



## POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE LA SALUD

Tesina:

*Evaluación e identificación de espectros - competencias gerenciales de los hospitales de la sierra ecuatoriana y propuesta de un plan cultural de negociación para mejorar el sistema administrativo de salud estatal*

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Especialista en Administración de Instituciones de la Salud”

**Profesor Guía:** Francisco Cepeda Pazmiño (Master en Gestión Empresarial)

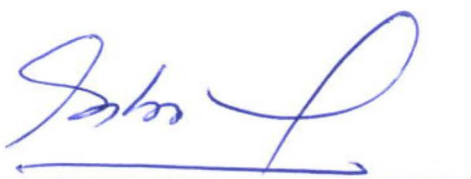
**Autores:**

BOLÍVAR GONZÁLEZ PUYOL ✓  
FRANCISCO LLERENA MEZA ✓  
LEONARDO NOLIVOS ALVARADO ✓

2013

## DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



**Francisco Cepeda Pazmiño**  
Master en Gestión Empresarial  
CI: 1708183585

## DECLARACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

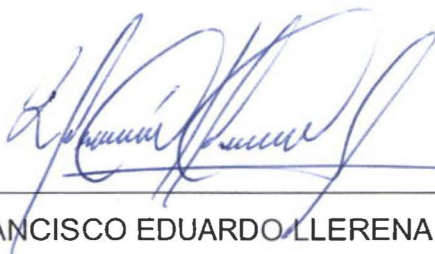
Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

BOLÍVAR GONZALO GONZÁLEZ PUYOL

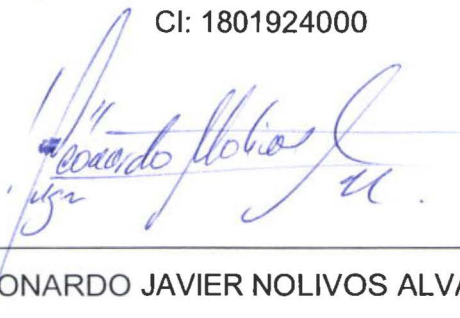
Ci: 1704877818



---

FRANCISCO EDUARDO LLERENA MEZA

Ci: 1801924000



---

LEONARDO JAVIER NOLIVOS ALVARADO

Ci: 1713266995

## **AGRADECIMIENTO**

Dejamos constancia de nuestro profundo agradecimiento a todos los mentores educativos de la Universidad de las Américas – Universidad Andrés Bello; quienes en las aulas universitarias nos impartieron sus conocimientos y además estimularon con la conclusión de la presente investigación.

A nuestro tutor y guía de investigación Magister: Francisco Cepeda Pazmiño, por su valiosa ayuda, basada en su amplia experiencia y excelente gestión, lo cual permitió la culminación de la misma.

A nuestras familias, quienes siempre están pendientes de nuestros éxitos y fracasos, por su comprensión y apoyo, debido a que se les ha restado muchas horas de atención, para la consecución de un logro que consideramos que es un motivo de orgullo y satisfacción.

**DEDICATORIA**

A nuestros padres, esposas e hijos; muchas gracias por el esfuerzo que han realizado para comprendernos y ayudarnos a culminar una meta más en beneficio personal y de la sociedad en general.

**Bolívar González P**  
**Francisco Llerena M**  
**Leonardo Nolivos A**

## RESUMEN EJECUTIVO /ABSTRACT

La presente investigación evalúa e identifica los espectros y competencias gerenciales existentes en los hospitales de la sierra ecuatoriana específicamente de una de las cadenas de Salud estatal como lo es el "IESS", mediante métodos inductivo-deductivos buscando recopilar y analizar en forma sistemática un conjunto de problemas que vive en la actualidad los hospitales públicos, permitiendo juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas al aplicar un plan cultural de negociación para mejorar el sistema administrativo de estos hospitales universo de estudio, llegando a la conclusión de que los dirigentes de estas instituciones no poseen las destrezas gerenciales adecuadas y por lo tanto no son idóneos para ello y que si los hubiera sus proyectos se verían truncados por la política que hace frágil el sustentar estos cargos, por ende no se ha podido encontrar recursos humanos competentes, es decir preparados y expertos en la mayoría de los casos; de esta manera se recomienda que el sistema administrativo relacionado a la salud estatal no debe estar estrechamente vinculado con los problemas políticos, sino más bien con una política emanada exclusivamente del Ministerio de Salud Pública; que haga cumplir las normativas que benefician a la población que requiere de estos servicios y por ende a sus empleados y trabajadores además de aprovechar especialistas que tienen la competencia necesaria respetando el tiempo, el período de trabajo para los cuales fueron elegidos como representantes de un hospital en este caso Gerente y Director.

## RESUMEN EJECUTIVO /ABSTRACT

This research evaluates and identifies existing spectra and managerial skills in hospitals in the Ecuadorian sierra specifically a chain of state health such as the "IESS" inductive-deductive methods by searching collect and systematically analyze a set of problems facing today 's public hospitals , allowing qualitatively and quantitatively assess the advantages and disadvantages in implementing a cultural negotiation plan to improve the management system of these hospitals universe of study, concluding that the leaders of these institutions not possess adequate managerial skills and therefore are not suitable for this and if any projects would be truncated by the policy that fragile support these charges therefore not been able to find competent human resources , ie prepared and experts in most cases , so it is recommended that the management system related to the state health should not be closely linked to the political, but rather a policy issued exclusively by the Ministry of Public Health, to enforce regulations that benefit the population in need of these services and therefore their employees and workers while leveraging specialists who have the necessary competence consistently with time, the period of work for which they were elected as representatives of a hospital in this case manager and Director .

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
 <b>CAPÍTULO I. EVALUACIÓN DE ESPECTROS Y</b>	
<b>COMPETENCIAS GERENCIALES..... 2</b>	
<b>1.1. Antecedentes .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Justificación del problema a abordar ¿por qué? .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Objetivos generales y específicos .....</b>	<b>4</b>
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos .....	4
<b>1.4. Metodología a utilizar .....</b>	<b>4</b>
1.4.1. Muestra .....	5
<b>1.5. Macro y micro localización .....</b>	<b>9</b>
1.5.1. Macro localización .....	9
1.5.2. Micro localización .....	10
 <b>CAPÍTULO II. IDENTIFICACIÓN DE ESPECTROS Y</b>	
<b>COMPETENCIAS GERENCIALES..... 16</b>	
<b>2.1. Introducción .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Objetivos y cobertura del Instituto Ecuatoriano de</b>	
<b>Seguridad Social (IESS). .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Elaboración de encuestas .....</b>	<b>18</b>



<b>2.5. Entrevista.....</b>	<b>20</b>
<b>2.6. Misión y visión .....</b>	<b>20</b>
<b>2.7. Competencias Gerenciales. ....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PLAN CULTURAL DE NEGOCIACIÓN PARA MEJORAR EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE SALUD ESTATAL.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Introducción .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Propuesta.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3. Propuesta para el levantamiento de información, descripción y perfil del puesto de gerente y administrador hospitalario. ....</b>	<b>34</b>
<b>3.2. Resultados esperados .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3. Resultados obtenidos .....</b>	<b>54</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>56</b>
<b>A.1. Conclusiones .....</b>	<b>56</b>
<b>A.2. Recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
<b>A.3. Referencias.....</b>	<b>59</b>
<b>A.4. Anexos .....</b>	<b>61</b>

## **INTRODUCCIÓN**

### **Tema**

Evaluación e identificación de espectros - competencias gerenciales de los hospitales de la sierra ecuatoriana y propuesta de un plan cultural de negociación para mejorar el sistema administrativo de salud estatal.

### **Introducción**

La evaluación hospitalaria, hoy en día se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos a los hospitales universo de estudio, ya sea humanos, materiales y económicos, con la finalidad de implementar iniciativas de solución a los problemas de los mismos y justificar la inversión realizada.

Con la finalidad que la presente investigación tenga una comprensión rápida, es necesario citar aspectos conceptuales, los mismos que se hacen referencia en el **Anexo No. 1**

## **CAPÍTULO I**

### **1. EVALUACIÓN DE ESPECTROS Y COMPETENCIAS GERENCIALES**

#### **1.1. Antecedentes**

En nuestro país durante los años anteriores hasta la actualidad se está viviendo una crisis en el campo de la salud la misma que se ha tratado siempre con paliativos más no se ha dado soluciones estructurales al problema que compete a todos los ecuatorianos de manera especial al gobierno de turno.

Mientras que los voceros del Gobierno Central manifiestan, según fuentes oficiales, publicadas en el INTERNET (18 de junio del 2012), el Ministerio de Salud Pública ha invertido desde su creación \$7 mil millones de dólares; las obras en este sector continúan. La inversión, cada vez es planificada estratégicamente y se concreta en hospitales, centros de salud e infraestructura hospitalaria, que según el ministerio rector de la salud, cada vez se multiplica en cada rincón del país, con atención especializada y enfocando el trabajo en salud preventiva y gratuita.

Pero en la práctica, sigue la crisis en el campo de la salud, bastaría comenzar señalando el exceso de cambios de Ministros de la Salud, que ha tenido esta cartera de estado en donde, se refleja a simple vista que, desde la parte administrativa no se ha podido sustentar con un plan estratégico que de soluciones viables, concretas y claras, peor aún solución a una serie de problemas como, los siguientes:

- Implementación de una evaluación e identificación de espectros y competencias gerenciales en los hospitales estatales del país
- Carencia de profesionales técnicos y especializados en los hospitales universo de estudio.
- Insuficiente adecuación y seguridad de la maquinaria y equipos médicos.
- Se puede observar inversión en "cemento", pero sigue la carencia de camas y ampliación de los servicios hospitalarios.

- Cabe resaltar que en el campo médico-administrativo las consecuencias han sido desastrosas debido a que se ha nombrado "Director Administrativo" (Gerente) a los mejores médicos de un hospital pero lo que se ha ganado es un mal administrador y se ha perdido un buen profesional.

Pese a que se ha realizado estudios y se ha invertido cantidades significativas de dinero en consultoras privadas, no se ha podido dar una solución adecuada al problema administrativo - financiero de los hospitales públicos existentes en nuestro país, resaltando a simple vista las falencias que estos tienen para manejar adecuadamente la administración, ya sea por falta de competencias, espectros gerenciales y meritocracia o profesionales idóneos para ocupar estas vacantes que se implementaron como gestión positiva del gobierno de turno. Haciéndose indispensable y urgente la implementación de una adecuada administración de los hospitales públicos del país para lo cual se propone un cambio cultural en relación a la negociación y administración de los mismos.

## **1.2. Justificación del problema a abordar ¿por qué?**

Como es de conocimiento general se han contratado consultoras nacionales e internacionales sumándose a ello la rotación de gerentes y directores técnicos administrativos en los hospitales públicos con un derroche de dinero que no ha logrado cumplir con los objetivos esperados, haciéndose indispensable la implementación de una evaluación e identificación de espectros y competencias gerenciales en los hospitales estatales del país a través de un seguimiento histórico y compararlo con gestiones de éxito para proponer un sistema administrativo financiero adecuado de los hospitales universo de estudio.

### 1.3. Objetivos generales y específicos

#### 1.3.1. Objetivo General

- ❖ Evaluar e identificar los espectros - competencias gerenciales de los hospitales estatales de la sierra ecuatoriana y que cumplan con una administración no menor de 3 años.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir los hospitales que se utilizarán como muestra del universo de estudio
- Detallar los espectros y competencias que debe tener un Gerente Administrativo para poder administrar adecuadamente
- Proponer soluciones adecuadas de administración y estrategias de negociación hospitalaria

### 1.4. Metodología a utilizar

Para lograr los objetivos propuestos es necesario plantearse métodos que permitan dar soluciones prácticas de evaluación e identificación de los espectros y competencias gerenciales; haciéndose necesario la utilización de los siguientes métodos:

- Histórico Comparativo: Se lo efectuará mediante el procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común.
- A ello se suma la utilización de métodos como el inductivo-deductivo; basándonos en la lógica de hechos particulares, deductivo (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).
- Con la finalidad de realizar un adecuado análisis de los datos obtenidos se realizarán encuestas y entrevistas; los mismos serán analizados tomando en consideración la población servida de la

misma que se sacará una muestra representativa con la finalidad de garantizar la información obtenida

#### 1.4.1. Muestra

Aquí es necesario referirnos a los sujetos en los que se va a realizar la investigación; hospitales del sector público en la sierra, por lo cual es necesario proceder a calcular la muestra.

Siendo necesario aclarar que a nivel nacional existen 191 hospitales, clasificados de la siguiente manera:

- 18 funcionan como hospital especializados.
- 2 como hospitales de especialidades
- 59 como hospitales generales
- 112 como hospitales básicos.

De este total apenas 72 hospitales existen en la sierra, lo que da un porcentaje del 37,70% del universo de estudio, y de este al IESS pertenece el 15,28%; por lo cual no se hace necesario calcular la muestra, debido a que apenas 11 hospitales pertenecen al IESS (universo de estudio); pero sin embargo, tomando en consideración estos, la muestra calculada vuelve a demostrar que sale 11:

Fórmula universal:

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

Dónde:

N = Tamaño del universo

n = Tamaño de la muestra

e = Error estándar admisible (5%)

$$n = \frac{11}{0.05^2(11 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{11}{0,0025(10) + 1}$$

$$n = \frac{11}{0,025 + 1}$$

$$n = \frac{11}{1,025}$$

$$n = 10,73 = 11$$

De acuerdo a este dato, cabe señalar, que existen 3 hospitales con Directores encargados y no cuentan con Gerentes encargados: Hospital San Francisco de Quito (Pichincha); Hospital de Santo Domingo (Santo Domingo de los Tsachilas) y el Hospital de Azogues (Cañar).

En el Cuadro No.1, se puede visualizar fácilmente, la cantidad de hospitales existentes a nivel provincial y los centros de atención ambulatoria a nivel nacional.

