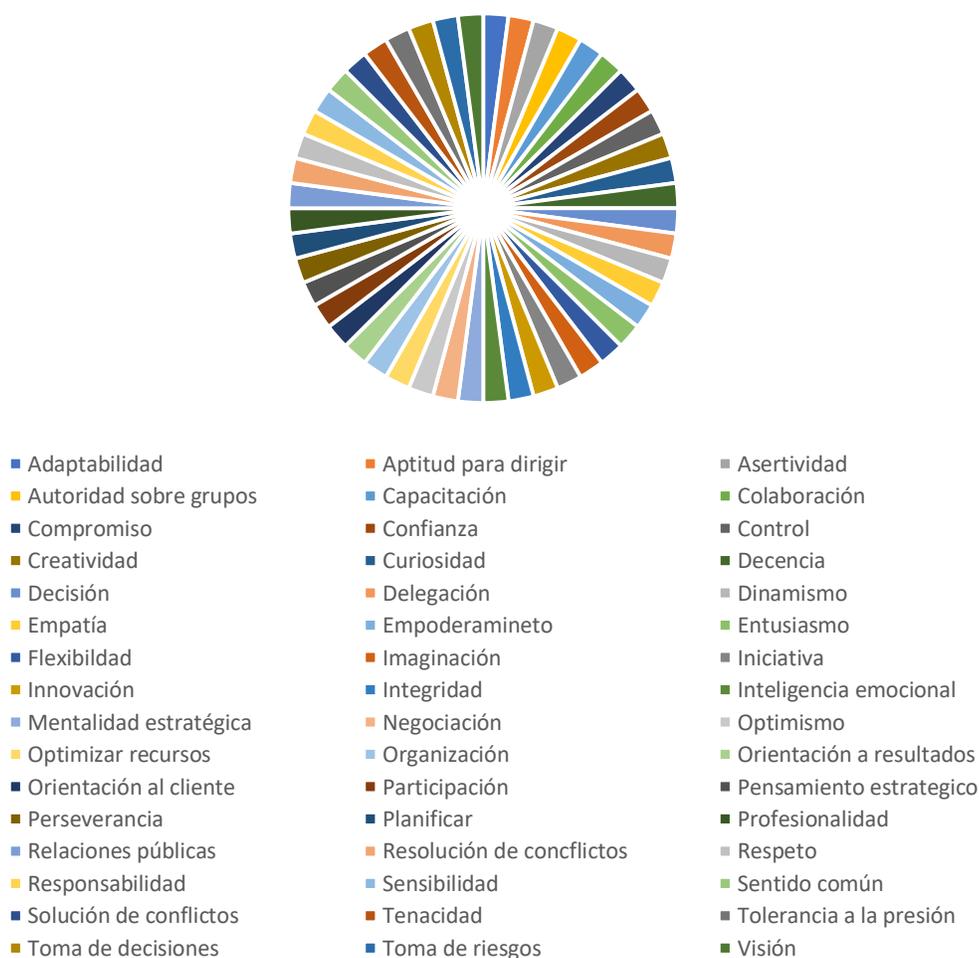
De acuerdo con Min Zhao, *la escasez de profesionales puede restringir el desarrollo de la gestión en salud*, por tanto, los gobiernos deberían apoyar el establecimiento de organizaciones de gestión sanitaria con profesionales⁽⁵³⁾. Los estudios de Joan Carles March y Juan José Pérez plantean que *la profesionalización de la gestión es uno de los elementos fundamentales del buen gobierno futuro de los hospitales públicos*⁽⁵⁴⁾. Profesionalizar la gestión se logra con personal y la formación específica en gestión directiva.

Según la Dra. Victoria Camps, el ámbito de la salud es un complejo organizacional en el que intervienen actores diversos, además de los propiamente llamados “*profesionales sanitarios*” y *no puede ser ajeno al reconocimiento de los valores y*

de los principios que aseguran la buena práctica de los profesionales⁽⁵⁵⁾. Expertos como Joan Carles March y Carolina Leyton, han propuesto que las habilidades gerenciales en el personal de salud son una necesidad y a la vez una oportunidad para alinear la visión, misión, y estrategia, por tanto, ayuda a la organización a avanzar hacia sus objetivos⁽⁵⁶⁾⁽⁵⁷⁾.

Para Iván Aburto y Joel Bonales *a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio*⁽⁵¹⁾. A través, de la revisión bibliográfica, se reconoció una amplia gama de 48 habilidades y cualidades que integran el perfil ideal del gestor, las cuales se enlistan en la siguiente figura.

Figura 3. Habilidades gerenciales identificadas en la revisión bibliográfica



Fuente: Elaboración propia con información de la revisión bibliográfica.

La formación previa de los Gestores debe favorecer su desempeño profesional, así como el funcionamiento de la organización, de acuerdo con Antonio Duran se habla de un nuevo perfil de los Gestores hospitalarios, caracterizado por *disponer de la cualificación profesional en gestión general de empresas y específica en gestión hospitalaria, poseer conocimiento del sector, de la realidad sanitaria y disponer de dotes de liderazgo*⁽⁵⁴⁾⁽⁵⁸⁾. Como se expone en la siguiente gráfica.

Figura 4. Formación de Gestores en Salud

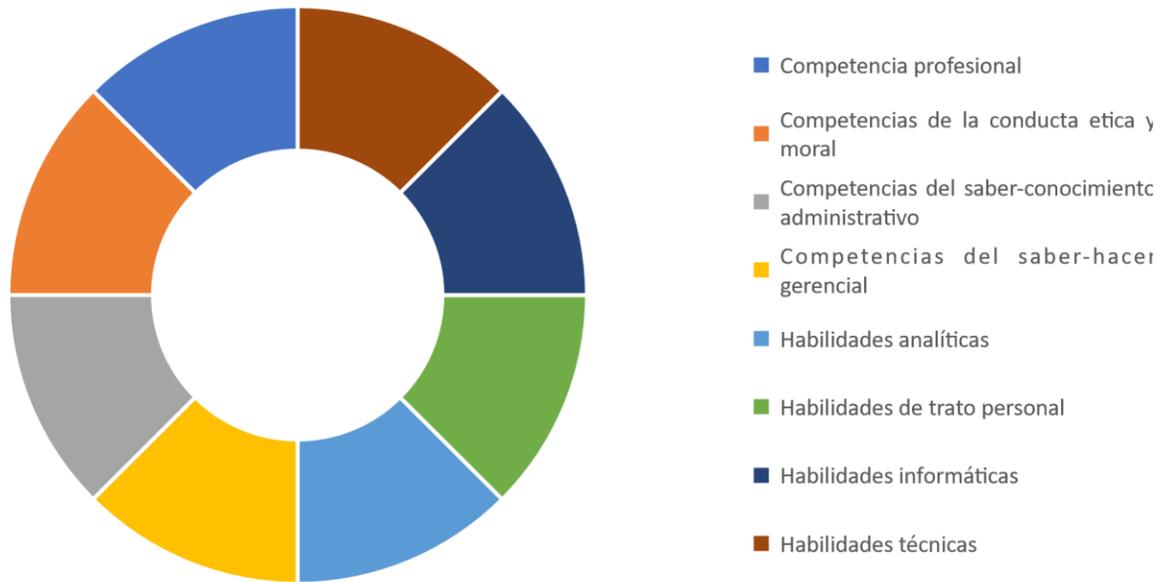


Fuente: Elaboración propia con información de March Cerda, JC, Gonzá S. El Futuro de los hospitales [Internet].

Según Robert Katz, los diferentes tipos de competencias tienen distinta relevancia en cada etapa de la gestión. En un contexto profesional, *la competencia es la capacidad de articular conocimientos y habilidades necesarios para la realización eficiente y efectiva de las actividades requeridas por la naturaleza del trabajo*^{(59) (60)}.

Respecto a las competencias gerenciales, se identificaron habilidades elementales que distintos autores creen necesarias para el desempeño en el ámbito de la gestión, coinciden y están de acuerdo en que *guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función gestora de cualquier organización pública o privada*⁽⁵¹⁾⁽⁶¹⁾. Murray Hunter, Vuokko Pihlainen y Jahir Lombana coinciden en la selección de un conjunto básico de competencias y habilidades que definen el perfil de un gestor, las principales se indican en la siguiente figura.

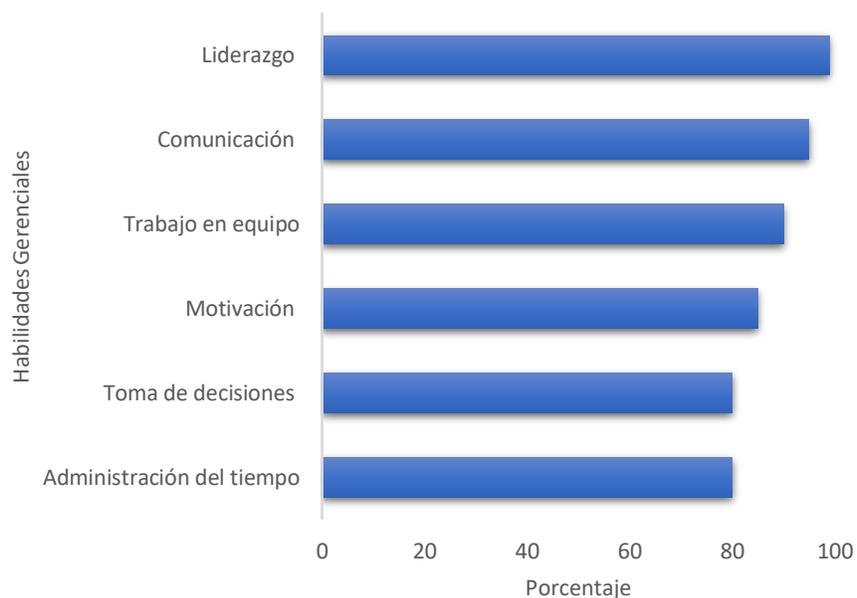
Figura 5. Competencias y habilidades



Fuente: Elaboración propia con información de la revisión bibliográfica

En el ámbito de la gestión en salud existe la necesidad de integrar prácticas de liderazgo, caracterizado por incentivar la comunicación, creatividad, inteligencia emocional⁽⁶²⁾ así como generar cambios en la actitud de servicio para promover el bienestar integral de profesionales y pacientes. En la siguiente gráfica se ilustran las habilidades gerenciales que se citaron con más frecuencia.

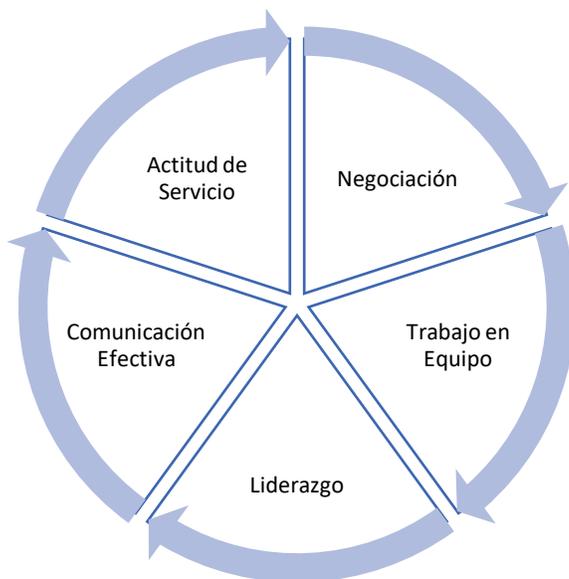
Figura 6. Habilidades gerenciales más frecuentes en la literatura



Fuente: Elaboración propia con información de la revisión bibliográfica

Según Levy Leboyer, las competencias gerenciales *se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales las convierte en más eficaces en el desempeño de su cargo*^{(63)(64) (60)}. Derivado de la revisión documental y de la importancia de la labor del Gestor del Seguro Popular en la tutela de derechos y la gestión de servicios de salud de los afiliados, resulta indispensable que desarrollen y fortalezcan 5 habilidades identificadas en la literatura para mejorar sus capacidades, considerando las siguientes:

Figura 7. Habilidades gerenciales para el Gestor del Seguro Popular



Fuente: Elaboración propia con información de la revisión bibliográfica.

