

Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud

Libardo Antonio Giraldo G.¹ • Lina María Grisales F.²

Resumen

Este estudio presenta la identificación y normalización de las competencias de los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS). Para ello, se conformó un grupo de profesores de la Facultad Nacional de Salud Pública, considerados expertos en gerencia de instituciones prestadoras de servicios de salud por su trayectoria en administración hospitalaria. Estos se reunieron durante 19 sesiones y, por medio del método Delphi y aplicando la metodología del análisis funcional, identificaron trece competencias, de las cuales seis son en el área de representación de la entidad y siete en el área de gestión administrativa. La formalización de estas competencias a través del establecimiento de estándares es lo que se denomina normalización de competencias. Se concluye que

el ejercicio de la gerencia debe ser el resultado de la combinación de una serie de evidencias que provienen desde el ser, el saber y el hacer que, al integrarse, constituyen las competencias. Este estudio ofrece la posibilidad de elaborar currículos de formación más integrales para los administradores de servicios de salud. Del mismo modo, ofrece para las instituciones de salud un panorama diferente en cuanto a la gestión del talento humano.

Palabras clave

Gerencia, administración de los servicios de salud, competencia laboral, análisis funcional

Identification and normalization of competences for health services managers

Summary

This study shows the identification and standardization of competences for health institutions managers. In order to identify and standardize competences a group of experienced experts in the field of hospital administration as well as health services was formed. They met during 19 sessions and by Delphi Method and applying the functional analysis method identified 13 competences, 6 of which belong to the institution representation area and 7 to management. Formalization of these competences through establishment of standards is denominated normalization of competences. It is concluded that management must be the result of the

combination of a series of evidences that come from the being, the knowledge and the doing and that they all integrated constitute the competences. This study offers the possibility to build a more complete formation curriculum for health institutions managers. In the same way it offers a different view dealing with human talent for health services.

Key words

Management, health services administration, laboral competence, functional analysis

1 Médico y cirujano, magíster en salud pública, profesor ocasional de la Facultad Nacional de Salud Pública, Universidad de Antioquia. Cibercorreo: lgiraldog@guajiros.udea.edu.co

2 Bacterióloga, especialista en gerencia de laboratorios clínicos, magíster en salud pública. Profesora ocasional de la Escuela de Bacteriología y Laboratorio Clínico. Universidad de Antioquia.

Recibido: 27 de mayo de 2005 *Aceptado:* 26 de septiembre de 2005

Introducción

Los administradores en salud tienen un papel trascendental en el análisis y el desarrollo de los diferentes escenarios en los cuales se desenvuelve la salud pública y su análisis es el insumo básico para la definición de políticas públicas en salud. Por ello, la formación integral del administrador en salud es una responsabilidad social de las instituciones formadoras, de modo que la participación de ellos en las diferentes instancias del sistema de salud dé respuesta efectiva a las necesidades en salud de las comunidades. Administrar los recursos de la salud pública requiere de un administrador particular, que tenga una visión holística de la salud y que aplique adecuadamente la ciencia administrativa —y de la gerencia en particular— en la búsqueda de la eficiencia en el uso de los recursos y, por esta vía, en la mejora de las condiciones de vida de la población.

La universidad debe dirigir esfuerzos no solo a *enseñar*, como lo ha hecho tradicionalmente; es necesario elaborar currículos que promuevan la formación integral de hombres y mujeres capaces de construir desde su saber una sociedad más justa. Por lo anterior, debemos identificar cuál es el administrador en salud, el gerente de la salud pública que se necesita.

Para investigadores, consultores y profesores en administración son objeto de un continuo y sistemático análisis las siguientes preguntas: ¿qué actitudes, conocimientos y destrezas debe tener un administrador para que su trabajo sea efectivo? y ¿cómo dotarlos de esos insumos para que cumplan el papel directivo para el cual se supone que se forman? Para los salubristas, es necesario procurar una formación integral en administración y, particularmente, en gerencia, ya que se espera que ellos diseñen y/o implementen las políticas en salud en Colombia.

La inquietud en torno a la formación integral de los administradores en salud es absolutamente vigente, cuando las instituciones de salud están inmersas en transformaciones estructurales provocadas por un entorno económico que considera la competencia entre instituciones —sean públicas o privadas— como la manera para que el uso de los recursos sea eficiente. Sin embargo, para lograr esto, no solo se debe promover la utilización de opciones estratégicas y la redefinición de prioridades, sino también fortalecer en los gerentes todas aquellas características relacionadas con el ser, el saber y el hacer, de tal manera que sus decisiones estén basadas en un análisis contextual de las condiciones de salud de las comunidades.

¿Qué características como personas (liderazgo, honestidad, ética, pedagogía, etc.), qué conocimientos en administración estratégica (planeación, organización, dirección y control) y qué destrezas (comunicación, negociación, interpretación de normas, delegación, etc.) se deben promover en los administradores en salud? Es una pregunta que debe ser suficientemente analizada antes de definir un determinado programa de capacitación gerencial en salud.

Esas características en el ser, el saber y el hacer las denominamos *competencias*, concepto que no es nuevo, pero que ha tenido una serie de adaptaciones que lo han llevado a tener desde un significado que pretendía identificar las capacidades técnicas de una persona para desempeñarse en un determinado oficio, hasta definiciones más complejas que incluyen ya no solo los aspectos técnicos, sino también aquellas características personales —no técnicas, sino actitudinales—, conjugadas todas ellas a la hora de desempeñarse en un determinado rol social.

Esta investigación, de acuerdo con Gerhard Bunk, plantea la competencia desde una perspectiva más académica y humanista. En esencia, una competencia incorpora un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinadas, coordinadas e integradas que son definibles solo en la acción. No es solo una mera aplicación de saberes; es una reconstrucción de acuerdo con la situación específica y que a su vez representa un valor añadido. Dicho de otra manera, la competencia es la capacidad integral para desempeñar las actividades propias de la vida, para ser nosotros mismos y para integrarnos como miembros activos de la sociedad.¹

No es posible convertir a “cualquiera” en un directivo efectivo y exitoso con solo proporcionar conocimientos y desarrollar ciertas habilidades. La experiencia demuestra que, efectivamente, es posible formar y entrenar a directivos para una dirección efectiva, incorporando cualidades personales como inteligencia, valor, intuición, voluntad, don de mando y capacidad de influir en los demás, entre otras.

¿Cómo descubrir aquello que hace exitoso a un profesional? Para tratar de dar respuesta a esta pregunta, en este documento se plantea el análisis funcional, aplicado a la gerencia en salud. Esta es una técnica que se utiliza para identificar las competencias requeridas para una determinada función, que se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la ocupación y concluye con las funciones productivas simples (llamadas elementos de competencia), que son las funciones realizables por una persona. El análisis funcional es una metodología utilizada por el Sistema Nacional de Calificaciones Vocacionales Basado en Competencias (NVQ) del Reino Unido. En Colombia, es utilizado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

En términos generales, la identificación de las competencias es un proceso de análisis para determinar los conocimientos, las habilidades, las destrezas, las actitudes y la comprensión que debe movilizar el gerente de una institución prestadora de servicios de salud (IPS) para lograr los objetivos del desempeño. La formalización de estas competencias a través del establecimiento de estándares es lo que se denomina *normalización de competencias*.

Identificar y normalizar las competencias de los gerentes de las IPS ofrece la posibilidad de elaborar currículos de formación más integrales para los administradores en salud,

considerando la orientación hacia la norma de competencia: “El desarrollo de las competencias se contextualiza en un marco de desarrollo humano, apuntando al desarrollo integral de cada persona y a un desarrollo organizacional en el marco de las organizaciones en aprendizaje permanente”.² Igualmente, estos procesos facilitan un acercamiento de la universidad a la sociedad, logrando que los programas académicos estén de acuerdo con las demandas del medio.

Establecer un método para identificar y normalizar las competencias de un gerente ofrece para las instituciones de salud un panorama diferente en cuanto a la gestión del talento humano, ya sea porque las competencias identificadas y normalizadas sirvan como patrón para la evaluación del desempeño y para la selección de personal, o porque la metodología empleada en estos procesos pueda ser desarrollada para el estudio de otra ocupación.

Métodos

Para identificar y normalizar las competencias se conformó un grupo de profesores de la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia considerados expertos en gerencia de IPS por su trayectoria en administración hospitalaria. Estos se reunieron durante 19 sesiones y por medio del método Delphi —y aplicando la metodología del análisis funcional— identificaron y normalizaron trece competencias.

La metodología del análisis funcional permite analizar una temática determinada partiendo de lo general para avanzar hacia lo específico. Para la identificación, inicialmente se definió el propósito principal de la ocupación del gerente, teniendo como base de la discusión las siguientes preguntas: ¿cuál es el propósito principal de un gerente de una institución de salud? ¿Qué es lo que él debe lograr en la gestión de la IPS?

A partir de la definición del propósito principal de la ocupación de un gerente se continuó la construcción de un mapa funcional resolviendo la siguiente pregunta: ¿qué tiene que hacer el gerente para lograr el propósito principal? De esta manera, se fue desagregando el propósito clave en funciones o unidades de competencia, a las cuales también se les aplicó la misma pregunta hasta llegar a funciones que pueden ser realizadas por una persona (elementos de competencia). Este último nivel de disociación corresponde a las competencias identificadas, las cuales se normalizaron posteriormente.

El *mapa funcional* (figura 1), si se lee de izquierda a derecha, responde el *cómo* una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. Si se lee de derecha a izquierda, responde el *para qué* de cada función, lo cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.

La normalización de competencias es entonces la formalización de una competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido. Con la

normalización se busca lograr una mejor descripción de cada desempeño laboral, es decir, de cada competencia, para que sirva como referencia para la formación y evaluación de las mismas.

Una norma de competencia consta de la siguiente información:

- Los criterios de desempeño, que son las especificaciones de calidad que el gerente debe tener en la competencia. Expresan el *cómo* y el *qué* se espera del desempeño del gerente de una IPS.
- El campo de aplicación, que establece las diferentes circunstancias en las que se pone a prueba la competencia.
- Las evidencias de desempeño, de actitud y de conocimiento, que constituyen la prueba o demostración de la competencia.
- La guía para la evaluación de la competencia.

En términos generales, la norma especifica lo que debe *ser, saber y hacer* el gerente para demostrar la posesión de una competencia, a través de las evidencias de actitud, de conocimiento y de desempeño respectivamente. Por el *ser* se entienden todos aquellos valores que la persona ha acumulado desde su niñez y que se manifiestan básicamente a través de las actitudes. El *saber* hace referencia a la acumulación de conocimientos académicos y provistos por la experiencia sobre administración y gerencia. Y por el *hacer* se entiende la materialización de lo actitudinal con los conocimientos y la experiencia.

Resultados

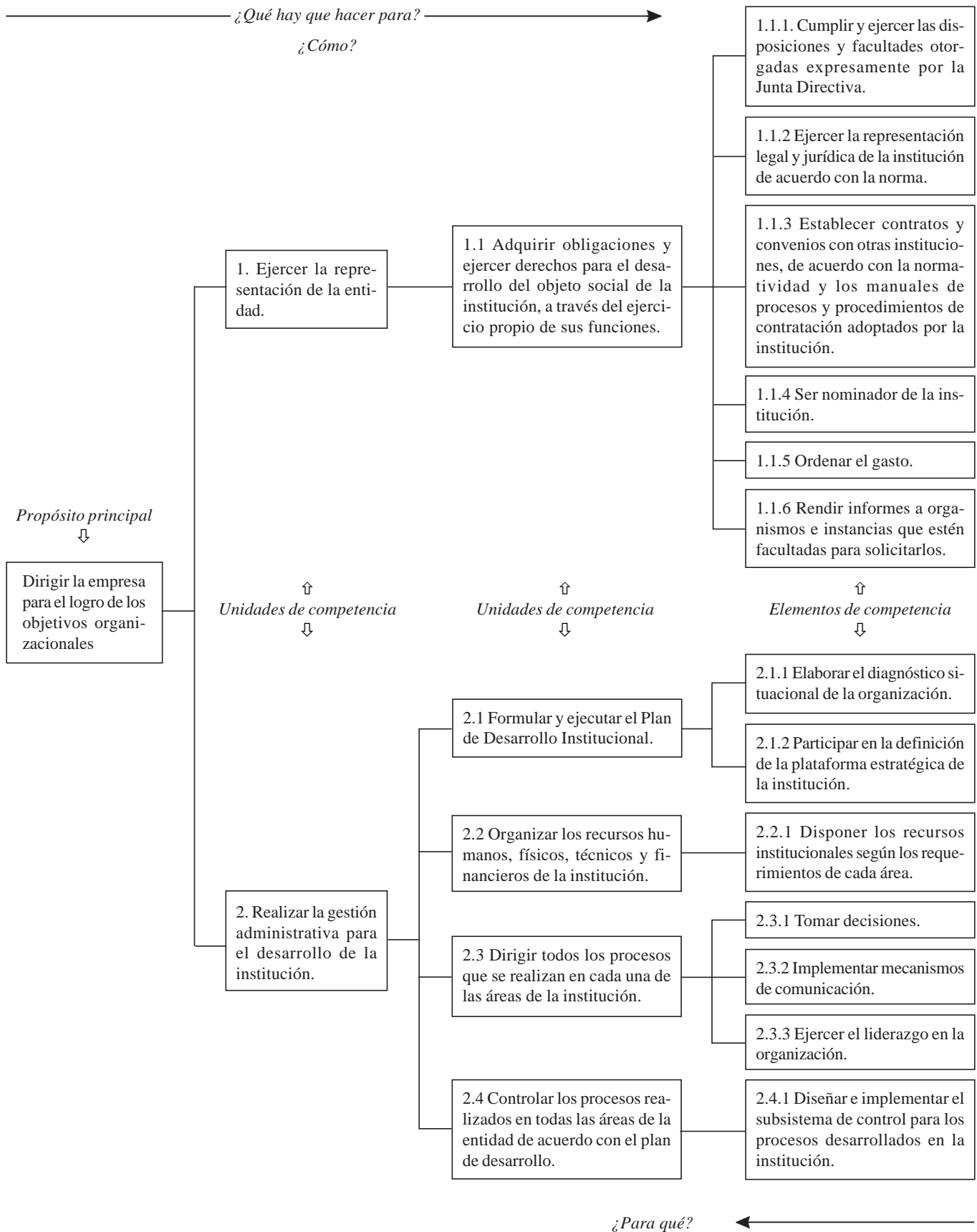
En la figura 1 se presenta el mapa funcional construido con la participación de los expertos en administración hospitalaria. El resultado del trabajo con los profesores de la Facultad Nacional de Salud Pública fue sometido a evaluación y análisis por otro grupo de expertos, constituido por docentes de otras universidades y profesionales que se desempeñan en diversas instituciones del Sistema General de Seguridad Social en Salud. A partir de la página siguiente, se presentan las trece competencias identificadas y normalizadas mediante el trabajo con los expertos.