## Cuadro No.1 INTERVENCIÓN POR INSTITUCIÓN A NIVEL PROVINCIAL

DISTRIBUCION DE UNIDADES OPERATIVAS POR PROVINCIAS										
No	Descripcion	Hospital Especializado	Hospital de Especialidades	Hospital General	Hospital Basico	Centro de Salud 24 horas	Centro de Salud Rural	Centro de Salud Urbana	Puesto de Salud	Total
01	AZUAY	1	0	4	7	0	52	31	55	150
02	BOLIVAR	0	0	1	3	3	23	12	31	73
03	CAÑAR	0	0	1	2	1	29	14	48	95
04	CARCHI	0	0	1	2	2	24	9	41	79
05	COTOPAXI	0	0	3	5	2	34	10	54	108
06	CHIMBORAZO	2	0	4	5	1	30	15	105	162
07	EL ORO	1	0	2	9	1	32	38	47	130
08	ESMERALDAS	0	0	4	7	2	55	32	53	153
09	GUAYAS	8	0	10	13	3	41	150	47	272
10	IMBABURA	0	0	2	3	0	32	16	35	88
11	LOJA	0	0	4	8	2	44	30	98	186
12	LOS RIOS	0	0	2	6	1	28	43	23	103
13	MANABI	0	0	7	9	8	77	83	121	305
14	MORONA SANTIAGO	0	0	1	5	3	27	10	54	100
15	NAPO	0	0	1	3	0	17	7	13	41
16	PASTAZA	0	0	1	3	0	16	7	29	56
17	PICHINCHA	6	2	4	7	4	63	116	32	234
18	TUNGURAHUA	0	0	2	4	0	37	19	39	101
19	ZAMORA CHINCHIPE	0	0	1	3	0	9	8	42	63
20	GALAPAGOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	SUCUMBIOS	0	0	1	1	0	19	12	24	57
22	ORELLANA	0	0	1	2	2	27	3	15	50
23	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	0	0	1	0	1	9	17	18	46
24	SANTA ELENA	0	0	1	5	1	17	7	14	45
90	ZONA NO DELIMITADA	0	0	0	0	0	7	0	6	13
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>59</b>	<b>112</b>	<b>37</b>	<b>749</b>	<b>689</b>	<b>1044</b>	<b>2710</b>

Fuente y Elaboración: Ministerio de Salud Pública: [www.geosalud.msp.gov.ec](http://www.geosalud.msp.gov.ec)

En el cuadro No.2 y en el gráfico No.1; se puede observar las instituciones que intervienen en el área de la salud a nivel nacional.

## Cuadro No.2 INSTITUCIONES Y SU INTERVENCIÓN EN EL AREA SALUD

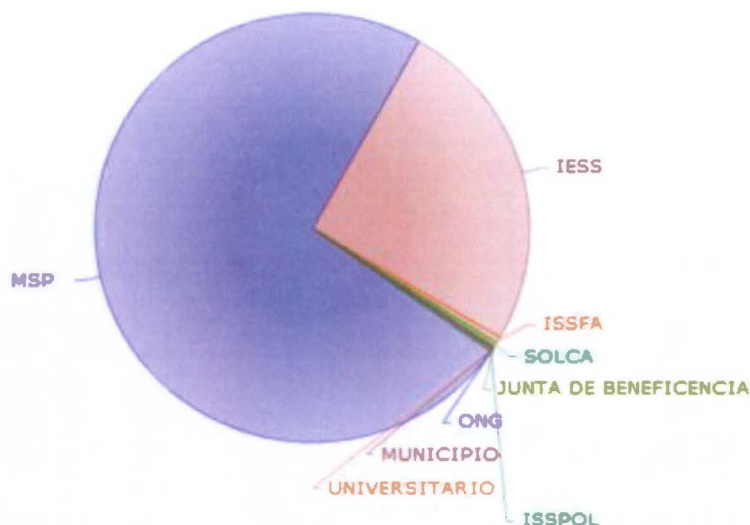
INSTITUCIÓN	CANTIDAD
<b>MSP</b>	<b>1990</b>
<b>IESS</b>	<b>686</b>
<b>ISSFA</b>	<b>13</b>
<b>SOLCA</b>	<b>7</b>
<b>JUNTA DE BENEFICENCIA</b>	<b>5</b>
<b>ONG</b>	<b>3</b>
<b>MUNICIPIO</b>	<b>2</b>
<b>UNIVERSITARIO</b>	<b>2</b>
<b>ISSPOL</b>	<b>2</b>

Fuente y Elaboración: Ministerio de Salud Pública: [www.geosalud.msp.gov.ec](http://www.geosalud.msp.gov.ec)



## Gráfico No.1 INTERVENCIÓN POR INSTITUCIÓN A NIVEL NACIONAL

Intervención por institución nivel Nacional



Fuente y Elaboración: Ministerio de Salud Pública: [www.geosalud.msp.gob.ec](http://www.geosalud.msp.gob.ec)

Mientras que en el cuadro No. 3; constan solo los hospitales del IESS y en el gráfico No. 2; se observa la participación tanto del Ministerio de Salud como del IESS.

### Cuadro No.3 HOSPITALES DEL IEES

DISTRIBUCIÓN DE UNIDADES OPERATIVAS POR PROVINCIAS										
No	Descripción	Hospital Especializado	Hospital de Especialidades	Hospital General	Hospital Básico	Centro de Salud 24 horas	Centro de Salud Rural	Centro de Salud Urbana	Puesto de Salud	Total
01	AZUAY	0	0	2	0	0	0	1	44	47
02	BOLIVAR	0	0	0	1	0	0	1	20	22
03	CAÑAR	0	0	0	0	0	1	2	24	27
04	CARCHI	0	0	0	0	0	0	3	17	20
05	COTOPAXI	0	0	2	0	0	0	0	38	40
06	CHIMBORAZO	0	0	2	0	0	0	3	45	50
07	EL ORO	0	0	0	1	0	0	6	13	20
08	ESMERALDAS	0	0	2	0	0	0	1	33	36
09	GUAYAS	0	0	1	3	0	0	9	38	51
10	IMBABURA	0	0	1	0	0	0	3	24	28
11	LOJA	0	0	1	1	0	0	4	48	54
12	LOS RÍOS	0	0	1	0	0	0	3	16	20
13	MANABI	0	0	1	2	0	0	7	116	126
14	MORONA SANTIAGO	0	0	0	0	0	0	2	15	17
15	NAPO	0	0	0	0	0	0	1	6	7
16	PASTAZA	0	0	0	1	0	0	0	5	6
17	PICHINCHA	0	1	0	0	0	1	10	25	37
18	TUNGURAHUA	0	0	1	0	0	0	2	11	14
19	ZAMORA CHINCHIPE	0	0	0	1	0	0	1	9	11
20	GALAPAGOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	SUCUMBIOS	0	0	0	0	0	0	1	7	8
22	ORELLANA	0	0	0	0	0	0	1	6	7
23	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	0	0	0	0	0	0	1	18	19
24	SANTA ELENA	0	0	0	1	0	0	1	14	16
90	ZONA NO DELIMITADA	0	0	0	0	0	0	0	3	3
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>63</b>	<b>595</b>	<b>686</b>

Fuente y Elaboración: Ministerio de Salud Pública: [www.geosalud.msp.gob.ec](http://www.geosalud.msp.gob.ec)



### Gráfico No.4 PROVINCIAS DE LA SIERRA ECUATORIANA



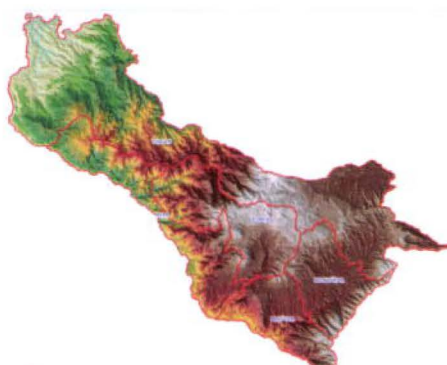
Fuente y Elaboración: geo salud.gob.ec

#### 1.5.2. Micro localización

En esta parte de la investigación, se puede visualizar fácilmente la ubicación de los hospitales públicos del IESS por provincias, desde el gráfico No.5 al gráfico No. 15; dejando señalado que se cita también a la provincia del Carchi que no cuentan con hospitales del IESS, pero si con centros y sub-centros de salud. Sin embargo es necesario indicar que en el **Anexo No. 2**; se cita las unidades médicas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y aquellas relacionadas al seguro general de salud individual y familiar.

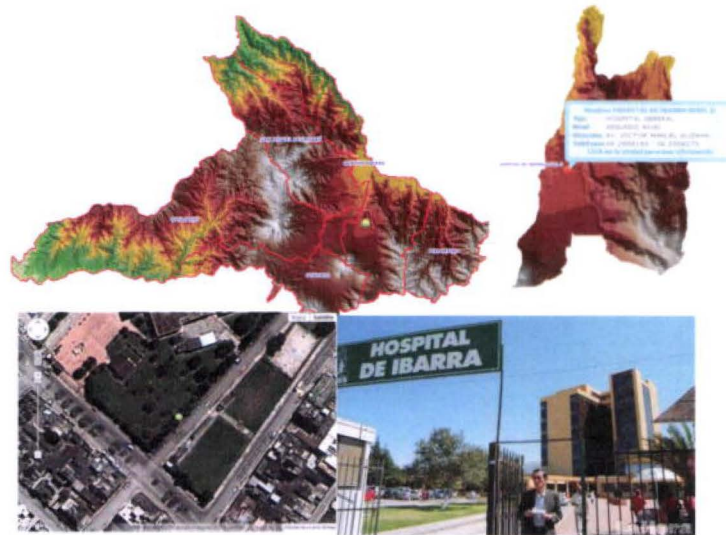
#### Gráfico No.5 PROVINCIA DEL CARCHI

No hay hospitales en la provincia del Carchi



Fuente y Elaboración: geo salud.gob.ec

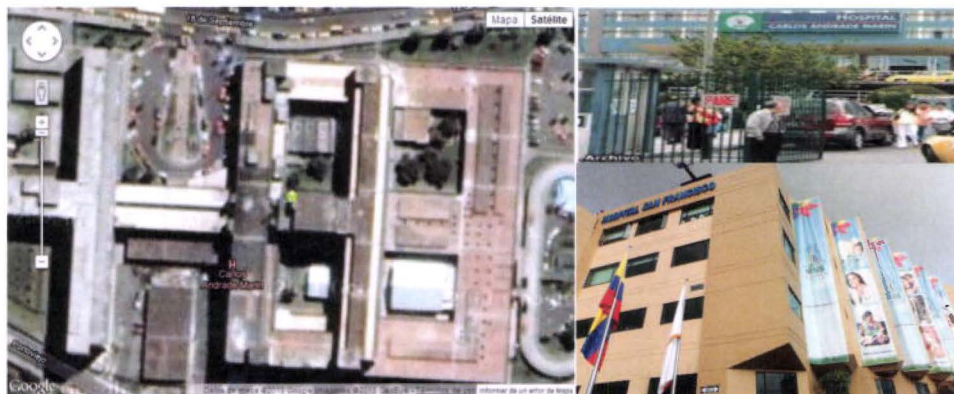
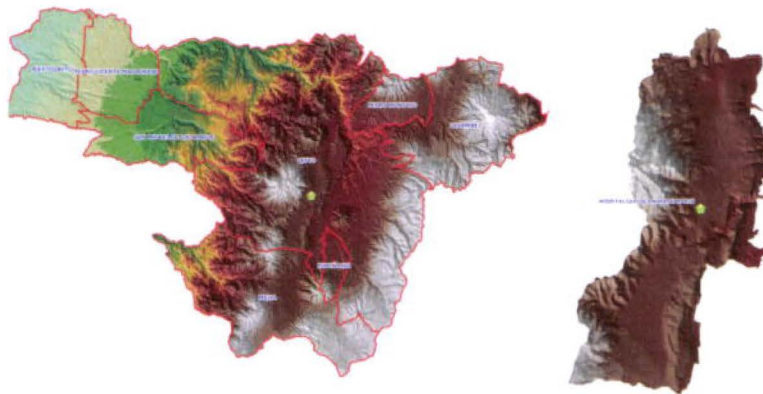
**Gráfico No.6 PROVINCIA DE IMBABURA**



