

Universidad ISALUD

Results of the CONSENS project: Curriculum modification with application of the CONSENS criteria

Deliverable N° 6.2: Curriculum modification approved to be submitted for accreditation

The main product of the CONSENS project is the curricular modification of the 9 postgraduate degrees of the 6 Latin American HEIs, three from Argentina and three from Paraguay, with the application of the four criteria agreed upon with the Ministries of Education and the Accreditation Agencies of the respective countries.

The nine postgraduate courses that have produced their curricular modification based on the CONSENS criteria are:

1. Especialización en Administración Hospitalaria (EAH), presencial de la Universidad ISALUD.
2. Especialización en Administración Hospitalaria (EAH), a distancia de ISALUD.
3. Maestría en Administración y Gestión Pública de la Universidad Iberoamericana del Paraguay -UNIBE-.
4. Doctorado en Educación de la UNIBE.
5. Gestión de la Tecnología y la Innovación (GTec) de la UNLU.
6. Maestría en Administración Pública de la Universidad de Buenos Aires -UBA-
7. Programa de Postgrado en Ingeniería de Recursos Hídricos de la Universidad Nacional de Asunción -UNA-.
8. Maestría en Administración y Gestión Hospitalaria de la Universidad Gran Asunción -UNIGRAN-
9. Maestría en Ciencias de la Educación de la -UNIGRAN-.

This document develops the curricular modification of the Specialization in Hospital Administration (EAH) from ISALUD, in both, face-to-face and distance learning modalities.

It is the work carried out by the University Academic Department and the teaching team of the career, to apply to the curriculum format required by the National Commission for University Evaluation and Accreditation (CONEAU) and within the regulatory framework defined by the Ministry of Education of Argentina, the four CONSENS criteria: student centered learning, competencies, credits and quality assurance.



Proceso de Reformulación de la Formación de Especialistas en Administración Hospitalaria Centrada en Competencias

Índice

Results of the CONSENS project: Curriculum modification with application of the CONSENS criteria.....	1
1. Introducción.....	4
2. Sentido del proceso de la transformación curricular y sus etapas.	7
3. Selección y definición de competencias a partir del perfil del egresado.....	10
3.1 Marco referencial con el cual se trabajaron las competencias.....	11
3.2 Perfil del egresado de la Especialización en Administración Hospitalaria y la selección de competencias	15
4. Identificación de la contribución de cada espacio curricular al desarrollo de las competencias.....	17
4.1 Estructuración del plan y los espacios curriculares de la EAH	17
4.2 Desarrollo de la matriz de tributación	19
5. Operacionalización de las competencias	20
5.1 Marco de referencia para la operacionalización	20
5.2 Operacionalización de las competencias genéricas	25
6. Operacionalización de las competencias específicas en cada espacio curricular.....	32
6.1 Marco de referencia.....	32
6.2 Operacionalización de las competencias específicas por cada espacio curricular	33
7. Reformulación del programa educativo de cada espacio curricular de la EAH.	95
7.1 Principales características de la reformulación de los programas	95
7.2 Lineamientos para la aplicación del reconocimiento académico: Créditos	96
7.3 Lineamientos considerados para una enseñanza centrada en competencias	98
8. Palabras finales.....	103
9. Bibliografía	104
10. Link de interés del Proyecto CONSENS.....	107
11. Anexos.....	110
Anexo N°1. Programa de los talleres de capacitación docente: Hacia la reformulación / fortalecimiento de la carrera Especialización en Administración Hospitalaria centrada en competencias	110
Anexo N°2. Encuesta a docentes	112
Anexo 3. Encuesta a egresados	113

1. Introducción

En este documento se presenta el trabajo realizado como producto del Proyecto CONSENS, coordinado por las autoridades académicas de la Universidad ISALUD (Vicerrectorado y Secretaría Académica) y el equipo de gestión de la carrera de Especialización en Administración Hospitalaria (EAH) de la universidad, con la participación del equipo docente de la especialización, cuyo objetivo central fue la reformulación de una propuesta curricular basada en contenidos a otra centrada en competencias.

Se trata de aplicar, en total consonancia con el formato curricular exigido por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) y las disposiciones del Ministerio de Educación de Argentina, los cuatro criterios CONSENS: aprendizaje centrado en el alumno, competencias, créditos y aseguramiento de la calidad.

La carrera de postgrado de especialización en administración hospitalaria, a partir del año 2007, ha formado centenares de profesionales de todas las disciplinas que conforman los diversos equipos de cuidado de la salud, a lo largo de 15 cohortes ininterrumpidas. Profesionales que buscan una formación que colabore en la conducción de las complejas organizaciones sanitarias, de manera tal que contribuyan al cumplimiento de su misión y logren que las personas ejerzan su derecho a la salud, a través de una gestión basada en valores y orientada a resultados.

El proceso de reformulación curricular se viene desarrollando en el marco del proyecto “CONSENSO Latinoamericano para la internacionalización de la formación de postgrado (CONSENS)”. CONSENS es un proyecto de tres años (enero de 2019 a enero de 2022) que se inscribe en el programa “Erasmus + Capacity Building, Structural financiado por la “Education, Audiovisual, Cultural Agency” (EACEA) de la Comisión Europea a través del Grant Agreement que lleva el Número de Proyecto: 598682-EPP-1-2018-1 -AR-EPPKA2-CBH E-SP (2018 - 3232 / 001 - 001).

El proyecto CONSENS es coordinado por la Universidad de Buenos Aires y cuenta, además, con la participación de las siguientes instituciones latinoamericanas y europeas que forman parte del consorcio adjudicatario de la subvención asignada por la Comisión Europea:

Países Latinoamericanos

a. Argentina

- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Argentina (MECYT).
Secretaría de Políticas Universitarias (SPU).

- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).
- Universidad de Buenos Aires (UBA).
- Universidad Nacional de Luján (UNLU).
- Universidad ISALUD (ISALUD).

b. Paraguay

- Ministerio de Educación del Paraguay (MEC).
- Consejo Nacional de Educación Superior (CONES)
- Universidad Nacional de Asunción (UNA)
- Universidad Iberoamericana del Paraguay (UNIBE)
- Universidad Gran Asunción (UNIGRAN)

Países Europeos

a. Italia

- La Sapienza, Universidad de Roma (UNIROMA1).
- Universidad de Pavía (UNIPV).
- Consorzio Universitario Italiano per l'Argentina (CUIA).

b. España

- Universidad Complutense de Madrid (UCM).
- Universidad Pública Autónoma de Barcelona (UAB).

c. Francia

- Aix Marseille Université (AMU)

El origen de esta instancia de reformulación curricular se debe por un lado a la necesidad de cumplimentar con lo enunciado principalmente en los objetivos generales y en particular en los específicos del Proyecto CONSENS donde se expresa: *“Aplicar las definiciones y los estándares CONSENS, en por lo menos una carrera de postgrado de cada una de las universidades socias del proyecto”*. Por otro lado, esta necesidad de revisión curricular se debió al análisis de las demandas de los especializandos de la Carrera de varias cohortes- plasmadas en Encuestas a Estudiantes que se realizan anualmente- donde se venía destacando la necesidad de definir competencias en la formación de gestores sanitarios. Estas demandas condujeron al diseño y desarrollo de estos Talleres de Fortalecimiento Docente.

En el marco del diagnóstico realizado en el “paquete de trabajo” (WP) N°1, y alineado con el proceso de reformulación curricular de la carrera de posgrado de Especialización en Administración Hospitalaria de la Universidad ISALUD se desarrolla como parte del WP N°6 del Proyecto CONSENS: *“Aplicación de definiciones y estándares CONSENS a los posgrados”*. Las actividades del WP N°6 están orientadas a aplicar las definiciones y estándares consensuados en el WP N°5 a los planes de estudio de la carrera de posgrado involucrada en el proyecto por parte de cada una de las universidades.

En este contexto, las autoridades académicas de la Universidad ISALUD (Vicerrectorado y Secretaría Académica) y los equipos de gestión y docente de la carrera de posgrado de Especialización en Administración Hospitalaria (EAH a partir de ahora) participaron de un conjunto de talleres (*Talleres de Capacitación Docente: Hacia la Reformulación / Fortalecimiento de la carrera Especialización en Administración Hospitalaria centrada en competencias*) cuyo diseño e implementación durante el 2021 ha colocado su foco en la reformulación curricular, de una propuesta curricular basada en contenidos a una basado en competencias.

Así, en el marco del Proyecto CONSENS se desarrollaron 15 talleres con la facilitación de dos docentes especialistas en modificaciones curriculares. Participaron autoridades académicas de la universidad, equipo de conducción y el equipo docente de la Carrera. De ahora en adelante denominaremos a todos los participantes de este trabajo como “Equipo de trabajo para la reformulación curricular de la EAH”. Los Talleres se llevaron a cabo a partir de encuentros sincrónicos quincenales y actividades expandidas asincrónicas de lectura y producción por parte de los docentes participantes.

En el desarrollo de estos se retomó el encuadre inicial de las líneas centrales del CONSENS, las normativas institucionales académicas de la universidad y además se utilizó como insumo una encuesta semiestructurada aplicada a egresados de la carrera de EAH-arriba mencionada -ver anexo N°2-.

2. Sentido del proceso de la transformación curricular y sus etapas.

Para iniciar el trabajo se acordó entre los actores participantes no sólo la modalidad de trabajo sino, particularmente, la concepción y sentido del cambio curricular.

Respecto de la manera de trabajo, fue fundamental la construcción de una propuesta de trabajo horizontal, en la que el trabajo entre docentes y otros actores, juntamente con el equipo de gestión de la carrera, área académica de la universidad y facilitadores del proceso de reformulación curricular.