Discusión

Cuando se dice que el propósito principal de un gerente de una IPS es *dirigir la institución hacia el logro de los objetivos organizacionales*, no se hace referencia exclusiva a objetivos de tipo económico; igualmente se alude al logro de objetivos de índole social y humana, que contribuyan a mejorar la situación de salud de la población. La gestión que realiza el gerente de una institución de salud debe conducir al desarrollo, entendido como el mayor bienestar para todos los miembros de la organización y de la sociedad en general.

Gerenciar la estructura, los procesos y los resultados de la institución de salud es el ejercicio fundamental del gerente y es lo que le permite dirigir la institución hacia el logro de

Figura 1. Mapa funcional de la ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud



Norma de competencia 1. Cumplir y ejercer las disposiciones y facultades otorgadas expresamente por la junta directiva

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud		
Unidad de competencia 1: ejercer la representación de la entidad.		
Unidad de competencia 1.1: adquirir obligaciones y ejercer derechos para el desarrollo del objeto social de la institución, a través del ejercicio propio de sus funciones.		
Elemento de competencia 1.1.1: cumplir y ejercer las disposiciones y facultades otorgadas expresamente por la junta directiva.		
Crterios de desempeño: El gerente es competente si: a. asume las disposiciones y facultades que la Junta le otorgue, de acuerdo con la naturaleza del cargo. b. no acepta asignaciones que sean contrarias a sus funciones.	Evidencias requeridas	
	Evidencias de desempeño:	
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Desempeño directo</i> 1. Conocimiento de las funciones por adscripción y por delegación (a, b) 2. Conocimiento de la naturaleza misma del cargo (a, b) </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Evidencias de producto</i> 1. Actos administrativos realizados (a, b) </td> </tr> </table>	<i>Desempeño directo</i> 1. Conocimiento de las funciones por adscripción y por delegación (a, b) 2. Conocimiento de la naturaleza misma del cargo (a, b)
<i>Desempeño directo</i> 1. Conocimiento de las funciones por adscripción y por delegación (a, b) 2. Conocimiento de la naturaleza misma del cargo (a, b)	<i>Evidencias de producto</i> 1. Actos administrativos realizados (a, b)	
Campo de aplicación: Instituciones prestadoras de servicios de salud: <ul style="list-style-type: none"> • Autorización del gasto • Vinculación de personal • Venta de bienes y servicios • Trámites legales En general, en todas las situaciones que conduzcan al desarrollo del objeto social de la institución.	Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión: <i>El gerente es:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. ágil mentalmente para analizar (a, b). 2. claro y concreta ideas (a, b). 3. hábil como comunicador y como negociador (a, b). 4. objetivo (a, b). 5. íntegro y honesto (a, b). 6. pensador lógico, sistémico y estratégico (a, b). 7. oportuno (a, b). 8. responsable (a, b). 9. inteligente emocionalmente (a, b). 10. tomador de decisiones (a, b). 11. político y diplomático (a, b). <i>El gerente conoce y comprende:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. sus funciones (a, b). 2. las inhabilidades e incompatibilidades propias de su cargo (a, b). 3. la normatividad vigente: Decreto 1876 de 1994 en lo relacionado con las empresas sociales del Estado (a, b). 	
Guía para la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las evidencias de producto • Pruebas escritas para evaluar el manejo del lenguaje • Ejercicios de razonamiento lógico y matemático • Pruebas de medición de valores • Preguntas sobre: <ul style="list-style-type: none"> – diferentes procedimientos legales – la responsabilidad de sus actos – sus funciones, sus inhabilidades y sus incompatibilidades – la normatividad vigente: Decreto 1876 de 1994 en lo relacionado con las empresas sociales del Estado 		

Norma de competencia 2. Ejercer la representación legal y jurídica de la institución de acuerdo con la norma

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud		
Unidad de competencia 1: ejercer la representación de la entidad.		
Unidad de competencia 1.1: adquirir obligaciones y ejercer derechos para el desarrollo del objeto social de la institución, a través del ejercicio propio de sus funciones.		
Elemento de competencia 1.1.2: ejercer la representación legal y jurídica de la institución de acuerdo con la norma.		
Crterios de desempeo: El gerente es competente si: a. se registra como representante legal en Cámara de Comercio o ante la entidad que realice la vigilancia y el control administrativo de la institución. b. registra su firma en la notaría para celebrar actos que requieran sello notarial. c. realiza cualquier acto mercantil en nombre de la entidad. d. responde oportuna y correctamente las diferentes reclamaciones que se le formulen. e. reclama los derechos desde el punto de vista legal, accionando los mecanismos pertinentes para el caso.	Evidencias requeridas	
	Evidencias de desempeo: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Desempeo directo</i> 1. Utilización de mecanismos legales para ejercer los derechos (e) 2. Celebración de relaciones contractuales (c) 3. Respuesta oportuna y correcta a las demandas (d) </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Evidencias de producto</i> 1. Acta de nombramiento del gerente (a) 2. Desarrollo del objeto social de la empresa (a, b, c, d, e) 3. Registro de representante legal (Cámara de Comercio o entidad de vigilancia y control) (a) 4. Contratos y convenios elaborados (c) 5. Respuestas a las reclamaciones formuladas a la entidad (d) 6. Documentos que especifican el mecanismo correcto para ejercer el cumplimiento de los derechos: conciliaciones, demandas, tutelas, etc. (e) </td> </tr> </table>	<i>Desempeo directo</i> 1. Utilización de mecanismos legales para ejercer los derechos (e) 2. Celebración de relaciones contractuales (c) 3. Respuesta oportuna y correcta a las demandas (d)
<i>Desempeo directo</i> 1. Utilización de mecanismos legales para ejercer los derechos (e) 2. Celebración de relaciones contractuales (c) 3. Respuesta oportuna y correcta a las demandas (d)	<i>Evidencias de producto</i> 1. Acta de nombramiento del gerente (a) 2. Desarrollo del objeto social de la empresa (a, b, c, d, e) 3. Registro de representante legal (Cámara de Comercio o entidad de vigilancia y control) (a) 4. Contratos y convenios elaborados (c) 5. Respuestas a las reclamaciones formuladas a la entidad (d) 6. Documentos que especifican el mecanismo correcto para ejercer el cumplimiento de los derechos: conciliaciones, demandas, tutelas, etc. (e)	
Campo de aplicación: Instituciones prestadoras de servicios de salud: <ul style="list-style-type: none"> • Autorización del gasto • Vinculación de personal • Venta de bienes y servicios • Trámites legales En general, en todas las situaciones que conduzcan al desarrollo del objeto social de la institución.	Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión: <i>El gerente es:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. ágil mentalmente para analizar (a, b, c, d, e). 2. claro y concreta ideas (a, b, c, d, e). 3. hábil como comunicador y como negociador (a, b, c, d, e). 4. objetivo (a, b, c, d, e). 5. íntegro y honesto (a, b, c, d, e). 6. pensador lógico, sistémico y estratégico (a, b, c, d, e). 7. oportuno (a, b, c, d, e). 8. responsable (a, b, c, d, e). 9. inteligente emocionalmente (a, b, c, d, e). 10. tomador de decisiones (a, b, c, d, e). 11. político y diplomático (a, b, c, d, e). <i>El gerente conoce y comprende:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. los diferentes procesos legales (d, e). 2. la normatividad vigente (constitucional, de contratación, laboral, administrativa, fiscal, presupuestal) (c, d, e). 3. la responsabilidad de sus actos (c, d, e). 4. las facultades recibidas (a, b, c, d, e). 5. la estructura de la organización (c, d, e). 6. el contexto político y económico (c, d, e). 7. la plataforma estratégica de la institución (c, d, e). 	
Guía para la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las evidencias de producto: acta de nombramiento, registro de representante legal, contratos, convenios, respuestas a reclamaciones formuladas a la entidad y documentos por medio de los cuales se ejerce el cumplimiento de los derechos institucionales • Pruebas escritas para evaluar el manejo del lenguaje • Ejercicios de razonamiento lógico y matemático • Pruebas de medición de valores • Preguntas sobre: <ul style="list-style-type: none"> – diferentes procedimientos legales: vía ordinaria y vía contencioso administrativa – la responsabilidad de sus actos – sus funciones – normatividad 		

Norma de competencia 3. Establecer contratos y convenios con otras instituciones de acuerdo con la normatividad y los manuales de procesos y procedimientos de contratación adoptados por la institución

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud		
Unidad de competencia 1: ejercer la representación de la entidad.		
Unidad de competencia 1.1: adquirir obligaciones y ejercer derechos para el desarrollo del objeto social de la institución, a través del ejercicio propio de sus funciones.		
Elemento de competencia 1.1.3: establecer contratos y convenios con otras instituciones, de acuerdo con la normatividad y los manuales de procesos y procedimientos de contratación adoptados por la institución.		
CrITERIOS de desempeño: El gerente es competente si: a. los contratos y convenios son establecidos de acuerdo con la oferta de servicios que la institución está en capacidad de brindar. b. utiliza la información sobre la entidad contratante para tomar decisiones acerca del establecimiento de las relaciones contractuales. c. aplica correctamente el contenido de la norma y de los manuales de procesos y procedimientos de contratación al momento de celebrar contratos o convenios. d. las relaciones contractuales establecidas se evalúan y controlan periódicamente.	Evidencias requeridas	
	Evidencias de desempeño: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Desempeño directo</i> 1. Sabe cuándo se establecen contratos y cuándo, convenios (c). 2. Toma la decisión de contratar con una entidad (a, b). 3. Utiliza e interpreta indicadores de gestión (d). 4. Análisis de la información de la entidad contratante (b). </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Evidencias de producto</i> 1. Contrato y convenio bien elaborado (a, b, c, d) 2. Criterios de calidad en la contratación (a, b, c, d) 3. Indicadores de gestión de las relaciones contractuales (d) 4. Actas de comités de auditoría e interventoría de los contratos (d) </td> </tr> </table>	<i>Desempeño directo</i> 1. Sabe cuándo se establecen contratos y cuándo, convenios (c). 2. Toma la decisión de contratar con una entidad (a, b). 3. Utiliza e interpreta indicadores de gestión (d). 4. Análisis de la información de la entidad contratante (b).
<i>Desempeño directo</i> 1. Sabe cuándo se establecen contratos y cuándo, convenios (c). 2. Toma la decisión de contratar con una entidad (a, b). 3. Utiliza e interpreta indicadores de gestión (d). 4. Análisis de la información de la entidad contratante (b).	<i>Evidencias de producto</i> 1. Contrato y convenio bien elaborado (a, b, c, d) 2. Criterios de calidad en la contratación (a, b, c, d) 3. Indicadores de gestión de las relaciones contractuales (d) 4. Actas de comités de auditoría e interventoría de los contratos (d)	
Campo de aplicación: Gestión de las instituciones prestadoras de servicios de salud, específicamente en aquellas circunstancias en que se establecen contratos y convenios	Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión: <i>El gerente es:</i> 1. ágil mentalmente para analizar y decidir (a, b, c, d). 2. claro y concreta ideas (a, b, c, d). 3. hábil como negociador (a, b, c, d). 4. hábil como comunicador (a, b, c, d). 5. honesto (a, b, c, d). 6. íntegro (a, b, c, d). 7. pensador sistémico y estratégico (a, b, c, d). 8. razonador lógico (a, b, c, d). <i>El gerente conoce y comprende:</i> 1. las facultades, las inhabilidades y las incompatibilidades propias de su cargo (a, b, c, d). 2. la responsabilidad de sus actos (a, b, c, d). 3. la oferta de servicios que está en capacidad de hacer la institución (a). 4. el contenido de los manuales de procesos y procedimientos de contratación de la institución (c). 5. la normatividad vigente sobre contratación (c). 6. los términos del contrato (d). 7. el registro presupuestal (c, d). 8. la naturaleza jurídica de la entidad contratante (b, c). 9. las diferentes etapas del control financiero (a, b, c, d). 10. los procesos de auditoría e interventoría de contratos (d). 11. el sector salud (a, b, c, d). 12. el contexto político, económico, social, cultural y tecnológico (a, b, c, d, e). 13. el perfil epidemiológico de la población del área de influencia (a, b, c, d, e). 14. el sistema de costos (b, c). 15. el significado de la plataforma estratégica (a, b, c, d).	
Guía para la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las evidencias de productos: contratos y convenios, criterios de calidad en la contratación, actas de comités de auditoría, manual de procesos y procedimientos de contratación • Casos hipotéticos que permitan: <ul style="list-style-type: none"> – analizar estados financieros de entidades contratantes para tomar de decisiones – utilizar e interpretar indicadores de gestión – diferenciar contratos y convenios – definir las diferentes etapas del control financiero. • Preguntas acerca de la normatividad vigente sobre contratación • Ejercicios de razonamiento lógico y matemático • Pruebas de medición de valores 		