Fuente y Elaboración: geo salud.gob.ec

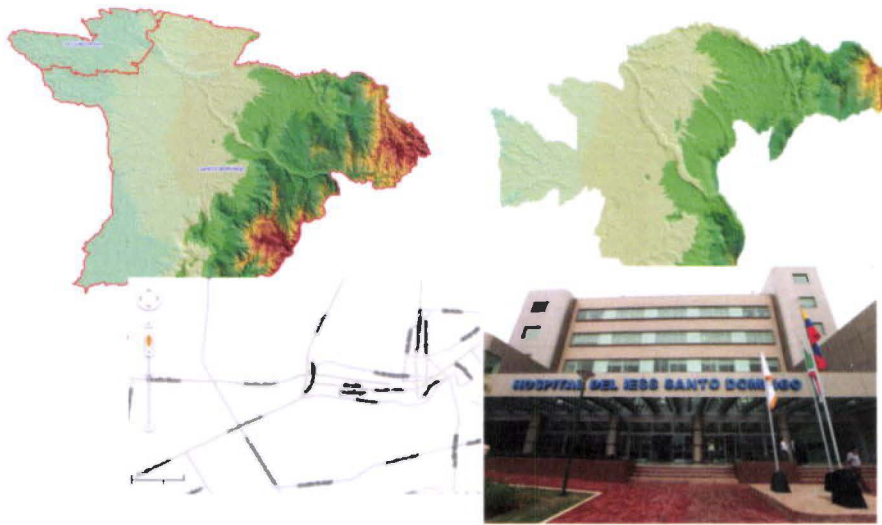
**Gráfico No.7 PROVINCIA DE PICHINCHA**

Existen dos HCAM (Carlos Andrade Marín) y H. San Francisco de Quito



Fuente y Elaboración: geo salud.gob.ec

**Gráfico No.8**  
**PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSHACHILAS**



Fuente y Elaboración: geo salud.gob.ec

**Gráfico No.9**  
**PROVINCIA DE COTOPAXI**



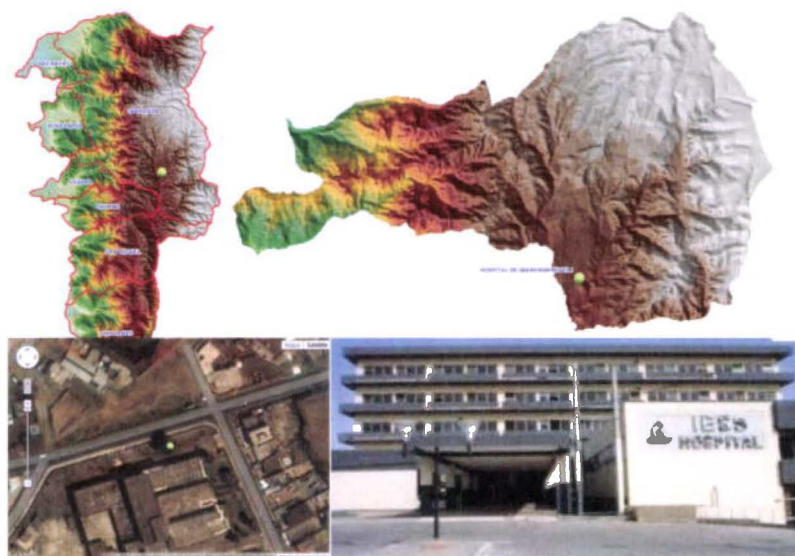
Fuente y Elaboración: geo salud.gob.ec

**Gráfico No.10**  
**PROVINCIA DE TUNGURAHUA**



Fuente y Elaboración: geo salud.gob.ec

**Gráfico No.11**  
**PROVINCIA DE BOLÍVAR**



Fuente y Elaboración: geo salud.gob.ec

**Gráfico No.12**  
**PROVINCIA DE CHIMBORAZO**



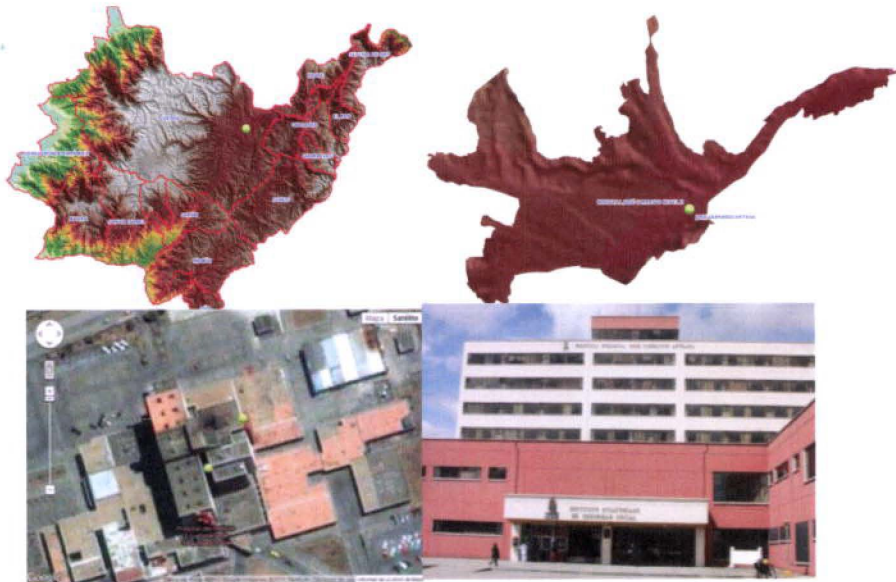
Fuente y Elaboración: geo salud.gob.ec

**Gráfico No.13**  
**PROVINCIA DE CAÑAR**



Fuente y Elaboración: geo salud.gob.ec

**Gráfico No.14**  
**PROVINCIA DE AZUAY**



Fuente y Elaboración: geo salud.gob.ec

**Gráfico No.15**  
**PROVINCIA DE LOJA**



Fuente y Elaboración: geo salud.gob.ec



## CAPÍTULO II

### 2. IDENTIFICACIÓN DE ESPECTROS Y COMPETENCIAS GERENCIALES

#### 2.1. Introducción

Los resultados se tabularán sobre la base de las encuestas, entrevistas y test efectuadas, permitiendo el uso de centrogramas estadísticos (gráficos) que permitan identificar claramente los problemas detectados, y alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación

Se compara los resultados con un método o institución particular que ha perdurado en el tiempo con éxito.

#### 2.2. Objetivos y procesos del Ministerio de Salud Pública

Entre los principales objetivos de este ministerio son:

**Objetivos:**

- ✚ Incrementar los mecanismos para la implementación del Modelo de Gestión en el Ministerio de Salud Pública.
- ✚ Incrementar las capacidades y competencias del talento humano.
- ✚ Incrementar la eficiencia, eficacia y calidad de las actividades operativas del Ministerio de Salud Pública.
- ✚ Incrementar la eficiencia y calidad del Sistema Nacional de Salud.
- ✚ Reducir la brecha de acceso universal a la salud.
- ✚ Incrementar el desarrollo de la ciencia y tecnología en el ámbito de la salud.
- ✚ Incrementar los niveles de seguridad de los productos de consumo humano.
- ✚ Incrementar la vigilancia, control, prevención y la promoción de la salud.

**Procesos:**

Los procesos del Ministerio de Salud Pública se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional. Estos son:

- ↓ Los Procesos Gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directrices, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para la adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución.
- ↓ Los Procesos Agregadores de Valor son los encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuarios internos y externos y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos.
- ↓ Los Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, apoyando y viabilizando la Gestión Institucional.
- ↓ Los Procesos desconcentrados generan productos y servicios destinados a los usuarios finales acercándolos al territorio.

### **2.3. Objetivos y cobertura del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).**

**Objetivo:**

Seguro General de Salud Individual y Familiar es uno de los seguros especializados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Protege al asegurado y su familia en las contingencias de enfermedad y maternidad.

**Cobertura:**

- Afiliado/afiliada activo y voluntario del Seguro General Obligatorio y sus dependientes: cónyuge o conviviente con derecho (previa solicitud) e hijos menores de 18 años;
- Pensionistas de invalidez, vejez del Seguro General, y pensionista de incapacidad permanente, total o absoluta de riesgos del trabajo, y sus dependientes: cónyuge o conviviente con derecho (previa solicitud) e hijos

menores de 18 años. Beneficiarios de montepío por orfandad, hijos menores de 18 años.

- Afiliado/afiliada al Seguro Social Campesino y su familia.

#### 2.4. Elaboración de encuestas

Las encuestas realizadas, tiene como propósito fundamental ayudarle a tener una visión clara de cómo funciona la organización hospitalaria y entender mejor el estilo gerencial que se practica. Es decir están dirigidas principalmente como se detalla a continuación:

La encuesta de "Espectros y Estilos Gerenciales", es valorado por su equipo de trabajo que le rodea, como jefes de área, jefes provinciales, jefes de unidades, como se relaciona; e incluso se relaciona con los dirigentes gremiales de trabajadores y ayuda a darse cuenta de la cultura de su organización, tal como es directamente afectada por el estilo gerencial prevaleciente. Cuando responda a las declaraciones en esta encuesta no trate de averiguar lo que significan las letras "R.O.Y.G.B". Simplemente son códigos que le ayudarán a asignarle un puntaje a las respuestas. La posición de la letra a lo largo del continuo es lo importante. **(Ver ANEXO No.3)**

La encuesta de Junng – Myers Briggs, está dirigida a los Gerentes y Directores de hospitales. **(Ver ANEXO No.4)**

A continuación se escribe textualmente las citas, extraídas de una conferencia pronunciada por Jung en 1923, dos años después de la publicación de una de sus obras tempranas más conocidas e influyentes: **Tipos Psicológicos**. "El asunto de la tipología es una cuestión insoslayable, tanto en el propio entendimiento de las aptitudes y actitudes individuales, como en el terreno de las relaciones humanas. Siendo el carácter la esencia y ubicación de ese "cristal coloreado" con que cada uno mira y se mira, lo que sentimos mejor de nuestras perspectiva y juicio es a la vez lo que puede conducirnos a los más enconados conflictos con los demás y sus diferentes puntos de vista, y convoca constantemente el peligro de caer

en crasos errores acerca de lo que pensamos sobre la realidad que nos rodea e incluso sobre la profundidad de nosotros mismos, pues precisamente nuestro inconsciente es un Otro, una personalidad diferente, que nos acompaña ineludiblemente, y que mira la vida a través nuestro desde su cristal de color distinto".

San Agustín dice: "Yo no creería en el Evangelio si no me forzase a ello la autoridad de la Iglesia"(...) Alguien encuentra muy bella una pieza de música moderna porque todo el mundo pretende encontrarla bella (...). No son pocos aquellos que en sus acciones y omisiones sólo conocen un motivo: a saber, lo que los otros piensan de ellos. Alguien dice: "Uno no se avergüenza de algo de que nadie está enterado". Hay quienes sólo pueden tener una sensación de felicidad cuando suscitan la envidia de los demás, y hay quienes se desean y se causan un sufrimiento para disfrutar de la compasión de los prójimos. Cabría multiplicar hasta el infinito tales ejemplos. Apuntan a una especificidad psicológica que es netamente distinta de otra actitud, la cual tiene, a la inversa, la sensación de que los factores principalmente motivadores son los factores internos o subjetivos. Tal persona dice (...): "Veo que hoy, de manera imprevista, hace mal tiempo, mas, a pesar de todo, realizaré mi plan, que concebí anteayer"(...) Alguien dice: "Mi libro es probablemente ininteligible, pero para mí es suficientemente claro"(...) No son pocos los que pueden tener una sensación de felicidad tan sólo si están seguros de que nadie sabe nada de ello. Una cosa es mala porque agrada a todos. En lo posible se busca lo bueno allí donde nadie lo sospecha.

Hemos elaborado un conjunto de fichas tipológicas que atienden al acervo de caracteres que manejamos en el **test Myers-Briggs**. En ellas tratamos de resumir de un modo sinóptico y claro el compendio de información que al respecto hemos acumulado tras una selección de fuentes cuidada y minuciosa.

## 2.5. Entrevista

Es una técnica muy aplicada en la investigación, constituyéndose en la presente investigación de suma importancia, debido a que permite contactar con las personas que los investigadores hemos seleccionado, como: directores provinciales y gerentes hospitalarios del universo de estudio; lo cual aporta una excelente información, debido a que se logró obtener una claridad de la realidad, opiniones y puntos de vista de los entrevistados.

Cabe señalar que la mayoría de entrevistas, se logró realizarlo por teléfono, y además a la mayoría de ejecutivos no les interesa ser entrevistados, por lo cual se preparó de antemano las preguntas. **Ver anexo No. 5**

## 2.6. Misión y visión

**Cuadro No.4**

### **MISIÓN Y VISIÓN DE LOS HOSPITALES PÚBLICOS**

<b>Hospitales del Ministerio de Salud</b>	<b>Hospitales del IESS</b>
<b>Misión:</b>	<b>Misión:</b>
Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el	Proteger al asegurado en las contingencias de enfermedad y maternidad, con políticas, normas, reglamentos, a través de procesos de aseguramiento, compra de servicios médico-asistenciales y entrega de prestaciones de salud con calidad, oportunidad, solidaridad, eficiencia, eficacia, subsidiaridad, universalidad, equidad, suficiencia, sostenibilidad, integración, transparencia y participación El Seguro General de Salud Individual y Familiar entrega

<p>fin de garantizar el derecho a la Salud</p>	<p>prestaciones de salud en sus propias unidades, ubicadas en todas las provincias del país, y a través de prestadores externos que mantienen convenios con el IESS, a los siguientes asegurados y beneficiarios.</p>
<p><b>Visión:</b></p>	<p><b>Visión:</b></p>
<p>El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.</p>	<p>Ser la organización de aseguramiento en salud preferida por las familias ecuatorianas que garantice el derecho a servicios integrales de salud oportunos, eficientes y sustentables, durante toda la vida de los asegurados, bajo los principios de solidaridad y equidad.</p>

Fuente: Ministerio de Salud Pública

Elaboración: Autores de la investigación.

## 2.7. Competencias Gerenciales<sup>1</sup>.

Se torna cada vez más evidente cómo diferentes tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas, están adoptando un modelo de competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de capital humano.

Los modelos de competencias están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión de recursos humanos.

En sentido amplio, las competencias laborales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Éstas se agrupan en dos grandes categorías: competencias hard, integradas por los conocimientos y aptitudes que posee el empleado, trabajador o candidato, y competencias soft, es decir, una serie de factores actitudinales de naturaleza intangible relacionados con las motivaciones, los rasgos de la personalidad o los valores más profundos.

En el pasado, los criterios del éxito en el desarrollo del trabajo han incidido, sobre todo, en los conocimientos –competencias hard–, relegando a un segundo plano las actitudes personales –competencias soft–. De hecho, estos enfoques incluyen, entre algunas de sus aplicaciones, la articulación entre el diseño de reformas a nivel organizacional, el re-diseño de funciones, el reclutamiento y la selección del personal a todos niveles, la organización del aprendizaje y actualización gerencial y técnica, la gestión del desarrollo de carreras, la gestión de los procesos de evaluación de desempeño y la promoción del personal y los sistemas de compensación.

Estas aplicaciones forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización.

No es casual que el impacto y las implicaciones de un modelo de este tipo en las organizaciones sean temas de debate casi cotidiano. Esto es evidente entre los gerentes, los responsables de los departamentos de los recursos humanos de

---

<sup>1</sup> Aula Global: Desarrollo de Competencias Gerenciales; pág(s): 1-7

medianas / grandes empresas, organizaciones internacionales y de los trabajadores.

Experiencias diversas muestran que lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización.

### **Las ventajas para el Participante que hace carrera gerencial**

El dinamismo del mercado obliga a quienes hacen carrera gerencial o aspiran ocupar puestos de mayor responsabilidad organizacional a adecuar sus competencias en cantidad y calidad. Entre éstas destacan la organización, el trabajo bajo presión y la comunicación.

La empleabilidad, entendida como la capacidad de encontrar trabajo, está condicionada por la interacción de dos variables que actúan de elementos propulsores del proceso. Por un lado, la propia situación del mercado laboral. Por otro, el ajuste de las competencias del candidato a la demanda de éste.

Dos acontecimientos están modificando de forma sustancial las reglas que han regido el mercado de trabajo durante años: mayor dinamismo y más exigencia del mercado, lo que obliga a los aspirantes a disponer de un número de capacidades cada vez mayor en cantidad y calidad.

Los efectos sobre la empleabilidad son totalmente opuestos. Mientras que el dinamismo aumenta la probabilidad de acceder al mercado de trabajo, el mayor número y sofisticación de los requisitos dificulta esta circunstancia.

Dado que la capacidad individual de influencia en las condiciones del mercado laboral es prácticamente nula, cualquier estrategia de empleabilidad debe fundamentarse en una adaptación a las condiciones impuestas. En este sentido, los candidatos deben tener en cuenta que las empresas del nuevo milenio buscan en sus profesionales competencias diferentes a las de hace unas décadas.



Los consultores en Recursos Humanos expresan las necesidades y requerimientos del mercado laboral a la perfección:

"sinteticemos los ingredientes y analicemos la secuencia; competencia, presión por competitividad, búsqueda de elementos diferenciales, cambio e innovación permanente, necesidad de aprender, soporte tecnológico, flexibilidad en las relaciones laborales". ¿No les parece clara la conclusión? Nos encontramos ante un nuevo paradigma de la gestión de las organizaciones y las personas, en el que lo que debemos gestionar son competencias.

El desarrollo del modelo de competencias no es tan nuevo. En la década de los setenta, McClelland avanza que los conocimientos y el expediente académico, así como el cociente intelectual, no son buenos predictores del éxito o fracaso en el desempeño del trabajo. En los años ochenta, Gardner rompe definitivamente con la hegemonía que tenía hasta entonces las capacidades intelectuales, desarrollando su modelo de inteligencias múltiples donde se proponen los siguientes tipos: verbal, lógico matemática, espacial, cinestésica, musical, interpersonal o social e intrapersonal.

Sobre estas ideas, Goleman propone su obra Teoría de la Inteligencia Emocional, entendida como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los de los demás, motivarnos y manejar de manera adecuada las relaciones que sostenemos con otros y con nosotros mismos.