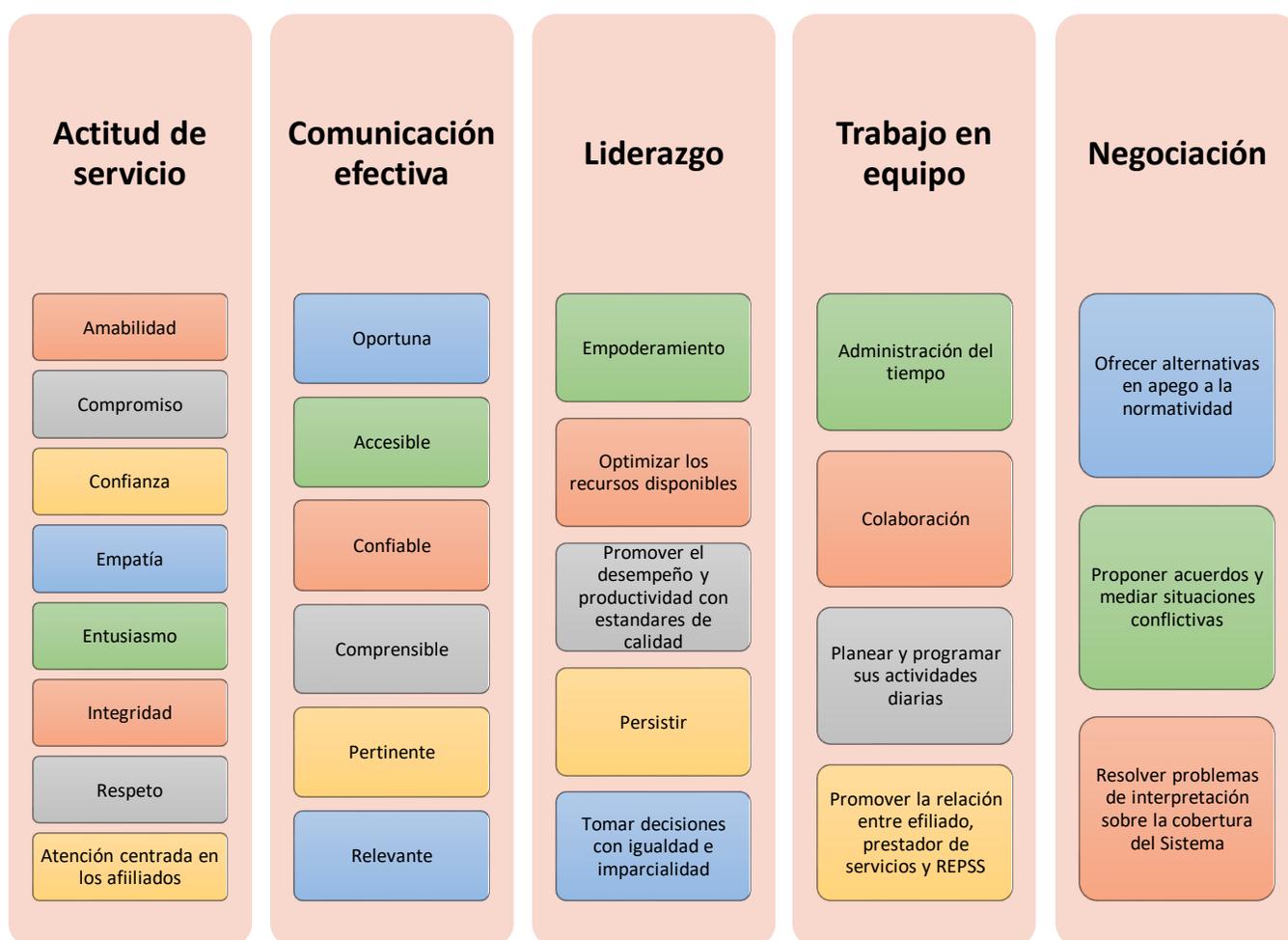
De las 48 habilidades identificadas en la revisión, se propone desarrollar y fortalecer la actitud de servicio, una comunicación efectiva, el liderazgo, el trabajo en equipo y la negociación. Adquirir estas competencias le permitirá al Gestor de Seguro Popular desempeñarse de manera efectiva con los prestadores de servicios de salud y al mismo tiempo favorecerá a la satisfacción de los afiliados al SPSS.

En **actitud de servicio** se reagruparon otras destrezas como amabilidad, compromiso, confianza, empatía, entusiasmo, integridad y respeto. En cuanto la **comunicación efectiva** se considera que debe ser: oportuna, accesible, confiable, comprensible, pertinente y relevante. Para el desarrollo del **liderazgo** puede tomarse en cuenta aspectos de empoderamiento, persistencia, toma de decisiones

para optimizar recursos y promover un desempeño laboral con estándares de calidad.

El **trabajo en equipo** incluye saber administrar el tiempo, aspectos de colaboración, y relaciones públicas. Fortalecer la habilidad de **negociación** implica ofrecer alternativas en apego a la normatividad, proponer acuerdos y mediar situaciones conflictivas, así como, resolver problemas de interpretación sobre la cobertura del sistema.

Figura 8. Habilidades y destrezas para Gestores del Seguro Popular



Fuente: Elaboración propia con información de la revisión bibliográfica.

10.2 Desarrollar un diagnóstico rápido de habilidades gerenciales de los Gestores de Seguro Popular como insumo para apoyar el diseño del portafolio

El diagnóstico de habilidades gerenciales se realizó a través de 19 entrevistas semi estructuradas, 10 de manera presencial y 9 vía telefónica. Entre los entrevistados se encuentran: 8 Gestores de Seguro Popular fijos, 3 itinerantes, 5 coordinadores de Gestores y 3 directivos del área de gestión de los REPSS de Nuevo León, Ciudad de México, Estado de México y Campeche, los cuales fueron elegidos conforme la división por regiones (norte, centro, ciudad de México y sur) que utiliza la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012⁽⁴⁹⁾.

10.2.1 Características sociodemográficas de los entrevistados

Se entrevistaron a 12 mujeres y 7 hombres, de los cuales 17 tienen una licenciatura en medicina, 1 en trabajo social y 1 en diseño de modas. Cabe señalar que de los 19, seis tienen maestría en administración, administración de hospitales y gestión de servicios de salud. Las edades oscilaron entre los 28 y 58 años, en el siguiente cuadro se describen las características sociodemográficas de los entrevistados.

Cuadro V. Perfil sociodemográfico de los entrevistados

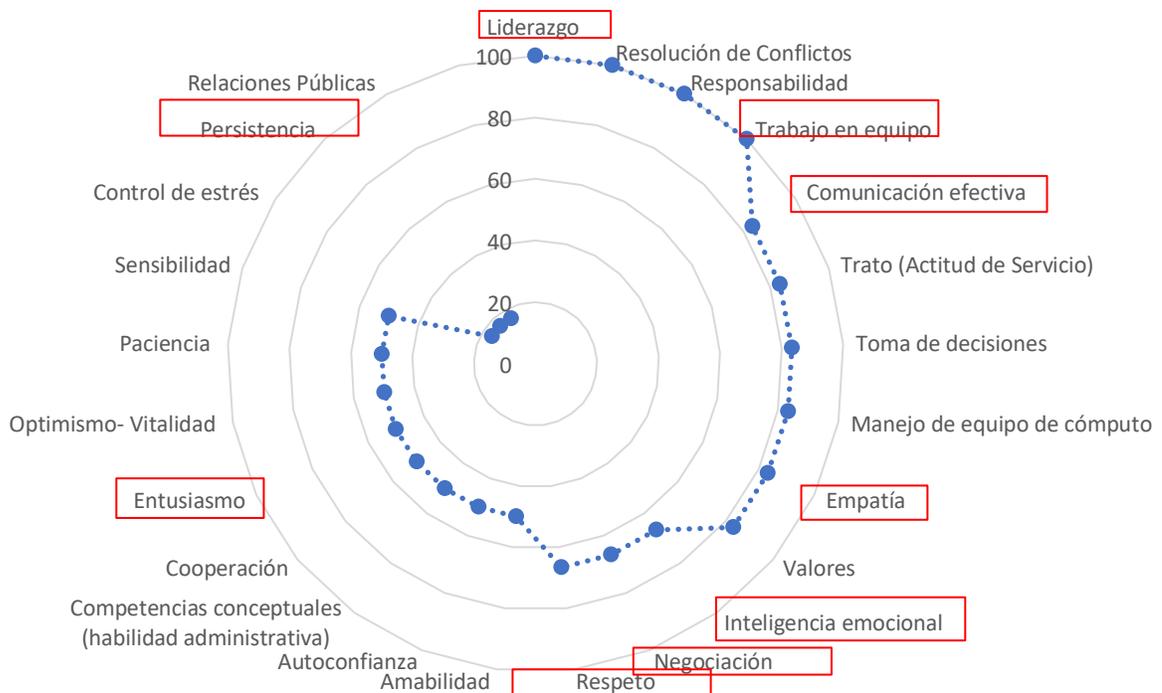
	Características	No.	%
Edad	28-30 años	4	22
	30-40 años	12	63
	40-50 años	3	15
Sexo	Femenino	12	63
	Masculino	7	27
Estado civil	Sotero(a)	10	52
	Casado(a)	7	36
	Unión libre	2	12
Escolaridad	Licenciatura	12	63
	Maestría	7	27
Puesto	Gestor de Seguro Popular fijo	8	32
	Gestor de Seguro Popular itinerante	3	16
	Coordinador de Gestores	5	31
	Director de Gestión de Servicios de Salud	3	21
Tiempo laborando en el puesto (años)	1-5 años	16	85
	5-10 años	2	10
	10-15 años	1	5

Fuente: Entrevistas febrero 2018.

10.2.2 Habilidades gerenciales

La experiencia laboral de los Gestores de Seguro Popular en el ámbito de las unidades de salud, donde se relacionan con los pacientes, sus familiares, el personal de salud y el personal adscrito al REPSS, les permite identificar conocimientos o capacidades que requieren para efectuar su trabajo, los 19 entrevistados refieren conocer 24 habilidades que en comparación con las 48 habilidades referidas en la literatura coinciden 9, las cuales resaltan en la siguiente gráfica:

Figura 9. Habilidades gerenciales identificadas por los Gestores del Seguro Popular



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas febrero 2018

Los entrevistados identificaron como habilidades gerenciales 24 conceptos, de los cuales según la teoría gerencial solo 12 corresponden a habilidades, cuatro son actitudes (optimismo, paciencia, actitud de servicio y cooperación), dos son valores (responsabilidad y respeto), dos cualidades (amabilidad y persistencia) y tres sentimientos (empatía, sensibilidad y entusiasmo).

De las diecinueve entrevistas realizadas las habilidades mencionadas con más frecuencia son: liderazgo 100%, resolución de conflictos 100%, responsabilidad 100%, trabajo en equipo 100%, comunicación efectiva 80% y actitud de servicio 80%. En relación con las habilidades identificadas por los Gestores de Seguro Popular hay 4 (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva y empatía) que coinciden con la revisión de literatura antes mencionada, y negociación fue mencionada solo por el 67 % de los entrevistados.

Los entrevistados consideran que el liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo, la actitud de servicio y la comunicación efectiva son las habilidades más importantes y necesarias para tener éxito como Gestor de Seguro Popular, además mencionan dos valores: la responsabilidad y el respeto. Tres sentimientos como la empatía, sensibilidad y el entusiasmo también forman parte de las competencias sociales que los Gestores manifiestan son indispensables para cumplir con sus funciones, como se alude a continuación:

La actitud de servicio, la mayor parte de los beneficiarios que se acerca con los gestores, se acercan porque tienen una inconformidad, entonces, yo creo que el buen trato es la vía por la que el usuario va a sentir que lo estás apoyando, que realmente estás entendiendo su necesidad y tratando de resolverla. (E12, p4)

De los componentes, de la **actitud de servicio** los Gestores solamente identificaron el respeto, la amabilidad y la empatía, por lo que se debe considerar fortalecer el compromiso, confianza, entusiasmo e integridad. La habilidad de **comunicación efectiva** los Gestores mencionan que la información proporcionada sea oportuna, las otras características como accesible, confiable, comprensible, pertinente y relevante, no fueron mencionadas.

Si eres una persona que no se sabe comunicar, o no tiene una actitud de servicio, no seas gestor, porque la persona que viene a demandar tu ayuda o tu apoyo siempre está en una situación difícil y si le contestas mal o regañas o no quieres hacer tu trabajo, el conflicto que se podía resolver se hace más grande (E19, p4).

La habilidad de **trabajo en equipo**, los Gestores identificaron las relaciones públicas como una habilidad para tratar con los prestadores de servicios de salud, y es imprescindible que aprendan aspectos de colaboración y administración del tiempo, lo cual les permitirá planear y programar sus funciones. **Negociación** es una habilidad gerencial que los Gestores mencionan como la capacidad de ofrecer alternativas de solución, proponer acuerdos y mediar situaciones conflictivas. Los testimonios de los Gestores ejemplifican los beneficios que genera en su desempeño laboral contar con habilidades gerenciales como se menciona a continuación:

Las habilidades nos permiten colocarnos, que el prestador de servicios diga: “el gestor es quién nos puede resolver” “es quién nos puede asesorar”, y buscar de alguna manera que los hospitales nos vean como ese profesional que está para sumar (E15, p3).

Las características de **liderazgo** que los Gestores refirieron conocer tienen que ver con la toma de decisiones que aplican en el desempeño de sus funciones. Por tanto, entender otras características como el empoderamiento, optimizar los recursos y ser persistente, resulta indispensable para los Gestores de Seguro Popular. En este sentido, identifican al liderazgo como la capacidad de motivar y dirigir a las personas, generar confianza y resolver conflictos entre los afiliados y los prestadores de servicios de salud, como se menciona en el siguiente testimonio.