Norma de competencia 4. Ser nominador de la institución

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud			
Unidad de competencia 1: ejercer la representación de la entidad.			
Unidad de competencia 1.1: adquirir obligaciones y ejercer derechos para el desarrollo del objeto social de la institución, a través del ejercicio propio de sus funciones.			
Elemento de competencia 1.1.4: ser nominador de la institución.			
CrITERIOS de desempeño: El gerente es competente si: a. los nombramientos obedecen a un proceso de selección de personal. b. los nombramientos se realizan conforme al perfil laboral, profesional y ocupacional y según la naturaleza del cargo. c. el acto administrativo de nombramiento se elabora según la norma y el formato. d. provee los cargos de acuerdo con la necesidad de la institución y dentro de los términos correspondientes. e. respeta los términos que rigen, una vez provisto el cargo. f. notifica la vinculación y desvinculación de un funcionario en los términos que la normatividad lo define.	Evidencias requeridas		
	Evidencias de desempeño:		
Campo de aplicación: Proceso de selección de personal en las instituciones prestadoras de servicios de salud, públicas y privadas	Desempeño directo 1. Conocimiento de los cargos a proveer y del momento y la manera de proveerlos.(a, b, c, d, e, f) 2. Toma la decisión de vincular o desvincular a un funcionario (a, b, c, d, e, f) 3. Aplicación de criterios de selección de personal (a, b) 4. Aplicación de criterios de desvinculación de personal (f) 5. Análisis de hojas de vida (a, b)	Evidencias de producto 1. Actos administrativos como: <ul style="list-style-type: none"> • Actas de nombramiento (c, d, e, f) • Actas de terminación del contrato (c, d, e, f) • Actas de reunión del comité de selección de personal (a) • Actas de destitución o insubsistencia (f) 2. Concursos y convocatorias realizadas (a, b) 3. Personal vinculado a la institución (a, c, d, e, f) 4. Criterios de selección de personal (a, b, c, d, e, f)	
	Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión: <i>El gerente es:</i> 1. ágil mentalmente para analizar (a, b, c, d, e, f). 2. claro y concreta ideas (a, b, c, d, e, f). 3. hábil como comunicador (a, b, c, d, e, f). 4. objetivo (a, b, c, d, e, f). 5. íntegro y honesto (a, b, c, d, e, f). 6. pensador sistémico y estratégico (a, b, c, d, e, f). 7. razonador lógico (a, b, c, d, e, f). 8. asertivo y accesible (a, b). 9. responsable (a, b, c, d, e, f). 10. inteligente emocionalmente (a, b, c, d, e, f). <i>El gerente conoce y comprende:</i> 1. las facultades propias de su cargo (a, b, c, d, e, f). 2. la responsabilidad de sus actos (a, b, c, d, e, f). 3. la naturaleza jurídica de la entidad (a). 4. los cargos que hay que proveer (a, b). 5. el perfil laboral, profesional y ocupacional del cargo que hay que proveer (b).. 6. la normatividad laboral vigente: Código Sustantivo del Trabajo y Norma de Carrera Administrativa (a, b, c, d, e, f). 7. los términos para proveer los cargos (d, e, f). 8. técnicas de entrevista (a, b). 9. la estructura organizacional dentro de la cual está comprendido el cargo (a, b). 10. el producto del desempeño del cargo (a, b). 11. las habilidades, compatibilidades, inhabilidades e incompatibilidades para el cargo (a, b, c). 12. cuándo y cómo destituye, declara insubsistente o da por terminado un contrato (e, f). 13. los mecanismos que garantizan la correcta selección del personal (a, b) 14. las necesidades de personal de la empresa (d).		
Guía para la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Preguntas sobre los cargos que hay que proveer y sobre la manera y el momento para hacerlo • Revisión de actos administrativos • Preguntas acerca de convocatorias o concursos • Revisión de criterios de selección de personal: ¿cuáles criterios son más importantes? • Pruebas escritas para evaluar el manejo del lenguaje • Solución de un problema de selección de personal en una entidad pública y privada • Ejercicios de razonamiento lógico y matemático • Pruebas de medición de valores • Analizar hojas de vida y confrontar con los manuales de funciones • Preguntas sobre el Código Sustantivo del Trabajo y sobre la Norma de Carrera Administrativa • Conocimiento del producto del desempeño del cargo • Conocimiento de las habilidades, compatibilidades, inhabilidades e incompatibilidades de los cargos 			

Norma de competencia 5. Ordenar el gasto

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud					
Unidad de competencia 1: ejercer la representación de la entidad.					
Unidad de competencia 1.1: adquirir obligaciones y ejercer derechos para el desarrollo del objeto social de la institución, a través del ejercicio propio de sus funciones.					
Elemento de competencia 1.1.5: ordenar el gasto.					
Crterios de desempeño: <i>El gerente es competente si:</i> a. emplea el procedimiento correcto para ordenar el gasto. b. ordena el gasto de acuerdo con los respaldos que requiere el acto administrativo. c. prioriza el gasto según las oportunidades y las necesidades de la institución. d. ordena el gasto dentro de los límites de cuantía autorizados por la Junta Directiva. e. ejecuta el presupuesto oportunamente. f. se ciñe al Estatuto de Contratación Pública (Ley 80/93) y al derecho privado.	Evidencias requeridas				
	Evidencias de desempeño:				
Campo de aplicación: Proceso de compras de insumos (comités de compras) para las instituciones prestadoras de servicios de salud	<table border="1"> <tr> <td><i>Desempeño directo</i></td> <td><i>Evidencias de producto</i></td> </tr> <tr> <td> <ol style="list-style-type: none"> Análisis del presupuesto (a, b, d, e) Análisis de licitaciones y de cotizaciones (b, f) Análisis de las necesidades y las oportunidades (c) Toma de decisión para ordenar el gasto (a, b, c, d, e, f) Conocimiento de los manuales de contratación (b, d, e, f) </td> <td> <ol style="list-style-type: none"> Manuales de procesos y procedimientos de contratación (a, f) Proceso de publicación de licitaciones (a, f) Acto administrativo por medio del cual se ordena el gasto (a, b, c, d, e, f) Ordenes de compra (a, b, c, d, e, f) Licitaciones y cotizaciones (a, f) Actas de comités de compra (a, b, c) Facturas (a, b, d, e, f) Pagos de nómina, de servicios públicos y de impuestos (a, b, c, d, e) Remisiones (a, b, f) Logro de los objetivos institucionales (a, b, d, e, f) </td> </tr> </table>	<i>Desempeño directo</i>	<i>Evidencias de producto</i>	<ol style="list-style-type: none"> Análisis del presupuesto (a, b, d, e) Análisis de licitaciones y de cotizaciones (b, f) Análisis de las necesidades y las oportunidades (c) Toma de decisión para ordenar el gasto (a, b, c, d, e, f) Conocimiento de los manuales de contratación (b, d, e, f) 	<ol style="list-style-type: none"> Manuales de procesos y procedimientos de contratación (a, f) Proceso de publicación de licitaciones (a, f) Acto administrativo por medio del cual se ordena el gasto (a, b, c, d, e, f) Ordenes de compra (a, b, c, d, e, f) Licitaciones y cotizaciones (a, f) Actas de comités de compra (a, b, c) Facturas (a, b, d, e, f) Pagos de nómina, de servicios públicos y de impuestos (a, b, c, d, e) Remisiones (a, b, f) Logro de los objetivos institucionales (a, b, d, e, f)
	<i>Desempeño directo</i>	<i>Evidencias de producto</i>			
<ol style="list-style-type: none"> Análisis del presupuesto (a, b, d, e) Análisis de licitaciones y de cotizaciones (b, f) Análisis de las necesidades y las oportunidades (c) Toma de decisión para ordenar el gasto (a, b, c, d, e, f) Conocimiento de los manuales de contratación (b, d, e, f) 	<ol style="list-style-type: none"> Manuales de procesos y procedimientos de contratación (a, f) Proceso de publicación de licitaciones (a, f) Acto administrativo por medio del cual se ordena el gasto (a, b, c, d, e, f) Ordenes de compra (a, b, c, d, e, f) Licitaciones y cotizaciones (a, f) Actas de comités de compra (a, b, c) Facturas (a, b, d, e, f) Pagos de nómina, de servicios públicos y de impuestos (a, b, c, d, e) Remisiones (a, b, f) Logro de los objetivos institucionales (a, b, d, e, f) 				
Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión: <i>El gerente es:</i> <ol style="list-style-type: none"> ágil mentalmente para analizar (a, b, c, d, e, f). claro y concreta ideas (a, b, c, d, e, f). hábil como comunicador y como negociador (a, b, c, d, e, f). objetivo (a, b, c, d, e, f). íntegro y honesto (a, b, c, d, e, f). pensador lógico, sistémico y estratégico (a, b, c, d, e, f). oportuno (a, b, c, d, e, f). responsable (a, b, c, d, e, f). inteligente emocionalmente (a, b, c, d, e, f). tomador de decisiones (a, b, c, d, e, f). político y diplomático (a, b, c, d, e, f). eficiente (a, b, c, d, e, f). efectivo (a, b, c, d, e, f). <i>El gerente conoce y comprende:</i> <ol style="list-style-type: none"> los respaldos que requiere cada acto administrativo (a, b). las facultades recibidas (d, f). la responsabilidad de sus actos (a, b, c, d, e, f). el monto del gasto (d, f). la estructura de la organización (a, c). la información de la organización (a, b, c, d, e, f). las fuentes de financiación (b). las normas de contratación vigentes: Estatuto de Contratación Pública y derecho privado (b, e, f). el presupuesto: la disponibilidad y la reserva presupuestales (b, e). los recursos humanos, físicos, técnicos y tecnológicos de la institución (c). 					
Guía para la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Revisión de las evidencias de producto: actos administrativos, publicaciones de licitaciones, manuales de procesos y procedimientos de contratación, ordenes de compra, licitaciones y cotizaciones, facturas, remisiones Solución de un problema con apoyo en información, como el presupuesto, las cotizaciones y las necesidades de una IPS Pruebas escritas para evaluar el manejo del lenguaje Ejercicios de razonamiento lógico y matemático Pruebas de medición de valores Preguntas sobre los diferentes actos administrativos y los respaldos para ordenar el gasto Conocimiento de fuentes de financiación 					

Norma de competencia 6. Rendir informes a organismos e instancias que estén facultados para solicitarlos