En relación a estos factores emocionales, existen una serie de competencias genéricas que se repiten frecuentemente en diferentes puestos y que constituyen los cimientos del desempeño excelente en el puesto de trabajo.

Las veinte resultantes se agrupan en torno a seis categorías:

- 1) Competencias de logro y acción: motivación por el logro, habilidad para el orden y la calidad, iniciativa; búsqueda de información;
- 2) Competencias de ayuda y servicio: sensibilidad interpersonal, orientación al servicio al cliente;

- 3) Competencias de influencia: impacto e influencia, conocimiento organizacional, construcción de relaciones;
- 4) Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo;
- 5) Competencias cognitivas: pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia; y
- 6) Competencias de eficacia personal: autocontrol; confianza en sí mismo; comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización.

La capacidad para gestionar estas habilidades justifica que personas con menor cociente intelectual consigan metas profesionales más exitosas que otras que han alcanzado una puntuación mucho más alta en este índice y que nunca superarán el listón de la mediocridad profesional. Por consiguiente, la empleabilidad en los próximos años se sustentará en el talento personal para poner en práctica competencias de esta naturaleza.

### **¿Cuáles Competencias son valoradas como clave en un Gerente?**

Al revisar los requerimientos del mercado laboral de gerentes para diferentes niveles organizacionales así como el perfil demandado, se encuentra un conjunto de competencias que de manera reiterativa exige:

#### **Competencias Gerenciales**

- Habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica.
- Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.
- Efectividad Personal: Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.
- Toma de decisiones: Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.

- Trabajo en equipo: Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
- Desarrollo de personas: Evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo.
- Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades.

### **Competencias personales y humanísticas**

- Habilidades de comunicación, desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal, ampliación de paradigmas.
- Competencias cognitivas: Se refiere a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del individuo
- Adaptabilidad: Capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.
- Orientado a resultados: Persistir a pesar de los obstáculos e impedimentos
- Aprendizaje continuo: Capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.
- Responsabilidad: aceptar su propia responsabilidad para producir resultados

### **Competencias profesionales y técnicas**

- Conocimientos y comprensión de todos los aspectos técnicos que involucran el trabajo del asociado con el cliente, habilidades de negociación con el cliente, conocimiento y manejo de servicios.
- Desarrollo de estrategia: Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar el plan de servicio al cliente.
- Logro de resultados: Responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y aplicar tecnología.

### ¿Cómo desarrollar Gerentes Eficientes? Experiencia vs Capacitación

Los procesos de desarrollo de personal se pueden concebir como series de estrategias que se implantan en las organizaciones que estimulan al trabajador a conocerse a sí mismo, a la actualización y maximización de sus habilidades y destrezas intrínsecas.

Toda persona posee un abanico de metas que pretende conseguir en forma consciente o inconsciente. El logro de las mismas representa su propia auto-realización.

Estas ideas y conceptos deben ser tomados en cuenta dentro de un desarrollo programado de los cuadros gerenciales, sin embargo a través de los procesos de evolución y de la arquitectura del desarrollo organizacional, se ha constituido en un verdadero problema sin solución clara y precisa en la gran mayoría de las organizaciones.

Esta situación se ha mantenido debido a que muchos de los máximos líderes empresariales han mantenido siempre la idea de que las competencias gerenciales se desarrollan por sí mismas, en los diferentes escenarios en donde se reclama de su aplicación. Esta forma de razonar ha reafirmado ser absolutamente inconveniente, por cuanto no es necesaria una contingencia para reafirmar el desarrollo planificado de la gerencia, es un requerimiento necesario e indispensable en el mantenimiento de reservas adecuadas de conocimientos actualizados, para asegurar el funcionamiento eficiente de las organizaciones.

El paradigma del conocimiento ha traído como consecuencia otros paradigmas o **reglas del juego** que dictan la nueva forma de competir. De la capacidad de los gerentes de entender, adaptar y aprovechar estas nuevas reglas del juego, dependerá directamente el éxito de las organizaciones y su permanencia en el futuro. La información es la materia prima. El conocimiento es el recurso mental mediante el cual se adiciona valor.

Las personas que ocupan cargos gerenciales en las organizaciones y son eficientes tienen en común una serie de rasgos, comportamiento y responsabilidades. Una de ellas es aumentar la productividad de sus más cercanos seguidores. De acuerdo con el Dr. M. Nash, explica que para comprender lo que significa la eficiencia gerencial, es necesario formular y responder algunas interrogantes fundamentales: ¿Cuáles exigencias pesan sobre la persona que desempeña el cargo de gerente? ¿Cuál tipo de persona podrá llegar a ser gerente eficiente, y cuál tendrá la mayor posibilidad de fracasar? ¿Cuáles son los deberes generales y específicos de un gerente? ¿Cuál factor hace que una persona se convierta en un gerente eficiente?. De acuerdo con algunos tratadistas que han realizado investigaciones sobre los procesos de desarrollo de gerentes eficientes, tratan de señalar los factores que determinan el liderazgo o la coherencia entre los líderes y las situaciones o, por el contrario, demuestran que los líderes pueden contribuir a la eficacia de la organización.

Los gerentes pueden tener en su lista de labores desde una sola responsabilidad hasta cientos de deberes. Sin embargo, según resultados de los estudios acerca de las responsabilidades que hace un gerente eficiente figuran por orden de importancia entre otras las siguientes:

- a) Control del trabajo,
- b) Análisis de problemas y adopción de decisiones;
- c) Planificación del trabajo;
- d) Comunicaciones orales informales;
- e) Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a sus más cercanos seguidores;
- f) Capacitación, orientación y desarrollo de los seguidores;
- g) Provisión de comunicaciones escritas y documentación;
- h) Creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora;
- i) Administración del tiempo personal;
- j) Reuniones y conferencias;
- k) Actividades de autodesarrollo;

l) Orientación de la carrera a los seguidores y m) representación de la compañía ante la comunidad.

Se considera generalmente aplicable a casi todo gerente, independientemente de la jerarquía del cargo que ocupa.

Tal vez la lista anterior pudiera parecer muy exigente; pero la mayoría de los talentos que requiere para cumplir eficientemente el rol de gerente, pueden ser adquiridos por las personas que ocupan cargos gerenciales aprendiendo de la experiencia y que aprovechan las oportunidades de capacitación y desarrollo que les ofrecen las organizaciones en donde laboran.

Los investigadores de esta especialidad han entrevistado a centenares de personas que ocupan cargos en los diferentes niveles jerárquicos, haciéndoles las siguientes preguntas: ¿Qué hacían cuando su labor resultaba eficiente? O por el contrario ¿Ineficiente?. Los gerentes eran eficientes cuando cumplían con las actividades de planificación, organizaban reuniones técnicas, delegaban responsabilidades, destacaban la importancia de cumplir con el trabajo y utilizan el proceso de estructurar equipos de alto desempeño. Mientras que su labor resultaba ineficiente cuando se dedicaban a satisfacer sus necesidades personales, cuando actuaban como supervisores y cuando hacían hincapié en la autoridad.

Hoy en día en la sociedad del conocimiento, para que una labor gerencial resulte eficiente, administra en primer lugar y exige; **valor agregado**. Cuando los productos y los servicios se basan en el conocimiento, se modifica radicalmente la esencia y el estilo de actuación de los gerentes: la percepción del cliente cambia, los ciclos de vida se reducen drásticamente, los costos de producción se relegan a segundo término, la organización juega con la variable tiempo, el precio se tasa subjetivamente y el desarrollo del capital intelectual se convierte en la base de cualquier estrategia gerencial.

Gracias a los estudios rigurosos del profesor Mc.Clelland de la Universidad de Harvard ha sido posible, para la moderna Gestión por Competencias, la medición

de dichas actitudes. Estas se sintetizaron en páginas anteriores, pero por su importancia en los procesos de capacitación y desarrollo gerencial se retoman a continuación

### **Competencias de logro y acción.**

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

### **Competencias de ayuda y servicios.**

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna.

### **Competencias de Influencias**

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para Campus Virtual Gerencia y Empresa Cursos Virtuales [www.aulaglobal.net.ve](http://www.aulaglobal.net.ve) 7 alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

### **Competencias Gerenciales**

10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

### **Competencias cognitivas**

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

### **Competencias de Eficacia Personal.**

17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.



20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Aula Global intenta fomentar estas competencias a través de procesos de capacitación y entrenamiento en ambientes virtuales de aprendizaje. En este proceso participa no solo la experiencia académica y profesional de los facilitadores sino también la experiencia de los participantes que en procesos colaborativos exponen sus experiencias, resuelven caso de estudios y son enfrentados a situaciones o simulaciones de experiencias cotidianas de la labor del gerente. La capacitación centrada en el estudio de casos y en el aprendizaje basado en problemas son dos estrategias presentes en todos nuestros cursos y talleres. Estas estrategias conjuntamente con conocimientos actualizados son de probado valor en el desarrollo de las competencias requeridas en un gerente en el mercado laboral actual.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA DE UN PLAN CULTURAL DE NEGOCIACIÓN PARA MEJORAR EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE SALUD ESTATAL

#### 3.1 Introducción

De acuerdo a la experiencia adquirida y a las entrevistas y encuestas realizadas, creemos necesario que se debe contar con un plan cultural de negociación hospitalaria entre todos los organismos e instituciones que están inmerso en esta actividad, resaltando que debe haber la colaboración eficaz y oportuna de todos y cada uno de estos organismos, para mejorar el sistema de descentralización de los hospitales públicos; existiendo diferentes formas de descentralización, dependiendo de la amplitud de la transferencia de la autoridad y del grado de autonomía de las organizaciones descentralizadas.

Además, la descentralización puede asumir dos modalidades: sectorial o empresarial y territorial. En la descentralización sectorial, un servicio público o social entra a ser prestado mediante una empresa pública especial; mientras que en la descentralización territorial, las competencias y los recursos son transferidos por el nivel nacional hacia los entes territoriales.

Cabe señalar además que es necesario las competencias y habilidades gerenciales de quienes se encuentran al frente de las unidades de salud, respetando al mismo tiempo el período de trabajo para los cuales fueron elegidos, debido a que por problemas políticos siempre existen cambios en este tipo de cargos.

### 3.2 Propuesta

- Detectar las falencias en el desarrollo administrativo financiero hospitalario en la región sierra de la República del Ecuador.
- Demostrar que existe falta de competencias gerenciales en los hospitales (universo de estudio).
- Definir la falta de negociación por espectro particular del cargo
- Demostrar que existe carencia de información adecuada y actualizada
- Falta de enfoque con miras a objetivos u resultados por parte de los gerentes administrativos
- Demostrar que no existe planificación estratégica ni procesos

### 3.3. Propuesta para el levantamiento de información, descripción y perfil del puesto de gerente y administrador hospitalario.

Al respecto sugerimos que es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

#### GERENTE DE HOSPITAL:

##### a) Datos de identificación

Institución: Hospital MSP	Unidad: Gerencia
Puesto: Gerente de Hospital	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 1000 puntos
Grupo Ocupacional: NJS	Grado: NJS 5 – 6
Rol del Puesto: Gerencia Institucional	

##### b) Misión del Puesto

Gerenciar el funcionamiento global del Hospital como máxima autoridad y representante legal de la institución, en el marco de las directrices y acuerdos emanados por el Ministerio de Salud Pública y en cumplimiento de la normativa legal vigente.

## c) Actividades del Puesto

**Cuadro No.5**  
**ACTIVIDAD DEL PUESTO**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Representa legalmente y extrajudicialmente a la institución	10	10	10	30
Programa, dirige, controla la gestión de los recursos asignados a su cargo y evaluar su adecuada utilización para proveer su cartera de servicios, mediante el Plan Operativo Anual y el compromiso de gestión en función de resultados de impacto social	10	10	10	30
Adopta las medidas para hacer efectiva la continuidad del funcionamiento del hospital, especialmente en los casos de crisis, emergencias, urgencias u otras circunstancias similares	10	10	10	30
Asegura la implementación de una estructura de costos hospitalarios, a fin de conocer ágilmente el costo de los servicios que se proveen en el Hospital	10	10	10	30
Formula lineamientos e instrumentos para la gestión organizacional en los campos de su competencia y velar que estas se encuentren alineadas con las políticas de la autoridad Sanitaria Nacional y metas del plan Nacional de Desarrollo, en lo relacionado con la prestación del servicio de salud pública	10	10	10	30
Coordina la elaboración del presupuesto institucional, su trámite, ejecución, revisión y correctivos, gestionar fondos, preparar proyectos especiales, administrar la política salarial y de contratación institucional, de acuerdo a la normativa vigente	10	10	10	30

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Lidera programas de mejoramiento continuo en las áreas de su responsabilidad y desarrolla un sistema de evaluación interna, que permite el seguimiento de los objetivos pactados y la retroalimentación, implantando medidas para su corrección en el caso el caso de incumplimiento	10	10	10	30
Suscribe los actos administrativos en el ámbito de su jurisdicción, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes	10	10	10	30
Aprueba la ejecución del plan anual de compras de insumos médicos, medicamentos, equipamiento del hospital, activos fijos en general, construcciones, inversiones y demás suministros, asegurando el cumplimiento de la ley orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	10	10	10	30
Asegura el cumplimiento de las políticas y disposiciones del Ministerio de Salud Pública y la administración pública en todas las unidades bajo su responsabilidad	10	10	10	30
Consolida, revisa y presenta para aprobación del Ministerio de Salud Pública	10	10	10	30
Coordina la elaboración y ejecución del plan estratégico institucional	10	10	10	30
Aprueba los planes, programas, proyectos y presupuestos del hospital	10	10	10	30
Dirige la ejecución de las acciones para mantener la institución operativa, el cuidado de la infraestructura dentro de los estándares de seguridad y controlar lo inventarios de los diferentes tipos de bienes	10	10	10	30

Conoce y da solución a los reclamos administrativos en el ámbito de su competencia, en coordinación con la correspondiente unidad desconcentrada de la Autoridad Sanitaria Nacional	10	10	10	30
Preside y convoca los Comités de Dirección, para establecer objetivos, validar resultados, realizar seguimientos de desarrollos y otros que agilicen la gestión del hospital	10	10	10	30
Realiza acciones como autoridad nominadora del hospital, autoriza el pago de viáticos, subsistencias, movilizaciones, alimentación e inclusive la asignación de pasajes aéreos, para el cumplimiento de comisión de servicios, de conformidad con la normativa expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales	10	10	10	30
Ejecuta todas aquellas actividades propias de la gerencia de una institución de salud y las demás designadas por su jefe inmediato	10	10	10	30
Presenta informes periódicos, sobre la actividad del hospital y la presentación anual de la memoria de gestión	10	10	10	30