Principalmente liderazgo es uno de ellos, ser motivacional para todos los compañeros, tener facilidad de palabra, poder de resolución, que es a lo que nos enfrentamos todos los días (E8, p2).

10.2.3 Desempeño Laboral

La construcción de esta categoría parte de conocer cuáles son las funciones y actividades que realizan los Gestores de Seguro Popular fijos e itinerantes durante un día de trabajo.

De acuerdo con el Manual del Gestor del Seguro Popular, hay ocho funciones esenciales que todo gestor (fijo e itinerante) debe cumplir para garantizar la Tutela de derechos del SPSS⁽⁵⁾, las cuales son:

Figura 9. Funciones del Gestor del Seguro Popular



Fuente: Manual del Gestor del Seguro Popular versión 2017.

Para el desempeño de estas funciones, los Gestores deben realizar una serie de actividades, de acuerdo con las entrevistas realizadas se identificaron 42 actividades que desarrollan ambos gestores, más 10 para Gestores itinerantes.

De las 50 actividades identificadas por Gestores fijos e itinerantes, 42 corresponden a alguna de las 8 funciones establecidas en el Manual del Gestor del Seguro Popular, 35 correspondieron a los fijos y 7 a los Gestores itinerantes (cuadro VI).

Cuadro VI. Funciones y Actividades de los Gestores del Seguro Popular

Funciones	Actividades	
	Gestor del Seguro Popular fijo	Gestor del Seguro Popular Itinerante
Asesorar: ofrecer información clara, precisa y oportuna a los afiliados.	1. Asesorar a los afiliados.	36. Atenciones diarias en centros de salud.
	2. Asesorar al director para hacer un traslado de un paciente.	
	3. Asesoría de carteras y cobertura.	
	4. Detectar pólizas vencidas	
	5. Informar al paciente sobre su cobertura de servicios.	
Capacitar: transmitir los conocimientos del SPSS al personal de la red de prestadores de servicios	6. Capacitación a los prestadores de servicios de salud	
	7. Realizar el portafolio de evidencias.	
	8. Capacitar a los afiliados	
Verificar: Proceso mediante el cual se confirma la capacidad operativa de los establecimientos de atención médica.	9. Aplicar la cedula de supervisión MOSSESS.	37. Supervisan centros de salud
	10. Verificar los niveles de acreditación o estándares de acreditación.	38. Visitar todos los centros de salud que tienen asignados
	11. Verificar la satisfacción del usuario	39. Verificar la suficiencia de recursos físicos, equipamiento y recursos humanos.
Participar: promover la mejora continua de los servicios y participar en el comité de calidad y seguridad del paciente	12. Apertura de buzón de quejas.	40. Participar en el Comité Jurisdiccional y de Vigilancia Epidemiológica.
	13. Reunión con los prestadores de servicios de salud.	
	14. Participar con el gestor de calidad.	
	15. Participar en los Comités de Calidad y Seguridad del Paciente (COCASEP).	
	16. Registrar en la plataforma del Sistema Único de Gestión (SUG).	
	17. Contacto con el aval ciudadano.	
	18. Detectar casos de portabilidad.	
Validar: la cobertura y beneficios del Sistema: medicamentos, estudios de laboratorio, cirugías, consultas, etc.	19. Supervisar la farmacia.	
	20. Subrogar servicios.	

	21. Tramite de gasto de bolsillo.	
	22. Revisar farmacia y enfermería.	
	23. Visto bueno de laboratorios y consultas.	
	24. Revisar expedientes clínicos.	
Promover: lograr que los afiliados conozcan todos los beneficios que les ofrece el SPSS.	25. Atender a los beneficiarios y sus familiares	
	26. Promover acciones de prevención.	
	27. Informar sobre la normatividad.	
	28. Explicar la cobertura de Seguro Popular.	
Realizar: recorridos en los diferentes servicios del establecimiento de salud.	29. Aplicación de encuestas de satisfacción.	
	30. Pasar visita a los pacientes hospitalizados.	
	31. Recorrer las unidades de salud.	
	32. Censo de pacientes hospitalizados	
Reportar: información al REPSS y el reporte periódico de sus actividades.	33. Enviar información al REPSS.	41. Recolectar la información a través de su cédula de supervisión.
	34. Registro de felicitaciones, quejas y sugerencias.	42. Envío de información a la jurisdicción.
	35. Registro diario de información.	

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas realizadas en febrero 2018 .

Los entrevistados mencionaron realizar 8 actividades que no corresponden a ninguna de las funciones del Manual del Gestor.

1. Apoyo y acompañamiento a los afiliados para realizar trámites dentro de las unidades de salud.
2. Ejercer presión con los directivos para que cubran los medicamentos de los pacientes.
3. Gestionar medicamentos con farmacia.
4. Gestionar consultas con otras unidades de la red.
5. Llenar bitácoras.
6. Relación y colaboración con trabajo social.
7. Apoyo médico al personal de salud de las unidades donde laboran.
8. Reportar su asistencia y presentarse en la jurisdicción para colaborar en tareas de campañas de vacunación.

Cuando se indagó acerca de ¿Cuáles son los problemas más frecuentes a los que se enfrenta el gestor con los beneficiarios del Seguro Popular en el cumplimiento de sus funciones?; y conforme a la revisión de literatura se identificó un grupo de categorías relacionadas con los problemas más frecuentes que existen en la gestión del Seguro Popular, las cuales se dividen en: actitud, quejas, insatisfacción y otros. Los entrevistados mencionaron 25 problemáticas que se les presentan en su desempeño laboral. Que agrupadas según categoría se presentan a continuación:

Cuadro VII. Problemas más frecuentes de los Gestores del Seguro Popular con los afiliados al SPSS

Problemas con los afiliados	Descripción
Actitud de los Afiliados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir malos tratos de una persona enojada. 2. Atender a los beneficiarios molestos. 3. Falta de respeto al personal médico. 4. Tratar con afiliados groseros. 5. Reacción de los afiliados a los promocionales de televisión. 6. Difusión de los medios de comunicación que dice: Seguro Popular te cubre todo.
Quejas de los afiliados	<ol style="list-style-type: none"> 7. Falta de medicamentos en el centro de salud. 8. Los medicamentos que por alguna razón no llegan al paciente. 9. Abasto de medicamentos en los centros de salud. 10. Reclamos por no recibir su medicamento.
Insatisfacción de los afiliados	<ol style="list-style-type: none"> 11. Quejas por mala atención. 12. Dificultades en la atención médica. 13. Maltrato por parte del personal de salud. 14. Quejas del trato a los familiares. 15. Insatisfacción por la atención recibida de los médicos.
Otros	<ol style="list-style-type: none"> 16. Gasto de bolsillo. 17. Solicitudes de gestión. 18. Pago de servicios de salud gratuitos (vacunas). 19. Cobro de servicios de salud incluidos en CAUSES. 20. Tiempos de espera. 21. Desconocimiento por parte de los afiliados del primer y segundo nivel de atención. 22. Desconocimiento de la cobertura de Seguro Popular. 23. Demanda del servicio de urgencias. 24. Apatía al sistema único de gestión. 25. Desconocimiento por parte de los beneficiarios de los protocolos.

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas febrero 2018.

Las quejas e insatisfacción por parte de los afiliados, fue la problemática que se presentó con mayor frecuencia, así lo manifestaron algunos gestores:

Uno de los principales problemas es la difusión televisiva, dice que la cobertura de Seguro Popular es amplia, cuando la realidad es que tenemos una cartera de servicios y es cuando el usuario te reclama y te dice: “es que, en la tele dice que todo lo cubre” y la realidad es que existe un catálogo (E15, p7).

... conflictos fuertes? No, una que otra vez he tenido algún usuario difícil que de repente hasta te mienta la madre, pero eso cualquier gestor el país lo ha tenido (E17, p7).

Dado que los Gestores del Seguro Popular se desempeñan en el ámbito de la salud, se relacionan todos los días con los prestadores de servicios de salud en cada unidad, tratan con jefes de jurisdicción, directivos de hospitales, médicos, enfermeras, trabajo social, gestores de calidad y personal de vigilancia. Respecto a cuáles son los problemas a los que se enfrentan con este sector, se mencionan 26, agrupados en tres categorías: problemas de recursos, problemas de servicios y problemas de gestión.

Cuadro VIII. Problemas de los Gestores del Seguro Popular con los prestadores de servicios de salud

Problemas con los prestadores de servicios de salud	Descripción
Problemas de recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cobro de algún estudio o consulta que están en las carteras de servicios. 2. Insuficiencia de medicamentos. 3. Solicitan dinero a los gestores. 4. No proporcionan un espacio físico a los Gestores para trabajar. 5. Generan gasto de bolsillo. 6. Poco personal de salud. 7. Falta de espacios de infraestructura para gestores.
Problemas de servicios	<ol style="list-style-type: none"> 8. Problemas de referencia y contrarreferencia. 9. Expediente clínico incompleto. 10. Inconsistencias en el seguimiento de los comités. 11. Actitud defensiva por parte del personal que se siente intimidado por la cuestión de que cree que el gestor va a ir a vigilar. 12. Personal de salud que no quieren dar consultas. 13. No les dan seguimiento a las solicitudes de los afiliados. 14. Saturación de los servicios. 15. Falta de compromiso para dar una atención de calidad.

	16. Actitud defensiva de los directivos de las unidades.
	17. No se entienden correctamente los convenios de colaboración.
	18. Desconocimiento de la cobertura de las carteras.
	19. Los Gestores del Seguro Popular itinerantes no son aceptados en las jurisdicciones.
	20. El personal de salud se molesta porque son supervisados.
Problemas de gestión	21. No aceptan el sistema único de gestión.
	22. Dificultades con los gestores de calidad.
	23. No permiten el acceso a las unidades a los gestores.
	24. Falta de comunicación con los directivos de las unidades de salud.
	25. Poca disposición del personal de salud para capacitarse.
	26. Mediar las situaciones entre el prestador de servicios y el afiliado.

Fuente: Entrevistas realizadas en febrero 2018

Los resultados sobre las problemáticas que los Gestores del Seguro Popular afrontan día a día se manifiestan en los siguientes testimonios:

A veces llega ver confusión, porque los médicos me dicen: ¿quieres que le ponga un diagnóstico que le da cobertura? Es un diagnóstico como tal, lo que quiero saber qué otras patologías tiene para poder ayudar al beneficiario para darle la cobertura pero que no le implique un problema legal. (E08, p7)

El personal cuando está compuesto por pasantes, bueno ahí el pasante tiene una actitud que va más hacia el servicio, atinarle al diagnóstico por así decirlo, deja un poco de lado las cuestiones administrativas que, para nosotros, pudieran ser importantes (E03, p7).

En relación con la forma de evaluar el desempeño de los Gestores del Seguro Popular, varía de acuerdo con cada uno de los REPSS, si bien coinciden en el uso de la herramienta para la evaluación del desempeño del gestor, que proporciona la dirección de gestión de servicios de salud de la CNPSS, la cual es de aplicación cuatrimestral, sin embargo, no se determina la fecha, el lugar o las personas encargadas de realizarla.

La herramienta de evaluación (anexo 6) del desempeño del Gestor tiene como objetivo evaluar el desempeño operativo y productividad del Gestor del Seguro Popular, es de carácter obligatorio, a través de cinco rubros: competencia técnica (saber), competencia metodológica (saber hacer), competencia personal (saber ser), competencia participativa (saber estar) y desempeño individual. Este último es

valorado a través de metas de desempeño individual, las cuales son un resultado cuantificable.

Respecto a la aplicación de este instrumento los Gestores en sus testimonios manifestaron:

Pues nos hacen la evaluación del desempeño en las diferentes esferas, nos hace el examen escrito, va a nuestra unidad y hace la evaluación del saber hacer, del saber estar, nos califica como atendemos al paciente, cómo nos desempeñamos (E12, p8).

Mi desempeño laboral, se evalúa aquí en el REPSS, se nos hacen una evaluación integral que consiste en tres partes, la primera es una evaluación escrita, una evaluación oral y la tercera parte es verificando nuestras carpetas de archivo (E09, p8).

Bueno cada tres meses vienen del REPSS, nos hacen una evaluación escrita sobre CAUSES, fondo, seguro médico, etcétera, ellos van y aplican encuestas a los usuarios, si nos conocen, sí saben cómo nos llamamos, si los hemos atendido y cómo ha sido la atención recibida (E10, p8).

En uno de los cuatro REPSS donde se realizaron entrevistas refieren que, suma a su evaluación, indicadores procesos que comprenden la certificación ISO, por tanto, se les solicita a los Gestores el cumplimiento de ciertos indicadores y metas. Otra de las maneras constantes de evaluar a los gestores, es por medio de la capacitación que reciben, se les aplican evaluaciones sobre conocimientos en temas específicos.