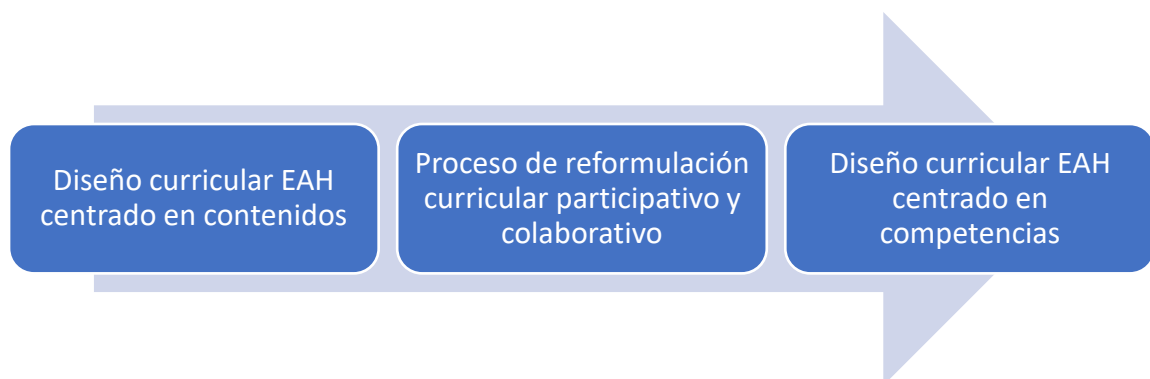
Respecto de la concepción y sentido del cambio, esto se sostiene en que para propiciar un cambio en primer lugar hay que acordar el sentido del cambio, cuál es el cambio esperado y cómo se va a producir ese cambio. Con la convicción de que solamente desde la implicación directa de los distintos actores involucrados en el proceso curricular se podría propiciar cambios reales que trasciendan la letra del documento curricular, se trabajó en una modalidad de revisión curricular con varias instancias de tipo bottom-up, donde las distintas decisiones sobre el diseño se tomaban participativamente con ejercicio real de esa participación a partir de la inclusión de los distintos acuerdos a los que se iba arribando en los encuentros. Especialmente, se trabajó en estos encuentros y reuniones de trabajo desde el *perfil del egresado*, las competencias que busca favorecer la formación, la identidad institucional y de la carrera, los enfoques de la carrera respecto de las habilidades propias del gestor sanitario hasta las estrategias de enseñanza y las propuestas de evaluación en el aula apuntando a una revitalización de las prácticas que ya venían desarrollándose como la reconceptualización de otras

Después de haber revisado colaborativamente ese *perfil de egresado*, avanzando hacia un conjunto de competencias de la Carrera-matriz-y contemplando el carácter prescriptivo de esas decisiones curriculares, interesó advertir la idea de que lo prescripto no se conserva de manera estable a lo largo de los distintos niveles de concreción curricular, sino que se especifica por medio de acciones – usualmente transformadoras- que contribuyen a redefinirlo en una serie de ámbitos o niveles y cada docente, tiene que ver con ello. Las redefiniciones de que es objeto lo prescripto se plasman, en determinados momentos, en representaciones concretas u objetivaciones, o sea esas representaciones más o menos formalizadas de las transformaciones que va experimentando lo prescripto a lo largo de los procesos curriculares de concretización.

Esas objetivaciones son, parafraseando a Sacristán (1995) “las fotos fijas tangibles de un proceso que las enlaza”, o sea desde la letra del perfil del egresado hasta la concreción en el aula de esas decisiones curriculares

advertimos el central papel del hacer docente de manera congruente. En otras palabras, el trabajo realizado cabalgó entre el análisis de la prescripción de la propuesta curricular enfocada en competencias de la Especialización hasta al el programa de enseñanza de cada espacio curricular y de este nuevamente a las grandes decisiones curriculares de la carrera. Este proceso dialéctico, de ida y vuelta sobre el proceso curricular permitió analizar las dinámicas operantes en los niveles y la reconceptualización del proceso curricular realizado, ya no como una traducción directa de los distintos niveles más macro - más micro, sino sobre todo como una construcción “real” con ligazones entre sí, congruente y creativa.

La propuesta de reformulación curricular presenta un cambio profundo en lo funcional, procurando transitar desde un plan de estudios basado en contenidos hacia una propuesta curricular que incluya a las competencias como su “puerta de entrada” y a los estudiantes como protagonistas de su formación. Gráficamente:



En este sentido y en línea a destacar algunas decisiones curriculares acordadas en este proceso, destacamos que:

- Se mantendrán los espacios curriculares ya existentes, así como su secuencia y la carga horaria planteada previamente.
- Se modificará el enfoque curricular del diseño y así de cada uno de los espacios curriculares de la Especialización. Se avanzará hacia un diseño centrado en competencias y en consonancia se le dará un lugar protagónico al estudiante.
- Para el logro de esta revisión del enfoque curricular basado en competencias se procedió al análisis del diseño curricular de la carrera en especial en relación con el perfil del egresado y en este sentido al consenso sobre los pilares sobre los que se basaría esta reformulación.

Se desarrolló la siguiente secuencia de actividades operativas en cascada en línea a lo arriba expuesto¹:

- I. Selección y definición de competencias a partir del perfil del egresado con la construcción de una matriz de tributación**
- II. Identificación de la contribución de cada espacio curricular de la EAH al desarrollo de las competencias.**
- III. Operacionalización de las competencias genéricas.**
- IV. Operacionalización de las competencias específicas en cada espacio curricular.**
- V. Reformulación del programa educativo de cada asignatura de la EAH, con especial énfasis en las estrategias de enseñanza y evaluación**
- VI. Conclusiones.**

¹ En el marco de los talleres desarrollados se plantearon instancias de retroalimentación múltiple en cada espacio de encuentro.

3. Selección y definición de competencias a partir del perfil del egresado

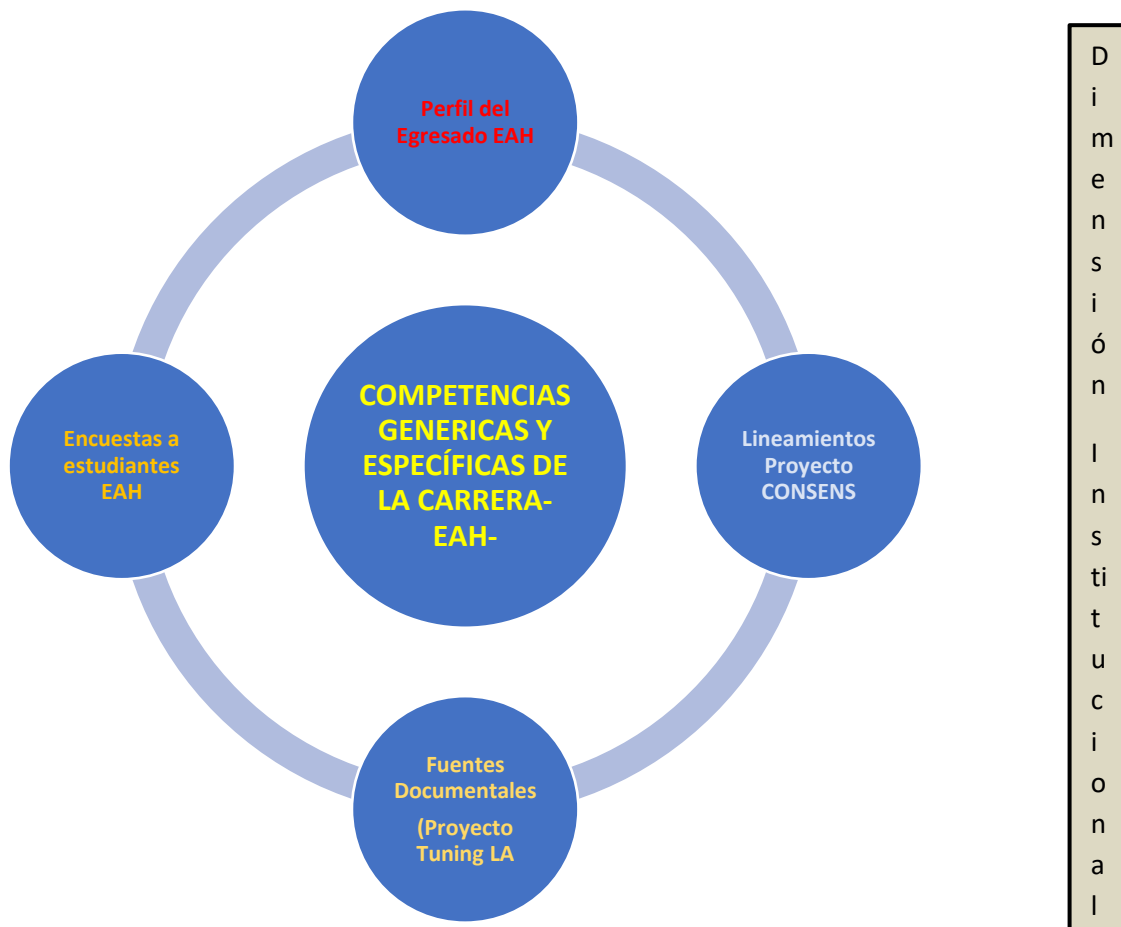
Se acordó el modo de trabajo a desarrollarse durante los encuentros, previamente al inicio de las actividades. Así, en cada uno de los talleres se trabajó un tema, que se fue retomado de un modo espiralado a partir de los aportes realizados por los y las participantes entre un encuentro y el siguiente. También se habilitaron dos espacios de intercambio: un grupo de WhatsApp y del aula virtual (foros y tareas). Se acordó que sería una propuesta de trabajo colaborativo-cooperativo en lugar de encuentros de capacitación. De este modo, se desarrolló un trabajo horizontal entre los y las docentes y miembros del equipo de gestión con el que se esperaba que la propuesta permeará las prácticas. Este enfoque está sostenido en los modos en que se concibe el cambio en estos espacios.

En primer lugar, se analizó la misión de la Universidad ISALUD y el **perfil del egresado**, es decir, de los resultados de aprendizaje esperados al finalizar la carrera de EAH. Con el fin de contar con las apreciaciones de distintos actores, se aplicó una encuesta a los egresados, y, a partir de lo relevado en estas y otras las encuestas realizadas en el marco de la carrera y de los aportes del equipo de gestión y del equipo docente, se avanzó hacia la focalización en la definición de competencias de la carrera. Para ello, se analizaron las competencias propuestas en Tuning LA², se seleccionaron cinco competencias genéricas y se elaboraron seis competencias específicas para toda la carrera. Es decir, a partir del perfil del egresado y de lo analizado, se definieron las competencias genéricas y específicas de la EAH

Gráficamente,

² El proyecto Alfa Tuning América Latina es un antecedente de relevancia en tanto busca "afinar" las estructuras educativas de América Latina iniciando un debate cuya meta es identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia.

Este proyecto nos ha aportado no sólo propuestas de competencias en educación superior propias de la región sino también trabajar en profundidad la traducción de las competencias tanto genéricas como específicas en actividades dentro del proceso de enseñanza y evaluación



3.1 Marco referencial con el cual se trabajaron las competencias

El Marco Europeo de Cualificaciones (EQF) define las competencias como la capacidad de utilizar los conocimientos y las habilidades personales, sociales y/o metodológicas, tanto en situaciones de trabajo y estudio como en el desarrollo profesional y personal. Las competencias son la intersección del sistema educativo con el sistema productivo. En el contexto del EQF, la competencia se describe en términos de motivación, responsabilidad y autonomía para poner en acto los conocimientos y habilidades. El componente actitudinal es crítico, está referido al comportamiento de la persona, su conducta, que se expresa en actitudes, que, a su vez, se basan en valores.