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud		
Unidad de competencia 1: ejercer la representación de la entidad.		
Unidad de competencia 1.1: adquirir obligaciones y ejercer derechos para el desarrollo del objeto social de la institución, a través del ejercicio propio de sus funciones.		
Elemento de competencia 1.1.6: rendir informes a organismos e instancias que estén facultados para solicitarlos.		
Criterios de desempeño: El gerente es competente si: a. elabora el informe según la norma, el formato y los términos definidos para el mismo. b. el informe se circunscribe a lo que se solicita. c. la información suministrada es confiable y objetiva. d. el informe es enviado oportunamente a la institución adecuada. e. verifica el envío del informe.	Evidencias requeridas	
	Evidencias de desempeño: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Desempeño directo</i> 1. Conocimiento sobre cuándo rendir los informes (a, d) 2. Conocimiento de los formatos y del diligenciamiento adecuado de ellos (a, c) 3. Correcto manejo del lenguaje oral y escrito (a) 4. Conocimiento del tipo de información que requiere cada informe y cada institución solicitante (a, b) 5. Comprensión del contenido del informe (a, b, c, d) </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Evidencias de producto</i> 1. Informes elaborados correctamente (a, b, c, d, e) 2. Radicación en archivo de los informes enviados (a, b, c, d, e) </td> </tr> </table>	<i>Desempeño directo</i> 1. Conocimiento sobre cuándo rendir los informes (a, d) 2. Conocimiento de los formatos y del diligenciamiento adecuado de ellos (a, c) 3. Correcto manejo del lenguaje oral y escrito (a) 4. Conocimiento del tipo de información que requiere cada informe y cada institución solicitante (a, b) 5. Comprensión del contenido del informe (a, b, c, d)
<i>Desempeño directo</i> 1. Conocimiento sobre cuándo rendir los informes (a, d) 2. Conocimiento de los formatos y del diligenciamiento adecuado de ellos (a, c) 3. Correcto manejo del lenguaje oral y escrito (a) 4. Conocimiento del tipo de información que requiere cada informe y cada institución solicitante (a, b) 5. Comprensión del contenido del informe (a, b, c, d)	<i>Evidencias de producto</i> 1. Informes elaborados correctamente (a, b, c, d, e) 2. Radicación en archivo de los informes enviados (a, b, c, d, e)	
Campo de aplicación: <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones prestadoras de servicios de salud, públicas y privadas • Todos los procesos relacionados con la rendición de informes a: <ul style="list-style-type: none"> – los organismos de control competentes (Contaduría General, Contraloría General, Dirección General del Presupuesto y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN) – la administración municipal y la Junta Directiva de la institución – la Fiscalía, la Procuraduría – el Ministerio de Salud, la Dirección Seccional de Salud, las secretarías de salud y las direcciones locales de salud – ligas de usuarios, usuarios, empleados, sindicato (en general, a la comunidad) – a quien, por su competencia, requiera información y a quien considere pertinente enviársela 	Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión: <i>El gerente es:</i> 1. ágil mentalmente para analizar (a, b, c, d, e). 2. claro y concreta ideas (a, b, c, d, e). 3. hábil como comunicador (a, b, c, d, e). 4. objetivo (a, b, c, d, e). 5. honesto (a, b, c, d, e). 6. íntegro (a, b, c, d, e). 7. pensador sistémico y estratégico (a, b, c, ,d e). 8. razonador lógico (a, b, c, d, e). <i>El gerente conoce y comprende:</i> 1. los términos para presentar informes (a, d). 2. la normatividad vigente (a, b, c, d, e). 3. los formatos y su diligenciamiento (a, c). 4. el contenido del informe (b, c). 5. la competencia de quien solicita la información (a, b, c). 6. la responsabilidad por el no cumplimiento del informe (sea por omisión, extemporaneidad o mal diligenciamiento) (c, d). 7. los instructivos de los formatos (a, b, c).	
Guía para la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Preguntas sobre los tipos de informe que debe rendir la institución ante los organismos de vigilancia y control • Revisión de informes • Revisión de radicados en archivo • Pruebas escritas para evaluar el manejo del lenguaje • Realización de un informe • Análisis de un informe de gestión • Ejercicios de razonamiento lógico y matemático • Pruebas de medición de valores • Conocimiento de la responsabilidad del informe 		

Norma de competencia 7. Elaborar el diagnóstico situacional de la organización

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud		
Unidad de competencia 2: realizar la gestión administrativa para el desarrollo de la institución.		
Unidad de competencia 2.1: formular y ejecutar el Plan de Desarrollo Institucional.		
Elemento de competencia 1.1.1: cumplir y ejercer las disposiciones y facultades otorgadas expresamente por la junta directiva.		
Crterios de desempeño: El gerente es competente si: a. utiliza metodologías de planeación para elaborar el diagnóstico. b. convoca al equipo de trabajo para la elaboración del diagnóstico. c. estandariza al equipo de trabajo en la aplicación de la metodología. d. utiliza y provee información previa para la elaboración del diagnóstico. e. asigna responsabilidades y funciones a cada área de la institución. f. lidera el proceso para la elaboración del diagnóstico. g. socializa el diagnóstico en toda la institución.	Evidencias requeridas	
	Evidencias de desempeño: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Desempeño directo</i> 1. Aplicación de metodologías de planeación: DOFA, estructura, proceso y resultados (a) 2. Mecanismos de comunicación formal (b, c, d, e, f, g) 3. Identificación de la disponibilidad de recursos humanos, técnicos, físicos y financieros en la institución y la necesidad de ellos (b) 4. Análisis de información previa acerca de los recursos: humanos, técnicos, físicos, financieros y epidemiológicos (d) 5. Interpretación y utilización de indicadores de gestión (d) 6. Conocimiento del diagnóstico situacional por parte de las personas de la institución (g) </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Evidencias de producto</i> 1. Documento escrito que contiene el diagnóstico situacional de la institución y que se elabora conforme a la metodología utilizada (a, b, c, d, e, f) 2. Documento escrito que contiene el diagnóstico situacional de cada área: prestación de servicios, mercadeo, finanzas y recursos humanos (b, c, d, e, f) 3. Actas de reuniones del equipo de trabajo (a, b, c, d, e) 4. Actas de talleres realizados de estandarización (b, c) 5. Actas de reuniones de socialización (g) 6. Sistema de información gerencial (g) 7. Documento escrito que contiene el Plan de Desarrollo Institucional (a) </td> </tr> </table>	<i>Desempeño directo</i> 1. Aplicación de metodologías de planeación: DOFA, estructura, proceso y resultados (a) 2. Mecanismos de comunicación formal (b, c, d, e, f, g) 3. Identificación de la disponibilidad de recursos humanos, técnicos, físicos y financieros en la institución y la necesidad de ellos (b) 4. Análisis de información previa acerca de los recursos: humanos, técnicos, físicos, financieros y epidemiológicos (d) 5. Interpretación y utilización de indicadores de gestión (d) 6. Conocimiento del diagnóstico situacional por parte de las personas de la institución (g)
<i>Desempeño directo</i> 1. Aplicación de metodologías de planeación: DOFA, estructura, proceso y resultados (a) 2. Mecanismos de comunicación formal (b, c, d, e, f, g) 3. Identificación de la disponibilidad de recursos humanos, técnicos, físicos y financieros en la institución y la necesidad de ellos (b) 4. Análisis de información previa acerca de los recursos: humanos, técnicos, físicos, financieros y epidemiológicos (d) 5. Interpretación y utilización de indicadores de gestión (d) 6. Conocimiento del diagnóstico situacional por parte de las personas de la institución (g)	<i>Evidencias de producto</i> 1. Documento escrito que contiene el diagnóstico situacional de la institución y que se elabora conforme a la metodología utilizada (a, b, c, d, e, f) 2. Documento escrito que contiene el diagnóstico situacional de cada área: prestación de servicios, mercadeo, finanzas y recursos humanos (b, c, d, e, f) 3. Actas de reuniones del equipo de trabajo (a, b, c, d, e) 4. Actas de talleres realizados de estandarización (b, c) 5. Actas de reuniones de socialización (g) 6. Sistema de información gerencial (g) 7. Documento escrito que contiene el Plan de Desarrollo Institucional (a)	
Campo de aplicación: Proceso de planeación de la institución		
Guía para la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las evidencias de producto: documento escrito con el diagnóstico situacional (de la institución y de cada área de la misma) y con el plan de desarrollo institucional, actas de reuniones del equipo de trabajo, actas de talleres de estandarización, actas de reuniones de socialización. • Pruebas escritas para evaluar el manejo del lenguaje. • Ejercicios de razonamiento lógico y matemático. • Pruebas de medición de valores. • Preguntas sobre: <ul style="list-style-type: none"> – diferentes metodologías de planeación – utilización de indicadores de gestión – cómo es el proceso de planeación en la institución – mecanismos de comunicación formal. • Elaboración de un diagnóstico a partir de situaciones previas • Análisis de diagnósticos situacionales para tomar decisiones. • Preguntas al personal sobre el conocimiento del Plan de Desarrollo Institucional y su diagnóstico. 	Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión: <i>El gerente es:</i> 1. líder (a, b, c, d, e, f, g). 2. ágil mentalmente para analizar (a, b, c, d, e, f, g). 3. claro y concreta ideas (a, b, c, d, e, f, g). 4. hábil como comunicador y como negociador (a, b, c, d, e, f, g). 5. objetivo (a, b, c, d, e, f, g). 6. íntegro y honesto (a, b, c, d, e, f, g). 7. pensador lógico, sistémico y estratégico (a, b, c, d, e, f, g). 8. oportuno (a, b, c, d, e, f, g). 9. responsable (a, b, c, d, e, f, g). 10. inteligente emocionalmente (a, b, c, d, e, f, g). 11. tomador de decisiones (a, b, c, d, e, f, g). 12. político y diplomático (a, b, c, d, e, f, g). 13. pedagogo (a, b, c, d, e, f, g). <i>El gerente conoce y comprende:</i> 1. el sector salud (a, b, c, d, e, f, g). 2. la institución (a, b, c, d, e, f, g). 3. las metodologías de planeación (a, c). 4. la información de la institución y de la competencia (d). 5. indicadores de gestión (d). 6. mecanismos de comunicación formal (b, c, e, f, g). 7. la normatividad vigente: Constitución Nacional, Ley 152 de 1994, Ley 100 de 1993, Ley 80 de 1993, Ley 715 de 2001, Código Sustantivo del Trabajo, Decreto 2309 de 2002 y sus resoluciones y Ley 87 de 1993 (a, b, c, d, e, f, g). 8. los procesos de la institución (a, b, c, d, e, f, g).	

Norma de competencia 8. Participar en la definición de la plataforma estratégica de la institución