Los coordinadores de Gestores llevan un registro de la productividad de cada gestor, sin embargo, las habilidades y competencias, suelen evaluarse de manera subjetiva. Como a continuación se menciona:

Yo creo que a la evaluación le falta complementar, porque una cosa es lo que sabe el gestor y otra como lo lleva a la práctica, faltan datos, no nada más medirlo en preguntas, nos falta mejorar, nos estamos quedando cortos con la encuesta (E10, p8).

Hay una parte que es la evaluación individual, creo que es un poco confusa y de primera instancia no funciona, porque tengo que evaluar a mi gestor para ver en qué área me está fallando, entonces, ponerlo de primera vez en la primera evaluación, no es objetivo (E16, p8).

Según lo expuesto, la evaluación del desempeño como Gestores del Seguro Popular requiere de la atención de las autoridades correspondientes para mejorar la herramienta de evaluación. De acuerdo con ellos, en varios casos no son evaluados con imparcialidad, les parece una evaluación injusta, como se expresa en el siguiente testimonio.

Me hicieron muchas observaciones, que no me habían corregido antes, y que sí fue parte esencial de la evaluación; entonces sí de los dos años que yo llevo me hubieran evaluado antes yo hubiera podido mejorar eso, y mi trabajo sería mejor (E17, p9).

Apoyar a los afiliados en la gestión de medicamentos, entiendo que no es parte de las actividades como gestor, pero sí es parte de las actividades de la jurisdicción, sería importante que tomarán en cuenta eso (E19, p9).

La evaluación del desempeño de los Gestores del Seguro Popular revela que está enfocada a las competencias conceptuales y técnicas, por tanto, los entrevistados expresaron sus opiniones de la forma en que les gustaría ser evaluados, a continuación, se resumen en la siguiente figura:

Figura 11. Propuesta de los Gestores del Seguro Popular para ser evaluados

- 1 La evaluación se efectúe en el lugar de trabajo y se realice con más frecuencia.
- 2 Una evaluación dividida por etapas o niveles, uno básico si acabas de entrar a laborar, y con la experiencia un nivel avanzado.
- 3 Establecer lineamientos de las competencias evaluadas y cuál es su promedio.
- 4 Incluir en la evaluación una parte práctica del desempeño como gestores.
- 5 Evaluar las capacidades técnicas: uso de computadora.
- 6 Evitar ítems subjetivos como honestidad.
- 7 Incluir el número de capacitaciones que reciben los GSP.
- 8 Incluir acciones de gestión como participación en comités y apoyo al afiliado.
- 9 Recibir un reconocimiento o una felicitación por el desempeño.

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas febrero 2018.

Entre los argumentos que expresan los entrevistados sobre el tema de la frecuente rotación de personal de Gestores del Seguro Popular en los diferentes REPSS, concuerdan que las renunciaciones han disminuido en los últimos 5 años.

A mi consideración, lo que pasa es que contratamos gestores jóvenes, y está bien, pero yo siento que lo ven como algo por mientras presentan su examen para su especialidad, y luego nos abandonan (E1, p10).

Por otro lado, existe evidencia de que los factores que más se asocian a la renuncia de los Gestores es su edad y aspiraciones de hacer una especialidad. A este respecto, los entrevistados mencionan:

Es un trabajo de paso, no se motivan a seguir continuando con el trabajo. Es porque buscan una especialidad, no hay que contratar gestores tan jóvenes, porque algunos se quedan con algún sueño trunco, debemos de fijarnos en el perfil de la persona, para que no nos deje porque si afecta. (E14, p10)

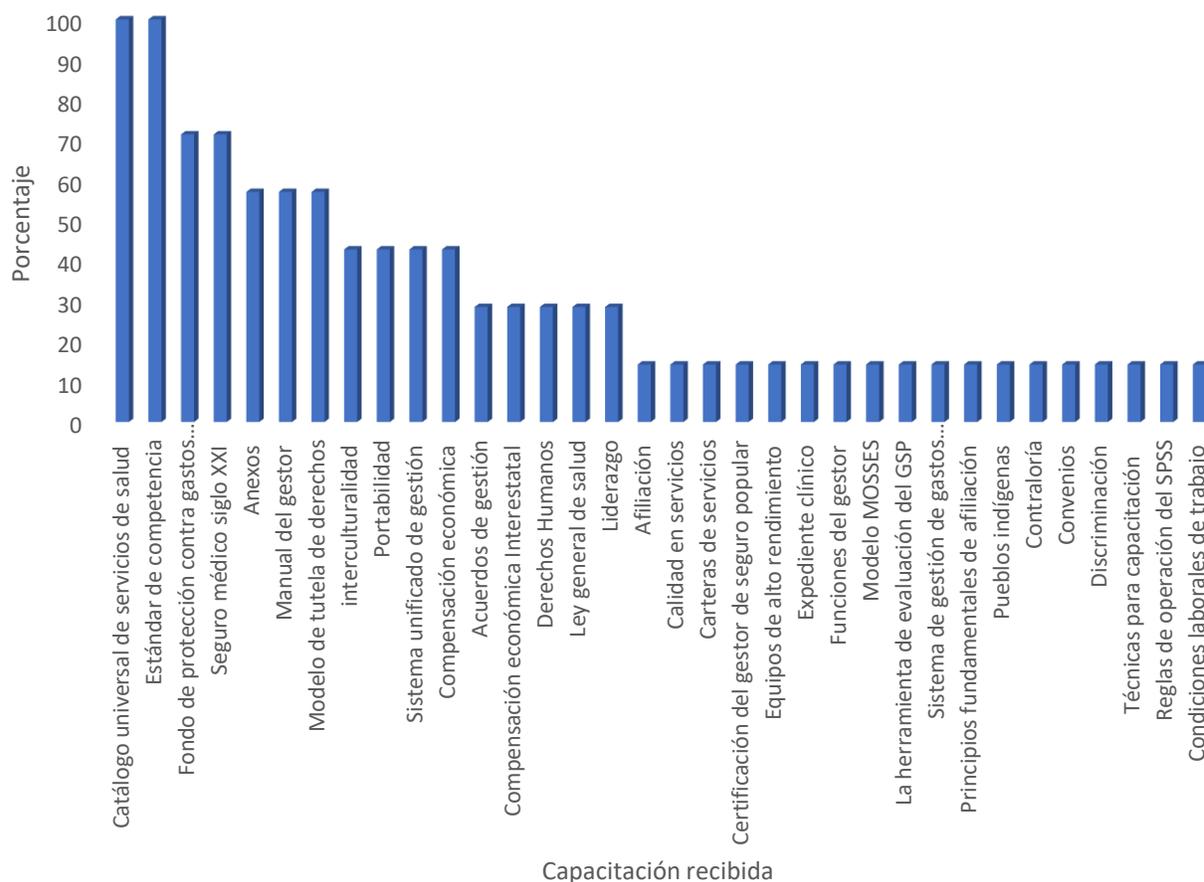
10.2.3 Capacitación

Respecto a la capacitación que reciben los Gestores del Seguro Popular, varía de acuerdo con el REPSS de adscripción; esta puede ser cuatrimestral, trimestral o mensual. Los 19 entrevistados han recibido capacitación de manera presencial y por medio del aula virtual de la CNPSS.

La capacitación de inducción de un gestor comprende los temas de: Catálogo Universal de Servicios de Salud, reglas de operación del SPSS, Seguro Médico Siglo XXI, Fondo de Protección de Gastos Catastróficos, Anexos y el Manual del Gestor. Posteriormente se les incluyen temas de actualización con respecto a sus funciones.

Los entrevistados señalan que desde su ingreso han recibido capacitación en los siguientes 34 temas, incluida la inducción al puesto ver la siguiente figura.

Figura 12. Capacitación recibida



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas febrero 2018.

Del análisis de los 34 temas de capacitación solo uno corresponde al ámbito de competencias gerenciales; de las cinco habilidades gerenciales (actitud de servicio, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y negociación) propuestas en la literatura para desarrollo de las funciones del gestor, solo el 29 % ha recibido formación en liderazgo. De las otras habilidades no hay referencia de capacitación por lo menos puntualmente. Esto muestra que la capacitación que se les brinda es insuficiente y no cubre los requerimientos de los Gestores para el desarrollo de sus funciones.

Por otro lado, los entrevistados manifiestan su interés en ser capacitados en varios temas que se pueden agrupar en tres grupos: a) capacitación en relación al Sistema de Protección Social en Salud, (marco jurídico, carteras de servicios, y sistemas de gestión), b) capacitación del área médica, dado que su función de vigilar la tutela de derechos tiene relación con el conocimiento de diagnósticos, tratamientos, medicamentos y servicios especializados y c) capacitación en otros temas que les ayuden a desarrollar competencias y habilidades para mejorar su desempeño laboral.

Cuadro IX. Capacitación que solicitan los Gestores del Seguro Popular

Capacitación en SPSS	Capacitación en el área médica	Capacitación en otros temas
1. Acreditación	36. Atención médica de especialidad	47. Atención al cliente
2. Acuerdos de coordinación	37. Cáncer cervicouterino	48. Calidad en la atención
3. Carteras de servicios	38. Cáncer de mama	49. Comunicación
4. Carteras estatales	39. Cáncer infantil	50. Cursos para dar una capacitación
5. Catálogo universal de servicios de salud	40. Seguridad del paciente	51. Derechos humanos
6. Comité de calidad	41. Llenado de recetas médicas	52. Desarrollo humano
7. Compensación económica federal	42. Prevención de enfermedades	53. Desarrollo personal
8. Fondo de protección contra gastos catastróficos	43. Programa de diabetes	54. Desarrollo profesional
9. Gasto de bolsillo	44. Salud pública	55. El uso de herramientas TICS

- | | | |
|---|--------------------------|--|
| 10. Herramienta de evaluación | 45. Actualización médica | 56. Estándar de competencias |
| 25. Llenado de cédula de supervisión | 46. Vacunas | 57. Formación de instructores |
| 47. Modelo de supervisión y seguimiento estatal de servicios de salud | | 58. Habilidades administrativas |
| 48. Modelo de tutela de derechos | | 59. Habilidades gerenciales con sus competencias |
| 49. Normatividad SPSS | | 60. Habilidades interpersonales |
| 50. Red prestadora de servicios | | 61. Integración de equipos de trabajo |
| 51. Seguro médico Siglo XXI | | 62. Interculturalidad |
| 52. Sistema de compensación interestatal | | 63. Liderazgo |
| 53. Sistema unificado de gestión | | 64. Plan de mejora continua |
| 54. Tutela de derechos | | 65. Programación neurolingüística |
| | | 66. Resolución de conflictos |
| | | 67. Superación personal |
| | | 68. Trabajo en equipo |
| | | 69. Trato con personas agresivas |

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas febrero 2018.

De los 69 temas de capacitación requeridos según los Gestores sólo 11 corresponden a las habilidades gerenciales propuestas para desarrollar y fortalecer, los Gestores mencionan que requieren capacitación en comunicación, habilidades administrativas, habilidades interpersonales, integración de equipos de trabajo, liderazgo, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

¿En qué temas necesita usted ser capacitado?

En todo lo que nos vayan a evaluar. Yo creo que sí, porque si nos van a evaluar la parte personal, de personal me refiero a cómo te comportas con el paciente, si me van a calificar eso, pues capacítenme en desarrollo personal por decir una cosa (E07, p14).

Denme una capacitación de desarrollo profesional. Si me vas a evaluar como soy yo con los prestadores de servicios, pues dame una capacitación de liderazgo; algo que nos pueda servir para que nosotros lo desempeñamos allá (E18, p14).

Los entrevistados consideraron importante recibir capacitación, la mayoría tiene disposición para acudir de manera presencial, considerando fuera de su horario de trabajo y señalaron estar de acuerdo con hacer uso del aula virtual. Sin embargo, está en manos de la CNPSS, que la herramienta funcione de manera óptima, pues en las últimas capacitaciones, los Gestores manifiestan su inconformidad por no tener un acceso a la plataforma, errores en las evaluaciones, tiempos no suficientes para revisar el contenido, escasas actividades prácticas y poca o nula comunicación con los tutores del curso.

Creo que tiene deficiencia en la parte de los exámenes, si ponen ellos la respuesta a y b son correctas es porque ya tienen establecido el orden, pero las mueve el examen entonces resulta que las respuestas correctas eran a y c (E06, p15).

Yo lo comenté por correo electrónico a mi tutor, la verdad es que no los culpo, porque seguramente tienen mil actividades y no nos responden, ni siquiera de jah ya te vi y te voy a avisar!, no nos avisan nada, entonces ese es un error que he encontrado bastante (E18, p15).

Aun con las deficiencias de la plataforma referidas por los entrevistados, los Gestores manifiestan que recibir capacitación por medio del aula virtual favorece su administración del tiempo, ahorran en gastos de traslados y les da la oportunidad de conocer a Gestores de otras entidades para interactuar e intercambiar experiencias.