Todos los programas educativos tendrían por objetivo que los estudiantes alcancen ciertos resultados de aprendizaje a través de la adquisición de ciertas competencias. Por consiguiente, las competencias deben ser descritas y desarrolladas en todas las materias (asignaturas / unidades / módulos) de las carreras y deben ser evaluadas en cada una de ellas. Las competencias que se espera que adquieran los estudiantes, se definen para el plan de estudios de la carrera, así como para los programa de cada asignatura donde se desarrollan, en términos de subcompetencias y descriptores. La adquisición de competencias debe realizarse de forma integrada y cíclica, a lo largo de todo el plan de estudios.

El modelo de educación superior basado en competencias considera los procesos de enseñanza y aprendizaje, incluyendo varios elementos (plan de estudios, competencias esperadas, métodos de enseñanza y métodos de evaluación, estrategias de aprendizaje y factores de contexto), así como los resultados, en términos de competencias percibidas que los estudiantes logran. Dentro del modelo de educación superior basado en competencias, las competencias se pueden clasificar por el momento en que se desarrollan, o bien por sus características.

A) Competencias, según el momento en que se desarrollen:

- 1) **Competencias previstas (esperadas):** al inicio del desarrollo del programa educativo: competencias que se espera que adquieran los estudiantes a lo largo de un programa de estudios;
- 2) **Competencias evaluadas (percibidas):**
 - a) Evaluación por parte del profesorado de las competencias alcanzadas por los alumnos.
 - b) Autoevaluación de los estudiantes sobre las competencias adquiridas;

En este marco, un programa de estudios alcanza plenamente su objetivo cuando las competencias percibidas del estudiante están al mismo nivel que las competencias evaluadas por los profesores y las competencias esperadas. En este sentido, la definición previa detallada de los mecanismos de evaluación de competencias, así como su comunicación integral y transparente, son de crucial importancia.

B) Competencias según sus características:

- 1) **Competencias básicas (clave):** conocimientos y habilidades esenciales que las personas necesitan para ser miembros activos de una sociedad moderna y una fuerza laboral flexible (adaptable) y competitiva. Se espera que los estudiantes de los niveles superiores los tengan.

Las competencias básicas están vinculados a niveles generales de:

- Alfabetización;
- Matemáticas;
- Comunicación social en lengua materna;
- Colaboración y trabajo en grupo;
- Informática y tecnología de la información;
- Saber aprender.

2) Competencias genéricas (transversales, transferibles): habilidades que se pueden aplicar en diferentes contextos académicos -espacios curriculares, investigación y extensión universitaria- y laborales -diversos puestos de trabajo- y se consideran valiosas en la sociedad del conocimiento. Por ejemplo:

- Pensamiento crítico; análisis crítico y síntesis;
- Pensamiento reflexivo;
- Manejo de las emociones;
- Conocimientos generales básicos en el campo de estudio;
- Aplicación del conocimiento en la práctica;
- Habilidades de gestión de la información;
- Habilidades interpersonales;
- Capacidad para trabajar de forma autónoma;
- Trabajo en equipo;
- Tomar decisiones y responsabilizarse por los resultados;
- Comunicación efectiva: tanto oralmente como por escrito;
- Habilidades informáticas elementales;
- Habilidades de investigación:
 - Gestión de la información sobre alfabetización;
 - Redacción científica.
- Resolución de problemas:
 - Análisis de problemas y sus causas;
 - Planificación, organización, seguimiento y evaluación de actividades.
- Diseño y evaluación de proyectos;
- Tratar con procesos no rutinarios;
- Trabajar en el aseguramiento de la calidad.

Cada una de las competencias básicas y genéricas enumeradas anteriormente puede considerarse como una subcompetencia de otra, por lo que varias de ellas suelen incorporarse en una única competencia que las contenga.

3) Competencias específicas (Competencias específicas de la materia o campo profesional / Competencias relacionadas con la materia) se expresan a través de la carrera.

El enfoque educativo basado en competencias ha sido definido (Unesco 2017) como **“la adquisición de conocimiento a través de la acción”**, donde cada competencia integra diferentes saberes, fundamentalmente de ejecución, como:

1. **Saber conocer y pensar (observar, analizar, comprender, interpretar y explicar);**
2. **Saber hacer y actuar en diferentes escenarios (desempeñar, realizar, poner en acto basado en procedimientos y estrategias);**
3. **Saber estar (participar y trabajar de forma colaborativa) y saber ser (poseer automotivación, iniciativa, liderazgo y creatividad).**

Desde esta perspectiva, el enfoque basado en competencias debe ser asumido como un **saber hacer razonado para enfrentarse a la incertidumbre que ha de abordarse en una determinada tarea**, como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas, donde se combinan conocimientos (tácitos y explícitos), habilidades, actitudes y valores, con tareas que se tienen que realizar en determinadas circunstancias.

Entre las principales características del enfoque basado en competencias se encuentran las siguientes:

- Se centra en el estudiante.
- Se sustenta en el ¿para qué? (los objetivos) frente a los múltiples ¿qué? (los contenidos).
- Fomenta el autoconocimiento, la automotivación y la autoestima.

Uno de los cambios que ha supuesto la introducción del **Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)** ha sido a nivel metodológico, **pasando de un modelo basado en contenido a un modelo basado en resultados**, es decir, en lo que los estudiantes deben ser capaces de hacer al finalizar con éxito su proceso de aprendizaje: **los resultados del aprendizaje**.

Los resultados del aprendizaje actúan como descriptores de lo que se pretende llevar a cabo en una formación, ayudando en la planificación docente y permitiendo conocer al estudiante con antelación lo que se espera de él al término de sus estudios. La formulación y publicación de resultados del aprendizaje de un proceso de formación es clave en todo sistema de garantía de la calidad, como establece la **Asociación Europea para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (ENQA)**, ya que el tener un título de grado, máster o doctorado, implica el reconocimiento de haber obtenido unos resultados del aprendizaje concretos. Una adecuada formulación de los resultados del aprendizaje es, además, crucial en el desarrollo del sistema ECTS, ya que permite cuantificar de forma precisa el tiempo de trabajo de los estudiantes en el proceso de aprendizaje.

3.2 Perfil del egresado de la Especialización en Administración Hospitalaria y la selección de competencias

Perfil del egresado

El perfil del egresado, esto es, los **resultados del aprendizaje de la Especialización en Administración Hospitalaria** posee tres componentes que se desagregan y se van profundizando con la siguiente lógica secuencial:

- 1) La articulación con el principal “para qué” (se trata de que las personas puedan ejercer el derecho a la salud) y del “como” genérico (accediendo a los servicios de salud que satisfacen su necesidad de salud -benefician su estado de salud);
- 2) La definición de “cómo” se garantiza de forma genérica que se brinden las prestaciones que necesitan las personas para mejorar su estado de salud aplicando las herramientas de gestión;
- 3) La descripción de “cómo” se garantiza, de forma específica, que se proporcione una prestación determinada que necesita un colectivo definido aplicando un proyecto de intervención que integra las competencias específicas de la carrera.

Al finalizar la carrera de Especialización en Administración Hospitalaria el alumno será capaz de:

1. Conocer y aplicar la principal estrategia de las organizaciones proveedoras de servicios de salud: la misión, es decir, los productos (servicios de cuidado de la salud) y valores con los que deben ser entregados para asegurar el ejercicio del derecho a la salud de las personas.
2. Identificar y aplicar indicadores de resultados en términos cuantitativos -output-, cualitativos -outcome- e impacto, para vincular los productos entregados con el efectivo ejercicio del derecho a la salud de las personas y poder establecer relaciones causales tanto con el contexto sociosanitario como con los procesos que desarrollan las instituciones y los recursos que ponen en juego.
3. Aplicar herramientas de gestión, para desarrollar funciones gerenciales contextualizadamente y asumir roles gerenciales en el marco de un enfoque de gestión estratégica basada en resultados y conductas éticas centradas en el bienestar de las personas, según se trate de un máximo nivel de conducción, uno intermedio, o bien de una conducción operativa:
 - Funciones gerenciales: planificación, organización, dirección, evaluación, control, obtención de recursos y rendición de cuentas
 - Roles gerenciales: manejo de relaciones interpersonales, comunicación efectiva, toma de decisiones en contextos complejos e inciertos, formación y desarrollo de equipos de trabajo, gestión integral del cambio y de la calidad.
4. Elaborar proyectos de mejora de la calidad de una institución de salud, definiendo y desarrollando los siguientes componentes: fundamentación, marco

de referencia, problema a resolver y sus causas u oportunidad de desarrollo, objetivos (general y específicos), plan y cronograma de actividades, evaluación.

Selección de competencias a partir del perfil del egresado

Competencias genéricas

El equipo de trabajo para la reformulación curricular de la EAH acordó que las competencias genéricas fuesen seleccionadas a partir del trabajo del Proyecto Tuning América Latina: Innovación Educativa y Social (2011-2013)-como arriba se ha esbozado-

Las **competencias genéricas** seleccionadas son:

1. Capacidad de aplicar conocimientos en la práctica.
2. Capacidad crítica y autocrítica.
3. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
4. Valoración y respeto por la diversidad multicultural.
5. Compromiso ético en el respeto por los derechos humanos.

Las **competencias específicas** definidas son:

1. Capacidad para conducir grupos humanos y organizaciones de salud en el cumplimiento de su misión, proveyendo aquellos productos que satisfacen las necesidades y demandas de salud de la población y evaluando el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas.
2. Capacidad para evaluar el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas como resultado de la aplicación de la mejora continua de los procesos y productos de las organizaciones que proveen servicios de salud.
3. Habilidades para aplicar indicadores para la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que priorice la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.
4. Capacidad para aportar un abordaje ético e inclusivo en los diversos roles gerenciales que definen un comportamiento organizacional respetuoso de la diversidad comunitaria, cultural y organizacional.
5. Habilidad para aplicar herramientas de gestión basadas en resultados, en cada una de las funciones gerenciales.
6. Capacidad para liderar, diseñar, desarrollar y evaluar proyectos de intervención, para la mejora de los resultados de su organización y el impacto en su entorno.

4. Identificación de la contribución de cada espacio curricular al desarrollo de las competencias

En los talleres se identificó la contribución o el aporte de cada uno de los espacios curriculares al desarrollo de las competencias, se elaboró una matriz de tributación.

Este aporte se fundamenta en las definiciones cada espacio curricular define sus objetivos de aprendizaje, contenidos, sus propias competencias, estrategias y actividades, en función de su contribución al desarrollo de las competencias de la carrera.

4.1 Estructuración del plan y los espacios curriculares de la EAH

El plan de estudios está estructurado por ejes y un área de integración dando direccionalidad y sentido a los distintos espacios curriculares. Así las 14 asignaturas que conforman el plan de estudios se estructuran en 3 ejes centrales y un área de integración. Los tres ejes centrales de la EAH, con sus respectivos espacios curriculares, son:

A. Eje axiológico, que aborda los valores sobre los cuales se promueve la gestión del cuidado de la salud:

1. Derecho a la salud y responsabilidades emergentes (DSRE).
2. Bioética (BE).
3. Dimensiones socioculturales de las organizaciones sanitarias (DSCOS).