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud			
Unidad de competencia 2: realizar la gestión administrativa para el desarrollo de la institución. Unidad de competencia 2.1: formular y ejecutar el Plan de Desarrollo Institucional.			
Elemento de competencia 2.1.2: participar en la definición de la plataforma estratégica de la institución.			
Criterios de desempeño: El gerente es competente si: a. lidera la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional. b. define y comprende los componentes de la plataforma estratégica de la institución. c. cada área de la institución tiene su propia plataforma estratégica. d. define las actividades a desarrollar en cada área de trabajo. e. dimensiona la plataforma estratégica de cada área de conformidad con la plataforma estratégica y con el plan de desarrollo institucionales. f. cada área ejecuta las responsabilidades definidas y asignadas en el Plan de Desarrollo. g. define puntos y mecanismos de control para las actividades desarrolladas en cada área. h. interpreta y aplica indicadores de gestión.	Evidencias requeridas		
	Evidencias de desempeño:		
	<table border="1"> <tr> <td style="vertical-align: top;"><i>Desempeño directo</i> 1. Elementos de la plataforma estratégica formulados correctamente (b, c, d, e, g) 2. Asignación de responsabilidades (b, c, d, e, f) 3. Análisis del diagnóstico situacional (a) 4. Grado de contribución de cada área de la institución al logro de los objetivos institucionales (a, c, d, e, f) 5. Cada área de la institución obra conforme a lo planeado (f, g, h) 6. Determinación de áreas clave del negocio (e)</td> <td style="vertical-align: top;"><i>Evidencias de producto</i> 1. Documento escrito que contiene el Plan de Desarrollo Institucional elaborado con base en el diagnóstico realizado previamente (b, c) 2. Documento escrito que contiene el Plan de Desarrollo Institucional: misión, visión, estrategias, políticas, valores, principios, objetivos, metas, planes, programas, subprogramas, proyectos (a, b, c, d, e, g, h) 3. Documento escrito que contiene la plataforma estratégica de cada área de la institución (c, h) 4. Plan de trabajo de cada área: consulta externa, cirugía, hospitalización, urgencias, ayudas diagnósticas, farmacia, suministros (d, h) 5. Plan de mercadeo (d) 6. Plan de administración del recurso humano (d) 7. Planes de capacitación (d) 8. Presupuesto (d) 9. Indicadores de gestión (f, g, h). 10. Control de la ejecución (g, h) 11. Informes de gestión (f, g) 12. Portafolio de servicios (b, d)</td> </tr> </table>	<i>Desempeño directo</i> 1. Elementos de la plataforma estratégica formulados correctamente (b, c, d, e, g) 2. Asignación de responsabilidades (b, c, d, e, f) 3. Análisis del diagnóstico situacional (a) 4. Grado de contribución de cada área de la institución al logro de los objetivos institucionales (a, c, d, e, f) 5. Cada área de la institución obra conforme a lo planeado (f, g, h) 6. Determinación de áreas clave del negocio (e)	<i>Evidencias de producto</i> 1. Documento escrito que contiene el Plan de Desarrollo Institucional elaborado con base en el diagnóstico realizado previamente (b, c) 2. Documento escrito que contiene el Plan de Desarrollo Institucional: misión, visión, estrategias, políticas, valores, principios, objetivos, metas, planes, programas, subprogramas, proyectos (a, b, c, d, e, g, h) 3. Documento escrito que contiene la plataforma estratégica de cada área de la institución (c, h) 4. Plan de trabajo de cada área: consulta externa, cirugía, hospitalización, urgencias, ayudas diagnósticas, farmacia, suministros (d, h) 5. Plan de mercadeo (d) 6. Plan de administración del recurso humano (d) 7. Planes de capacitación (d) 8. Presupuesto (d) 9. Indicadores de gestión (f, g, h). 10. Control de la ejecución (g, h) 11. Informes de gestión (f, g) 12. Portafolio de servicios (b, d)
<i>Desempeño directo</i> 1. Elementos de la plataforma estratégica formulados correctamente (b, c, d, e, g) 2. Asignación de responsabilidades (b, c, d, e, f) 3. Análisis del diagnóstico situacional (a) 4. Grado de contribución de cada área de la institución al logro de los objetivos institucionales (a, c, d, e, f) 5. Cada área de la institución obra conforme a lo planeado (f, g, h) 6. Determinación de áreas clave del negocio (e)	<i>Evidencias de producto</i> 1. Documento escrito que contiene el Plan de Desarrollo Institucional elaborado con base en el diagnóstico realizado previamente (b, c) 2. Documento escrito que contiene el Plan de Desarrollo Institucional: misión, visión, estrategias, políticas, valores, principios, objetivos, metas, planes, programas, subprogramas, proyectos (a, b, c, d, e, g, h) 3. Documento escrito que contiene la plataforma estratégica de cada área de la institución (c, h) 4. Plan de trabajo de cada área: consulta externa, cirugía, hospitalización, urgencias, ayudas diagnósticas, farmacia, suministros (d, h) 5. Plan de mercadeo (d) 6. Plan de administración del recurso humano (d) 7. Planes de capacitación (d) 8. Presupuesto (d) 9. Indicadores de gestión (f, g, h). 10. Control de la ejecución (g, h) 11. Informes de gestión (f, g) 12. Portafolio de servicios (b, d)		
Campo de aplicación: Proceso de planeación de la institución	Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión:		
Guía para la evaluación:	<p><i>El gerente es:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> líder (a, b, c, d, e, f, g, h). ágil mentalmente para analizar (a, b, c, d, e, f, g, h). claro y concreta ideas (a, b, c, d, e, f, g, h). hábil como comunicador y como negociador (a, b, c, d, e, f, g, h). objetivo (a, b, c, d, e, f, g, h). íntegro y honesto (a, b, c, d, e, f, g, h). pensador lógico, sistémico y estratégico (a, b, c, d, e, f, g, h). oportuno (a, b, c, d, e, f, g, h). responsable (a, b, c, d, e, f, g, h). inteligente emocionalmente (a, b, c, d, e, f, g, h). tomador de decisiones (a, b, c, d, e, f, g, h). político y diplomático (a, b, c, d, e, f, g, h). pedagogo (b, c, c, d, e, f, g, h). <p><i>El gerente conoce y comprende:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> el sector salud (a, b, c, d, e, f, g, h). la institución (a, b, c, d, e, f, g, h). la información de la institución y de la competencia (a, b, c, d, e, f, g, h). indicadores de gestión (a, b, c, d, e, f, g, h). mecanismos de comunicación (b, c, e, f, g, h). la manera de formular cada elemento de la plataforma estratégica (a, b, c, h). el significado de la plataforma estratégica (a, d, h). el medio interno y externo (DOFA) (a). El diagnóstico situacional (a, h). Las responsabilidades definidas a cada área (plan de trabajo) (e, f, g, h). El objeto social de la entidad (a, b, c, d, e, f, g, h). Los recursos disponibles (a, b, c, d, e, f, g, h). La normatividad: Constitución Nacional, Ley 152 de 1994, Ley 100 de 1993 (a, b, c, d, e, f, g, h). 		
<ul style="list-style-type: none"> Revisión de las evidencias de producto: documentos escritos, plan de mercadeo, plan de administración del recurso humanos, control de la ejecución, informes de gestión Pruebas escritas para evaluar el manejo del lenguaje Ejercicios de razonamiento lógico y matemático Pruebas de medición de valores Preguntas sobre: <ul style="list-style-type: none"> la institución y el proceso de planeación que desarrolla utilización de indicadores de gestión mecanismos de comunicación el significado de la plataforma Análisis de un Plan de Desarrollo Institucional Análisis de diagnósticos Evaluación de un plan de trabajo 			

Norma de competencia 9. Disponer los recursos institucionales según los requerimientos de cada área

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud		
Unidad de competencia 2: realizar la gestión administrativa para el desarrollo de la institución.		
Unidad de competencia 2.2: organizar los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros de la institución.		
Elemento de competencia 2.2.1: disponer los recursos institucionales según los requerimientos de cada área.		
Crterios de desempeño: El gerente es competente si: a. identifica los recursos institucionales según su posibilidad de aplicación. b. asigna los recursos según su disponibilidad. c. asigna los recursos de acuerdo con el Plan de Desarrollo. d. logra objetivos razonables con los recursos aplicados.	Evidencias requeridas	
	Evidencias de desempeño: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Desempeño directo</i> 1. Conocimiento del Plan de Desarrollo Institucional (a, b, c, d) 2. Disposición del ordenamiento del inventario (b, c) 3. Ejecución del presupuesto (b, c) 4. Dotación humana y técnica (b, c) 5. “Poner a cada quien en su lugar” (b, c, d) 6. Utilización de los recursos de acuerdo con las necesidades del área (b, c, d) 7. Formalización de la asignación de los recursos (a, b, c, d) 8. Conocimiento de los manuales en la ejecución de los procesos (b, c) </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Evidencias de producto</i> 1. Clima organizacional (a, b, c, d) 2. Manual de funciones (a, b, c, d) 3. Reglamento interno de trabajo (a, b, c, d) 4. Manuales de procesos y procedimientos administrativos y asistenciales (a, b, c, d) 5. Logro de los objetivos institucionales (a, b, c, d) 6. Satisfacción del usuario (a, b, c, d) 7. Planta física funcional y dotación de equipos (a, b, c, d) 8. Selección objetiva de personal (a, b, c, d) 9. Adquisición de los suministros con las especificaciones requeridas (a, b, c, d) 10. Sistema de información (a, b, c, d) 11. Hojas de vida del personas y de los equipos (a, b, c, d) 12. Órdenes de compra y pagos de nómina (b, c). </td> </tr> </table>	<i>Desempeño directo</i> 1. Conocimiento del Plan de Desarrollo Institucional (a, b, c, d) 2. Disposición del ordenamiento del inventario (b, c) 3. Ejecución del presupuesto (b, c) 4. Dotación humana y técnica (b, c) 5. “Poner a cada quien en su lugar” (b, c, d) 6. Utilización de los recursos de acuerdo con las necesidades del área (b, c, d) 7. Formalización de la asignación de los recursos (a, b, c, d) 8. Conocimiento de los manuales en la ejecución de los procesos (b, c)
<i>Desempeño directo</i> 1. Conocimiento del Plan de Desarrollo Institucional (a, b, c, d) 2. Disposición del ordenamiento del inventario (b, c) 3. Ejecución del presupuesto (b, c) 4. Dotación humana y técnica (b, c) 5. “Poner a cada quien en su lugar” (b, c, d) 6. Utilización de los recursos de acuerdo con las necesidades del área (b, c, d) 7. Formalización de la asignación de los recursos (a, b, c, d) 8. Conocimiento de los manuales en la ejecución de los procesos (b, c)	<i>Evidencias de producto</i> 1. Clima organizacional (a, b, c, d) 2. Manual de funciones (a, b, c, d) 3. Reglamento interno de trabajo (a, b, c, d) 4. Manuales de procesos y procedimientos administrativos y asistenciales (a, b, c, d) 5. Logro de los objetivos institucionales (a, b, c, d) 6. Satisfacción del usuario (a, b, c, d) 7. Planta física funcional y dotación de equipos (a, b, c, d) 8. Selección objetiva de personal (a, b, c, d) 9. Adquisición de los suministros con las especificaciones requeridas (a, b, c, d) 10. Sistema de información (a, b, c, d) 11. Hojas de vida del personas y de los equipos (a, b, c, d) 12. Órdenes de compra y pagos de nómina (b, c).	
Campo de aplicación: Proceso de organización de la institución	Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión: <i>El gerente es:</i> 1. líder (a, b, c, d). 2. estrategia (a, b, c, d). 3. ágil mentalmente para analizar (a, b, c, d). 4. claro y concreta ideas (a, b, c, d). 5. hábil como comunicador y como negociador (a, b, c, d). 6. objetivo (a, b, c, d). 7. íntegro y honesto (a, b, c, d). 8. pensador lógico, sistémico y estratégico (a, b). 9. oportuno (a, b, c, d). 10. responsable (a, b, c, d). 11. inteligente emocionalmente (a, b, c, d). 12. tomador de decisiones (a, b, c, d). 13. político y diplomático (a, b, c, d). 14. pedagogo (a, b, c, d). <i>El gerente conoce y comprende:</i> 1. el Plan de Desarrollo Institucional (a, b, c, d). 2. el inventario de todos los recursos (humano, técnico, físico y financiero) (a, b, c, d). 3. el sector salud (a, b, c, d). 4. la institución (a, b, c, d). 5. los recursos disponibles (a, b, c, d). 6. los procesos de la institución (a, b, c, d). 7. indicadores de gestión (a, b, c, d). 8. mecanismos de comunicación (a, b, c, d). 9. el diagnóstico situacional (a, b, c, d). 10. las responsabilidades definidas a cada área (plan de trabajo) (a, b, c, d). 11. el objeto social de la entidad (a, b, c, d). 12. la normatividad (a, b, c, d).	
Guía para la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las evidencias de producto: clima organizacional, manual de funciones, reglamento interno del trabajo, manuales de procedimientos administrativos y asistenciales, logro de los objetivos institucionales, encuestas de satisfacción del personal, planta física funcional, selección objetiva de personal, adquisición de suministros con las especificaciones requeridas, sistema de información • Pruebas escritas para evaluar el manejo del lenguaje • Ejercicios de razonamiento lógico y matemático • Pruebas de medición de valores • Preguntas sobre: <ul style="list-style-type: none"> – la institución y el proceso de organización – utilización de indicadores de gestión – mecanismos de comunicación • Análisis de un plan de desarrollo institucional • Utilización de los recursos de acuerdo con las necesidades del área • Aplicación de los manuales de procesos y procedimientos en la ejecución de los procesos • Conocimiento del Plan de Desarrollo Institucional 		