## d) Interfaz del Puesto

**Cuadro No.6**  
**INTERFAZ DEL PUESTO**

Actividades Esenciales	Interfaz
Representa legalmente y extrajudicialmente a la institución	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad Unidades del hospital, planta central, coordinación zonal, otras instituciones del estado
Programa, dirige, controla la gestión de los recursos asignados a su cargo y evaluar su adecuada utilización para proveer su cartera de servicios, mediante el Plan Operativo Anual y el compromiso de gestión en función de resultados de impacto social	Unidades del hospital, planta central, coordinación zonal, Ministerio de Finanzas, Coordinación general administrativa financiera
Adopta las medidas para hacer efectiva la continuidad del funcionamiento del hospital, especialmente en los casos de crisis, emergencias, urgencias u otras circunstancias similares.	Unidades del hospital, planta central, Coordinación zonal, pacientes
Asegura la implementación de una estructura de costos hospitalarios, a fin de conocer ágilmente el costo de los servicios que se proveen en el Hospital	Unidades del hospital, planta central, coordinación zonal, Ministerio de Finanzas, Coordinación General Administrativa Financiera
Formula lineamientos e instrumentos para la gestión organizacional en los campos de su competencia y velar que estas se	Unidades del hospital, planta central, coordinación zonal, otras instituciones del sector salud

encuentren alineadas con las políticas de la autoridad Sanitaria Nacional y metas del Plan Nacional de Desarrollo, en lo relacionado con la prestación del servicio de salud pública	
Coordina la elaboración del presupuesto institucional, su trámite, ejecución, revisión y correctivos, gestionar fondos, preparar proyectos especiales, administrar la política salarial y de contratación institucional, de acuerdo a la normativa vigente	Unidades del hospital, planta central, coordinación zonal, Ministerio de Finanzas, Coordinación General Administrativa Financiera
Lidera programas de mejoramiento continuo en las áreas de su responsabilidad y desarrolla un sistema de evaluación interna, que permite el seguimiento de los objetivos pactados y la retroalimentación, implantando medidas para su corrección en el caso el caso de incumplimiento	Unidades del hospital, planta central, coordinación zonal

**e) Conocimientos Requeridos**

**Cuadro No. 7**

**CONOCIMIENTOS REQUERIDOS**

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
Representa legalmente y extrajudicialmente a la institución	Leyes y normativas que rigen el sector de salud, administración de hospitales, gestión estratégica de salud, administración de hospitales, planificación estratégica, evaluación de proyectos
Programa, dirige, controla la gestión de los recursos asignados a su cargo y	Auditoria de servicios de salud, administración de hospitales,



<p>evaluar su adecuada utilización para proveer su cartera de servicios, mediante el Plan Operativo Anual y el compromiso de gestión en función de resultados de impacto social</p>	<p>planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimientos y manejo de costos, contabilidad avanzada, ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública</p>
<p>Adopta las medidas para hacer efectiva la continuidad del funcionamiento del hospital, especialmente en los casos de crisis, emergencias, urgencias u otras circunstancias similares.</p>	<p>Administración de hospitales, planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de costos, contabilidad avanzada</p>
<p>Asegura la implementación de una estructura de costos hospitalarios, a fin de conocer ágilmente el costo de los servicios que se proveen en el Hospital</p>	<p>Administración de hospitales, planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de costos, contabilidad avanzada</p>
<p>Formula lineamientos e instrumentos para la gestión organizacional en los campos de su competencia y velar que estas se encuentren alineadas con las políticas de la autoridad Sanitaria Nacional y metas del Plan Nacional de Desarrollo, en lo relacionado con la prestación del servicio de salud pública</p>	<p>Auditoría de servicios de salud, administración de hospitales, planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimientos y manejo de costos, contabilidad avanzada, ley orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública</p>
<p>Coordina la elaboración del presupuesto institucional, su trámite, ejecución, revisión y correctivos, gestionar fondos, preparar proyectos especiales, administrar la política salarial y de</p>	<p>Gestión estratégica de salud, Auditoría de servicios de salud, administración de hospitales, planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimientos y</p>

contratación institucional, de acuerdo a la normativa vigente	manejo de costos, contabilidad avanzada, gestión de recursos humanos, manejo de conflicto
Lidera programas de mejoramiento continuo en las áreas de su responsabilidad y desarrolla un sistema de evaluación interna, que permite el seguimiento de los objetivos pactados y la retroalimentación, implantando medidas para su corrección en el caso el caso de incumplimiento	Auditoría de servicios de salud, administración de hospitales, planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimientos y manejo de costos, contabilidad avanzada, ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, cuadro de mando integral

f) Instrucción Formal Requerida

Cuadro No.8

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el Número de Años de Estudio o los Diplomas/Títulos Requeridos	Indique el Área de Conocimientos Formales (Ejemplo, administración, economía, etc.).
Cuarto Nivel	6 años o más	<p><b>Tercer Nivel:</b> Economía, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Medicina o Afines</p> <p><b>Cuarto Nivel:</b> Gerencia Hospitalaria, Gestión en servicios de Salud</p>

## g) Experiencia Laboral Requerida

Cuadro No.9

## EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	10 años o más
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Representación legal de instituciones de preferencia públicas u hospitales, planificación estratégica y operativa de servicios de salud, gestión de recursos, dirección participativa por objetivos, estructuración sistema de costos hospitalarios, contratación pública

## h) Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas

Cuadro No.10

## DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento Estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y Debilidades de su organización/ unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para aprobación de planes, programas y otros	X		
	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando			

Planificación y Gestión	estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros	X		
Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización	X		
Manejo de Recursos Financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario	X		
Generación de Ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales	X		

**i) Destrezas/ Habilidades Conductuales (Generales)**

**Cuadro No.11**

**DESTREZAS Y HABILIDADES CONDUCTUALES**

Destrezas	Definición	Alta	Medi a	Baj a
Trabajo en Equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación, resuelve conflictos del equipo, se considera q es un referente en el manejo de trabajos en equipo, promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		

Orientación a los Estudiantes	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas, desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyen a mejorar la eficiencia	X		
Conocimiento del Entorno Organizacional	Identifica las razones que motivan a determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan	X		
Aprendizaje Continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros, sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás elabora planes de contingencia es promotor de ideas innovadoras	X		
Orientación de Servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	X		
Flexibilidad	Modifica a los cambios las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	X		
Construcción de Relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le	X		

	permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución			
--	--	--	--	--

Sujetarse al catálogo de Competencias Conductuales:

**j) Requerimientos de Selección y Capacitación**

**Cuadro No.12**

**REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

Conocimiento/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los conocimientos</b>		
Cuadro de Mando Integral	X	X
Gestión Estratégica de Salud	X	X
Administración de Hospitales	X	X
Planificación Estratégica	X	
Evaluación de Proyectos	X	
Auditoria de Servicios de Salud	X	X
Manejo de Presupuestos	X	
Conocimiento y Manejo de Costos	X	
Contabilidad Avanzada	X	
Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública	X	
Leyes y normativas del sector salud	X	X
<b>Liste la institución formal</b>		
Gerencia hospitalaria, gerencia en salud para el desarrollo local.	X	
<b>Liste el conocimiento de la experiencia</b>		
Representación legal de instituciones de preferencia públicas u hospitales,		

planificación estratégica y operativa de servicios de salud, gestión de recursos, dirección participativa por objetivos estructuración sistema de costos hospitalarios, contratación públicas	X	
<b>Liste las destrezas técnicas</b>	X	
Pensamiento estratégico	X	
Planificación y gestión	X	X
Habilidad analítica (análisis de prioridad criterio lógico)	X	
Manejo de recursos financieros	X	X
Generación de ideas	X	
Manejo de recursos financieros	X	X
<b>Liste las destrezas conductuales</b>		
Trabajo en equipo	X	X
Orientación a los resultados	X	
Conocimiento del entorno organizacional	X	X
Aprendizaje continuo	X	
Iniciativa	X	
Orientación de servicio	X	X
Flexibilidad	X	
Construcción de relaciones	X	X

## k) Valoración del puesto

Cuadro No.13

## VALORACIÓN DEL PUESTO

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
200	100	100	100	100	100	200	100
<b>1000 PUNTOS</b>							

**DIRECTOR DE HOSPITAL:**

## a) Datos de identificación

Institución: Hospital MSP	Unidad: Dirección Hospitalaria
Puesto: Director/a de Hospital	Código:
Nivel: Directivo	Puntos: 1000 pts.
Grupo Ocupacional: 4 NJS	Grado: 4NJS
Rol del Puesto: Dirección Hospitalaria	

## b) Misión del Puesto

Gerenciar el funcionamiento global del Hospital como máxima autoridad y representante legal de la institución, en el marco de las directrices y acuerdos emanados por el Ministerio de Salud Pública y en cumplimiento de la normativa legal vigente, así como dirigir y coordinar actividades médico sanitarias de todas las especialidades del hospital, a fin de que estas otorguen al paciente los servicios médicos y hospitalarios con oportunidad, alta calidad eficiencia y efectividad.



## c) Actividades del Puesto

**Cuadro No.14**  
**ACTIVIDADES DEL PUESTO**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Representa legalmente y extrajudicialmente a la institución	10	10	10	30
Suscribe los actos administrativos en el ámbito de su jurisdicción , con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes	10	10	10	30
Programa, dirige, controla la gestión de los recursos asignados a su cargo y evaluar su adecuada utilización para proveer su cartera de servicios, mediante el plan Operativo anual y el compromiso de gestión en función de resultados de impacto social	10	10	10	30
Presenta para aprobación del Ministerio de Salud Pública, las propuestas de los distintos planes del centro que garanticen su óptimo funcionamiento, que defina y ejecuten las estrategias y políticas que implica su desarrollo	10	10	10	30
Adopta las medidas para hacer efectiva la continuidad del funcionamiento del hospital, especialmente en los casos de crisis, emergencias, urgencias u otras circunstancias similares	10	10	10	30
Asegura la implementación de una estructura de costos hospitalarios, a fin de conocer ágilmente el costo de los servicios que se proveen en el Hospital	10	10	10	30
Coordina la elaboración y ejecución del plan estratégico institucional	10	10	10	30
Aprobar los planes, programas, proyectos y presupuestos del Hospital	10	10	10	30

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Propone y lidera programas de mejoramiento continuo en las áreas de su responsabilidad y desarrollar un sistema de evaluación interna, que permita el seguimiento de los objetivos pactados y la retroalimentación, implantando medidas para su corrección en el caso de incumplimiento	10	10	10	30
Aprobar y garantiza la ejecución del plan anual de compras de insumos médicos, medicamentos, equipamiento del hospital, activos fijos en general, construcciones, inversiones y demás suministros, asegurando el cumplimiento de la ley orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	10	10	10	30
Formula lineamientos e instrumentos para la gestión organizacional en los campos de su competencia y velar que estas se encuentren alineadas con las políticas de la autoridad Sanitaria Nacional y metas del plan Nacional de Desarrollo, en lo relacionado con la prestación del servicio de salud pública	10	10	10	30
Coordina la elaboración del presupuesto institucional, su trámite, ejecución, revisión y correctivos, gestionar fondos, preparar proyectos especiales, administrar la política salarial y de contratación institucional, de acuerdo a la normativa vigente	10	10	10	30
Supervisa q todos los servicios que requieran, informen, desarrollen y elaboren el consentimiento informado de cada paciente	10	10	10	30
Aprobar los casos para referencia del paciente diagnosticado de una enfermedad catastrófica	10	10	10	30
Evalúa el cumplimiento de procesos y protocolos para todos los departamentos y servicios hospitalarios	10	10	10	30

Dirige la ejecución de las acciones para mantener la institución operativa, el cuidado de la infraestructura dentro de los estándares de seguridad y controlar los inventarios de los diferentes tipos de bienes	10	10	10	30
Asegura el cumplimiento de las políticas y disposiciones del Ministerio de Salud Pública y la administración pública en todas las unidades bajo su responsabilidad	10	10	10	30
Conoce y sustancia los reclamos administrativos en el ámbito de su competencia, en coordinación de la correspondiente unidad desconcentrada de la Autoridad Sanitaria Nacional	10	10	10	30
Presenta informes periódicos, sobre la actividad del hospital y la presentación anual de la memoria de gestión	10	10	10	30
<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad			
Representa legalmente y extrajudicialmente a la institución	Unidades del hospital, ente rector, instituciones legales y jurídicas inherentes.			
Suscribe los actos administrativos en el ámbito de su jurisdicción , con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes	Unidades del hospital, ente rector, Ministerio de Finanzas, Coordinación General Administrativa.			
Programa, dirige, controla la gestión de los recursos asignados a su cargo y evaluar su adecuada utilización para proveer su cartera de servicios, mediante el plan Operativo anual	Unidades del Hospital, ente rector, , instituciones legales y jurídicas inherentes.			

y el compromiso de gestión en función de resultados de impacto social	
Presenta para aprobación del Ministerio de Salud Pública, las propuestas de los distintos planes del centro que garanticen su óptimo funcionamiento, que defina y ejecuten las estrategias y políticas que implica su desarrollo	Unidades del Hospital
Adopta las medidas para hacer efectiva la continuidad del funcionamiento del hospital, especialmente en los casos de crisis, emergencias, urgencias u otras circunstancias similares	Unidades del Hospital
Asegura la implementación de una estructura de costos hospitalarios, a fin de conocer ágilmente el costo de los servicios que se proveen en el Hospital	Coordinación General Administrativa Financiera, unidades del hospital, coordinación general de administración
Coordina la elaboración y ejecución del plan estratégico institucional	Coordinación General Administrativa Financiera, unidades del hospital, coordinación general de administración
Aprobar los planes, programas, proyectos y presupuestos del Hospital	Servicios hospitalarios, planta central, Provisión de servicios de salud

## d) Conocimientos Requeridos:

**Cuadro No. 15**  
**CONOCIMIENTOS REQUERIDOS**

Actividades esenciales	Conocimientos
Representa legalmente y extrajudicialmente a la institución	Salud Pública, auditoría de servicios de salud, administración de Hospitales, conocimiento de la metodología científica, administración de programas de residencia médica, manejo de presupuestos, ley orgánica del sistema de contratación pública, gestión de recursos humanos, normas, políticas, estatutos vigentes
Suscribe los actos administrativos en el ámbito de su jurisdicción , con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes	Leyes y normativas que rigen el sector de salud, administración de hospitales, gestión estratégica de salud, administración de hospitales, planificación estratégica, evaluación de proyectos
Programa, dirige, controla la gestión de los recursos asignados a su cargo y evaluar su adecuada utilización para proveer su cartera de servicios, mediante el plan Operativo anual y el compromiso de gestión en función de resultados de impacto social	Leyes y normativas que rigen el sector de salud, administración de hospitales, gestión estratégica de salud, administración de hospitales, planificación estratégica, evaluación de proyectos.