B. Eje sociosanitario, que se enfoca en el conocimiento de los contextos sociales, políticos y económicos de la gestión sanitaria:

4. Introducción a los sistemas de salud y la política sanitaria argentina (ISSPSA).
5. Economía de la salud (ES).
6. Gestión y análisis de organizaciones sociosanitarias (GAOS).

C. Eje instrumental, de aplicación de las herramientas de la gestión basada en resultados:

7. Epidemiología y estadística (EE).
8. Gestión de recursos humanos en salud (GRHS).
9. Calidad en la atención y seguridad del paciente (CASP).
10. Gestión de la infraestructura hospitalaria (GIH).
11. Taller de análisis de prácticas: Tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

D. Área de integración, donde las asignaturas funcionan como articuladores de todos los demás espacios curriculares y de todas las prácticas de la especialización:

12. Gestión de servicios de salud I (GSSI).
13. Gestión de servicios de salud II (GSSII).
14. Taller de diseño de trabajo final integrador (TFI).

Mapa curricular

EJE AXIOLÓGICO		EJE SOCIOSANITARIO
1. Derecho a la salud y responsabilidades emergentes <i>1er año; 5 unidades académicas</i>		4. Introducción a los sistemas de salud y la política sanitaria argentina <i>1er año; 6 unidades académicas</i>
2. Perspectivas socioculturales de las organizaciones sanitarias <i>1er año; 6 unidades académicas</i>		5. Economía de la salud <i>1er año; 6 unidades académicas</i>
3. Bioética <i>2do año; 4 unidades académicas</i>		6. Gestión y análisis de organizaciones sociosanitarias <i>1er año; unidades académicas</i>
EJE INSTRUMENTAL		
7. Epidemiología y estadística <i>1er año; 6 unidades académicas</i>		8. Gestión de los recursos humanos en salud <i>2do año; 6 unidades académicas</i>
9. Calidad en la atención y seguridad del paciente <i>2do año; 5 unidades académicas</i>		10. Gestión de la infraestructura hospitalaria <i>2do año; 6 unidades académicas</i>
11. Taller de análisis de prácticas: Tecnologías de la información y la comunicación <i>2do año; 7 unidades académicas</i>		
AREA DE INTEGRACIÓN		
12. Gestión de servicios de salud I <i>1er año; 14 unidades académicas</i>	13. Gestión de servicios de salud II <i>2do año; 6 unidades académicas</i>	14. Taller de diseño de trabajo final integrador <i>2do año; 7 unidades académicas</i>

4.2 Desarrollo de la matriz de tributación

A fin de plasmar las decisiones asumidas en cada espacio curricular acerca de su contribución a la formación de competencias, se decidió elaborar una matriz de tributación de la carrera. La matriz muestra, a través de una tabla de doble entrada, cuáles son los espacios curriculares que van a trabajar de manera explícita las competencias presentadas en esa tabla.

El trabajo sobre la matriz de tributación se realizó de manera colaborativa, se trabajaba en cada encuentro y se concretó de un modo espiralado a lo largo de todo el proceso. Para su elaboración se procedió, en primer lugar y sobre la base del perfil de egreso, a seleccionar las competencias transversales de la carrera y se definió la contribución de cada espacio curricular a esas competencias, decisiones plasmadas en la matriz. En segundo término, se definieron las competencias específicas y se identificó esa contribución. En tercer lugar, se retomó esa selección y definición con la finalidad de evaluarlas y estimar posibles cambios.

Se ha optado por explicitar qué espacios curriculares contribuyen al desarrollo de la competencias, por lo que se presenta en la matriz está basado en: “contribuye en forma específica- no contribuye en forma específica”. Esto quiere decir que se considera que contribuye si trabaja en forma intencional y sistemática para el desarrollo de la competencia. La matriz definitiva se presenta en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2. Matriz de tributación

Asignatura	Competencias genéricas					Competencias específicas					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6
DSRE											
BE											
DPSCOS											
ISSPSA											
ES											
GAOS											
EE											
GRHS											
CASP											
GIH											
TIC											
GSSI											
GSSII											
TFI											

5. Operacionalización de las competencias

5.1 Marco de referencia para la operacionalización

El proceso de **operacionalización** de cada una de las competencias, genéricas y específicas lo desarrollamos en dos momentos:

1. **Identificación de subcompetencias que contribuyen con la definición de cada competencia.**
2. **Definición del descriptor del nivel o grado de adquisición de cada subcompetencia.**

Recomendaciones generales para la identificación de subcompetencias y definición de sus descriptores

Se consensaron recomendaciones generales para su redacción, comprendidas en dos grandes sugerencias:

- 1) **Utilizar un verbo activo**
- 2) **Describir el objeto de la acción y el contexto en el cual se aplica**

1. Utilizar un verbo activo

Utilizar un verbo activo en este contexto significa que el verbo debe identificar una acción que genere un resultado observable, de modo tal que permita la identificación de posibles aprendizajes y de actividades de evaluación ajustadas a ellos. Son ejemplos:

- **Analizar.** El estudiante:

- Distingue, clasifica, cuestiona y relaciona distintas piezas de información respecto a un hecho o un problema concreto.
- Razona descomponiendo el todo en sus partes y puede solucionar problemas a partir del conocimiento adquirido.
- Organiza el material informativo examinando las partes de las que se compone.
- Desarrolla conclusiones divergentes a partir de la información que obtiene
- Identifica motivos y causas haciendo inferencias y/o halla evidencias que corroboran sus generalizaciones.

Posibles infinitivos para ser utilizados son: analizar, categorizar, comparar, contrastar, construir diagramas, discriminar, distinguir, ilustrar, precisar, separar, priorizar, subdividir.

- **Aplicar.** El estudiante:

- Selecciona y utiliza datos para abordar y resolver un problema y/o completar una tarea.

- Utiliza lo que ha aprendido en situaciones nuevas y concretas para resolver problemas.

Posibles infinitivos para ser utilizados son: administrar, aplicar, calcular, construir, contribuir, controlar, demostrar, determinar, establecer, incluir, informar, producir, proporcionar, proyectar, recoger, relacionar, relatar, resolver, solucionar, transferir, utilizar.

• **Conocer.** El estudiante:

- Recuerda y relaciona información previamente aprendida: ideas, hechos, fechas, nombres, símbolos, definiciones.

Posibles infinitivos para ser utilizados son: categorizar, definir, describir, enumerar, etiquetar, identificar, nombrar, reproducir, seleccionar.

• **Comprender.** El estudiante:

- Utiliza la información en contextos diversos.

- Presenta la información de otra manera, la transforma.

- Identifica relaciones, asocia datos a otros hechos.

- Explicita posibles causas y consecuencias.

Posibles infinitivos para ser utilizados son: clasificar, citar, convertir, dar ejemplos, describir, discutir, estimar, explicar, exponer, resumir, ilustrar.

• **Evaluar.** El estudiante:

- Emite juicios sobre la base de criterios que previamente ha definido.

- Identifica objetivos y metas y compara contra ellas.

- Aplica indicadores basándose en datos de los que identifica su fuente.

Posibles infinitivos para ser utilizados son: aplicar, comparar, contrastar, concluir, criticar, definir, fundamentar, identificar, interpretar, justificar, valorar.

• **Sintetizar.** El estudiante:

- Crea, combina e integra ideas.

- Propone nuevas maneras de hacer.

Posibles infinitivos para ser utilizados: adaptar, anticipar, categorizar, combinar, comparar, compilar, comunicar, contrastar, crear, desarrollar, elaborar hipótesis, estructurar, expresar, formular, generar, integrar, reconstruir, reorganizar, revisar, sustituir, validar.

2. Describir la acción, su objeto y el contexto en el que se ejecuta

La competencia debe hacer referencia al contexto disciplinar en el que se fundamenta y desarrolla.

Identificación de subcompetencias que contribuyen con la definición de cada competencia

Se trata de la descripción de uno o más **componentes sustantivos de la competencia** que ayudan a comprender el alcance de la definición de dicha competencia. Un componente sustantivo de una competencia es uno o más aspectos de la competencia que, sin perder su identificación con la competencia puede diferenciarse nítidamente de otro subcomponente y contribuye a clarificar la definición de la propia competencia. Por ejemplo, la competencia genérica **“capacidad de aplicar conocimientos en la práctica”** queda más claramente definida si se identifican las siguientes tres subcompetencias:

- Aporta ejemplos pertinentes que relacionan los conceptos trabajados en la EAH con la actividad laboral y profesional habitual.
- Elabora alternativas para abordar los procesos, situaciones, proyectos, casos y prácticas hospitalarias, desde los saberes de la carrera y el perfil del egresado.
- Resuelve problemas relacionando saberes según el contexto, los actores y las tareas.

No deben ser muchas subcompetencias, dos o tres suelen ser suficientes. Lo importante es que sean relevantes y no se “pisen” unas con otras.

La definición de cada subcompetencia debe incluir por lo menos la descripción del máximo nivel de adquisición de dicha subcompetencia, Paraphrasing el conocido principio del derecho, “quién puede lo más, puede lo menos”. En la categorización del grado de adquisición de cada subcompetencia que en este trabajo utilizamos, novato - competente - experto, supone que quien alcanza el nivel de experto posee las capacidades del novato y el competente.

Definición del descriptor del nivel de adquisición de cada subcompetencia

Para la definición de niveles de cada subcompetencia se tomó de base el Modelo de Dreyfus y se adaptó a nuestro proceso curricular. El mencionado modelo fue creado por Huber Dreyfus un profesor de filosofía en la Universidad de California (Berkeley), junto con su hermano Stuart E. En la década de los 80, publicó el documento sobre las etapas de adquisición de competencias. Estos niveles son:

- **Novato**
- **Competente**
- **Experto**

En la celda de encuentro de la subcompetencia con cada uno de los niveles se ubica el correspondiente **descriptor de la subcompetencia para ese nivel**.

Los tres niveles de competencias tienen en su base la lógica de los tres momentos del pensamiento científico: describir, analizar críticamente las relaciones causa efecto y experimentar -innovar, crear y difundir-.

Cada nivel supone que ya están incorporadas las competencias del nivel inferior.

NIVEL 1-NOVATO-

El estudiante operacionaliza la subcompetencia aprendiendo sus principios básicos, comprende el contexto y sigue instrucciones sobre el abordaje de esa temática. **En el nivel 1 el alumno esencialmente conoce, y, cuando aplica, lo hace siguiendo instrucciones o reglas.**

Ejemplo: Subcompetencia: “Elabora alternativas para abordar los procesos, situaciones, proyectos, casos y prácticas hospitalarias desde los saberes de la carrera y el perfil del egresado”.