Norma de competencia 10. Tomar decisiones

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud					
Unidad de competencia 2: realizar la gestión administrativa para el desarrollo de la institución.					
Unidad de competencia 2.3: dirigir todos los procesos que se realizan en cada una de las áreas de la institución.					
Elemento de competencia 2.3.1: tomar decisiones.					
Criterios de desempeño: El gerente es competente si: a. asume como propia la toma de decisiones. b. convoca al equipo de trabajo para producir y analizar información. c. identifica la oportunidad de la decisión. d. la decisión es producto del análisis de la información.	Evidencias requeridas				
	Evidencias de desempeño:				
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><i>Desempeño directo</i></td> <td style="width: 50%;"><i>Evidencias de producto</i></td> </tr> <tr> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización del sistema de información gerencial (a, b, c, d) 2. Análisis de indicadores (a, b, c, d) 3. Funcionamiento del sistema de información gerencial (a, b, c, d) 4. Análisis de información (a, b, c, d) 5. Capacidad de convocatoria (b) 6. Cumplimiento del cronograma de reuniones (b). </td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efecto de la toma de decisiones (d) 2. Toma de decisiones: manuales, convenios, protocolos, despidos, sanciones, compras, nombramientos, contratos (c, d) 3. Actas de comité directivo (a, b, c, d) 4. Selección de un producto, una oferta o un proveedor (c, d) 5. Actas de reuniones con el personal (b) </td> </tr> </table>	<i>Desempeño directo</i>	<i>Evidencias de producto</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización del sistema de información gerencial (a, b, c, d) 2. Análisis de indicadores (a, b, c, d) 3. Funcionamiento del sistema de información gerencial (a, b, c, d) 4. Análisis de información (a, b, c, d) 5. Capacidad de convocatoria (b) 6. Cumplimiento del cronograma de reuniones (b). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efecto de la toma de decisiones (d) 2. Toma de decisiones: manuales, convenios, protocolos, despidos, sanciones, compras, nombramientos, contratos (c, d) 3. Actas de comité directivo (a, b, c, d) 4. Selección de un producto, una oferta o un proveedor (c, d) 5. Actas de reuniones con el personal (b)
<i>Desempeño directo</i>	<i>Evidencias de producto</i>				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización del sistema de información gerencial (a, b, c, d) 2. Análisis de indicadores (a, b, c, d) 3. Funcionamiento del sistema de información gerencial (a, b, c, d) 4. Análisis de información (a, b, c, d) 5. Capacidad de convocatoria (b) 6. Cumplimiento del cronograma de reuniones (b). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efecto de la toma de decisiones (d) 2. Toma de decisiones: manuales, convenios, protocolos, despidos, sanciones, compras, nombramientos, contratos (c, d) 3. Actas de comité directivo (a, b, c, d) 4. Selección de un producto, una oferta o un proveedor (c, d) 5. Actas de reuniones con el personal (b) 				
Campo de aplicación: Proceso de dirección de la institución	Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión: <i>El gerente es:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. líder (a, b, c, d). 2. estratega (a, b, c, d). 3. ágil mentalmente para analizar (a, b, c, d). 4. claro y concreta ideas (a, b, c, d). 5. hábil como comunicador y como negociador (a, b, c, d). 6. objetivo (a, b, c, d). 7. íntegro y honesto (a, b, c, d). 8. pensador lógico, sistémico y estratégico (a, b). 9. oportuno (a, b, c, d). 10. responsable (a, b, c, d). 11. inteligente emocionalmente (a, b, c, d). 12. tomador de decisiones (a, b, c, d). 13. político y diplomático (a, b, c, d). 14. pedagogo (a, b, c, d). 15. eficiente (a, b, c, d). 16. efectivo (a, b, c, d). <i>El gerente conoce y comprende:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. el Plan de Desarrollo Institucional (a, b, c, d). 2. el inventario de todos los recursos (humano, técnico, físico y financiero) (a, b, c, d). 3. el sector salud (a, b, c, d). 4. la institución (a, b, c, d). 5. los procesos de la institución (a, b, c, d). 6. indicadores de gestión (a, b, c, d). 7. mecanismos de comunicación (a, b, c, d). 8. el diagnóstico situacional (a, b, c, d). 9. el objeto social de la entidad (a, b, c, d). 10. la normatividad (a, b, c, d). 11. acerca del asunto a decidir (a, b, c, d). 12. acerca de lo que se va a decidir (a, b, c, d). 13. el contexto político, social, económico, tecnológico y técnico (a, b, c, d). 				
Guía para la evaluación:					
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las evidencias de producto: efectos de la toma de decisiones, decisiones tomadas, selección de productos o proveedores, actas de comité directivo • Pruebas escritas para evaluar el manejo del lenguaje • Ejercicios de razonamiento lógico y matemático • Pruebas de medición de valores • Preguntas sobre: <ul style="list-style-type: none"> – la institución y el proceso de dirección – utilización de indicadores de gestión – mecanismos de comunicación • Análisis de información para la toma de decisiones • Decisiones tomadas de forma participativa • Utilización del sistema de información gerencial 					

Norma de competencia 11. Implementar mecanismos de comunicación

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud					
Unidad de competencia 2: realizar la gestión administrativa para el desarrollo de la institución.					
Unidad de competencia 2.3: dirigir todos los procesos que se realizan en cada una de las áreas de la institución.					
Elemento de competencia 2.3.2: implementar mecanismos de comunicación.					
Criterios de desempeño: El gerente es competente si: a. establece un sistema de comunicación formal. b. utiliza correctamente el sistema de comunicación. c. define mecanismos de control en el sistema de comunicación empleado. d. mide el impacto del sistema de comunicación	Evidencias requeridas				
	Evidencias de desempeño:				
Campo de aplicación: Proceso de dirección de la institución	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;"><i>Desempeño directo</i></td> <td style="text-align: center;"><i>Evidencias de producto</i></td> </tr> <tr> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de las características del sistema (a, b, c) 2. Interpretación de la información por parte del receptor (b, c, d) 3. Elaboración de memorandos, carteleras, boletines internos (a, b) 4. Comprensión de la información (c, d) </td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1. Predominio de la comunicación formal en la institución (a, b, c, d) 2. Carteleras (a, b, c, d) 3. Memorandos (a, b, c, d) 4. Circulares (a, b, c, d) 5. Mensajes por correo electrónico (a, b, c, d) 6. Resoluciones (a, b, c, d) 7. Altoparlantes (a, b, c, d) 8. Señalización (a, b, c, d) 9. Usuario informado (a, b, c, d) 10. Empleado informado (a, b, c, d) 11. Sistema de información y atención al usuario (a, b, c, d) 12. Archivos (a, b, c, d) 13. Boletines internos (a, b, c, d) 14. Boletines externos (a, b, c, d) </td> </tr> </table>	<i>Desempeño directo</i>	<i>Evidencias de producto</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de las características del sistema (a, b, c) 2. Interpretación de la información por parte del receptor (b, c, d) 3. Elaboración de memorandos, carteleras, boletines internos (a, b) 4. Comprensión de la información (c, d) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predominio de la comunicación formal en la institución (a, b, c, d) 2. Carteleras (a, b, c, d) 3. Memorandos (a, b, c, d) 4. Circulares (a, b, c, d) 5. Mensajes por correo electrónico (a, b, c, d) 6. Resoluciones (a, b, c, d) 7. Altoparlantes (a, b, c, d) 8. Señalización (a, b, c, d) 9. Usuario informado (a, b, c, d) 10. Empleado informado (a, b, c, d) 11. Sistema de información y atención al usuario (a, b, c, d) 12. Archivos (a, b, c, d) 13. Boletines internos (a, b, c, d) 14. Boletines externos (a, b, c, d)
	<i>Desempeño directo</i>	<i>Evidencias de producto</i>			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de las características del sistema (a, b, c) 2. Interpretación de la información por parte del receptor (b, c, d) 3. Elaboración de memorandos, carteleras, boletines internos (a, b) 4. Comprensión de la información (c, d) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predominio de la comunicación formal en la institución (a, b, c, d) 2. Carteleras (a, b, c, d) 3. Memorandos (a, b, c, d) 4. Circulares (a, b, c, d) 5. Mensajes por correo electrónico (a, b, c, d) 6. Resoluciones (a, b, c, d) 7. Altoparlantes (a, b, c, d) 8. Señalización (a, b, c, d) 9. Usuario informado (a, b, c, d) 10. Empleado informado (a, b, c, d) 11. Sistema de información y atención al usuario (a, b, c, d) 12. Archivos (a, b, c, d) 13. Boletines internos (a, b, c, d) 14. Boletines externos (a, b, c, d) 				
Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión:					
Guía para la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las evidencias de producto: predominio de la comunicación formal, carteleras, memorandos, circulares, mensajes por correo electrónico, resoluciones, altoparlantes, usuarios informados, empleados informados, sistema de información y atención al usuario, archivos, boletines internos, etc. • Pruebas escritas para evaluar el manejo del lenguaje • Ejercicios de razonamiento lógico y matemático • Pruebas de medición de valores • Preguntas sobre: <ul style="list-style-type: none"> – la institución y el proceso de organización – utilización de indicadores de gestión – mecanismos de comunicación • Análisis de un plan de desarrollo institucional • Las características del sistema de información gerencial • Interpretación de la información • Grado de comprensión de la información 	<p><i>El gerente es:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. líder (a, b, c, d). 2. estratega (a, b, c, d). 3. ágil mentalmente para analizar (a, b, c, d). 4. claro y concreta ideas (a, b, c, d). 5. hábil como comunicador y como negociador (a, b, c, d). 6. objetivo (a, b, c, d). 7. íntegro y honesto (a, b, c, d). 8. pensador lógico, sistémico y estratégico (a, b). 9. oportuno (a, b, c, d). 10. responsable (a, b, c, d). 11. inteligente emocionalmente (a, b, c, d). 12. tomador de decisiones (a, b, c, d). 13. político y diplomático (a, b, c, d). 14. pedagogo (a, b, c, d). 15. comunicador (a, b, c, d). 16. eficiente (a, b, c, d). 17. efectivo (a, b, c, d). <p><i>El gerente conoce y comprende:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. el sector salud (a, b, c, d). 2. la institución (a, b, c, d). 3. la normatividad (a, b, c, d). 4. la información a transmitir (a, b, c, d). 5. el receptor de la información (a, b, c, d). 6. los medios para transmitir la comunicación (a, b, c, d). 7. la fuente de la información (a, b, c, d). 8. medios de comunicación formal (a, b, c, d). 9. la importancia de la información formal (a, b, c, d). 				

Norma de competencia 12. Ejercer el liderazgo en la organización

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud		
Unidad de competencia 2: realizar la gestión administrativa para el desarrollo de la institución.		
Unidad de competencia 2.3: dirigir todos los procesos que se realizan en cada una de las áreas de la institución.		
Elemento de competencia 2.3.3: ejercer el liderazgo en la organización.		
Criterios de desempeño: El gerente es competente si: a. el personal de la institución lo reconoce como líder. b. se le reconoce el conocimiento de la entidad y de los recursos que utiliza. c. logra que cada unidad de servicio cumpla con sus objetivos. d. la institución demuestra capacidad científica y financiera. e. funcionan correctamente los comités institucionales. f. aplica correctamente la normatividad.	Evidencias requeridas	
	Evidencias de desempeño: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Desempeño directo</i> 1. Buen ejemplo para sus empleados (a) 2. Actuación en el momento adecuado (a, b) 3. Acogida y seguimiento por parte del personal (a, b, c, d) 4. Conocimiento de la entidad (a, b) 5. Reconocimiento por parte del personal de que el gerente conoce (a, b, c, d) 6. Provisión oportuna de los recursos (a, b, c, d, e, f) 7. Procesos participativos (a, b, c, d, e, f) 8. Fuente de donde proviene el liderazgo (a, b, c, d, e, f) 9. Asignación de los recursos (a, b, c, d, e, f). </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <i>Evidencias de producto</i> 1. Logro de los objetivos establecidos (a, b, c, d) 2. Clima organizacional (a, b, c, d) 3. Organización reconocida (a, b, c, d) 4. Estructura organizacional funcional (a, b, c, d) 5. Pagos oportunos (a, b, c, d) 6. Disponibilidad de recursos (a, b, c, d) 7. Nómina al día (a, b, c, d) 8. Actas de comités institucionales (a, b, c, d) 9. Informes de gestión (a, b, c, d, e, f) </td> </tr> </table>	<i>Desempeño directo</i> 1. Buen ejemplo para sus empleados (a) 2. Actuación en el momento adecuado (a, b) 3. Acogida y seguimiento por parte del personal (a, b, c, d) 4. Conocimiento de la entidad (a, b) 5. Reconocimiento por parte del personal de que el gerente conoce (a, b, c, d) 6. Provisión oportuna de los recursos (a, b, c, d, e, f) 7. Procesos participativos (a, b, c, d, e, f) 8. Fuente de donde proviene el liderazgo (a, b, c, d, e, f) 9. Asignación de los recursos (a, b, c, d, e, f).
<i>Desempeño directo</i> 1. Buen ejemplo para sus empleados (a) 2. Actuación en el momento adecuado (a, b) 3. Acogida y seguimiento por parte del personal (a, b, c, d) 4. Conocimiento de la entidad (a, b) 5. Reconocimiento por parte del personal de que el gerente conoce (a, b, c, d) 6. Provisión oportuna de los recursos (a, b, c, d, e, f) 7. Procesos participativos (a, b, c, d, e, f) 8. Fuente de donde proviene el liderazgo (a, b, c, d, e, f) 9. Asignación de los recursos (a, b, c, d, e, f).	<i>Evidencias de producto</i> 1. Logro de los objetivos establecidos (a, b, c, d) 2. Clima organizacional (a, b, c, d) 3. Organización reconocida (a, b, c, d) 4. Estructura organizacional funcional (a, b, c, d) 5. Pagos oportunos (a, b, c, d) 6. Disponibilidad de recursos (a, b, c, d) 7. Nómina al día (a, b, c, d) 8. Actas de comités institucionales (a, b, c, d) 9. Informes de gestión (a, b, c, d, e, f)	
Campo de aplicación: Proceso de dirección de la institución	Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión: <i>El gerente es:</i> 1. líder positivo (a, b, c, d). 2. orientador (a, b, c, d). 3. estratega (a, b, c, d). 4. ágil mentalmente para analizar (a, b, c, d). 5. claro y concreta ideas (a, b, c, d). 6. hábil como comunicador y como negociador (a, b, c, d). 7. objetivo (a, b, c, d). 8. íntegro y honesto (a, b, c, d). 9. pensador lógico, sistémico y estratégico (a, b). 10. oportuno (a, b, c, d). 11. responsable (a, b, c, d). 12. inteligente emocionalmente (a, b, c, d). 13. tomador de decisiones (a, b, c, d). 14. político y diplomático (a, b, c, d). 15. pedagogo (a, b, c, d). 16. eficiente (a, b, c, d). 17. efectivo (a, b, c, d). <i>El gerente conoce y comprende:</i> 1. el sector salud (a, b, c, d). 2. la institución (a, b, c, d). 3. mecanismos de comunicación formal (a, b, c, d). 4. trabajo en equipo (a, b, c, d). 5. la normatividad (a, b, c, d). 6. contexto social, político, económico, cultural, técnico y tecnológico (a, b, c, d).	
Guía para la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las evidencias de producto: logro de los objetivos institucionales, clima organizacional, estructura organizacional, pagos oportunos, disponibilidad de recursos, nómina al día, informes de gestión • Pruebas escritas para evaluar el manejo del lenguaje • Ejercicios de razonamiento lógico y matemático • Pruebas de medición de valores • Preguntas sobre: <ul style="list-style-type: none"> – la institución y el proceso de organización – utilización de indicadores de gestión – mecanismos de comunicación • Buen ejemplo para los empleados • Actuación en el momento adecuado • Acogida y seguimiento por parte del personal 		