Adicionalmente los Gestores del Seguro Popular solicitan herramientas de capacitación que les brinden información actualizada y práctica para poder resolver situaciones con los prestadores de servicios de salud, los afiliados al SPSS y con el REPSS al cual pertenecen, tales como:

Hace falta que la comisión nacional nos dé alguna herramienta gerencial para poder hacer la gestión de un modelo de atención al usuario, en relación con quejas sugerencias y felicitaciones (E5, p15).

Existen los lineamientos el SUG, sin embargo, consideró que necesitamos un manual en donde podamos saber cómo actuar ante los retos que se nos presentan, de la gente que está enojada, está frustrada y que tú, por más que quieras en este momento no está en tus manos darle la solución (E11, p15).

¿Cómo le vamos a hacer?, porque una cosa es estar en una oficina y otra cosa es estar delante de la gente y que te dice: “Es que a mí me dijeron que el Seguro Popular me iba a ayudar” y no tienes los elementos necesarios como para decir: “Sí le voy a ayudar, puedo hacer esto, esto y esto”, entonces, sí nos hace falta más ese respaldo, considero y lo he manifestado a la comisión (E14, p15).

Algo que yo les comento a los gestores, piensen que ustedes son el estandarte de Seguro Popular en cada unidad de salud. Ustedes son la bandera de Seguro Popular, y no se vale que haya alguien más, que sepa más de Seguro Popular, más que ustedes en su función de verificar o validar muy particularmente como expertos en el tema (E4, p15).

10.3 Formular el portafolio de habilidades gerenciales dentro de la normatividad del Manual del Gestor del Seguro Popular

El desarrollo de un portafolio es una estrategia efectiva para la capacitación en habilidades gerenciales ya que combina la parte teórica de las competencias y la práctica del desempeño laboral de los gestores, tomando en cuenta la normatividad del Manual del Gestor del Seguro Popular versión 2017.

De acuerdo con la revisión documental en la cual se establecieron las cinco competencias a desarrollar o fortalecer en los Gestores (actitud de servicio, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y negociación) y tomando en cuenta el diagnóstico de habilidades gerenciales, donde se identificaron los temas de capacitación que los Gestores del Seguro Popular reciben y requieren, se planteó un portafolio de habilidades gerenciales para Gestores del Seguro Popular (ver anexo 7) como una herramienta de capacitación para el desarrollo y fortaleciendo de sus competencias.

El portafolio contiene los apartados: índice, presentación, objetivo, personal a quien va dirigido y contenido; lo cual describe cada una de las habilidades solicitadas en el desempeño laboral de los Gestores y que responda efectivamente a las necesidades de capacitación.

Índice

Presentación

Objetivo

Fortalecer las competencias gerenciales de los Gestores del Seguro Popular en las habilidades de actitud de servicio, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y negociación, propiciando un mejor desempeño laboral de los Gestores del Seguro Popular.

Personal a quién va dirigido

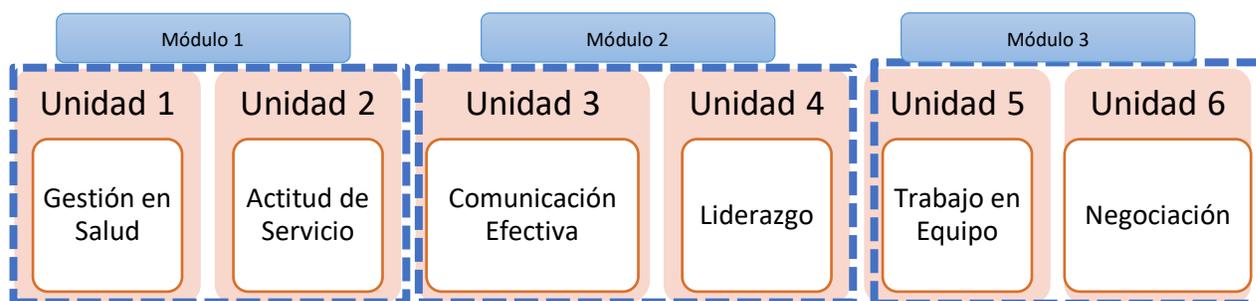
El contenido del presente portafolio de habilidades gerenciales responde a los intereses de los Gestores del Seguro Popular fijos e itinerantes para mejorar sus competencias gerenciales. Incluye, por lo tanto, también a coordinadores de Gestores que colaboran de forma directa con los Gestores y el personal del área de gestión de los REPSS interesado en el tema.

Competencias

- Adquirir y manejar información y conocimientos nuevos y relevantes sobre las competencias gerenciales.
- Comprender las habilidades gerenciales en el ámbito de los servicios de salud.
- Identificar y analizar las habilidades de actitud de servicio, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y negociación.

CONTENIDO

Figura 13. Unidades del portafolio de habilidades gerenciales



Fuente: Elaboración propia con información del diagnóstico de habilidades gerenciales, febrero 2018.

Metodología

La metodología didáctica y funcional del portafolio de habilidades gerenciales se basa en los principios de la andragogía, lo cual implica responder al proceso de enseñanza y aprendizaje de los adultos, por medio de contenidos teóricos y prácticos que constituyen la herramienta básica de formación académica y acceso a la información. El formato de portafolio garantiza el máximo aprovechamiento para desarrollar o fortalecer competencias.

Contenido (ver anexo 7)

Módulo 1 Gestión en Salud y Actitud de Servicio (pág. 4-22)

- 1.1. Encuadre
- 1.2. Gestión
 - 1.2.1. Gestión en Salud
 - 1.2.2. Gestión por Competencias
 - 1.2.3. Competencias y Habilidades
- 1.3. Actitud de Servicio**
 - 1.3.1. Aspectos Éticos
 - 1.3.2. Actitud de Servicio
 - 1.3.3. Calidad en el Servicio
 - 1.3.4. Evaluación del Servicio

Módulo 2 Comunicación Efectiva y Liderazgo (pág.24-43)

- 2.1. Comunicación Efectiva**
 - 2.1.1. Conceptos Básicos de Comunicación
 - 2.1.2. Marco Estratégico de la OMS para la comunicación en Salud
 - 2.1.3. Habilidades Comunicativas
- 2.2. Liderazgo**
 - 2.2.1. Trabajo En Equipo
 - 2.2.2. Características de un Equipo de Alto Desempeño
 - 2.2.3. Diez puntos esenciales para formar un equipo de alto desempeño
 - 2.2.4. Rol de Equipo

Módulo 3 Trabajo en Equipo y Negociación (pág. 45-61)

3.1. Trabajo en Equipo

- 3.1.1. Características de un Equipo de Alto Desempeño
- 3.1.2. Diez Puntos Esenciales para Formular un Equipo de Alto Desempeño
- 3.1.3. Condiciones de un Equipo Efectivo
- 3.1.4. Rol de Equipo

3.2. Negociación

- 3.2.1. Manejo de Conflictos
- 3.2.2. Estrategias para Manejo de Conflictos
- 3.2.3. Trato con personas enfadadas

Evaluación

La evaluación del presente portafolio considera el proceso de utilización, por tanto, se tendrá en cuenta:

- Número de Gestores del Seguro Popular que recibieron el portafolio de habilidades gerenciales.
- Número de Gestores del Seguro Popular capacitados con el portafolio de habilidades gerenciales.

A largo plazo se evaluará cuantos Gestores del Seguro Popular han desarrollado o fortalecido sus competencias de gestión aplicando las cinco habilidades propuestas por el portafolio (actitud de servicio, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y negociación).

10.4 Objetivo 4: Diseñar una propuesta de capacitación gerencial apoyada en el uso del portafolio

La estrategia para hacer efectivo el uso del portafolio de habilidades gerenciales es una propuesta de capacitación por medio de un curso autogestivo en modalidad virtual que estará disponible en el aula virtual de la Comisión Nacional de Protección Social en Salud. Las características de la estrategia de capacitación son:

Curso: Habilidades gerenciales para Gestores del Seguro Popular

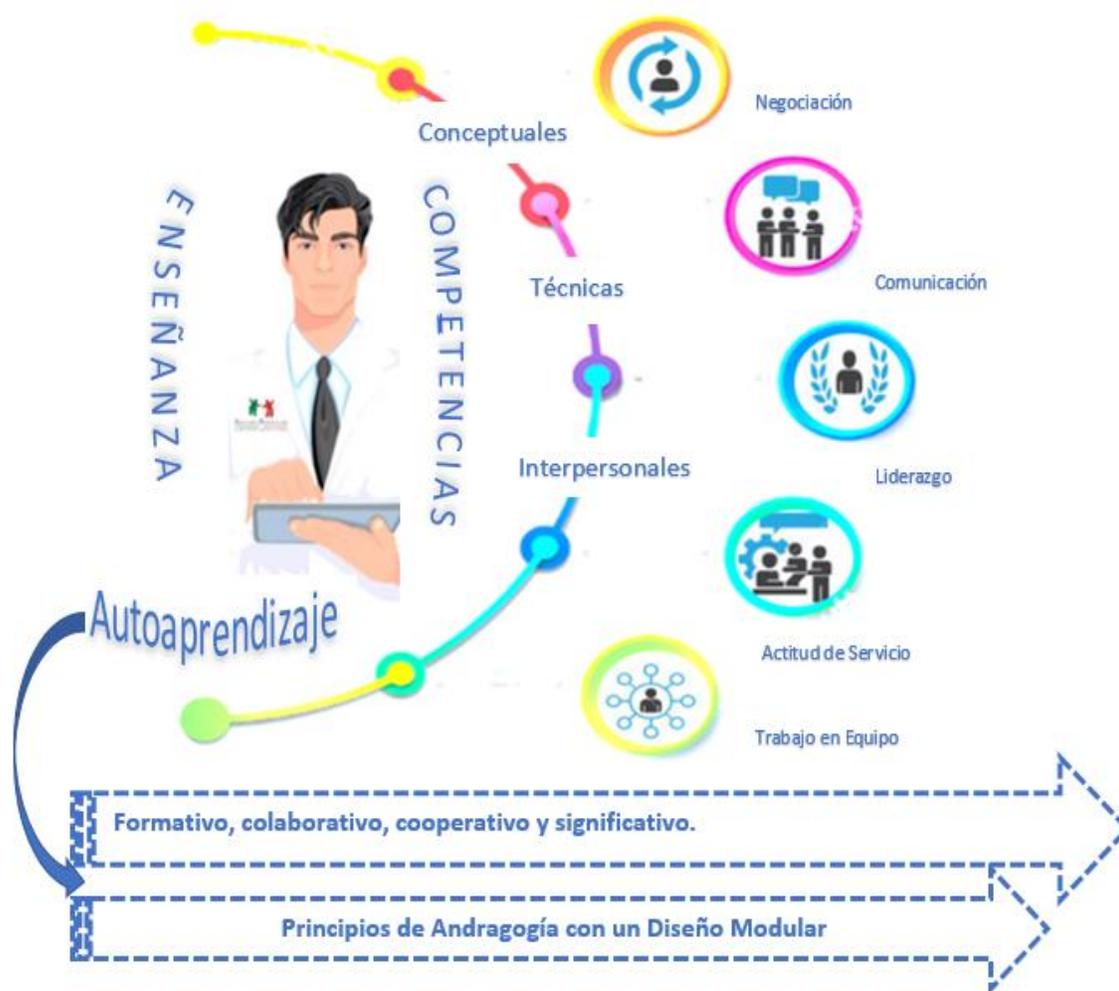
Objetivo General: Desarrollar y fortalecer las habilidades gerenciales de los Gestores de Seguro Popular.

Dirigido a: 1500 Gestores del Seguro Popular Fijos, Gestores del Seguro Popular Itinerantes, Coordinador de Gestores del Seguro Popular y personal de los 32 Regímenes Estatales de Protección Social en Salud.

Duración: 30 horas (tiempo determinado para el curso en línea)

Modalidad: Capacitación virtual

Figura 14 Modelo de Enseñanza Aprendizaje por competencias



Fuente: Elaboración propia con información de la revisión bibliográfica, febrero 2018.