Si se desarrolla en un NIVEL 1, los estudiantes aprenderán a construir alternativas básicas que les permitirán comprender los procesos y diversas situaciones de las prácticas hospitalarias a partir del conocimiento adquirido y el seguimiento de instrucciones o reglas.

NIVEL 2- COMPETENTE-

El estudiante operacionaliza la subcompetencia afrontando distintos escenarios, analiza proactiva y críticamente la presencia de aquellas variables que actúan como causas, así como los efectos que pueden condicionar los resultados esperados. El estudiante ha recorrido varios ejemplos o experiencias, y, sobre esa base, puede decidir la mejor respuesta a un problema o situación. **En el nivel 2 se suma la dimensión de lo reflexivo y lo proactivo. El alumno actúa de modo proactivo, analizando y evaluando críticamente las diversas relaciones causa efecto que presenta cada alternativa.**

Por ejemplo: Subcompetencia: “Elabora alternativas para abordar los procesos, situaciones, proyectos, casos y prácticas hospitalarias desde los saberes de la carrera y el perfil del egresado”.

Si se desarrolla en un nivel 2, el estudiante puede diferenciar, en los distintos escenarios, las diversas variables y relaciones causa-efecto, y construir, proactiva y críticamente, alternativas sobre la base de las diversas experiencias y/o ejemplos a los que ha estado expuesto.

NIVEL 3- EXPERTO-

El estudiante operacionaliza la subcompetencia tomando las decisiones más estratégicas, identificando cuál es la mejor forma de aplicar el conocimiento y determinar dónde debe aplicar otro tipo de conocimientos. Busca nuevas y mejores formas de aplicar los conocimientos, inclusive creando sus propios métodos.

Considerando que una característica crítica distintiva de las organizaciones proveedoras de servicios de cuidado de la salud es la cooperación en cascada entre diversas unidades productivas, que por su experticia disciplinar gozan de bastante autonomía, en el nivel de experto se incluye la dimensión de la promoción, la difusión y el despliegue de las competencias hacia otras áreas de la organización con las que se interactúa y no se tiene gobierno. Esta necesidad, de lograr que otras personas sobre las que no se tiene gobierno cooperen convencidamente para asegurar la calidad de los cuidados, es uno de los aspectos más complejos y cotidianos de la gestión de los procesos en las instituciones sanitarias. La adquisición de este aspecto del nivel de experto, desde cualquier competencia, contribuye al cumplimiento de la misión de las organizaciones que proveen servicios de cuidado de la salud, independientemente del área, sector o unidad funcional a la cual pertenece la persona que la pone en acto. En el nivel 3 se suma la dimensión de lo innovador, lo creativo y del despliegue hacia otras áreas. El estudiante crea nuevos métodos y procesos que aplica para la producción de los bienes y/o servicios -innovación- y logra cooperación sistémica para que sean de calidad.

Ejemplo: Subcompetencia: “Elabora alternativas para abordar los procesos, situaciones, proyectos, casos y prácticas hospitalarias desde los saberes de la carrera y el perfil del egresado”.

Si se desarrolla en un nivel 3, los estudiantes no sólo pueden distinguir la mejor alternativa según sus propias experiencias y/o prácticas, según marcos teóricos estudiados y fundamentando sus decisiones, sino, además, pueden crear métodos y modelos que permitan explorar y poner en acto nuevas alternativas, concitar cooperación para ponerlas en acto, y reflexionar sobre lo decidido.

Operacionalización de las competencias y su relación con la rúbrica o matriz de evaluación

La operacionalización de las competencias es la base para el desarrollo de las rúbricas o matriz de evaluación. De hecho, las rúbricas son la selección de aquellos aspectos que se quieran evaluar a lo largo de un proceso de aprendizaje, junto a descriptores ordenados por niveles de ejecución, o calidad, para cada uno de los aspectos a evaluar. Se trata de una herramienta de calificación, conformada por un conjunto de criterios y estándares, generalmente relacionados con objetivos de aprendizaje, que permiten evaluar del modo más transparente y objetivo, el nivel de desempeño de los alumnos.

Las rúbricas permiten estandarizar el registro de la evaluación de acuerdo con criterios específicos, haciendo la calificación más simple y transparente, que permite, a los profesores y a los estudiantes por igual, alcanzar una evaluación

más justa y acertada, fomentar el entendimiento, y procurar que los procesos de enseñanza y aprendizaje sean más coherentes.

5.2 Operacionalización de las competencias genéricas

Para el presente trabajo, la definición y clasificación de las competencias genéricas fueron tomadas del del Tuning América Latina (2004-2007), proyecto que hemos mencionado previamente que fue desarrollado por universidades de LA a partir de la experiencia “Tuning” de universidades de EU en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior. De las 27 competencias trabajadas por el Tuning América Latina se escogieron las cinco que se consideraron como más representativas de las competencias transversales que debe poseer un egresado de la carrera de Especialización en Administración Hospitalaria.

Criterios generales para la operacionalización de las competencias genéricas

En este trabajo, las competencias genéricas son operacionalizadas siguiendo dos criterios generales:

- 1) La **operacionalización de cada una de las competencias, es decir, la definición de las subcompetencias y los descriptores para cada uno de los tres niveles es igual para cada una de las 14 asignaturas de la EAH**, lo que varía es el contexto en el cual se realiza la puesta en acto. Es decir, cada espacio curricular contextualiza la competencia.
- 2) Las **competencias genéricas no se evalúan aisladamente, sino, mientras se evalúan las competencias específicas.**

Las **competencias genéricas** escogidas para operacionalizar son:

1. Capacidad de aplicar conocimientos en la práctica.
2. Capacidad crítica y autocrítica.
3. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
4. Valoración y respeto por la diversidad multicultural.
5. Compromiso ético en el respeto por los derechos humanos.

1. **Capacidad de aplicar conocimientos en la práctica** ***Subcompetencias***

- Aporta ejemplos pertinentes que relacionan los conceptos trabajados en la EAH con la actividad laboral y profesional habitual.
- Elabora alternativas para abordar los procesos, situaciones, proyectos, casos y prácticas hospitalarias desde los saberes de la carrera y el perfil del egresado.

- Resuelve problemas relacionando saberes según el contexto, los actores y las tareas, creando nuevos métodos y procesos que aplica para la producción de los bienes y/o servicios.

Operacionalización idéntica para cada asignatura

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Aporta ejemplos pertinentes que relacionan los conceptos trabajados en la EAH con la actividad laboral y profesional habitual.	Utiliza los ejemplos trabajados en la EAH vinculándolos con su actividad laboral profesional habitual.	Utiliza ejemplos de su actividad laboral profesional habitual para relacionarlos adecuadamente con los conceptos trabajados.	Aporta ejemplos pertinentes de otros escenarios posibles, ajenos a su actividad laboral habitual, relacionándolos adecuadamente con los conceptos trabajados en la EAH.
Elabora y evalúa distintas alternativas para abordar los procesos, situaciones, proyectos, casos y prácticas de gestión hospitalarias desde los saberes y el perfil del egresado.	Construye alternativas básicas para abordar los procesos y diversas situaciones, a partir de instrucciones o reglas.	Distingue y/o construye varios escenarios de alternativas sobre la base de diversas experiencias y/o ejemplos a los que ha estado expuesto.	Evalúa las distintas alternativas e identifica la mejor alternativa según sus propias experiencias y según marcos teóricos estudiados; fundamentando sus decisiones y creando nuevas alternativas y reflexionando sobre lo decidido.
Resuelve problemas relacionando saberes y herramientas según el contexto, creando nuevos métodos y procesos que aplica para la producción de los bienes y/o servicios.	Resuelve problemas siguiendo reglas.	Resuelve problemas relacionando saberes según el contexto, los actores y las tareas.	Resuelve problemas según el contexto, los actores y las tareas, creando nuevos métodos y procesos que aplica -innovación- para la producción de los bienes y/o servicios que tiene por misión proveer su organización.

2. Capacidad crítica y autocrítica

Subcompetencias

- Reconoce sus errores, identificados por sí mismos o por otros y reflexiona sobre ellos.
- Reformula las propuestas a partir de los errores identificados en situaciones de su desempeño profesional.
- Formula una crítica constructiva a sus colegas, creando un clima de confianza.
- Respeta y promueve la diversidad de opiniones y la modificación de convicciones.

- Cuestiona los paradigmas instalados (dominantes) para acelerar los cambios adaptativos necesarios.

Operacionalización idéntica para cada asignatura

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Reconoce sus errores, identificados por sí mismos o por otros y reflexiona sobre ellos.	Reconoce sus errores a partir de lo que señala el docente.	Reconoce sus errores identificados por sí mismo o por otros en situaciones de aprendizaje.	Reflexiona sobre sus errores a partir del análisis con otros o de sí mismo en situaciones similares al desempeño profesional.
Reformula las propuestas a partir de los errores identificados en situaciones de su desempeño profesional.	Formula una propuesta a partir de los errores identificados en situaciones académicas.	Reformula propuestas a partir de los errores identificados en situaciones de simulación.	Reformula las propuestas a partir de los errores identificados en situaciones de su desempeño profesional.
Formula una crítica constructiva a sus colegas, creando un clima de confianza.	Reconoce aquellos aspectos que pueden constituir una crítica constructiva para sus colegas.	Formula una crítica constructiva a sus colegas, creando un clima de confianza en situaciones de simulación y análisis de casos.	Formula una crítica constructiva a sus colegas en situaciones de su desempeño profesional en un clima de confianza.
Respeto y promueve la diversidad de opiniones y la modificación de convicciones.	Escucha y permite la expresión de opiniones y puntos de vista de los demás.	Indaga sobre las opiniones diferentes. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante la de otros que aportan nueva información.	Promueve la expresión de opiniones diversas y el análisis crítico de los distintos puntos de vista. Demuestra que es capaz de modificar las propias convicciones y conductas.
Cuestiona los paradigmas instalados (dominantes) para acelerar los cambios adaptativos necesarios.	Reconoce los paradigmas dominantes y su influencia en los procesos de su unidad funcional. Detecta supuestos subyacentes.	Promueve el análisis crítico de los modelos mentales con los que se interpretan los hechos en el lugar de trabajo.	Utiliza el cuestionamiento de los paradigmas instalados y las generalizaciones simples, para acelerar los cambios que permiten una mayor adaptación de los procesos de su unidad al cumplimiento de la misión.

3. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes. (Liderazgo)

Subcompetencias

- Activa el interés de las personas por el logro de objetivos comunes, a través de incentivos coherentes con los valores de la misión de su organización

- Conduce: guía los procesos hacia el eficaz logro de los resultados esperados, empoderando a su personal.
- Construye consensos para el logro de objetivos establecidos, resolviendo los conflictos que se suscitan.