Norma de competencia 13. Diseñar e implementar el subsistema de control para los procesos desarrollados en la institución

Ocupación: gerente de una institución prestadora de servicios de salud		
Unidad de competencia 2: realizar la gestión administrativa para el desarrollo de la institución.		
Unidad de competencia 2.4: controlar los procesos realizados en todas las áreas de la entidad de acuerdo con el plan de desarrollo.		
Elemento de competencia 2.4.1: diseñar e implementar el subsistema de control para los procesos desarrollados en la institución.		
Criterios de desempeño: El gerente es competente si: a. diseña e implementa mecanismos de coordinación, auditoría, supervisión, interventoría, monitoreo, seguimiento y evaluación para el control de las actividades desarrolladas en la institución. b. utiliza los productos del sistema de información gerencial para tomar decisiones. c. establece estándares de desempeño. d. establece correctivos necesarios para mejorar los procesos. e. controla los puntos críticos de los procesos. f. implementa mecanismos de retroalimentación de la información. g. evalúa ex ante y ex post los planes institucionales. h. define la periodicidad de la evaluación y el control. i. analiza cada elemento del control con relación al sistema, es decir, con relación a toda la institución.	Evidencias requeridas	
	Evidencias de desempeño:	
	<p><i>Desempeño directo</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionamiento de la organización con base en el mejoramiento de continuo de los procesos. (a, b, c, d, e, f) 2. Análisis de información (a, b, c, d, e, f) 3. Interpretación y aplicación de indicadores (b, c) 4. Toma de decisiones con base en la información (a, b, c, d, e, f) 5. Elaboración de indicadores (c) 6. Definición de puntos de control (e) 7. Elaboración de informes (f) 8. Regularidad de la evaluación y el control (a, b, c, d, e, f, g, h, i) 	<p><i>Evidencias de producto</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución del plan (a, b, c, d, e, f, g, h, i) 2. Manuales de procesos y procedimientos, protocolos, guías de tratamiento (a, b, c, d, e, f, g, h, i) 3. Toma de decisiones (a, b, c, d, e, f, g, h, i) 4. Procesos de reestructuración (si fueran necesarios) (f) 5. Nuevos servicios ofrecidos (si fueran necesarios) (f) 6. Reformas de planta física (si fueran necesarias) (f) 7. Desempeño efectivo de la institución (a, b, c, d, e, f, g, h, i) 8. Reuniones de personal (a, b, c, d, e, f, g, h, i) 9. Informes, circulares, oficios, etc. (f)
	Evidencias de actitud, conocimiento y comprensión:	
	<p><i>El gerente es:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. líder positivo (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 2. orientador (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 3. estratega (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 4. ágil mentalmente para analizar (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 5. claro y concreta ideas (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 6. hábil como comunicador y como negociador (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 7. objetivo (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 8. íntegro y honesto (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 9. pensador lógico, sistémico y estratégico (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 10. oportuno (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 11. responsable (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 12. inteligente emocionalmente (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 13. tomador de decisiones (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 14. político y diplomático (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 15. pedagogo (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 16. controlador (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 17. evaluador (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 	
Campo de aplicación: Proceso de control de la institución		
Guía para la evaluación:	<p><i>El gerente conoce y comprende:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. el significado de un subsistema de control: de coordinación, de auditoría, de supervisión, de interventoría, de monitoreo, de evaluación, de retroalimentación y de seguimiento (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 2. indicadores (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 3. la estructura de la institución (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 4. los procesos que desarrolla la institución (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 5. la normatividad (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 6. los estándares de desempeño (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 7. estadística (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 8. puntos de control en los procesos (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 9. cómo elaborar informes (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 10. cómo elaborar indicadores (a, b, c, d, e, f, g, h, i). 11. mecanismos de comunicación (a, b, c, d, g, h, i). 12. la importancia de la integralidad en la evaluación y el control. (a, b, c, d, g, h, i). 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las evidencias de producto: ejecución del plan, manuales de procesos y procedimientos, toma de decisiones, procesos de reestructuración, nuevos servicios ofrecidos, desempeño efectivo de la institución • Reuniones de personal, informes de gestión • Pruebas escritas para evaluar el manejo del lenguaje • Ejercicios de razonamiento lógico y matemático • Pruebas de medición de valores • Preguntas sobre: <ul style="list-style-type: none"> – la institución y el proceso de control – elaboración y utilización de indicadores de gestión – mecanismos de comunicación • Análisis de indicadores de gestión • Elaboración de informes de control 	

sus objetivos. Los sentidos y matices de los términos gerencia y administración son realmente muy cercanos y propicios a una utilización casi indistinta. Administrar, utilizando la gerencia como su herramienta, es al mismo tiempo arreglar, disponer, cuidar, conducir, gobernar, manejar y *representar la organización en todas aquellas circunstancias que lo requieran*.

La responsabilidad social del ejercicio del gerente le plantea entonces un doble reto: ser la cabeza visible de la organización, tanto desde la mirada interna de la institución como desde la mirada externa a ella. A nivel interno, el gerente debe constituirse en guía de sus subalternos y esta posición no es delegable. Es imprescindible que se constituya en actor de todos aquellos procesos que contribuyan a la generación de una particular cultura organizacional. A nivel externo, el gerente debe ser la primera avanzada de la institución hacia la sociedad, no solo desde el punto de vista legal y jurídico; es el encargado de hacer conocer su organización en todas aquellas instancias donde deba ser conocida. Es, pues, el primero que hace mercadeo y que “vende” la organización socialmente, constituyéndose en la puerta de entrada a ella e, igualmente, en su primera defensa en caso de ser confrontada.

La representación demanda una combinación de aptitudes y actitudes que hacen del gerente una amalgama especial de cualidades innatas del ser, de sus conocimientos y de sus actos. En conformidad con el *mapa funcional*, para que el gerente ejerza la representación de la entidad, debe *adquirir obligaciones y ejercer derechos para el desarrollo del objeto social de la institución*. Todas las organizaciones deben tener siempre personas físicas que las representen, y solo mediante la actividad de ellos (gerentes o administradores) estas instituciones actúan ante terceros, celebrando y ejecutando actos y negocios. Es así como se entiende la representación legal de la entidad: como la realización y ejecución de actos jurídicos a nombre de la organización, en uso de las atribuciones y facultades propias del cargo. No obstante, la representación que se otorga a los gerentes de las organizaciones se encuentra limitada al ejercicio de los actos necesarios o conducentes al objeto particular de la organización, además de otros que imponga la entidad. Por lo anterior, el gerente debe demostrar las siguientes competencias: cumplir y ejercer las disposiciones y facultades otorgadas expresamente por la Junta Directiva, ejercer la representación legal y jurídica de la institución de acuerdo con la norma, establecer contratos y convenios con otras instituciones, de acuerdo con la normatividad y los manuales de procesos y procedimientos de contratación adoptados por la institución, ser nominador de la institución, ordenar el gasto y rendir informes a organismos e instancias que estén facultados para solicitarlos.

En relación con la segunda unidad de competencia, por gestión administrativa se entiende la motivación y organización de las energías humanas para lograr la misión de la or-

ganización; por tanto, la primera tarea del gerente es la de participar en la definición de la misión institucional, si no esta formulada, o impulsar su análisis y mejora continua en caso de que ya lo esté. En este punto deben sobresalir la capacidad de análisis y síntesis que el gerente tenga para saber analizar el medio interno y externo. En función de este conocimiento ha de tomar decisiones, generar objetivos y verificar su cumplimiento, controlando los resultados. En este sentido, debe ser analítico e innovador y debe orientar al aprovechamiento de las oportunidades y al logro de los mejores resultados.

Para que el gerente de una institución de salud pueda realizar la gestión administrativa para el desarrollo de la institución, es necesario que ponga en práctica, con dedicación y esfuerzo, las siguientes funciones:

Planificación. Es la primera tarea del gerente; en ella se define la misión de la empresa y se establecen los objetivos que se desean alcanzar en el futuro. Para que el gerente logre dirigir la empresa hacia el alcance de los objetivos organizacionales, es importante que formule y ejecute el plan estratégico de desarrollo. Este se convierte en el vínculo entre el presente y el futuro, refuerza los principios adquiridos en la misión, la visión y la estrategia, fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias y asigna prioridades en la utilización de los recursos. Para formular y ejecutar el plan, el gerente debe ser capaz de *elaborar el diagnóstico situacional de la organización y participar en la definición de su plataforma estratégica*, de manera que él la identifique y la interprete en la definición del plan de acción de cada área de trabajo (prestación de servicios, finanzas, mercadeo y recursos humanos). Estas dos capacidades constituyen competencias que el gerente debe demostrar en el ejercicio de la gerencia de una IPS.

Organización de los recursos disponibles, de acuerdo con los objetivos del plan. Esta es la segunda tarea, consistente en lograr una perfecta conjunción de los recursos disponibles (humanos, físicos, técnicos y financieros) a fin de procurar que cada uno de ellos logre el mayor aporte. Organizar los recursos debe garantizar funcionalidad a la institución, a través de la estructura organizacional. En consecuencia, conforme al *mapa funcional*, el gerente debe ser capaz de *disponer los recursos institucionales según los requerimientos de cada área*, a partir de la identificación de ellos según su nivel y su aplicación. Es decir, el gerente organiza los recursos cuando es capaz de identificar las jerarquías en la organización (estructura organizacional) para efectuar su asignación, competencia que el gerente debe manifestar en el ejercicio de la gerencia.

Dirección y ejercicio de la autoridad. El auténtico líder practica de una manera real y decidida las técnicas de dirección y delegación de autoridad, cumpliendo siempre con sus obligaciones y responsabilidades específicas, pero a sabiendas de que la clave del éxito está en aprovechar la capacidad

de las personas de la mejor manera para tener una productividad óptima. Para lograr los objetivos organizacionales, los trabajadores han de contar con el apoyo activo del gerente, quien debe ser un ser humano integral —en cuerpo, mente y alma—; esto incluye tener tanto la inteligencia cognitiva y emocional, como la moral y la ética.

Además de liderar los procesos de la organización, el gerente debe implementar mecanismos de comunicación, con los cuales se persiguen dos objetivos: desde el punto de vista estratégico, que las personas estén bien sincronizadas con los objetivos, porque cuando están bien informadas y motivadas hacen todo bien; y, por otra parte, que se sientan integradas a la institución y útiles para el desarrollo de esta. El gerente de hoy debe creer en la comunicación abierta, sincera y transparente.

Por último, pero muy importante, para dirigir la organización hacia el logro de los objetivos, es necesario que el gerente tome decisiones informadas y oportunas, con el fin de que la organización se beneficie con mayor rapidez de los cambios propuestos.

Control. Esta es la última tarea del gerente y la que completa el ciclo de la gestión, realimentando todo el sistema. El auténtico control es un proceso de información respecto de los resultados que se han conseguido al dirigir los esfuerzos hacia un objetivo. Sirve para saber qué cosas han funcionado tal como estaba previsto en el plan, qué cosas no han funcionado como se habían previsto, y también para saber qué cosas han funcionado mejor de lo previsto. El gerente no se limita a medir las desviaciones, sino que utiliza los datos que proporciona el control para tomar decisiones correctivas y para mejorar continuamente su trabajo y los resultados de la empresa.