CONTENIDO

Contenido	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3
		Gestión en Salud y Actitud de Servicio	Comunicación Efectiva y Liderazgo
Objetivos específicos	Definir gestión y gestión en salud. Identificar elementos del modelo de gestión por competencias. Describir el efecto de una buena actitud de servicio.	Describir los elementos de una comunicación eficaz. Identificar habilidades comunicativas. Analizar el efecto de la comunicación efectiva. Comprender la importancia del liderazgo en salud.	Definir las características de un equipo de alto desempeño. Identificar el proceso de negociación para mejorar las relaciones laborales.
Criterios de evaluación	Revisar el contenido completo de cada uno de los temas y materiales básicos. Concluir el módulo en el tiempo establecido. Aprobar la evaluación de la unidad.		
Metodología	Aprendizaje autogestivo para revisar contenidos teóricos y prácticos.		
Material básico	<p>Lectura: Operación del programa Sistema Integral de Calidad en Salud (SICALIDAD). La función de los gestores en atención primaria y hospitales. Disponible en http://saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/5063/10052</p> <p>Lectura: Código de ética de los servidores públicos del gobierno federal. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/188651/CodigoEticaServidoresPublicosdeAPF.pdf</p>	<p>Video de Comunicación en Salud. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=3e65kE3IP38</p> <p>Test de liderazgo. Disponible en: http://www.cepvi.com/Test/survey/liderazgo.htm</p>	<p>Lectura. Más sobre el trabajo en equipo disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43448497001</p> <p>Lectura: Aprenda a negociar con éxito. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157010.pdf</p>
Material complementario	<p>Lectura: Eficiencia de los procesos administrativos para la gestión del Fondo de Protección contra Gastos Catastróficos en México. Disponible en http://dx.doi.org/10.21149/spm.v58i5.8244</p>	<p>Test: de Liderazgo http://www.cepvi.com/index.php/test/test-generales/test-de-capacidad-de-liderazgo</p>	<p>Video: Trabajo en equipo disponible en https://www.youtube.com/watch?v=FIUxUMCNwnA</p>
Especificaciones técnicas	Disponer de acceso a internet y tener habilidades para el uso de programas informáticos básicos (Office a nivel usuario).		

XI. Conclusiones

La revisión bibliográfica sobre el tema de habilidades gerenciales es una herramienta valiosa para identificar la teoría, métodos y enfoques que describen las prácticas oportunas en la gestión de servicios de salud, resaltando la importancia del perfil que debe tener un gestor en este ámbito. En este sentido se concluye que el perfil deseable para un Gestor del Seguro Popular debe incluir el desarrollo de las competencias de actitud de servicio, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y negociación, las cuales son imprescindibles para tener éxito como gestor y beneficie a los afiliados, prestadores de servicios de salud y al SPSS.

El diagnóstico de habilidades gerenciales realizado mediante una metodología cualitativa permitió la participación de los Gestores del Seguro Popular en la identificación de habilidades gerenciales, desempeño laboral y requerimientos de capacitación. Identificando la necesidad de una herramienta de formación en competencias gerenciales. Del diagnóstico se puede concluir que los Gestores del Seguro Popular identifican habilidades indispensables para el desempeño de sus funciones, como son liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo y comunicación efectiva.

Asimismo, aún con las habilidades identificadas por los gestores, existe una insuficiente capacidad gerencial, ocasionando una serie de problemas con los prestadores de servicios de salud, afiliados al Seguro Popular y con el personal del REPSS. Por tanto, se requiere del desarrollo de una herramienta que contribuya al desarrollo y fortalecimiento de sus competencias.

Con relación a la capacitación que los Gestores reciben y la demandada por ellos mismos, no corresponden a todos los requerimientos para el ejercicio de sus funciones que establece el Manual del Gestor de Seguro Popular. En este sentido, generar la propuesta de capacitación es un mecanismo que les permitirá desarrollar y fortalecer sus capacidades de gestión así podrá contribuir a su desempeño laboral, lo cual favorece la satisfacción de los afiliados y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

XII. Recomendaciones

Se recomienda que la Dirección General de Gestión de Servicios de Salud de la Comisión Nacional de Protección Social en Salud revise y apruebe el portafolio de habilidades gerenciales para Gestores del Seguro Popular. Esto implica, que se reproduzca en formato impreso y se distribuya a quienes ya están trabajando como Gestores fijos e itinerantes, además incluir al personal de nuevo ingreso.

Se exhorta al área correspondiente a instalar la propuesta de capacitación en la plataforma del aula virtual de la Comisión Nacional de Protección Social en Salud, en la cual los Gestores podrán tener disponible el acceso al curso de habilidades gerenciales basado en el uso del portafolio.

De esta manera, promover y orientar la capacitación de los Gestores del Seguro Popular, e incluir al personal del Régimen Estatal de Protección Social en Salud relacionado con el área de gestión de servicios de salud.

Sumado a estas recomendaciones, convendrá tener una fase de supervisión, monitoreo y evaluación de resultados, del uso del portafolio de habilidades gerenciales y de la capacitación. Adicionalmente, se recomienda llevar a cabo una evaluación de impacto para identificar el efecto que se produjo con el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades gerenciales en la mejora de la gestión, y los beneficios obtenidos en la población afiliada.

XIII. Bibliografía

1. Organización Mundial de la Salud. Preparación de los profesionales de la atención de la salud para el siglo XXI [Internet]. Biblioteca de la OMS. Ginebra; 2005. p. 7. Disponible en: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/43236/1/9243562800_spa.pdf.
2. Organización Panamericana de la Salud. La Salud Pública en las Américas. Nuevos conceptos, análisis de desempeño y bases para la acción. [Internet]. Vol. 589, Publicación científica y técnica N° 589. 2002. p. 417. Disponible en: <http://www.paho.org/hq/index.php?option>.
3. Comisión Nacional de Protección Social en Salud. Acuerdo de Coordinación para la ejecución del Sistema de Protección Social en Salud. AnexoV. [Internet]. Ciudad de México; 2018. p. 1. Disponible en: <https://www.gob.mx/salud/seguropopular>.
4. Organización Mundial de la Salud, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Banco Mundial. Delivering quality health services: a global imperative for universal health coverage. [Internet]. Genova; 2018. p. 15. Disponible en: <https://www.worldbank.org/en/topic/universalhealthcoverage/publication/delivering-quality-health-services-a-global-imperative-for-universal-health-coverage>.
5. Comisión Nacional de Protección Social en Salud. Manual del Gestor del Seguro Popular. Dirección General de Gestión de Servicios de Salud. 2017.
6. Salas Perea Ramón Syr. Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. Educ Med Super [Internet]. 2010 Sep [citado 2017 Oct 07]; 24(3): 387-417. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000300011&lng=es.
7. Organización Mundial de la Salud. Consulta Regional Recursos Humanos en salud: Desafíos Críticos. Vol. 1, Reunion regional de los observatorios de recursos humanos en salud. 2005.
8. Méndez, Claudio A. Los recursos humanos de salud en Chile: el desafío pendiente de la reforma. Rev. Panamericana de Salud Publica; 26 (3) 276-280, 2009. Disponible en: http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-49892009000900012.
9. Muñoz Arias, J, Calderón Hernández, G. Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. Revista Gerencia y Políticas de Salud [Internet]. 2008;7(15):131-154. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5457>.
10. Organización Panamericana de la Salud. Llamado a la Acción de Toronto. Hacia una década Recursos Humanos en Salud para las Américas [Internet]. 2005;1–9. Disponible en: http://www.msal.gob.ar/observatorio/images/stories/documentos_institucional/decada_de_rhus/3-4-b-desafiostoronto.pdf.
11. Organización Mundial de la Salud. 68.a ASAMBLEA MUNDIAL DE LA SALUD [Internet]. Vol. 2014. Ginebra; 2015. p. 1–51. Disponible en: http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA68-REC1/A68_2015_REC1-sp.pdf.

12. Ruelas González, MG, Pelcastre Villafuerte, B. Perfil gerencial de los directivos de los servicios de salud. *Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas* [Internet]. 2010;15(2):59-64. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47313840003>.
13. Organización Mundial del Trabajo. Formación basada en competencia laboral : situación actual y perspectivas. *Herramientas para la transformación*. 1997;262. Disponible en: <https://www.oitcinterfor.org/publicación/formación-basada-competencia-laboral-situación-actual-perspectivas>.
14. García Cabrera Hernán E., Díaz Urteaga Pedro, Ávila Chávez Donatila, Cuzco Ruiz María Z.. La Reforma del Sector Salud y los recursos humanos en salud. *An. Fac. med.* [Internet]. 2015 [citado 2017 Oct 08] ; 76(spe): 7-26. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-15000100002&lng=es. <http://dx.doi.org/10.15381/anales.v76i1.10966>.
15. Organización Panamericana de la Salud. Perfil del sistema de servicios de salud México [Internet]. Organización Panoamericana de la Salud. 2002. Available from: http://www1.paho.org/hq/dmdocuments/2010/Perfil_Sistema_Salud-Mexico_2002.pdf.
16. Secretaria de Salud. Programa de Acción: Capacitación Gerencial. México; 2008.
17. González-Robledo Luz María, Nigenda Gustavo, González-Robledo María Cecilia, Reich Michael. Separación de funciones en el Sistema de Protección Social en Salud, México 2009: avances y retos. *Salud pública Méx* [revista en la Internet]. 2011 Ene [citado 2017 Oct 08] ; 53(Suppl 4): 416-424. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011005&lng=es.
18. Comisión Nacional de Protección Social en Salud. Catálogo Universal de Servicios de Salud [Internet]. México; 2018. Disponible en: http://www.seguropopularnl.gob.mx/SeguroPopular/Documentos/Gestores/CAUSES_2016
19. Comisión Nacional de Protección Social en Salud. Sistema de Atención Médica Para el Asegurado (SAMA). 2004.
20. Yepes, FJ, Durán, L. Bases conceptuales para una gestión empresarial de los sistemas locales de salud . *Salud Pública de México* [Internet]. 1994;36(2):190-199. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10636209>.
21. Rojo Pérez Nereida. Pertinencia social de los programas académicos de perfil gerencial en el sector salud. *Educ Med Super* [Internet]. 1999 Jun [citado 2017 Oct 08] ; 13(1): 70-79. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-219990lng=es.
22. Pérez Rendón, MM. Evaluación de Competencias Mediante Portafolios. *Perspectiva Educacional, Formación de Profesores* [Internet]. 2014;53(1):19-35. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333329700003>.
23. Pacheco, Leonor Alicia. Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Pensam. gest.* [Internet]. 2008, n.25 [citado 2017-10-18], pp.139-160. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_5&lng=en&nrm=iso.ISSN.
24. Comisión Nacional de Protección Social en Salud | Gobierno | gob.mx [Internet]. [citado 2018 Mar 2]. Disponible en: <https://www.gob.mx/salud%7Cseguropopular/que-hacemos>.

25. Comisión Nacional de Protección Social en Salud. Revista Digital de la Dirección de General de Gestión de Servicios de Salud [Internet]. [citado 2017 Oct 2]. Disponible en: http://www.capacitacionsce.salud.gob.mx/tools/Revista_Digital/2017/RD17_1/RD1_17.ht
26. Rosalía Ávila García, Abraham P. Sánchez López. Profesionalización de Gestores del Seguro Popular. | Código F [Internet]. [cited 2018 Mar 2]. Disponible en: <http://codigof.mx/profesionalizacion-gestores/>.
27. Hernández-Ibarra Luis Eduardo, Mercado-Martínez Francisco J. Estudio cualitativo sobre la atención médica a los enfermos crónicos en el Seguro Popular. Salud pública de México. [revista en la Internet]. 2013 Abr [citado 2017 Oct 17]; 55 (2): 179-184. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-3634200009&lng=es.
28. Auditoria Superiores de la Federación. Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011. Evaluación de la Política Pública Ambiental. [Internet]. 2011;1–24. Disponible en: <http://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2011i/Grupos/Gobierno/2011>.
29. Organización Mundial de la Salud. Estrategias y Prácticas Mundiales de Inmunización Sistemática (GRISP). 2017; Disponible en: <http://apps.who.int/iris/handle/10665/258600>.
30. Cruzata Martínez Alejandro, Rodríguez Zaldivar IE. La Gestión en las Instituciones Educativas : Enfoques , Modelos y Posiciones Teóricas y Prácticas. Rev. Gob y Gestión Pública [Internet]. 2016;3(1):1–10. Disponible en: <http://www.revistagobiernoydegestionpublica.com/index.php/REVIIGGP/article/view/31>.
31. Irigoín María, Vargas Fernando. Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud [Internet]. 2002. 252 p. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/competencias_en_salud._manual.pdf.
32. Martínez Caraballo, N. Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. Intangible Capital [Internet]. 2006;2(3):308-326. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54920302>.
33. Ortún Rubio Vicente. Salud Publica y Administracion Sanitaria. Gac. Sanitaria 1993; 7(38S) 1-2. 1993;7:1–2. Disponible en: <https://www.upf.edu/documents/2984046/2986000/GacSan>.
34. Organización Panamericana de la Salud. Metodología de Gestión Productiva de los Servicios de Salud [Internet] 2010. p. 44. Disponible en: http://new.paho.org/hq/dmdocuments/2010/MET_GEST_PSS_INTRO_GENERL_2010SPA.
35. Segovia Díaz Selma Cyntia. Psique: Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. Competency based Manag Model Appl to a Train Process a Chil public Heal institution [Internet]. 2012;2(1):23–30. Disponible en: <http://ezproxy.net.ucf.edu/login?url>.
36. Instituto Nacional de la Administración Pública. Competencias Laborales en la Administración Pública [Internet]. Vol. I, Secretaría de Gestión Pública. 2002. p. 200. Disponible en: https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=35.
37. García-Sáiz, M. Una revisión constructiva de la gestión por competencias. Anales de Psicología [Internet]. 2011;27(2):473-497. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16720051024>.