### 3.2. Resultados esperados

Una vez realizada la planificación de este particular tema de interés e identificado la población o universo de estudio no está por demás dar una reseña de lo que sucede en el ámbito médico estatal en nuestro país, ya que existen dos entes manejados por el Estado ecuatoriano que son el Ministerio de Salud Pública y el IESS los cuales tienen particularidades que detallo a continuación, en el cuadro No.16.

**Cuadro No.16**  
**PARTICULARIDADES DE LOS HOSPITALES DE LA SIERRA**  
**ECUATORIANA**

Hospitales del Ministerio de Salud Pública	Hospitales del IESS
❖ Atención a todo público	❖ Atención a los afiliados ❖ Atención a las personas del seguro campesino

### 3.3. Resultados obtenidos

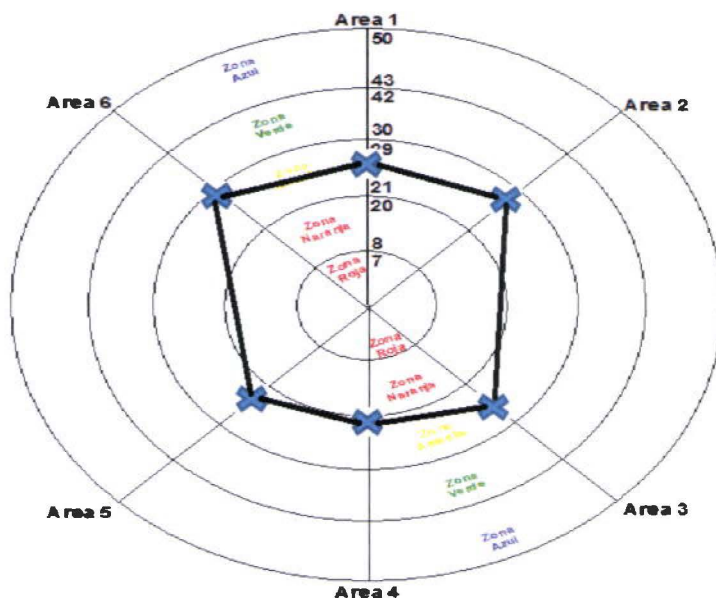
El promedio según la encuesta realizada de los espectros-estilos gerenciales efectuada en la región sierra del Ecuador en los hospitales del IESS refleja los siguientes resultados. Observar cuadro No.17; y gráfico No.16.

**Cuadro No.17**  
**DESTREZAS GERENCIALES**

DESTREZAS GERENCIALES	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	PROMEDIO
1 Destrezas en Sistemas de Comunicación e Información Gerencial	30	32	28	29	46	30	24	35	19	38	30	25	34	16	21	38	24	19	23	12	27,65
2 Destrezas en Toma de Decisiones y Medidas Tomadas	50	46	42	33	41	28	35	23	19	25	21	18	18	28	23	23	18	20	18	15	27,2
3 Destrezas en Integración de Sistemas, Organización y Planeación de Proyectos	50	32	33	34	36	36	33	35	17	14	28	35	16	31	15	14	28	20	12	9	26,4
4 Destrezas en Control Interno y Evaluación de Sistemas	50	48	44	23	17	28	20	28	27	12	14	17	25	17	16	10	17	12	9	10	22,2
5 Destrezas en Liderazgo, Motivación y Sistemas de Recompensas	30	30	22	39	27	33	23	19	28	19	27	25	27	25	24	20	17	25	20	32	25,6
6 Destrezas en Desarrollo de Recursos Humanos, Colocación y Selección de Personal	50	38	36	40	30	37	42	34	31	31	19	17	16	17	34	28	17	17	17	7	27,9
	260	226	205	198	197	192	177	174	141	139	139	137	136	134	133	133	121	113	99	85	156,95

Lo que da un resultado

**Gráfico No.16**  
**DESTREZAS GERENCIALES**



Y una marcada gerencia en la zona amarilla



Que es igual a que mantenemos una gerencia:

*Estilo Moderado.*- El estilo moderado combina los dos estilos de control y otorgamiento de poder en proporciones equitativas. Esta posición refleja a los gerentes que rara vez se van al extremo en asuntos que se refieren al uso de poder.

En el cuadro No.18. Se puede observar los resultados de valoración de competencias, valorado la instrucción formal versus la experiencia.

**Cuadro No.18**  
**VALORACIÓN DE COMPETENCIAS**

Detalle	Instrucción formal		Experiencia laboral			
	D y G	3 Nivel	4 Nivel	0-5 años	5-10 años	> 10 años
1		X	X			
2		X		X		
3		X		X		
4		X	X		X	
5		X		X		
6		X	X		X	
7		X		X		
8		X		X		
9		X	X	X		
10		X		X		
11		X	X	X		
12		X		X		
13		X		X		
14		X		X		

FUENTE: SENESCYT [www.senescyt.gob.ec](http://www.senescyt.gob.ec), Entrevistas realizadas

**D = DIRECTOR, G = GERENTE**



## **Conclusiones y recomendaciones**

### **A.1. Conclusiones**

A continuación se cita una valoración general de la presente investigación, destacando el aporte y las generalizaciones que se pudo hacer durante todo el período investigativo, permitiendo concluir los resultados obtenidos en cada uno de los capítulos realizados, tratando de evitar asuntos que necesitan continuarse estudiando, procurando por lo tanto ser puntuales, evitando salirse del universo de estudio.

- Para muchos entendidos en el campo de la medicina y la administración de hospitales, la evaluación e identificación de los espectros y competencias gerenciales, permite manifestar que es necesario contar con un plan cultural de negociación entre los médicos y los administradores especializados en el campo hospitalario, con la finalidad de contar con un buen médico y un eficiente administrador, “Zapatero a tu zapato”; con la finalidad de que nuestra conclusión no sea tomada como una decisión final, sino sólo como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir.
- En relación a la evaluación de espectros y competencias gerenciales, cabe señalar que a nivel nacional se ha detectado que existe un derroche de dinero para tratar de cumplir con estas evaluaciones, las mismas que han fracasado debido a la rotación y despido de personal, esto principalmente se concluyó gracias a las entrevistas realizadas en los hospitales del sector público.
- La identificación de espectros y competencias gerenciales se logra gracias a la integración más efectiva de estrategias competitivas y de desarrollo con tendencias globales, cumpliendo con los requerimientos del recurso humano.
- Se concluye que, para mejorar el sistema de la salud estatal es necesario contar con un plan cultural de negociación hospitalaria, resaltando que

debe haber la colaboración eficaz y oportuna del Estado y sus organismos e instituciones relacionadas al campo de la salud.

- Por lo expuesto en el cuerpo de la tesis (pág.63); se manifiesta que: Dada la importancia de la salud los directores y gerentes deben estar en la zona verde/azul, más no en la zona amarilla, debido a que poseen las destrezas gerenciales adecuadas y son idóneos para ello, sin embargo a través de encuestas realizadas se concluyó que estas autoridades no tienen la competencia necesaria al ubicarse en una zona amarilla.
- En relación a la valoración de competencias, cabe señalar que la mayor parte de personal relacionado al campo de la salud son inexpertos y en su mayoría tienen tercer nivel de educación superior, motivo por el cual sus remuneraciones son de ingresos económicos bajos; como consecuencia de ello no se puede contar con los especialistas en el campo de la salud, por ende no se ha podido encontrar recursos humanos competentes, es decir preparados y expertos en la mayoría de los casos.

## **A.2. Recomendaciones**

Se citan como recomendaciones aquellas que no están al alcance de los investigadores, en el momento de la culminación de la presente investigación, pero que esperamos sugerir que sean resueltas por los organismos y/o instituciones pertinentes o en otras instancias por su factibilidad y beneficio para la comunidad ecuatoriana en el campo de la salud.

- En relación a la evaluación de espectros y competencias gerenciales, se sugiere implementar sistemas de evaluación e identificación de espectros y competencias gerenciales, de manera especial en el sector público, a través de un seguimiento histórico, comparando con gestiones de éxito de los hospitales privados.
- Las competencias laborales constituyen un conjunto de capacidades, por lo cual se sugiere que exista la motivación laboral, no el trabajo a presión, si a la aplicación de valores como la responsabilidad que incluya conocimiento y aptitud.

- El mejoramiento del sistema administrativo relacionado a la salud estatal no debe estar estrechamente vinculado con los problemas políticos, sino más bien con una política emanada exclusivamente del Ministerio de Salud Pública; que haga cumplir las normativas que beneficien a la población que requiere de estos servicios y por ende a sus empleados y trabajadores.
- Se sugiere divulgar los criterios y resultados citados en la presente investigación.
- Sugerir un cambio cultural de gerencia administrativa hospitalaria en base a competencia y espectros de negociación para mejorar el sistema hospitalario público, optimizando los recursos humanos profesionales de todo el personal del hospital y mejorando las habilidades gerenciales.
- Realizar un sistema en red centralizado por provincia u zona de influencia.
- Plan de derivación de pacientes hacia centros asistenciales de mayor complejidad
- Creación de Hospitales de mayor Complejidad
- Aumento de profesionales especialistas para abastecer la necesidad de cada zona de influencia perteneciente a cada hospital
- Que se respete el tiempo el período de trabajo para los cuales fueron elegidos los representantes de un hospital en este caso Gerente y Director
- Que exista mayor capacitación en valor de las competencias que debe adquirir un dirigente hospitalario
- Trabajar con la comunidad y realizar estudio de campo para solventar las necesidad y priorizarlas en orden a la necesidad de los comuneros

### A.3. Referencias

#### Autores:

- ✚ CISNEROS César (2010): **“Material Didáctico de Clase, UISEK, MSSO; Módulo de Habilidades Gerenciales.**
- ✚ LAMATA Cotanda Fernando y SEGOVIA José M (1998): **Manual de Administración y Gestión Sanitaria.** Editorial CIB, Corporación para investigaciones Biológicas
- ✚ MALAGÓN Londoño Gustavo (2008): **Administración Hospitalaria.** Edición Médica Panamericana.
- ✚ MALAGÓN Londoño Gustavo; GALÁN Morera Ricardo y PONTÓN Laverde Gabriel (2006): **Garantía de Calidad en Salud;** Edición. Médica Panamericana
- ✚ MORA Aguilar Ana Isabel (2007): **Análisis de Competencias Gerenciales de Directores centros hospitalarios de la CCSS;** San José, Costa Rica.
- ✚ RESTREPO Blanco Humberto Jorge y MAYA Mejía María (2005): **Fundamentos de Salud Pública;** tomo II, segunda edición. Editorial CIB, Corporación para investigaciones Biológicas

#### Instituciones:

- ✚ Education Unlimited Corporation (2010): **Espetro de Estilos Gerenciales**
- ✚ Aulaglobal (2010): **Desarrollo de Competencias Gerenciales, Eje Transversal de la Estrategia de Elearning de Aulaglobal.**
- ✚ La salud en las Américas: edición de 2002 - Página 148, Organización Panamericana de la Salud

#### **A.4. Anexos**

##### Anexo No.1

#### **ASPECTOS CONCEPTUALES**

**ACTITUD.-** Puede tomarse en varios sentidos:

a.- modo (acentuación, tono) de dirección u orientación, modo de preceder selectivo.

b.- actitud anímica frente a una persona, idea, cuestión, cosa asociada a una evaluación o expectativa.

**APTITUD.-** Concepto emparentado con el dote personal, pero destaca el aspecto cualitativo, mientras que la característica de la aptitud es el aspecto cuantitativo.

**CAPACITACIÓN.-** Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a todos los seres humanos a un proceso, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño.

**COMPETENCIAS GERENCIALES.-** Se refiere a la actividad que deben estar preparados todos los directivos para ocupar un cargo gerencial que exija competencias y habilidades.

**DESTREZA.-** Es una operación mental que se obtiene por sensaciones o percepciones. Las destrezas se desarrollan y perfeccionan a través de actitudes definidas alrededor de un propósito.

**DESARROLLO.-** se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo o función.

**EFICIENCIA.-** Que los procesos y proyectos se desarrollen en el tiempo y el espacio planificado en relación directa con la visión de futuro, la misión, los objetivos institucionales y sus políticas.

**EFICACIA.-** Los recursos planificados como necesarios, deben ser invertidos o utilizados en forma efectiva y óptima.

**EFFECTIVIDAD.-** La organización debe responder efectivamente a las necesidades del sector, población, institucionales y a todas las expectativas, esperanzas y clamores de la comunidad.

**ESPECTROS GERENCIALES.-** Se refiere a la imagen que se puede obtener de un directivo administrativo, frente a sus subordinados.

**FORMACIÓN.-** Se refiere al desarrollo de aptitudes de una persona para el desempeño de tareas actuales y futuras e influir en las actividades de esa persona. Se considera la primera etapa de desarrollo de un individuo. (se refiere a programas de mediano y largo plazo).

**INDUCCIÓ.-** Conclusión lógica, parte de lo general a lo particular, de la observación de casos. Aplicación de lo observado en unos casos a otros casos análogos no observados.

**INTERES.-** Provecho, utilidad; valor que en sí tiene una cosa.

**LA CALIDAD ORGANIZACIONAL.-** Se refiere a la incorporación plena de sus procesos, tomando en consideración los aspectos de eficiencia, eficacia y efectividad.

**MÉTODO.-** Procedimiento para llevar a cabo un fin.

**Plan.-** Programa de acción para la implantación de una empresa.

**Planificación.-** Actividad organizacional que se requiere establecer un curso preestablecido de acciones y estrategias, empezando con la determinación de metas y objetivos.

**TESIS.-** Proposición que se mantiene con razonamientos, los mismos que serán sustentados ante un tribunal

**TESINA.-** Trabajo científico monográfico de menor profundidad y extensión que la tesis.

## Anexo No.2

UNIDADES MÉDICAS I.E.S.S.