Operacionalización idéntica para cada asignatura

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Activa el interés de las personas por el logro de objetivos comunes, a través de incentivos coherentes con los valores de la misión.	Reconoce aquellas personas que ejercen autodirección y autocontrol, y están comprometidas con los objetivos de la organización. Reconoce méritos.	Impulsa y evalúa el involucramiento responsable de los trabajadores en las actividades del proceso productivo de las cuales participan.	Establece incentivos según la circunstancia, alineando las necesidades de autoestima y realización del personal con los objetivos y metas organizacionales.
Guía los procesos hacia el eficaz logro de los resultados esperados, empodera a su personal.	Conoce los procesos, procura su documentación y el conocimiento por parte del personal a su cargo de las actividades de las que es responsable.	Conduce persuadiendo, animando, dando feedback positivo, potenciando las habilidades y facilitando la participación.	Empodera a su personal para que sea autónomo y proactivo en su adhesión a los procesos que aseguran resultados de calidad de la organización.
Construye consensos para el logro de objetivos establecidos, resolviendo los conflictos que se suscitan.	Conoce los elementos clave para construir consensos en torno a la productividad y su medición.	Promueve la participación en la toma de decisiones sobre objetivos, metas, evaluación del desempeño y recompensas.	Adapta la relación entre recompensa y desempeño a cada entorno particular, atendiendo siempre a la equidad del sistema. Resuelve los conflictos derivados.

4. Valoración y respeto por la diversidad multicultural

Subcompetencias

- Reconoce las variables que inciden en la constitución de las identidades y maneja las tensiones vinculadas a la pertinencia, la convivencia y la pertenencia.
- Promueve espacios de reflexión, capacitación y cambio, en torno a la mejor aplicación de los valores del enfoque intercultural y la inclusión social.
- Impulsa innovaciones para la optimización de los procesos de trabajo, basadas en la perspectiva de la interculturalidad en los servicios de cuidados de salud.

Operacionalización idéntica para cada asignatura

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Reconoce las variables que inciden en la constitución de las identidades, y maneja las tensiones vinculadas a la pertinencia, la convivencia y la pertenencia.	Conoce los conceptos componentes de la diversidad cultural: identidad, etnia y género, e identifica los “mitos” que existen en torno a la diversidad social y cultural.	Analiza las políticas, programas y normas que existen en relación a la interculturalidad y así también a la perspectiva de género, específicamente en el campo de la prestación de servicios de salud.	Maneja tensiones vinculadas a la pertinencia (entre homogeneización e identidad social y cultural), la convivencia (entre intolerancia y aceptación del otro) y la pertenencia (entre la inclusión y la exclusión social y cultural).
Promueve espacios de reflexión, capacitación y cambio, en torno a la mejor aplicación de los valores del enfoque intercultural y la inclusión social.	Reconoce estereotipos y prejuicios e identifica situaciones de discriminación de cualquier tipo.	Gestiona los procesos de trabajo impulsando el respeto de los derechos humanos, “situado” y respetuoso de en cada colectivo social y/o cultural.	Promueve, en los equipos de trabajo, espacios de reflexión, capacitación y cambio, en torno a la mejor aplicación de los valores del enfoque intercultural y la inclusión social.
Impulsa innovaciones para la optimización de los procesos de trabajo, basadas en la perspectiva de la interculturalidad y de género en los servicios de cuidados de salud	Identifica en la prestación de servicios de salud situaciones de intolerancia vinculada al desconocimiento de la diversidad.	Analiza y controla los procesos de trabajo considerando la equidad y la convivencia de los diferentes actores y grupos sociales.	Impulsa innovaciones para la optimización de los procesos de trabajo, basadas en la perspectiva de la interculturalidad y de género en los servicios de cuidados de salud.

5. Compromiso ético en el respeto por los derechos humanos

Subcompetencias

- Desarrolla actividades de reflexión, capacitación y cambio, para mejorar el aseguramiento del ejercicio de los derechos humanos durante la provisión de servicios de salud en situaciones críticas.
- Elabora, aplicando principios éticos, diversas alternativas ante las dificultades que surgen en el contexto de la provisión de servicios de salud.
- Promueve en todos los ámbitos productivos de las instituciones de salud, la provisión de servicios, la docencia y la investigación, la adecuación de los recursos y los procesos, de modo tal que se protejan los derechos humanos, y, en particular, del derecho a la salud.

- Impulsa, en todos los ámbitos de las instituciones de salud, el apoyo a las personas, colegas y usuarios, para que puedan apropiarse de los derechos humanos e integrarlos en su vida cotidiana.

Operacionalización idéntica para cada asignatura

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Desarrolla actividades de reflexión, capacitación y cambio, para mejorar el aseguramiento del ejercicio de los derechos humanos durante la provisión de servicios de salud en situaciones críticas.	Conoce y respeta las normas, que procuran asegurar la no existencia de diferencias evitables e injustas, indiferentemente de la edad, nacionalidad, clase social, discapacidad, identidad de género u orientación sexual.	Gestiona los procesos de trabajo analizando críticamente y controlando que se cumpla con el respeto de los derechos humanos, en cada actividad que involucra al otro diferente.	Desarrolla actividades de reflexión, capacitación y cambio para mejorar el aseguramiento del ejercicio de los derechos humanos en situaciones de gran complejidad, tal como sucede durante la provisión de servicios de salud en situaciones críticas.
Elabora, aplicando principios éticos, diversas alternativas ante las dificultades que surgen en el contexto de la provisión de servicios de salud,	Reconoce en la propia práctica los principios éticos de integridad e independencia, de respeto a la dignidad humana, a la diversidad e intimidad de todas las personas, y de rendición de cuentas.	Analiza críticamente y promueve la aplicación de los principios éticos en los procesos de trabajo. Impulsa la presencia de los principios en las listas de verificación de los procesos.	Elabora alternativas innovadoras ante las diversas dificultades que surgen en el contexto de la complejidad de la provisión de servicios de cuidado de la salud, para mantener siempre vigente la aplicación de los principios éticos.
Promueve en todos los ámbitos productivos de las instituciones de salud, la provisión de servicios, la docencia y la investigación, la adecuación de los recursos y los procesos, de modo tal que se protejan los derechos humanos, y, en particular, del derecho a la salud.	Conoce las guías y documentos internacionales tendientes a proteger el ejercicio de los derechos humanos, en particular el derecho a la salud, y cómo aplicarlos para identificar y prevenir, especialmente, situaciones de abusos y represalias.	Participa de la aplicación de los documentos internacionales que buscan proteger particularmente el derecho a la salud, en toda actividad de análisis, optimización y control de los procesos de trabajo que procuran brindar servicios de salud.	Promueve proactivamente, en todos los ámbitos productivos de las instituciones de salud, la provisión de servicios, la docencia y la investigación, la adecuación de los recursos y los procesos, de modo tal que se protejan los derechos humanos, y, en particular, del derecho a la salud.



<p>Impulsa, en todos los ámbitos de las instituciones de salud, el apoyo a las personas, colegas y usuarios, para que puedan apropiarse de los derechos humanos e integrarlos en su vida cotidiana.</p>	<p>Conoce la actividad de los grupos e instancias orgánico funcionales de las instituciones de salud que tienen por misión contribuir con el ejercicio de los derechos humanos, en particular el derecho a la salud.</p>	<p>Incluye en las funciones de planificación, organización, dirección, control, evaluación y rendición de cuentas, actividades de apoyo al ejercicio de los derechos humanos.</p>	<p>Impulsa, en todos los ámbitos de las instituciones de salud, el apoyo a las personas, colegas y usuarios, para que puedan apropiarse de los derechos humanos e integrarlos en su vida cotidiana.</p>
---	--	---	---

6. Operacionalización de las competencias específicas en cada espacio curricular

6.1 Marco de referencia

Se acordó que en esta primera aproximación **el número de competencias específicas no fuera superior a la mitad del número de asignaturas**. La **operacionalización** de cada una de las competencias específicas se realizó con los mismos criterios que para las transversales, es decir, por **subcompetencias y descriptores para cada uno de los tres niveles**.

Para cada asignatura se operacionalizaron las competencias específicas describiendo o no subcompetencias, y definiendo tres niveles de logro específicos. Cada equipo docente formuló una propuesta que sometió a todo el grupo, quien le formuló sugerencias que favoreciesen una mejor definición.

Las competencias específicas que fueron identificadas son:

1. Capacidad para conducir organizaciones de salud y grupos humanos en el cumplimiento de su misión, proveer productos que satisfacen las necesidades y demandas de salud de la población y evaluar el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas.
2. Capacidad para liderar procesos de cambio que permitan aplicar ciclos de mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales de las organizaciones que proveen servicios de salud.
3. Conocimientos y habilidades para manejar sistemas de información y comunicación basados en tecnología digital para el desarrollo de indicadores de estructura, procesos y resultados, que faciliten la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que prioriza la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.
4. Capacidad para aportar un abordaje ético e inclusivo en los diversos roles gerenciales que definen un comportamiento organizacional respetuoso de la diversidad comunitaria, cultural y organizacional
5. Habilidad para aplicar herramientas de gestión basadas en resultados en cada una de las seis funciones gerenciales: planificación, organización, dirección, evaluación, control, obtención de recursos y rendición de cuentas.
6. Capacidad para liderar, diseñar, desarrollar y evaluar proyectos de intervención, para la mejora de los resultados de su organización y el impacto en su entorno. Capacidad para evaluar el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas como resultado

6.2 Operacionalización de las competencias específicas por cada espacio curricular

1. Derecho a la salud y responsabilidades emergentes (DSRE)

Competencia específica 1. Capacidad para conducir grupos humanos y organizaciones de salud en el cumplimiento de su misión, proveyendo aquellos productos que satisfacen las necesidades y demandas de salud de la población y evaluando el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas.

Subcompetencias

- Promueve la aplicación de la legislación vigente que protege el derecho a la salud.
- Describe, analiza y lleva a la acción críticamente los componentes de la misión de su organización.
- Promueve la evaluación de las necesidades de salud de las personas en términos de capacidad de beneficiarse con el acceso a los productos de la misión.
- Reconoce los distintos tipos de demanda sanitaria y lidera espacios de reflexión-acción sobre su relación con el ejercicio del derecho a la salud.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Promueve la aplicación de la legislación vigente que protege el derecho a la salud.	Conoce la legislación vigente que protege el derecho a la salud.	Aplica, en los casos de la actividad diaria, la legislación vigente que protege el derecho a la salud.	Promueve en su entorno laboral y educativo la aplicación de la legislación vigente que protege el derecho a la salud.
Describe, analiza y lleva a la acción críticamente los componentes de la misión de su organización.	Identifica los productos y valores presentes tanto en la misión de la institución como en la UF o sector en el cual se desempeña.	Analiza críticamente, utilizando indicadores apropiados, la concordancia entre la realidad y los resultados comprometida en la misión en término de productos y valores.	Pone en acto estrategias para adecuar la misión declamada con la efectiva entrega de los productos comprometidos con los valores preestablecidos.