38. Comisión Nacional de Protección Social en Salud. Herramienta Para la Evaluación del Desempeño del Gestor del Seguro Popular. 2016.
39. De Gregorio Prieto Albert. Introducción a la Gestión Estratégica. Univ Barcelona. 2003;1–34. Disponible en: <http://www.laplazahumana.com/mod%20/mod%20%20tema%20.pdf>.
40. Bárcena Ruiz, Jc, Begoña Garzón, M. Estrategia y Eficiencia en la Elección de Gestor. Revista de Economía Aplicada [Internet]. 2001;IX(25):65-76. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96917680003>.
41. Grohmann M.Z., Battistella L.F., Baratto J.S.. Competencias del gestor hospitalario: estudio en un hospital público brasileño. Enferm. glob. [Internet]. 2012 Abr [citado 2018 Ago 09] ; 11(26): 191-208. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid.
42. Palmar G., RS, Valero U., JM. Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Espacios Públicos [Internet]. 2014;17(39):159-188. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>.
43. Pérez Uribe, R. Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. Cuadernos de Administración [Internet]. 2007;(38):73-85. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020358005>.
44. Grau Gumbau María, Sonia Agut Nieto. Una aproximacion Psicosocial al estudio de las competencias. Dianlet [Internet]. 1997;1–12. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/209924.pdf>.
45. Consejo Nacional de Competencias Laborables. Hacia un Sistema Nacional de Competencias de las Personas, que contribuya a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de todos los mexicanos. [Internet]. 2014. Disponible en: <https://conocer.gob.mx/wp.../Presentación-Institucional-Enero-a-Marzo-de-2017.pdf>.
46. Salas Perea Ramón Syr. Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. Educ Med Super [Internet]. 2010 Sep [citado 2017 Nov 05] ; 24(3): 387-417. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000300011&lng=es.
47. Barragán Sánchez Raquel. El Portafolio , metodología de evaluación y aprendizaje de cara al nuevo Espacio Europeo de Educación Superior . Una experiencia práctica en la Universidad de Sevilla. Rev. Latinoamericana de Tecnología. 2005;4(1):121–40. Disponible en: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/16833>.
48. Mellado Hernandez María Elena. Portafolio en línea en la formación inicial docente. REDIE [online]. 2010, vol.12, n.1 [citado 2018-08-08], pp.1-32. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_artt07&lng=es&nrm=iso.
49. Shamah Levi T, Cuevas-Nasu L, Dommarco-Rivera J, Hernandez-Avila M. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de Medio Camino 2016. (ENSANUT MC 2016). Instituto Nacional de Salud Pública [Internet]. 2016. Disponible en: http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/doctos_2016/ensanut_mc_2016-310oct.pdf.

50. Secretaria de Salud. Ley General de Salud. 2013;53(9). Disponible en: <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/lgs/lgs/index-indice.htm>.
51. Aburto Pineda, HI, Bonales Valencia, J. Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia [Internet]. 2011;19(51):41-49. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>.
52. Saura Llamas J, Martínez Garre MN, Sebastián Delgado ME, Martínez Navarro MÁ, Leal Hernández M, Blanco Sabio S, et al. Training evaluation using the four courses portfolio in primary care residents of a Teaching Unit in Murcia. Aten Primaria [Internet]. 2013;45(6):297–306. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.aprim.2012.12.004>.
53. Zhao M, Liu F, Liu W, Ji X, Xue F. Health management in China. Int J Cardiol [Internet]. 2014 Sep 1 [cited 2018 Mar 5];176(1):234. Disponible en: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25043212>
54. Duran Moreno Antonio, Pérez Lázaro Juan José, March Cerda Joan Carles. El Futuro de los hospitales [Internet]. España; 2012. p. 1–29. Disponible en: www.easp.com.es
55. Camps Victoria. La excelencia en las profesiones sanitarias [Internet]. Vol. noviembre, HUMANITAS Humanidades médicas. 2007. p. 1–13. Disponible en: http://www.ehu.es/SEMDE/archivos_pdf/archivos_pdf/Victoria Camps La excelencia en las profesiones sanitarias-1.pdf.
56. Leyton-Pavez Carolina Elena, Huerta-Riveros Patricia Carolina, Paúl-Espinoza Iván Renato. Cuadro de mando en salud. Salud pública Méx [revista en la Internet]. 2015 Jun [citado 2018 Ene 05]; 57(3): 234-241. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script>.
57. Buckley S, Coleman J, Davison I, Khan KS, Zamora J, Malick S, et al. The educational effects of portfolios on undergraduate student learning: A Best Evidence Medical Education (BEME) systematic review. BEME Guide No. 11. Med Teach. 2009;31(4):282–98. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19404891>.
58. Casanova Josep, Xavier Soria. El portafolio como apoyo de la actividad tutorial y guía de la formación del residente. Piel. 2012;27(2):57–9. Disponible en: <http://www.academia.edu>.
59. Hunter M. Skills, personal competencies and enterprise capabilities throughout the organization lifecycle. Journal of Self-Governance and Management Economics [Internet]. 2013; Disponible en: <https://www.addletonacademicpublishers.com/journal-of-self-governance-and-management-economics>.
60. Cortini M, Pivetti M, Cervai S. Learning climate and job performance among health workers. A pilot study. Front Psychol. 2016;7(OCT):1–6. Disponible en: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.01644/full>.
61. Montezeli J, Peres A, Bernardino E. Nurse Management Skills Required At an Emergency Care Unit. Rev Pesqui Cuid é Fundam Online [Internet]. 2013;5(3):245–52. Disponible en: http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/2019/pdf_861.
62. March Cerdà, J.C. Danet, C. García Romera, I. Valcarcel Cabrera, M.C. Bimbela Pedrola, J.L. Prieto Rodriguez MA. Liderar con corazón [Internet]. 2015. 148 p. Disponible en: <http://www.easp.es/project/liderar-con-corazon/>.

63. Matos Gladys, Migdalia Caridad. Managerial Competitions and Job Performance of Authorities in National Experimental Universities. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. [Internet]. 2009;5:76–89. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2950216>.
64. Díaz-Monsalve Sonia Janeth. The impact of health-management training programs in Latin America on job performance. *Cad. Saúde Pública* [Internet]. 2004 Aug [cited 2018 May 19] Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-0027.

XIV. Anexos



INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA
DISEÑO DE PORTAFOLIO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA GESTORES DE SEGURO POPULAR
Guía de entrevista para Gestores de Seguro Popular
ANEXO 1

Buenos días/tardes, mi nombre es Sugeidi Avendaño Villavicencio; soy estudiante de posgrado en el Instituto Nacional de Salud Pública sede Cuernavaca, Morelos. Esta entrevista tiene el objetivo de conocer su experiencia como Gestor de Seguro Popular. La información que usted proporcione será confidencial. Tiene la libertad de responder o no a las preguntas, la entrevista será grabada en audio si usted lo autoriza y durará entre 30 y 40 minutos. De antemano le agradezco por su atención.

INFORMACIÓN DEL GESTOR DE SEGURO POPULAR

Fecha _____

REPSS _____ Sexo _____ Edad _____ Estado Civil _____

Escolaridad _____ Puesto _____ Tiempo Laborando _____ Folio _____

HABILIDADES GERENCIALES

- 1.- ¿Cuáles son los requisitos para ser Gestor de Seguro Popular?
- 2.- ¿Qué habilidades gerenciales conoce?
- 3.- ¿Cuáles aplica en su función como Gestor de Seguro Popular?
- 4.- ¿Cuáles son las habilidades más importantes y necesarias para tener éxito como Gestor de Seguro Popular?

DESEMPEÑO LABORAL

- 5.- ¿Mencione las principales actividades que realiza en una sesión de trabajo?
- 6.- ¿Explique cuáles son los problemas más frecuentes a los que se enfrenta con los beneficiarios de Seguro Popular en el cumplimiento de sus funciones?
- 7.- ¿Cuáles son los problemas más críticos a los que se enfrenta con los prestadores de servicios de salud para el ejercicio de sus funciones?
- 8.- ¿Cómo se evalúa su desempeño laboral?
- 9.- ¿Para usted como se debería evaluar su desempeño laboral?
- 10.- ¿Existe frecuentemente rotación de personal como Gestor de Seguro Popular?
- 11.- ¿Cuáles son las razones principales por las que Gestores renuncian a puestos como el suyo?

CAPACITACIÓN

- 12.- ¿Usted ha sido capacitado para mejorar su desempeño como gestor?
- 13.- ¿En qué temas han recibido capacitación?
- 14.- ¿En qué temas necesita usted ser capacitado?
- 15.- ¿Estaría usted dispuesto a ser capacitado fuera de su horario y en qué modalidad, virtual, presencial o mixta?

Ficha Técnica Aula Virtual 2018

Curso: Habilidades gerenciales para Gestores del Seguro Popular

Objetivo General: Proporcionar las herramientas necesarias para fortalecer las habilidades gerenciales y contribuir a sus competencias de gestión, propiciando un mejor desempeño laboral de los Gestores del Seguro Popular.

Dirigido a: Gestores del Seguro Popular Fijos, Gestores del Seguro Popular Itinerantes, Coordinador de Gestores del Seguro Popular y personal de los Regímenes Estatales de Protección Social en Salud.

Duración: 30 horas (tiempo determinado para el curso en línea).

Contenido:

Tema o módulo	Ítems	Ponderación	Acumulado
Encuadre	Introducción	0	0
	Foro de expectativas	0	0
	Evaluación diagnóstica	0	0
Subtotal		0	0
Módulo 1 Gestión en Salud y Actitud de Servicio	Lectura: Operación del programa Sistema Integral de Calidad en Salud (SICALIDAD). La función de los gestores en atención primaria y hospitales. Disponible en: http://saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/5063/10052	10	10
	Actividad formativa No. 1. Preguntas para Reflexión.	0	10
	Lectura: Código de ética de los servidores públicos del gobierno federal. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/188651/CodigoEticaServidoresPublicosdeAPF.pdf	0	10
	Evaluación del módulo	15	25
Subtotal		25	25
Módulo 2 Comunicación Efectiva y Liderazgo	Video de Comunicación en Salud disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=3e65kE3IP38	10	35

	Actividad formativa No. 3. Análisis de caso.	0	35
	Actividad formativa No. 4. Test de Liderazgo	0	35
	Evaluación del módulo	15	50
Subtotal		25	50
Módulo 3 Trabajo en Equipo y Negociación	Lectura: Más sobre el trabajo en equipo disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43448497001	10	60
	Lectura: Aprenda a negociar con éxito. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157010.pdf	0	60
	Evaluación del módulo	15	75
Subtotal		25	75
Cierre	Evaluación de satisfacción	0	75
	Despedida	0	75
	Evaluación final	25	100
Subtotal		25	100
Total		100	100

Escala:	100 puntos
---------	------------

Calificación mínima aprobatoria:	75 puntos
----------------------------------	-----------

Ítems ponderados	7
------------------	---

Rango de Ítem ponderados	0 a 10 puntos
--------------------------	---------------

Calificación máxima ponderada	70 puntos equivalentes a 100 puntos
-------------------------------	-------------------------------------

Dirección General de Gestión de Servicios de Salud
Dirección de Gestión de Servicios de Salud

Oficio No. CNPSS/DGGSS/DGSS/007/2018.
Ciudad de México a 29 de enero de 2018.

DR. JUAN FRANCISCO MOLINA RODRÍGUEZ,
COORDINADOR GENERAL DE PROGRAMAS DE POSGRADO CON ORIENTACIÓN
PROFESIONAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA.
P R E S E N T E

En relación a su diverso de fecha 27 de noviembre del año en curso, mediante el cual solicita apoyo y colaboración de esta Dirección de Gestión de Servicios de Salud, para que la alumna Sugeidi Avendaño Villavicencio, desarrolle el Proyecto Terminal titulado **“Diseño del Portafolio de Habilidades Gerenciales para Gestores del Seguro Popular”**, le informo que luego de la revisión de la documentación relacionada con el citado proyecto, la ejecución del mismo ha sido autorizada.

Así mismo, le solicito atentamente que los resultados finales que deriven de este proyecto, sean entregados de manera oficial a esta Dirección de Gestión de Servicios de Salud, para que formen parte del acervo bibliográfico de esta Comisión Nacional.

Mucho agradeceré que, a través de las instancias correspondientes del Instituto Nacional de Salud Pública, se supervisen las actividades de la alumna Sugeidi Avendaño Villavicencio, para que el proyecto sea concluido exitosamente.

Para cualquier duda relacionada a este asunto, queda a sus órdenes el Dr. Agustín Vélez Pérez, Subdirector de Normatividad Gerencial, en el teléfono 5090-3600 Ext. 57322 y en el correo electrónico: agustin.velez@salud.gob.mx

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E



C.D. OLGA MIREYA MERINO CAMPOS
DIRECTORA DE GESTIÓN
DE SERVICIOS DE SALUD.

c.c.p. Dra. Diana Celia Carpio Ríos.- Directora General de Gestión de Servicios de Salud.- Presente.