SEGURO GENERAL DE SALUD INDIVIDUAL Y FAMILIAR

Nº	UNIDAD MÉDICA	PROVINCIA	CIUDAD	DIRECCIÓN	TELÉFONO
<b>REGIONAL SGSIF 1: Esmeraldas, Pichincha y Santo Domingo de los Tsáchilas</b>					
<b>Hospital Carlos Andrade Marín</b>					
1	Andrade Marín	Pichincha	Quito	18 de Septiembre y Ayacucho	PBX: 02-2564939
<b>Nivel III</b>					
<b>Hospital San Francisco de Quito</b>					
2	Quito	Pichincha	Quito	Av. Jaime Roldós Aguilera y Juan Ramón Jiménez Sector Carcelén	PBX: 02-3952000
<b>Nivel II</b>					
<b>Hospital de Esmeraldas</b>					
3	Esmeraldas	Esmeraldas	Esmeraldas	Avenidas Colón y Guayas	PBX: 06-2712465
<b>Nivel II</b>					
<b>CAA Central Quito</b>					
4	Quito	Pichincha	Quito	Calle Benalcázar N-12	PBX: 02-2957121
<b>CAA Chimbacalle</b>					
5	Chimbacalle	Pichincha	Quito	Av. Napo E-164 y Casitagua	PBX: 02-2653444
<b>CAA Cotocollao</b>					
6	Cotocollao	Pichincha	Quito	Av. De la Prensa 55-118 y Pulida	PBX: 02-2590080
<b>CAA El Batán</b>					
7	El Batán	Pichincha	Quito	Av. De las Palmeras y Río Coca	Directo: 02-2449369
<b>CAA Santo Domingo</b>					
8	Domingo	Santo Domingo de	Santo Domingo de	Av. Quito Km 1 s/n y Los Naranjos	PBX: 02-2750430

		los Tsáchilas	los Colorados		
9	CAA San Juan	Pichincha	Quito	Guatemala OE10-352 y San Mateo	Directo: 02- 2280011
10	UAA Amaguaña	Pichincha	Amaguaña	Calle José Miranda e Iglesias s/n Barrio María Auxiliadora	Directo: 02- 2879699
11	UAA Cayambe	Pichincha	Cayambe	Juan Montalvo 803 y Sucre	Directo: 02- 2360182
12	UAA La Ecuatoriana	Pichincha	Quito	Av. La Ecuatoriana s/n	Directo: 02- 2696712
13	UAA Sur Occidental	Pichincha	Quito	Av. Mariscal Sucre 11-27 y Hernando Prado	Directo: 02- 3103485
14	UAA Sangolquí	Pichincha	Sangolquí	Eloy Alfaro 112 y Espejo Diagonal Estadio Rumiñahui	PBX: 02- 2331050
15	UAA Tabacundo	Pichincha	Tabacundo	Velasco Ibarra 206	Directo: 02- 2366008
16	UAA San Lorenzo	Esmeraldas	San Lorenzo	Roberto Luis Cervantes s/n	Directo: 06- 2780173
17	UAA Machachi	Pichincha	Machachi	José Mejía y 11 de Noviembre	PBX: 02- 2314501
<b>REGIONAL SGSIF 2: Galápagos, Guayas, Los Ríos, Sta. Elena</b>					
18	Hospital Teodoro Maldonado Carbo	Guayas	Guayaquil	Av. 25 de Julio y Leonidas Ortega	Directo: 04- 2422808
	Nivel III				



19	<b>Hospital de Babahoyo</b>	Los Ríos	Babahoyo	27 de Mayo y general Barona	PBX: 05-2735162
	<b>Nivel II</b>				
20	<b>Hospital de Durán</b>	Guayas	Durán	Gonzalo Aparicio y Guillermo Davis	PBX: 04-2801023
	<b>Nivel I</b>				
21	<b>Hospital de Milagro Dr. Federico Bolaños Moreira</b>	Guayas	Milagro	Av. Jaime Roldos Aguilera Barrio San Miguel	PBX: 04-2970053
	<b>Nivel I</b>				
22	<b>Hospital de Ancón</b>	Santa Elena	Ancón	Barrio Otavalo	Directo: 04-2906076
	<b>Nivel I</b>				
23	<b>CAA Central Guayaquil 6</b>	Guayas	Guayaquil	Alberto Reyna 204 y Villamil, Bahía	PBX: 04-2322177
24	<b>Hospital del Día Dr. Efrén Jurado López</b>	Guayas	Guayaquil	Chile 2816 y Colombia	PBX: 04-2582421
25	<b>CAA La Libertad 29</b>	Santa Elena	Santa Elena	Calle 10 y Av. 1314 Barrio San Francisco	PBX: 04-2785226
26	<b>CAA Letamendi Guayaquil 24</b>	Guayas	Guayaquil	Lorenzo de Garaicoa 3029 y Letamendi	PBX: 04-2403398

27	<b>CAA Norte ¿Tarqui Guayaquil</b>	Guayas	Guayaquil	Av. Juan Tanca Marengo Km. 6,5 Frente Colegio Americano	PBX: 04- 2255188
28	<b>CAA Quevedo 40</b>	Los Ríos	Quevedo	Av. June Guzmán de Cortés 327 y Novena	PBX: 05- 2757435
29	<b>CAA Sur Valdivia ¿ Guayaquil</b>	Guayas	Guayaquil	25 de Julio y Calle Napo	PBX: 04- 2430634
30	<b>UAA Balzar</b>	Guayas	Balzar	La Paz S/N y Rómulo Rendón	Directo: 05- 2750305
31	<b>UAA Bucay</b>	Guayas	Bucay	García Moreno s/n y Loja	04-2727092
32	<b>UAA Daule</b>	Guayas	Daule	Ciudadela Rosa Mira N.- Solar 1, Mz. 225	04-2795409
33	<b>UAA El Empalme</b>	Guayas	El Empalme	Av. Guayaquil, Calle Au-hing s/n y la C	04-2960212
34	<b>UAA Naranjal</b>	Guayas	Naranjal	Av. Olmedo y Callejón IESS	04-2751222
35	<b>UAA San Cristóbal - Pto. Baquerizo</b>	Galápagos	Puerto Baquerizo Moreno	Calle Narciso Olaya S/N y Juan José Flores	05-2520306
36	<b>UAA Santa Cruz - Pto. Ayora</b>	Galápagos	Puerto Ayora	Bolívar Novena y 12 de Febrero	05-2526310
37	<b>UAA Ventanas</b>	Los Ríos	Ventanas	9 de Octubre 302 y Velasco Ibarra	05-2970368
38	<b>UAA Vinces</b>	Los Ríos	Vinces	Bolívar 111 entre Sucre Y Malecón	05-2790170

**REGIONAL SGSIF 3: Azuay, Cañar, Morona Santiago**

<b>Hospital José Carrasco</b>					
39	<b>Arteaga</b>	Azuay	Cuenca	Rayoloma entre Popayán y Pacto Andino	PBX: 07-2808911
<b>Nivel III</b>					
40	<b>CAA H.D. La Troncal</b>	Cañar	Azogues	4 de Noviembre y Napo	07-2420178
41	<b>CAA Central Cuenca</b>	Azuay	Cuenca	Bolívar 690 y Antonio Borrero	07-2820214
42	<b>CAA H.D. de Azogues</b>	Cañar	Azogues	Gral. Veintimilla 584 entre Ayacucho y VI	07-2240256
43	<b>UAA de Cañar</b>	Cañar	Azogues	Av. Colón y Alfonso María Arce	07-2235208
<b>CAA H.D. de Macas</b>					
44	<b>Macas</b>	Morona Santiago	Macas	Av. de la Ciudad y Barranca	07-2700112 07-2702558
<b>Nivel I</b>					
45	<b>UAA Sucúa</b>	Morona Santiago	Sucúa	Carlos Olson y Kiruba	07-2740889
46	<b>UAA Gualaquiza</b>	Morona Santiago	Gualaquiza	Calle Río Santiago, entre Venancio Calle y Tiwintza	07-2781468 / 07-2781469
<b>REGIONAL SGSIF 4: Cotopaxi, Napo, Pastaza, Tungurahua</b>					
<b>Hospital de Ambato</b>					
47	<b>Ambato</b>	Tungurahua	Ambato	Av. Los Capulíes (Atocha)	03-2421300
<b>Nivel II</b>					
<b>Hospital de Latacunga</b>					
48	<b>Latacunga</b>	Cotopaxi	Latacunga	Barrio Loreto Calle Quito S/N Y Leopoldo Pino	03-2997503
<b>Nivel II</b>					

49	Hospital de Puyo Nivel I	Pastaza	Puyo	Celao Marín 1021 y Curaray	03-2885761
50	UAA Baños	Tungurahua	Baños	Rafael Viera S/N y Luis Martínez	03-2741931
51	UAA Píllaro	Tungurahua	Píllaro	Rocafuerte 1-08 y Atipillaguazo	06-2886432
52	CAA H.D. Tena	Napo	Tena	Calle 9 de Octubre S/N y Tarqui	03-2873668
<b>REGIONAL SGSIF 5: Bolívar, Chimborazo</b>					
53	Hospital de Riobamba Nivel II	Chimborazo	Riobamba	Chile 3929 y Av. Unidad Nacional	03-2968074
54	Hospital de Guaranda Nivel I	Bolívar	Guaranda	Augusto Chávez S/N vía a Ambato	03-2982019
55	CAA Alausí	Chimborazo	Alausí	Esteban Orozco S/N y Antonio Mora	03-2930144
56	UAA Chunchi	Chimborazo	Chunchi	Abdón Calderón y General Córdova.	03-2936262
57	UAA Parque Industrial	Chimborazo	Riobamba	Av. Celso Augusto y Rodríguez	03-2942122
58	UAA San Miguel de Bolívar	Bolívar	San Miguel	Calle Batalla de Camino Real S/N	03-2989448
<b>REGIONAL SGSIF 6: Manabí</b>					
59	Hospital de Portoviejo	Manabí	Portoviejo	Prolongación Av. Manabí	05-2635313

<b>Nivel II</b>					
60	Hospital de Manta	Manabí	Manta	Av. La Cultura contiguo al Patronato Municipal	05-2620862
<b>Nivel II</b>					
61	Hospital de Chone	Manabí	Chone	Junín y Boyacá	05-2696411
<b>Nivel I</b>					
62	CAA Bahía de Caráquez	Manabí	Bahía de Caraquez	Riofrío y Malecón s/n	05-2691060
63	CAA Jipijapa	Manabí	jipijapa	Km.1 Vía Puerto Cayo	05-2600337
64	UAA Calceta	Manabí	Calceta	Av. Estudiantil - Ciudadela Municipal	05-2685108
65	UAA El Carmen	Manabí	El Carmen	Av. Chone	05-2660014
66	UAA Los Esteros Manta	Manabí	Manta	Av.103 entre Calles 115 y 116	05-2623440
67	UAA Paján	Manabí	Paján	24 de Mayo y 7 de Noviembre	05-2649255
68	UAA Portoviejo	Manabí	Portoviejo	Colón y Olmedo	05-2630731
<b>REGIONAL SGSIF 7: Loja, Zamora Chinchipe</b>					
69	Hospital Manual Ignacio Monteros	Loja	Loja	Calle Ibarra y Santo Domingo de los Colorados S/N	07-2563279
<b>Nivel II</b>					

70	<b>CAA H.D. Central Loja</b>	Loja	Loja	10 de Agosto y Manuel Agustín Aguirre	07-2584851
71	<b>CAA H.D. Zamora</b>	Zamora Chinchipe	Zamora	Av. Alonso de Mercadillo y Paquisha	07-2605117
72	<b>UAA Cariamanga</b>	Loja	Cariamanga	David Salazar S/N	07-2687343
73	<b>UAA Celica</b>	Loja	Celica	Amazonas y Rafael Granda	07-2657742
74	<b>UAA Macará</b>	Loja	Macará	Juvenal Jaramillo S/N y Gonzanamá	07-2696490
75	<b>UAA Paltas</b>	Loja	Catacocha	Mercadillo y Lauro Guerrero Piso 2	07-26831105
76	<b>UAA Catamayo</b>	Loja	Catamayo	Av. Catamayo piso 2, a media cuadra de Liceo Arias Carrión	07-2677199
77	<b>UAA Zumba</b>	Zamora Chinchipe	Zumba	Calle 12 de febrero y Orellana	07-2308239
<b>REGIONAL SGSIF 8: Carchi, Imbabura, Orellana, Sucumbíos</b>					
78	<b>Hospital de Ibarra Nivel II</b>	Imbabura	Ibarra	Av. Víctor Manuel Guzmán S/N Miguel Egas	06-2958193
79	<b>CAA Nueva Loja</b>	Sucumbíos	Nueva Loja (Lago Agrio)	Jorge Añazco Nro. 140 y Pasaje Gonzanamá	06-2830615
80	<b>CAA Otavalo</b>	Imbabura	Otavalo	Roca #81 y Abdón Calderón	06-2920428

81	CAA Tulcán	Carchi	Tulcán	Rafael Arellano entre Boyacá Y García Moreno S/N	06-2981238
82	UAA Atuntaqui	Imbabura	Atuntaqui	Av. General Enríquez 12-43 y Atahualpa	06-2906124
83	UAA Cotacachi	Imbabura	Cotacachi	Pedro Moncayo 15- 29 y M. Peñaherrera	06-2916027
84	UAA El Ángel	Carchi	El Ángel	Av. Abdón Calderón y Riofrío	06-2977218
85	UAA El Coca	Orellana	El Coca	Camilo de Torrano S/N y Modesto Valdez	06-2880452
86	UAA San Gabriel	Carchi	San Gabriel	Av. Atahualpa y Rumichaca s/n	06-2290007
<b>REGIONAL SGSIF 9: El Oro</b>					
87	Hospital de Machala Nivel II	El Oro	Machala	Bolívar y Ayacucho (Esq.)	07-2962330
88	CAA de Piñas	El Oro	Piñas	Orquídea Sur Av. Francisco Carrión s/n	07-2976159
89	UAA de Pasaje	El Oro	Pasaje	Eloy Alfaro y Tarqui	07-2915173
90	UAA Huaquillas	El Oro	Piñas	AV. Republica entre Manabí y Piñas	07-2510392
91	UAA de Portovelo	El Oro	Portovelo	Antonio José de Sucre y Rosa Vivar	07-2949184
92	UAA de Santa Rosa	El Oro	Santa Rosa	José María Ollague s/n y Leone Castelly	07-2943210
93	UAA de Zaruma	El Oro	Zaruma	Plaza de la Independencia	07-2772130

Unidad de Atención Ambulatoria	UAA
Centro de Atención Ambulatoria	CAA
Centro de Atención Ambulatoria y Hospital del Día	CAA H.D.
Hospital I	Nivel I
Hospital II	Nivel II
Hospital III	Nivel III

Fuente y Elaboración: <http://www.iesg.gob.ec/es/web/guest/mapa-de-unidades-medicas1>



**ANEXO No. 3**

**ENCUESTA No.1**  
**ESPECTRO DE ESTILOS GERENCIALES**

Encierre en un círculo la letra que corresponda mejor a su organización en el entorno descrito. Se definen dos puntos finales de cada continuo, R y B, mientras que los tres puntos (O, Y, y G) indican diversos grados entre los puntos finales. Encierre en un círculo el punto medio (Y), sólo si el comportamiento típico de la organización entra igualmente en cualquiera de los puntos finales; encierre en un círculo O ó G, dependiendo de cuál punto final se asemeje más a su organización. En la medida de lo posible trate de determinar dónde se ajusta con más frecuencia la organización entre los dos puntos.

**1. Al comunicarse con sus subalternos, los gerentes normalmente...**

R	O	Y	G	B
Brindan solamente la información que es absolutamente necesaria para hacer la tarea.				Brindan más información de lo necesario y tratan de ayudarle a los subalternos a entender la situación global.