<p>Promueve la evaluación de las necesidades de salud de las personas en términos de capacidad de beneficiarse con el acceso a los productos de la misión.</p>	<p>Define la necesidad de salud de las personas en términos de estado de salud que puede beneficiarse con el acceso a los productos de la misión de la institución o de la UF o sector en el cual se desempeña.</p>	<p>Explica la relación entre la necesidad de salud de las personas y la misión de la organización en cada situación particular y establece indicadores para su monitoreo.</p>	<p>Promueve en su entorno laboral y docente la comprensión, difusión y evaluación de la correspondencia entre la necesidad de salud de las personas y la misión de la organización.</p>
<p>Reconoce los distintos tipos de demanda sanitaria y lidera espacios de reflexión-acción sobre su relación con el ejercicio del derecho a la salud.</p>	<p>Identifica los distintos tipos de demanda sanitaria y conoce los indicadores para su monitoreo.</p>	<p>Analiza críticamente, en cada producto de la misión, las relaciones causa y efecto que definen los diversos tipos de demanda.</p>	<p>Lidera espacios de reflexión-acción donde se discuten y resuelven casos de la actividad diaria en los que se vincula los diversos tipos de demanda y el ejercicio del derecho a la salud.</p>

Competencia específica 6. Capacidad para liderar, diseñar, desarrollar y evaluar proyectos de intervención, para la mejora de los resultados de su organización y el impacto en su entorno. Capacidad para evaluar el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas como resultado.

Subcompetencias

- Promueve la identificación de problemas de gestión en forma de realidades insatisfactorias en los resultados de la producción, sea del output como del outcome, así como del impacto en términos de ejercicio del derecho a la salud.
- Desarrolla e impulsa un análisis sistematizado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA) de la organización y su entorno.
- Analiza las causas de procesos y de recursos presentes en el problema, y desarrolla y evalúa planes de acción orientados a alcanzar los objetivos específicos.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Promueve la identificación de problemas de gestión en forma de realidades insatisfactorias en los resultados de la producción, sea del output como del outcome, así como del impacto en términos de ejercicio del derecho a la salud.	Identifica los problemas, su ámbito, el actor que los define, los productos que presentan la realidad insatisfactoria, la macrovariable de resultados involucrada y el impacto en relación con el ejercicio del derecho a la salud.	Analiza críticamente las realidades insatisfactorias de algún producto presente en la misión de su unidad funcional, servicio o institución. Identifica y gestiona el impacto del problema en el ejercicio del derecho a la salud de la persona.	Lidera la búsqueda y definición participativa de los principales problemas de la producción de su institución, sea en términos de macrovariables del output, del outcome o del impacto, particularmente en relación con el ejercicio del derecho a la salud.
Desarrolla e impulsa un análisis sistematizado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA) de la organización y su entorno.	Conoce los componentes de la matriz FODA y diferencia la que corresponde a la misión de la organización y la que se desarrolla para un proyecto.	Aplica la matriz FODA para contextualizar el problema de producción e identificar los factores internos y externos que facilitan o dificultan su solución.	Impulsa, en su equipo de trabajo la participación y el compromiso activo con la identificación y potenciación de las fortalezas, como con la superación de las debilidades
Analiza las causas de procesos y de recursos presentes en el problema, y desarrolla y evalúa planes de acción orientados a alcanzar los objetivos específicos.	Analiza las causas de procesos y de recursos que subyacen en el problema y establece objetivos específicos acordes con dichas causas.	Planifica acciones para alcanzar los objetivos específicos identificando indicadores y metas.	Desarrolla y evalúa planes de acción orientados a alcanzar los objetivos específicos, estableciendo actividades, responsables y metas.

2. Bioética (BE)

Competencia específica 4. Capacidad para aportar un abordaje ético e inclusivo en los diversos roles gerenciales que definen un comportamiento organizacional respetuoso de la diversidad comunitaria, cultural y organizacional.

Subcompetencias

Capacidad para incluir la perspectiva desde la Bioética y los Derechos Humanos en la gestión de la organización de salud.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Capacidad para incluir la perspectiva desde la Bioética y los Derechos Humanos en la gestión de la organización de salud.	Identifica los principios bioéticos y los valores morales, desde la perspectiva de derechos humanos que deben estar incorporados en la gestión de la organización de salud	Analiza situaciones concretas de la gestión de la organización en la que se vulneran derechos humanos y principios éticos.	Implementa acciones concretas en la organización de salud para incluir el respeto por los principios bioéticos y de derechos humanos en la gestión de la organización.

3. Dimensiones socioculturales de las organizaciones sanitarias (DSCOS)

Competencia específica 2. Capacidad para liderar procesos de cambio que permiten aplicar ciclos de mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales de las organizaciones que proveen servicios de salud.

Subcompetencias

Provee resoluciones a los problemas de su institución a partir de un enfoque relacional que contempla las perspectivas de todas las partes involucradas en los procesos de salud / enfermedad / atención.

Operacionalización

Novato	Competente	Experto
Identifica conflictos inherentes a la dimensión sociocultural de las organización de los sistemas sanitarios que producen o incrementan la desigualdad en el acceso y goce del derecho a la salud.	Desarrolla un análisis crítico sobre las dinámicas y procesos de la producción de la oferta y de la demanda de atención que afectan a las condiciones de accesibilidad.	Provee resoluciones a los problemas de su institución a partir de un enfoque relacional que contempla las perspectivas de todas las partes involucradas en los procesos de salud / enfermedad / atención.

Competencia específica 4. Capacidad para aportar un abordaje ético e inclusivo en los diversos roles gerenciales que definen un comportamiento organizacional respetuoso de la diversidad comunitaria, cultural y organizacional.

Subcompetencias

Implementa estrategias con las comunidades y grupos de sujetos que configuran la demanda de atención en la institución para promover sus perspectivas sobre las barreras de accesibilidad.

Operacionalización

Novato	Competente	Experto
<p>Incorpora una perspectiva holística, procesual y centrada en las prácticas de los usuarios y los efectores de salud para abordar la configuración de la oferta y su relación con la demanda de atención a la salud.</p>	<p>Identifica prácticas y procesos que no son respetuosos de la heterogeneidad de perspectivas de sujetos que participan en la oferta o en la demanda de atención a la salud. Se compromete con las prácticas que sí son respetuosas de la diversidad</p>	<p>Implementa estrategias con las comunidades y grupos de sujetos que configuran la demanda de atención en la institución para promover sus perspectivas sobre las barreras de accesibilidad.</p>

4. Introducción a los sistemas de salud y la política sanitaria argentina (ISSPSA)

Competencia específica 1. Capacidad para conducir grupos humanos y organizaciones de salud en el cumplimiento de su misión, proveyendo aquellos productos que satisfacen las necesidades y demandas de salud de la población y evaluando el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas.

Subcompetencias

- Implemente acciones concretas para generar cambios que permitan el cumplimiento de la misión y satisfacer las necesidades de salud de la población.
- Promueve en su entorno laboral y docente la comprensión, difusión y evaluación de la coherencia entre la necesidad de salud de las personas, la demanda, y la misión de la organización.

- Convoca y empodera líderes de proyecto que impulsen los cambios que permitan el cumplimiento de la misión.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Conduce la organización proveedora de servicios de salud hacia el cumplimiento de su misión.	Identifica procesos críticos para el cumplimiento de la misión y valores de la institución, en el marco del plan estratégico.	Analiza y propone / desarrolla mejoras para el cumplimiento de la misión de la institución, en el marco del plan estratégico.	Implemente acciones concretas para generar cambios que permitan el cumplimiento de la misión y satisfacer las necesidades de salud de la población.
Promueve en su entorno laboral y docente la comprensión, difusión y evaluación de la coherencia entre la necesidad de salud de las personas, la demanda, y la misión de la organización.	Define la necesidad de salud de las personas en términos de estado de salud que puede beneficiarse con el acceso a los productos de la misión de la institución o de la UF o sector en el cual se desempeña.	Explica la relación entre la necesidad de salud de las personas, la demanda, y la misión de la organización en cada situación particular y establece indicadores para su monitoreo.	Promueve en su entorno laboral y docente la comprensión, difusión y evaluación de la coherencia entre la necesidad de salud de las personas, la demanda, y la misión de la organización.
Lidera los procesos de cambio orientados a satisfacer las necesidades de salud de la población y el cumplimiento de la misión.	Conoce los intereses de parte y las resistencias al cambio.	Aplica en sus equipos de trabajo estrategias de cambio orientadas a mejorar los resultados del output y outcome en la producción,	Convoca y empodera líderes de proyecto que impulsen los cambios que permitan el cumplimiento de la misión.

Competencia específica 3. Habilidades para aplicar indicadores para la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que prioriza la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.

Subcompetencias

- Implementa acciones concretas para generar cambios que prioricen la calidad, eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud de la población.

- Toma decisiones basado en el análisis de indicadores de recursos, procesos y resultados.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Aplica indicadores para la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que priorice la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.	Identifica situaciones de baja calidad en la atención e incumplimiento del derecho a la salud. Interpreta indicadores a partir del tablero de gestión.	Desarrolla propuestas para la mejora de las situaciones detectadas. Formula indicadores para analizar el impacto de las propuestas.	Implementa acciones concretas para generar cambios que prioricen la calidad, eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud de la población. Toma decisiones basado en el análisis de indicadores de recursos, procesos y resultados.

Competencia específica 4. Capacidad para aportar un abordaje ético e inclusivo en los diversos roles gerenciales que definen un comportamiento organizacional respetuoso de la diversidad comunitaria, cultural y organizacional.

Subcompetencias

Implementa acciones concretas para el desarrollo de una cultura organizacional con perspectiva humanizada y enfoque de derechos.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Promueve un abordaje ético e inclusivo en los diversos roles gerenciales que definen un comportamiento organizacional respetuoso de la diversidad comunitaria, cultural y organizacional.	Identifica situaciones de mejora para el desarrollo de una cultura organizacional con perspectiva humanizada y enfoque de derechos.	Desarrolla propuestas de mejora para el desarrollo de una cultura organizacional con perspectiva humanizada y enfoque de derechos.	Implementa acciones concretas para el desarrollo de una cultura organizacional con perspectiva humanizada y enfoque de derechos.

5. Economía de la salud (ES)

Competencia específica 2. Capacidad para liderar procesos de cambio que permiten aplicar ciclos de mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales de las organizaciones que proveen servicios de salud.