Elaboró: Lic. Rodrigo Calleja Medina.
Revisó: Dr. Agustín Vélez Pérez.
Autorizó: C.D. Olga Mireya Merino Campos.

Anexo 4



Instituto Nacional
de Salud Pública

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Gestores de Seguro Popular

Título del proyecto:

“DISEÑO DE PORTAFOLIO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA GESTORES DE SEGURO POPULAR”

INTRODUCCIÓN:

Estimado Gestor:

Como parte del proyecto de Diseño de Portafolio de Habilidades Gerenciales para Gestores de Seguro Popular, se está realizando una serie de entrevistas con el propósito conocer sus experiencias, perspectivas y prácticas como Gestor. A fin de identificar sus necesidades y áreas de oportunidad para el diseño de una capacitación.

PROCEDIMIENTOS:

Si Usted acepta participar en la entrevista, le hare algunas preguntas acerca de datos generales, como por ejemplo su ocupación, escolaridad; su percepción sobre la capacitación que recibe, las habilidades gerenciales que conoce y los problemas a los que frecuentemente se enfrenta. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 a 45 minutos. Lo entrevistare en la ubicación y en el horario que sea más conveniente para usted.

Antes de iniciar, se le solicitará su autorización para realizar la grabación de la misma, esto para analizar a detalle la valiosa información que proporcionará y así realizar un diagnóstico más completo. Me comprometo a resguardar, mantener la confidencialidad y hacer buen uso de la información recolectada, así como a no difundir, distribuir o comercializar con dicha información. Le aclare que la entrevista será realizada de manera respetuosa y si tiene alguna duda se le resolverá.

BENEFICIOS:

Usted no recibirá un beneficio directo por su participación en el diagnóstico, sin embargo, si usted acepta participar, estará colaborando para el desarrollo de una propuesta de capacitación que contribuya a mejorar su desempeño laborar como Gestor de Seguro Popular.

CONFIDENCIALIDAD:

Con fundamento del Art. 3/o. fracción IV, V y XVIII de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares, y en relación con la NOM-012-SSA3.2012 núm. 9.2.9 y 11.3, toda la información que Usted proporcione para el diagnóstico será de carácter estrictamente confidencial, utilizada únicamente por el investigador del proyecto y no estará disponible para ningún otro propósito. Usted quedará identificado(a) con una clave y no con su nombre. Los resultados de este estudio serán publicados con fines científicos, pero se presentarán de tal manera que no podrá ser identificado(a).

RIESGOS POTENCIALES Y COMPENSACIÓN:

Los riesgos potenciales que implican su participación en este estudio son mínimos. Si alguna de las preguntas le hicieran sentir un poco incómodo(a), tiene el derecho de no responderla. Usted no recibirá ningún pago por participar en el estudio, a la vez que tampoco implicará algún costo para usted.

PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA/RETIRO:

Su participación en este estudio es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación del mismo en cualquier momento. Su decisión de participar o de no participar no afectará de ninguna manera en su trabajo.



Instituto Nacional
de Salud Pública

DIFUSIÓN DE RESULTADOS:

Los hallazgos de este diagnóstico serán utilizados como insumo para apoyar el diseño de un portafolio de habilidades gerenciales y así proponer una capacitación gerencial para gestores de Seguro Popular.

NÚMEROS A CONTACTAR:

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto al proyecto, le voy a dejar una tarjeta con los datos de contacto de los investigadores principales del estudio. Así mismo, si tiene dudas sobre su participación le proporcionaré los datos de la Presidenta del Comité de Ética del Instituto Nacional de Salud Pública.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!



Versión Aprobada: **Feb 8, 2018**
PT Cl: **367** Folio Identificador: **X-25**
Copia sellada en archivo



Instituto Nacional
de Salud Pública



Instituto Nacional de Salud Pública

Título del proyecto: Diseño de Portafolio de Habilidades Gerenciales para Gestores de Seguro Popular.

En caso de que usted tenga alguna pregunta, comentario con respecto al proyecto, por favor comuníquese con el investigador responsable del proyecto: Dr. Juan Francisco Molina Rodríguez al siguiente número de teléfono (777) 329-3000, en un horario de 09:00 a 18:00 horas, o si lo prefiere, puede escribirle a la siguiente dirección de correo electrónico francisco.molina@insp.mx.

Si usted tiene preguntas generales relacionadas con sus derechos como participante de un estudio de investigación, puede comunicarse con la Presidenta del Comité de Ética de este instituto, la Dra. Angélica Ángeles Llerenas al teléfono (777) 329-3000 ext. 7424 de 08:00 a 16:00 horas, o si lo prefiere, puede escribirle a la siguiente dirección de correo electrónico etica@insp.mx.



Versión Aprobada: **Feb 8, 2018**
PT Cl: **367** Folio Identificador: **X-25**
Copia sellada en archivo

Av. Universidad No. 655 Colonia Santa María Ahuacatlán, C.P. 62100, Cuernavaca, Morelos. México.

ANEXO 5

Matriz Bibliográfica

Autor/Título	Competencias y Habilidades	Ideas principales/Perfil ideal del Gestor
Antonio Durán Moreno El futuro de los hospitales	Liderazgo Comunicación Trabajo en equipo Formación directiva Formación especializada en dirección de centros sanitarios Formación en gestión clínica Experiencia en gestión sanitaria Experiencia asistencial Orientación a resultados Capacidad para motivar. Optimismo Capacidad para gestionar los errores Capacidad para afrontar la frustración	Sobre la profesionalización de los directivos de la salud se habla de un nuevo perfil de los/as gestores hospitalarios, caracterizado básicamente por disponer de la necesaria cualificación profesional en gestión general de empresas y específica en gestión hospitalaria, poseer un profundo conocimiento del sector, de la realidad sanitaria y hospitalaria, disponer de dotes de liderazgo, etc.
Carolina Elena Leyton Cuadro de mando en salud	Capacidad de resolución Optimizar recursos	La optimización en la utilización de recursos para cubrir las necesidades en salud de la población asignada, bajo la capacidad de resolución con una cartera de servicios definidos por el gestor de red.
Joan Carles March Cerdá Liderar con corazón	Liderazgo	El liderazgo se configura como un proceso de integración y consenso entre todas las actividades y personas, a la vez que se dirige hacia la consecución de un buen servicio y de la satisfacción de profesionales, pacientes y usuarios.
Murray Hunter Skills, personal competencies and enterprise capabilities throughout the organization lifecycle	Habilidades técnicas Habilidades informáticas Habilidades humanas Confianza Entusiasmo Empatía Sensibilidad Capacidad de comunicarse Habilidades conceptuales Motivación Sensibilidad creativa	What is important that the skills a person has and develops go together to synergize into competencies which bring strategic intuition and wisdom.

	<p>Imaginación Curiosidad Afecto emocional Compromiso Competencias éticas Inteligencia emocional</p>	
<p>Juliana Helena Montezeli Nurse management skills required at an emergency care unit</p>	<p>Administración del tiempo Comunicación en salud Liderazgo en salud Trabajo en equipo Toma de decisiones</p>	<p>En un contexto profesional, la competencia es definida como la capacidad de articular, poner en valores de acción, conocimientos y habilidades necesarios para el rendimiento eficiente y efectivo de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo.</p>
<p>Jason A. Grissom Principal time management skills: Explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness</p>	<p>Administración del tiempo</p>	<p>Identificó tres componentes de la administración del tiempo: establecer metas y prioridades, mecanismos (es decir, hacer listas y programar) y preferencia por la organización.</p>
<p>Vuokko Pihlainen Liderazgo en servicios de salud</p>	<p>Capacidad de gestión Competencia profesional Gestión del tiempo Liderazgo Trabajo en equipo Decencia Relaciones de colaboración Habilidades de comunicación Innovación Creatividad Mentalidad estratégica Integridad</p>	<p>La competencia era evaluado mediante la evaluación de los conocimientos, habilidades, actitudes y habilidades que permiten la gestión y tareas de liderazgo.</p>
<p>Jahir Lombana Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración.</p>	<p>Competencias del saber-hacer gerencial Competencias del saber-conocimiento administrativo Competencias de la conducta ética y moral Competencias ontológicas Capacidad de motivar</p>	<p>De la anterior tipología, Martin y Staines (1994) resumen el debate de las competencias gerenciales en 3 cuestiones básicas: 1) la apropiación del uso de competencias en contextos generales y/o específicos, 2) el énfasis dado a la identificación y evaluación de las competencias de acuerdo con la orientación de atributos personales vis a vis orientación a tareas y 3) el balance apropiado para descubrir nuevas competencias según los 3 enfoques.</p>
	<p>Aptitud para dirigir Comunicación Toma de decisiones</p>	<p>La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni</p>

Hugo Iván Aburto Pineda	<p>Negociación</p> <p>Solución de conflictos</p> <p>Habilidades de trato personal</p> <p>Habilidades técnicas</p> <p>Habilidades conceptuales</p> <p>Capacitación</p> <p>Motivación</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Administrar el tiempo</p> <p>Creatividad</p> <p>Innovar</p> <p>Planear</p> <p>Asertividad</p>	<p>obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.</p>
Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional	<p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Delegación</p> <p>Control</p> <p>Sensibilidad</p> <p>Autoridad sobre individuos</p> <p>Autoridad sobre grupos</p> <p>Tenacidad</p> <p>Negociación</p> <p>Sentido común</p> <p>Creatividad</p> <p>Toma de riesgos</p> <p>Decisión</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Capacidad de aprendizaje</p> <p>Dinamismo</p> <p>Habilidad analítica</p> <p>Iniciativa</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Tolerancia a la presión</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Empoderamiento</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Pensamiento estratégico</p> <p>Relaciones públicas</p>	<p>El desempeño de los gestores se ve reflejado en la ejecución de cuatro funciones administrativas fundamentales, estas son: planificación, organización, dirección y control.</p>
Gladys C. Mato Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales.	<p>Liderazgo</p> <p>Comunicación</p> <p>Motivación</p>	<p>Partiendo de que los factores condicionantes del clima emocional en la atención hospitalaria describen una interconexión inseparable y, además, revierten directamente en la seguridad y satisfacción del paciente, conocer y</p>

perception of the emotional climate in a university hospital in Andalusia, Spain	Trabajo en equipo Participación	gestionar correctamente estos factores y las dinámicas internas que se establecen entre ellos, puede contribuir al diseño de mejoras en los resultados de trabajo, maximizando así la calidad asistencial.
Costa César Leal Creación de la Escala sobre Habilidades de Comunicación en Profesionales de la Salud, EHC-PS	Comunicación Responsabilidad Confianza Respeto Empatía Conducta socialmente habilidosa Profesionalidad	Aspectos relacionales como el entendimiento mutuo, centrarse en las necesidades del paciente, compartir la responsabilidad y establecer una relación clínica caracterizada por la confianza, el respeto y la empatía, se han visto relacionados en diversos estudios observacionales y experimentales con resultados como: mayor satisfacción tanto del profesional sanitario como del paciente; contención de costes; adherencia al tratamiento; prevención del desgaste profesional; prevención de problemas médico-legales; mejora de los indicadores de calidad asistencial y mejora de resultados en salud.
Pacheco Leonor Alicia Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla	Asertividad Toma de decisiones Liderazgo Participación Conocimiento administrativo Motivación Perseverancia Visión Integridad Resolución de conflictos Trabajo en equipo	El resultado de este estudio muestra que el 50% de las competencias que se buscan están relacionadas con el ser, el 30% con la competencia del conocer y el 20% con la competencia del hacer.

Anexo 6



HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GESTOR DEL SEGURO POPULAR



www.salud.gob.mx

www.seguro-popular.gob.mx

INFORME TRIMESTRAL									
Entidad federativa:				Mes de inicio:				Mes de término:	
#	Apellido paterno	Apellido materno	Nombre del Gestor	Calificación de Competencias					Calificación Final
				Técnica (Saber)	Metodológica (Saber hacer)	Personal (Saber ser)	Participativa (Saber estar)	Desempeño individual (Metas)	
1				8.50	7.85	9.20	8.95	9.15	8.61
2				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3				0.00				0.00	0.00
4				0.00				0.00	0.00
5				0.00				0.00	0.00
6				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9				0.00	0.00	0.00			
10				0.00	0.00	0.00			
11				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
14				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
15				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Entidad federativa:

Mes de inicio:

Mes de término:

Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre del Gestor en mayúsculas según corresponda.

Indicar su entidad federativa en mayúsculas.

Indicar los meses del periodo de evaluación en mayúsculas.

Registrar el resultado de las calificaciones que obtuvo el Gestor en el campo correspondiente. Si fue evaluado más de una vez en el periodo de reporte es necesario promediar la calificación

La calificación final se genera de manera automática de acuerdo a las ponderaciones establecidas.

Las filas no pueden ser eliminadas debido a que está protegido el documento