**2. Cuando los gerentes toman una decisión y toman medidas...**

B	G	Y	O	R
Usualmente están de acuerdo con el otro staff involucrado; sus medidas se consideran parte de un todo más grande. necesario.				Se ven como los únicos responsables; ejercen poder cuando es necesario.

**3. Al planear el trabajo, los gerentes prefieren...**

R	O	Y	G	B
Hacerlo ellos mismos primero, luego mostrarle a sus supervisores, luego decirle a sus subalternos lo que esperan.				Trabajar primero con otros para desarrollar un plan más grande, luego comparten la actividad de planeación con sus subalternos.

**4. Cuando evalúan a sus subalternos, los gerentes normalmente...**

B	G	Y	O	R
Comparten las evaluaciones y le dan a sus subalternos la oportunidad de responder.			Llenan los formularios apropiados y envían copias al departamento de personal, pero tratan de no hacer mucho alboroto de la evaluación.	

**5. Como líderes los gerentes siempre tratan de...**

R	O	Y	G	B
Estar adelante de sus subalternos y saber más sobre la tarea que sus subalternos para poder estar al frente.			Inspirar a otros para dar el ejemplo y colaborar con otros.	

**6. Al seleccionar nuevo personal, los gerentes...**

B	G	Y	O	R
Tratan de equiparar el puesto y la persona para lograr éxito a largo plazo.			Tratan de escoger trabajadores problemáticos y perezosos y a personas que no puedan manejar bien.	

**7. En esta organización, el sistema perfecto de información es aquel que...**

B	G	Y	O	R
Le da a la mayor cantidad posible de personas acceso a información no confidencial.			Le da a otros solamente la información que necesitan para hacer su actual trabajo.	

**8. Cuando están bajo presión para tomar una decisión rápida, los gerentes...**

R	O	Y	G	B
Toman inmediatamente la decisión y asumen responsabilidad por la misma.		Rápidamente examinan la situación, determinan si es necesario hacer participar a otras personas y si es así, se demoran para tomar una decisión hasta que se pueda incluir a dichas personas.		

9. Cuando organizan el trabajo para sus subalternos, los gerentes...

B	G	Y	O	R
Explican cuidadosamente la situación global y luego trabajan con los grupos involucrados para definir sus responsabilidades y poder.			Describen claramente el trabajo, responsabilidades y estructura jerárquica de cada persona.	

10. En esta organización, las personas que trabajan para un gerente particular siempre saben...

R	O	Y	G	B
Que la persona está a cargo y que sus evaluaciones afectan los aumentos y los ascensos.			Como les va en forma global y en qué áreas se están desempeñando bien, y en que áreas necesitan realizar mejoras.	

11. Cuando los gerentes tratan de motivar a los empleados...

B	G	Y	O	R
Buscan los tipos de trabajo y entornos en los cuales los empleados se puedan desempeñar mejor.			Otorgan recompensas y castigos según sea apropiado.	

12. Cuando una persona no lleva a cabo bien un trabajo, el gerente de esa persona usualmente...

R	O	Y	G	B
Le asesora y, si eso no funciona, busca un remplazo antes de despedirla.			Se sienta con la persona y trata de determinar lo que se necesitará para hacer bien el trabajo.	

13. Cuando los gerentes hablan sobre su propio trabajo con sus subalternos tratan de...

R	O	Y	G	B
Decirles solamente lo que consideran que los empleados tienen derecho a saber.			discutir su trabajo sin reserva con la esperanza de que los empleados puedan ayudarlos o que los gerentes mismos puedan ayudarle a los empleados.	

14. Cuando se refiere a las medidas, los gerentes están firmemente convencidos de que...

B	G	Y	O	R
El poder del grupo para decidir y actuar debe prevalecer si las condiciones son correctas y el grupo ha alcanzado una etapa avanzada de desarrollo.			Una persona puede hacer más trabajo mucho más rápido que cualquier grupo.	

15. Para realizar un proyecto de trabajo, los gerentes...

R	O	Y	G	B
Le dicen a sus subalternos exactamente qué tienen que hacer paso a paso y luego le dicen cuanto tiempo tienen para concluir cada paso.			Coordinan el proyecto total primero y luego se devuelven en cada paso, de manera que todos sepan lo que se requiere y cómo su trabajo se ajuste a todo el proyecto en conjunto.	

16. A fin de controlar la organización, los gerentes...

B	G	Y	O	R
Ayudan a sus subalternos a auto controlarse y a alcanzar niveles más elevados de responsabilidad en la organización.			Vigilan de cerca todo lo que sucede y se cercioran de que exista un sistema establecido de controles.	

17. Los gerentes actúan como si las mejores recompensas para el personal fueran...

R	O	Y	G	B
Más dinero, más tiempo libre y más status.			Reconocimiento y la satisfacción resultantes de hacer un buen trabajo.	

18. Cuando trabajan con personas, los gerentes actúan como si...

B	G	Y	O	R
Los trabajadores siempre pueden lograr más; juntos pueden mejorar cualquier situación y las personas aprenden a colaborar.			Se recompensará a los trabajadores cuando hacen lo que se les dijo; si no lo hacen se les castigará.	

19. Cuando los gerentes se comunican con sus supervisores o las personas que están en puestos más elevados, están...

B	G	Y	O	R
Dispuestos a explicar lo que saben y a pensar sobre cualquier tema que les parezca importante.			Son muy cautelosos de lo que dicen por miedo a dar la impresión incorrecta o a decir demasiadas cosas.	

20. Cuando el supervisor de un gerente delega una tarea, el gerente subalterno usualmente...

R	O	Y	G	B
Asumirá toda la responsabilidad y realizará la tarea el mismo siempre que sea posible.			Trabjará con otros para realizar la tarea, garantizando y compartiendo el éxito.	

21. Cuando un proyecto de trabajo es muy complicado los gerentes prefieren...

B	G	Y	O	R
Trabajar con un equipo para garantizar que todas las piezas encajen y que todos sepan o que os demás están haciendo		Asumir toda la responsabilidad y simplificar cada parte de manera que puedan manejarla en vez de depender de la capacidad de las personas para colaborar		

22. Los gerentes actúan como si la mejor manera de garantizar que se realice el trabajo a tiempo es...

R	O	Y	G	B
Fijar fechas límite específicas, monitorear constantemente el progreso y castigar a los que se demoran.		Cerciorarse de que todos entiendan las fechas límite y la manera cómo afectan el trabajo de otros, y recompensas y reconocer el desempeño oportuno.		

23. En el liderazgo, los gerentes consideran que es más importante...

B	G	Y	O	R
Trabajar con las personas de manera que los ayuden a ser que tienen más poderosos y exitosos.		Demostrar siempre que saben hacia dónde se dirigen y fortaleza y confianza en sus opiniones.		

24. Si han trabajado con personas por varios años, los gerentes...

R	O	Y	G	B
Creen que las personas tienen que saber su trabajo y saber lo que se espera de ellas.		Pueden ver cuánto han crecido los empleados en sus puestos y lo valiosos que son para la organización.		

25. Cuando los gerentes reciben información...

B	G	Y	O	R
Hacen lo que pueden para cerciorarse de que la información esté donde se le necesite para realizar una tarea.			Se cercioran de que se necesite información antes de transmitir.	

26. Los gerentes motivan a sus subalternos a...

B	G	Y	O	R
Trabajar como parte de un equipo, que es más poderoso que los miembros individuales y puede contribuir más sin la ayuda de los gerentes.			Trabajar solos y a estar fundamentalmente bajo la autoridad de sus gerentes, que cuidarán de ellos.	

27. Los gerentes suponen que la mejor manera de diseñar una organización es...

R	O	Y	G	B
Centralizar el poder y la autoridad de manera que el personal de los niveles superiores de la organización sean las personas que sepan todo lo que está sucediendo.			Fomentar la delegación de autoridad y la participación para poder según sea factible a fin de usar de todos los empleados.	

28. Cuando hay que castigar a un empleado, los gerentes tratan de...

B	G	Y	O	R
Discutir el problema y buscar soluciones a más largo plazo antes de que se ejecute el castigo; también documentan la infracción.			Cerciorarse de que el castigo se ajuste a la falta y que todos sepan lo que les pasa a los empleados problemáticos.	

**29.** Cuando los gerentes trabajan con empleados que no están motivados usualmente...

B	G	Y	O	R
Tratan de determinar lo que se necesitará para hacerlos trabajar y vigilarlos de cerca para mantenerlos en movimiento			Trabajan con ellos para determinar lo que sucede y ayudados a encontrar el trabajo que se ajuste mejor a sus capacidades o ayudarlos a encontrar otro trabajo.	

**30.** Si alguien no crece en su puesto en una Organización, su gerente usualmente...

R	O	Y	G	B
Trata de entender el problema y hacer cualquier cosa para ayudado.			Siente que no hay problemas en tanto la persona todavía realice el trabajo y trabaje bien con el supervisor.	

Fuente y Elaboración: CISNEROS César (2010): "**Material Didáctico de Clase, UISEK, MSSO**"; Módulo de Habilidades Gerenciales.



**ANEXO No. 4**

**ENCUESTA No.2**  
**JUNG – MYERS BRIGGS**

**INSTRUCCIONES**

Por favor, elija una de las dos opciones cuando conteste las preguntas del Inventario.

Puede retornar nuevamente a alguna pregunta si aún no ha elegido respuesta para ella.

Si no está seguro acerca de lo que va a contestar, deje que su decisión se base en la más frecuente respuesta a la situación dada por sus sentimientos.

PREGUNTAS	SI	NO
Se siente cómodo entre la multitud		
Se desarrolla rápidamente en el plano social		
Pasa su tiempo libre activamente : Le gusta más crear cosas o participar de la vida social		
El contacto directo en las charlas grupales lo estimulan y le dan energía		
Se siente mejor cuánto mayor cantidad de gente habla con usted.		
Es generalmente el primero en reaccionar a un acontecimiento repentino: el teléfono que suena o una pregunta inesperada		
A menudo se siente acalorado		
Le gusta tener un amplio círculo de conocidos		
Se divierte directamente estando implicado en cosas con la gente		
Le gusta el placer de las caminatas solitarias		
A menudo se absorbe totalmente en su trabajo		
En su tiempo libre usted prefiere no hacer nada, escuchar radio o leer el periódico		
Es capaz de apartarse del bullicio de cada día		
Prefiere escuchar a hablar		
Prefiere encuentros en círculos con interacción de mucha gente		
Usualmente se ubica a los lados o en el centro de una sala		

Fuente y Elaboración: JUNG – MYERS BRIGGS; actualizado al 2002

Le gustaría estar aislado de cualquier ruido exterior		
Encuentra dificultad para hablar en voz alta		
En general, las preocupaciones actuales le preocupan más que sus planes futuros		
Usted tiende a confiar en su experiencia más bien que en las alternativas teóricas		
Prefiere actuar directamente o más bien especular sobre varias opciones		
Su escritorio, el banco de trabajo etc. están generalmente están prolijos y ordenados		
Tiene dificultad en entender la noción de " una decisión aproximada"		
Es esencial poner a prueba las cosas por Ud. Mismo		
Cuando resuelve un problema sigue primeramente un acercamiento conocido que lo acerque al problema nuevo.		
En vista de una situación, usted presta más atención a los hechos que a una secuencia de eventos posibles		
Se siente más cómodo desenvolviéndose en formas convencionales		
Ve fácilmente el principio general detrás de los eventos particulares		
Está siempre a la búsqueda de nuevas oportunidades		
A menudo pasa su tiempo pensando sobre cómo las cosas pueden ser mejoradas?		
Fácilmente percibe varios caminos en los cuales un evento puede desarrollarse		
Está más interesado en la idea en general que en los detalles de su realización		
Fácilmente entiende principios teóricos nuevos		
Encuentra difícil desempeñarse en una actividad que requiera su continua atención		

Es más inclinado a la experimentación que a seguir aproximaciones conocidas		
Desea siempre saber cómo hacerlo.		
Encuentra difícil hablar de sus sensaciones		
Es difícil hacerlo enojar o hacer que usted pierda su temperamento		
Usted confía en la razón más bien que en las sensaciones		
Valora la justicia más que la misericordia		
Piensa que casi todo puede ser analizado		
La crítica objetiva es siempre útil en cualquier actividad		
Tiende a ser imparcial incluso si esto puede poner en peligro sus buenas relaciones con la gente.		
Usted intenta estar parado firmemente en sus principios		
Considera que la aproximación científica es la mejor		
Tiende a simpatizar con la gente		
Fácilmente es afectado por fuertes emociones		
Está fácilmente predispuesto a dar a la gente sin pedir nada a cambio		
Se encuentra dispuesto a situaciones que requieren su comprensión a pesar de la implicación que conllevan		
Se siente implicado cuando mira series de TV		
Tiene un conocimiento agudo de las preocupaciones personales		
Está seguro que la gente es guiada por sus sensaciones		
Usted tiene un sentido que el mundo que está fundado en la compasión		
En un diálogo, usted se esfuerza alcanzar mutuo el acuerdo		
Usted da lo mejor de sí para terminar una tarea a tiempo		
Está en su naturaleza asumir responsabilidades		
Planea siempre sus acciones por adelantado		
Le gusta comprobar personalmente como las cosas van progresando		

Encuentra placer poniendo los asuntos en orden		
Usted es constante en sus hábitos		
Casi nunca llega con retraso a sus citas		
Sabe hacer buen uso de cada minuto de su tiempo		
Le gusta dar instrucciones		
Está inclinado confiar más en la improvisación que en cuidadosas planificaciones		
Los plazos le parecen a usted estar en apariencia careciendo de importancia en absoluto		
Usted piensa que toda cosa en el mundo es relativa		
La " sed de aventura " es algo cercano a su corazón		
El proceso de buscar la solución es más importante para usted que el resultado		
Evita de ser limitado por las obligaciones		
Trabaja a menudo apresuradamente		
Creé que aún la mejor decisión puede ser fácilmente cambiabile		
La observancia terminante de las reglas establecidas no es conducente a un buen resultado		

**ANEXO No.5****ENTREVISTA**

1. Saludo muy cordial
2. Nombre del entrevistado y Edad
3. Profesión e instrucción de cuarto nivel (si tiene)
4. Cargo que desempeña
5. Tiempo de servicio
6. Tiempo en el cargo
7. Opinión sobre el cargo que ocupa
8. Planes hospitalarios que tiene a corto plazo
9. Organigrama de actividades (enviar por correo)
10. Despedida.

## ANEXO No.6

### FOTOGRAFÍAS

En Guayaquil mantuvieron una reunión de coordinación, los representantes del Ministerio de Salud, IESS, Seguro Social Campesino y Fuerzas Armadas. Foto: Dany Mera/Agencia Andes. Julio 2012