El gerente implementa diferentes mecanismos de control para los diversos procesos de la institución. Es así como debe implementar el control de calidad en la producción de servicios, en inventarios, en compras y en ventas; asimismo, el control presupuestal, el contable, el de costos y, finalmente, el de recursos humanos en cuanto a la evaluación, el reclutamiento, la selección del personal, la capacitación y el desarrollo, la motivación, los sueldos, la higiene y la seguridad, entre otros. El control no es un proceso esporádico; es continuo. Por él se asignan responsabilidades a cada subsistema ejecutor, analizando los objetivos de las áreas claves de resultados para lograr que la meta empresarial sea integral.

Las trece competencias identificadas le permiten al gerente realizar una gestión de éxito, siempre y cuando las ponga en práctica. A través del desempeño de estas competencias, el gerente agrega valor a la aplicación del proceso administrativo, entendido este como una serie de funciones interdependientes que buscan lograr la producción de servicios de salud de calidad a través de la combinación de recursos humanos, físicos, técnicos y financieros.

Algunos entienden las competencias como “funciones”, como competencias ocupacionales particulares. Se propone

comprender este concepto a la luz de lo que afirma Gerhard Bunk, para quien las competencias son un conjunto de actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para ejercer una profesión, definibles solo en la acción. Es decir, una persona muestra su competencia únicamente en sus actos, los cuales reflejan su ser, su saber y su hacer. Por esto, las trece competencias identificadas conllevan actos explícitos realizables por el gerente.

Como la competencia es una combinación del ser, el saber y el hacer, las trece normas de competencia especifican lo que debe ser, saber y hacer el gerente de una IPS para demostrar que las posee. Aunque las evidencias de actitud son, en cantidad, menores a las evidencias conceptuales y metodológicas, se considera que son el soporte de toda competencia o —como dirían otros autores— son competencias transversales u horizontales que se manifiestan en el desempeño diario del gerente. En relación con el enfoque de los papeles propuesto por Henry Mintzberg, se observa que los roles que desempeñan los gerentes en las organizaciones son de tipo interpersonal, informativo y decisorio, en los cuales encajan las 23 evidencias de actitud definidas en las normas de competencias.

Tan importantes como las actitudes son las evidencias conceptuales (o sea, el saber), que le brindan al gerente la capacidad mental de coordinar e integrar todos los conocimientos para actuar de una manera eficiente y eficaz. El gerente de una institución de salud debe demostrar como mínimo 61 evidencias conceptuales, las cuales le permitirán actuar de una manera pertinente frente a una situación dada en las organizaciones de salud.

Junto con las dos evidencias anteriores, el gerente en salud debe demostrar como mínimo 89 evidencias técnicas y metodológicas mediante la utilización de herramientas, procedimientos y técnicas que le permitan actuar de una manera determinada en la gestión.

Con la normalización de las competencias se da una mirada integral al desempeño de los gerentes de las instituciones de salud. No basta con que un gerente sepa qué hacer (cumplir, ejercer, contratar, nominar, planear, coordinar, etc.); es más importante saber cómo hacerlo por medio de sus destrezas humanas, conceptuales y metodológicas, asumiendo que la intersección de estas destrezas demuestra el desempeño competente. En este sentido, Gerhard Bunk afirma: “La realización sin pensamiento se queda en mera reacción, la realización sin percepción en ciego automatismo y la percepción o el pensamiento sin realización, en mera contemplación o reflexión”.³

Conclusiones

- Un gerente de una organización de salud es importante en la medida en que la conduzca hacia el logro de sus objetivos. Para esto, debe desarrollar trece competencias que no son más que la agregación de su ser, su saber y su hacer en su ejercicio diario.

- Es importante que las instituciones de salud y de educación y los gerentes trasciendan el enfoque funcional de la gerencia hacia un enfoque holístico, en el que la gerencia sea producto de la interacción entre el saber y el saber hacer, con el ser humano.
- Los administradores en salud tienen un papel trascendental en el análisis y el desarrollo de los diferentes escenarios en los cuales se ejercita la salud pública. La *formación integral de estos, de un gerente para la salud pública*, es una responsabilidad de las instituciones formadoras frente a la sociedad.
- Es claro que el desarrollo integral de las competencias por parte del gerente involucra una serie de actitudes que las atraviesan transversalmente, las cuales provienen específicamente del ser, por lo tanto, el gerente de la salud pública requiere ser:
 - comunicador*: crea canales eficaces de comunicación en la organización, que permiten que la información llegue sistemáticamente a las personas y viceversa.
 - integrador*: coordina las actividades de personas y grupos que forman parte de la institución, comprometiéndolos de forma activa en el proyecto común.
 - motivador*: tiene capacidad para estimular y ayudar en el desarrollo personal para superar bloqueos y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Posee la destreza para lograr que las personas realicen su mejor esfuerzo en su desempeño.
 - organizador*: debe conocer sobre técnicas de planificación, de identificación y de valoración de alternativas en la toma de decisiones.
 - innovador*: encuentra procedimientos creativos e implementa cambios, conoce técnicas de análisis y de solución de problemas y sabe que la dirección influye en la eficacia de la organización.
 - capaz técnicamente*: cuida la calidad de la producción de los servicios de salud que la empresa vende; conoce a sus proveedores y colaboradores.
 - capaz comercialmente*: debe contactarse con el mundo; el gerente debe mantener una posición activa buscando nuevos clientes, productos y servicios.
 - estratega*: define e implanta estrategias construidas participativamente y centradas en los grupos de interés, apoyado en políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes en una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
 - líder*: aporta claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permita a la organización y a las personas que la integran alcanzarlos.
 - pedagogo*: les indica las metas y objetivos a los dirigidos y los motiva y educa orientándoles al trabajo en equipo.

—*ágil mentalmente para analizar y decidir*: combina el análisis de datos para generar información y la creatividad para producir innovaciones.

—*claro para concretar ideas*: convierte en hechos el análisis de la información.

—*hábil como negociador*: construye respuestas a partir de intereses diferentes; es capaz de transformar un conflicto en una situación de aprendizaje.

—*pensador sistémico*: tiene una visión sistémica y estratégica permanente y dinámica de la organización de salud.

—*razonador lógico*: es capaz por sí mismo de tomar los datos y transformarlos en información coherente para la organización.

—*objetivo*: ve los problemas y las situaciones con un enfoque que equilibra la emoción y la razón; ve el mundo como es y no como quisiera que fuera.

—*asertivo y accesible*: expresa sentimientos, opiniones y pensamientos de manera oportuna y adecuada y sin negar ni desconocer los derechos de los demás.

—*evaluador y controlador*: es capaz de hacer un seguimiento sistemático a una determinada situación y de interpretarla y, con base en ello, de tomar decisiones.

—*eficiente y efectivo*: tiene la capacidad de darles a los recursos institucionales su mejor uso, logrando que estos provean los mejores resultados posibles.

—*político*: conduce la organización a un estado de mayor bienestar a través de la toma de decisiones estratégicas, facilitando el desarrollo humano integral.

Recomendaciones

- Se espera que este estudio sea la base para futuras investigaciones de alcance nacional, en que se incluyan no solo los prestadores de servicios de salud, sino los aseguradores y los directivos de entes territoriales.
- Los hallazgos de esta investigación son útiles para que la Facultad Nacional de Salud Pública, por medio de nuevas metodologías, fomenta y fortalezca en los futuros egresados el desarrollo de las competencias, para contribuir de esta manera al ejercicio exitoso de la gerencia en salud pública.
- Igualmente, para la Facultad Nacional de Salud Pública, esta investigación representa un insumo importante a la hora de evaluar los contenidos curriculares de sus programas de pregrado y posgrado.

Reconocimientos

A los profesores Luis Alberto Gutiérrez Mejía, Octavio Darío Gómez Marín, Pascual Hernando Pérez Rivera y Sergio García Isaza por participar con su experiencia y aportes en el grupo de expertos.

A los doctores Carlos Mario Quiroz Palacio, Sergio Augusto Vélez Castaño, Francisco de Paula Gómez y Fernando

León Medina Monsalve por revisar críticamente el producto de esta investigación.

Referencias

1. Delors J. La educación encierra un tesoro: informe para la Unesco de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana, Unesco; 1996.
2. Irigoín M, Vargas F. Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: CINTERFOR; 2002. p. 32.
3. Punk GP. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Rev Eur Form Prof CEDEFOP* 1994;1:8-14.

Otras referencias recomendadas

- Barnett R. Los límites de la competencia: El conocimiento, la educación superior y la sociedad. Barcelona: Gedisa; 2001.
- Blanco JH, Maya JM (eds). Fundamentos de salud pública. Tomo II: Administración de servicios de salud. Medellín: Corporación de Investigaciones Biológicas (CIB); 1997.
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (INTERFOR) Desarrollo de recursos humanos basado en competencias. Programa Educación a Distancia y Tecnología de la Formación. Programa Regional para las Américas. México: OIT; 2002.
- Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. 5.ª ed. México: McGraw Hill; 1999.
- Codina A. ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? Resumen y análisis de investigaciones. *Rev Virtual Geren Salud* 2002;1(3). [Sitio en internet]. Disponible en: <http://www.gerencia.salud.com/art22.htm>. Consultado: marzo de 2005.
- De Roux, R. Qué es educar. *Rev Educ Cult* 1986;10: 18-20.
- Feachem RG. Un nuevo siglo para la salud pública internacional. *Bol Org Mundial Salud. Rev Int Salud Pública* 2000;2:7-8.
- Gallego M. Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Rev Univ EAFIT* 2000;119:63-71.
- Gutiérrez R. La formación de estudiantes críticos en la educación en administración. [Sitio en internet]. Disponible en: <http://www.admin.uniandes.edu.co/robgtutie/Conciencia.html>. Consultado: marzo de 2005.
- Irigoín M. En torno al concepto de competencias. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud. Lima: Ministerio de Salud; 1996.
- Irigoín ME. Teoría y práctica de las competencias. Reunión de Trabajo sobre competencias. Washington, D.C. 23-25 de noviembre de 1998.
- Koontz H, Weihrich H. Administración: una perspectiva global. 11.ª ed. México: McGraw Hill; 1998.
- Meurs PL. Nuevas habilidades para los directivos de organizaciones sanitarias. En: Seminario La Gestión del

Cambio en los Servicios Sanitarios. Granada: Escuela Andaluza de Salud Pública; 1997. p. 115-128. (Documento técnico, No. 14).

- Organización Panamericana de la Salud. Organización Mundial de la Salud. II Conferencia Panamericana de Educación en Salud Pública. Reforma Sectorial y Funciones Esenciales de Salud Pública: Desafío para el Desarrollo de Recursos Humanos. Ciudad de México, D.F., 11 al 13 de noviembre de 1998.
- Organización Panamericana de la Salud. Organización Mundial de la Salud. El desafío educativo de las reformas sectoriales: cambios en la capacitación y la evaluación para el trabajo en salud. Buenos Aires, 30 de junio al 3 de julio de 1997.
- Organización Panamericana de la Salud. Organización Mundial de la Salud. Fortaleciendo la salud pública en las Américas. Hacia una educación en salud pública acorde a los desafíos de los procesos de reforma y de las funciones esenciales de salud pública. Propuesta de agenda para las instituciones de formación y capacitación en salud pública y marco de referencia para la cooperación técnica. Documento preliminar para discusión. Washington, D.C.: OPS; 2000.
- Organización Panamericana de la Salud. Organización Mundial de la Salud. Gestión del desempeño basado en competencias: guía para gerentes. Washington, D.C.: OPS; 2002. (Serie Paltex para Ejecutores de Programas de Salud, No. 42).
- Organización Panamericana de la Salud. Organización Mundial de la Salud. Programa de formación en salud internacional: una propuesta educativa basada en competencias. Washington, D.C.: OPS; 1998.
- Parkes D. Competencia y contexto: visión global de la escena británica. En: *Rev Eur Form Prof* 1994;1:24-30.
- Robbins CJ, Bradley EH, Spicer M. Developing leadership in healthcare administration: a competency assessment tool. *J Healthc Manag* 2001;46(3):188-202.
- Sallenave JP. La gerencia integral: ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia! Bogotá: Norma; 1994.
- Sierra CM, Arcila AP. Historia de las nociones y/o conceptos de educación, desarrollo social y gerencia social en la escuela colombiana entre 1958-2000. Medellín, 2001. Trabajo de grado (magíster en ciencias sociales con énfasis en gerencia del desarrollo social). Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- Silió F, Solas O. (eds). Nuevas perspectivas en la gestión estratégica de los recursos humanos en organizaciones sanitarias. Granada : Escuela Andaluza de Salud Pública; 1999.
- Stoner J, Freeman E, Gilbert D. Administración. 6.ª ed. México: Prentice Hall; 1996.
- World Health Organization. The Saitama Declaration : a call for new public health action. Geneva: WHO; 1991.
- Wright K, Rowitz L, Merkle A, Reid WM, Robinson G, Herzog B, *et al.* Competency development in public health leadership. *Am J Public Health* 2000; 90(8):1202-1207.