Subcompetencias

- Promueve la documentación de los procesos de los que forma parte, a través de definiciones ampliamente participativas de las actividades y tareas, así como revisiones sistemáticas periódicas o a demanda ante algún problema.
- Impulsa la utilización de listas de verificación de los procesos clave de su organización, para monitorear y comparar, a través de indicadores específicos, la marcha de dichos procesos como base y motor de los procesos de cambio en pos de la mejora continua.
- Procura la utilización de listas de verificación de los procesos clave de su organización, para monitorear y comparar, a través de indicadores específicos, la marcha de dichos procesos como base y motor de los procesos de cambio en pos de la mejora continua.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Conoce los procesos de las institución de salud, sus dinámicas en tanto secuencias de actividades que concluyen con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales, y promueve su documentación.	Identifica el mapa de procesos de su organización, los vincula con las funciones gerenciales organizar y controlar, y los asocia con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales.	Analiza críticamente las actividades claves de cada proceso en tanto pueden ser posibles causas de algún problema en la entrega del producto (bien o servicio) que dicho proceso tiene por misión producir.	Promueve la documentación de los procesos de los que forma parte, a través de definiciones ampliamente participativas de las actividades y tareas, así como revisiones sistemáticas periódicas o a demanda ante algún problema.
Construye y pone en acto listas de verificación para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, para	Construye listas de verificación del proceso principal del cual participa, para comparar las actividades realizadas contra el estándar	Aplica listas de verificación de los procesos de los que participa, para comparar, a través de indicadores específicos, las actividades	Impulsa la utilización de listas de verificación de los procesos clave de su organización, para monitorear y comparar, a través de indicadores

fundamentar e impulsar procesos de cambio orientados a la mejora continua de la calidad.	establecido, y utilizarlas como insumo para los procesos de cambio orientados a la mejora continua.	realizadas contra los estándares establecidos, y las utiliza como insumo para los procesos de cambio.	específicos, la marcha de dichos procesos como base y motor de los procesos de cambio en pos de la mejora continua.
Construye y pone en acto listas de verificación para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, para fundamentar e impulsar procesos de cambio orientados a la mejora continua de la calidad.	Construye listas de verificación del proceso principal del cual participa, para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, y utilizarlas como insumo para los procesos de cambio orientados a la mejora continua.	Aplica listas de verificación de los procesos de los que participa, para comparar, a través de indicadores específicos, las actividades realizadas contra los estándares establecidos, y las utiliza como insumo para los procesos de cambio.	Procura la utilización de listas de verificación de los procesos clave de su organización, para monitorear y comparar, a través de indicadores específicos, la marcha de dichos procesos como base y motor de los procesos de cambio en pos de la mejora continua.

Competencia específica 3. Habilidades para aplicar indicadores para la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que prioriza la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.

Subcompetencias

- Maneja bases de datos digitales, a partir de las que elabora tablas de frecuencias de datos con sus respectivos gráficos para los diversos tipos de variables.
- Desarrolla variedades de indicadores del contexto sociosanitario, de hábitos de vida, así como de los recursos de estructura, los procesos y resultados de su organización.
- Desarrolla y aplica tableros control específicos para diversas actividades productivas, considerando escenarios alternativos.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Construye bases de datos identificando unidades de análisis y	Identifica las unidades de análisis de una base de datos y	Construye tablas de frecuencias de datos para cada variable cualitativa	Maneja bases de datos digitales, a partir de las que elabora tablas de

variables, y desarrolla a partir de ellas diversas tablas de frecuencias.	clasifica correctamente los diferentes tipos de variables, cualitativas y cuantitativas.	y cuantitativa en planillas de cálculos a partir de las bases de datos. Fundamenta las diferencias.	frecuencias de datos con sus respectivos gráficos para los diversos tipos de variables.
Conoce, desarrolla y aplica indicadores del contexto sociosanitario, así como de estructura, procesos y resultados de una organización de servicios de salud.	Conoce los indicadores sociosanitarios básicos, diferencia los indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización, y compara contra estándares.	Aplica y fundamenta los principales indicadores del contexto sociosanitario, así como los indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización.	Desarrolla variedades de indicadores del contexto sociosanitario, de hábitos de vida, así como de los recursos de estructura, los procesos y resultados de su organización.
Desarrolla y aplica tableros control y cuadros de mando para evaluar el desempeño de su organización.	Conoce los indicadores de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.	Desarrolla y aplica indicadores para las cuatro perspectivas del cuadro de mando para evaluar el desempeño de su organización.	Desarrolla y aplica tableros control específicos para diversas actividades productivas, considerando escenarios alternativos.

6. Gestión y análisis de organizaciones sociosanitarias (GAOS)

Competencia específica 2. Capacidad para liderar procesos de cambio que permiten aplicar ciclos de mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales de las organizaciones que proveen servicios de salud.

Subcompetencias

- Promueve el conocimiento y el análisis críticos de los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio de las instituciones de salud, e impulsa capacitaciones específicas para la adquisición generalizada de herramientas gerenciales que permitan alinear los objetivos personales con los organizacionales. Contribuye a generalizar, en la institución donde se desempeña, la puesta en acto de tablas de actividades y flujogramas para los procesos clave.

- Impulsa la documentación de los procesos de los que forma parte, a través de definiciones ampliamente participativas de las actividades y tareas, así como revisiones sistemáticas periódicas o a demanda ante algún problema
- Contribuye a generalizar, en la institución donde se desempeña, la puesta en acto de tablas de actividades y flujogramas para los procesos clave.
- Fomenta la utilización de listas de verificación de los procesos clave de su organización, para monitorear y comparar, a través de indicadores específicos, la marcha de dichos procesos como base y motor de los procesos de cambio en pos de la mejora continua.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Conoce las resistencias al cambio y aplica herramientas de gestión del comportamiento organizacional para impulsar la mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales.	Conoce los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio en las instituciones de salud, así como las herramientas que utilizan los gestores para alinear los objetivos personales con los organizacionales.	Conoce y analiza críticamente los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio presentes en sus equipos de trabajo, y aplica sistemáticamente y de forma situada: liderazgo, motivación, incentivos, y mejora del clima organizacional.	Promueve el conocimiento y el análisis críticos de los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio de las instituciones de salud, e impulsa capacitaciones específicas para la adquisición generalizada de herramientas gerenciales que permitan alinear los objetivos personales con los organizacionales.

<p>Conoce los procesos de la institución de salud, sus dinámicas en tanto secuencias de actividades que concluyen con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales, e impulsa su documentación.</p>	<p>Identifica el mapa de procesos de su organización, los vincula con las funciones gerenciales organizar y controlar, y los asocia con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales.</p>	<p>Analiza críticamente las actividades claves de cada proceso en tanto pueden ser posibles causas de algún problema en la entrega del producto (bien o servicio) que dicho proceso tiene por misión producir.</p>	<p>Impulsa la documentación de los procesos de los que forma parte, a través de definiciones ampliamente participativas de las actividades y tareas, así como revisiones sistemáticas periódicas o a demanda ante algún problema.</p>
<p>Desarrolla y utiliza tabla de actividades de los procesos de los que participa, identificando responsables, registro de datos y tareas.</p>	<p>Construye las tablas de actividades de los procesos de los cuales participa, identificando responsables, registro de datos y tareas.</p>	<p>Pone en práctica, en las instituciones donde se desenvuelve, las tablas de actividades de los procesos de los cuales participa, identificando responsables, registro de datos y tareas.</p>	<p>Contribuye a generalizar, en la institución donde se desempeña, la puesta en acto de tablas de actividades y flujogramas para los procesos clave.</p>
<p>Construye y pone en acto listas de verificación para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, para fundamentar e impulsar procesos de cambio orientados a la mejora continua de la calidad.</p>	<p>Construye listas de verificación del proceso principal del cual participa, para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, y utilizarlas como insumo para los procesos de cambio orientados a la mejora continua.</p>	<p>Aplica listas de verificación de los procesos de los que participa, para comparar, a través de indicadores específicos, las actividades realizadas contra los estándares establecidos, y las utiliza como insumo para los procesos de cambio.</p>	<p>Fomenta la utilización de listas de verificación de los procesos clave de su organización, para monitorear y comparar, a través de indicadores específicos, la marcha de dichos procesos como base y motor de los procesos de cambio en pos de la mejora continua.</p>

Competencia específica 5. Habilidad para aplicar herramientas de gestión basadas en resultados en cada una de las seis funciones gerenciales: planificación, organización, dirección, evaluación, control, obtención de recursos y rendición de cuentas.

Subcompetencias

- Aplica herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto; promueve su utilización en toda la organización.
- Aplica herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos; impulsa su utilización en toda la organización.
- Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.
- Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.
- Aplica herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking; impulsa su utilización en toda la organización.
- Aplica herramientas presupuestarias de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión; fomenta su utilización en toda la organización.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Aplica herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto; promueve su utilización en toda la organización.	Conoce las herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto.	Aplica las herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto.

<p>Aplica herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos; impulsa su utilización en toda la organización.</p>	<p>Conoce las herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.</p>	<p>Aplica las herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.</p>	<p>Impulsa, en toda la institución, la utilización de herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.</p>
<p>Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información, del comportamiento y cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.</p>	<p>Conoce las herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.</p>	<p>Aplica las herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.</p>	<p>Fomenta, en toda la organización, la utilización de herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.</p>
<p>Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Conoce las herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Aplica las herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>
<p>Aplica herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking; impulsa su utilización en toda la organización.</p>	<p>Conoce las herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking.</p>	<p>Aplica las herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking.</p>	<p>Impulsa, en toda la organización, la utilización de herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking.</p>

<p>Aplica herramientas presupuestarias de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión; fomenta su utilización en toda la organización.</p>	<p>Conoce las herramientas presupuestarias de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión.</p>	<p>Aplica las herramientas de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión.</p>	<p>Fomenta, en toda la organización, la utilización de herramientas presupuestarias de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión.</p>
--	--	--	---

7. Epidemiología y estadística (EE)

Competencia específica 3. Habilidades para aplicar indicadores para la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que prioriza la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.

Subcompetencias

- Maneja bases de datos digitales, a partir de las que elabora tablas de frecuencias de datos con sus respectivos gráficos para los diversos tipos de variables.
- Desarrolla indicadores “ad hoc” del contexto sociosanitario y de hábitos de vida, de acuerdo con nuevos diversos contextos específicos.
- Desarrolla, “ad hoc”, proporciones, razones, tasas e índices, de acuerdo con nuevos y diversos contextos específicos.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
<p>Construye bases de datos identificando unidades de análisis y variables, y desarrolla a partir de ellas diversas tablas de frecuencias.</p>	<p>Identifica las unidades de análisis de una base de datos y clasifica correctamente los diferentes tipos de variables,</p>	<p>Construye tablas de frecuencias de datos para cada variable cualitativa y cuantitativa en planillas de cálculos a partir de las bases de datos.</p>	<p>Maneja bases de datos digitales, a partir de las que elabora tablas de frecuencias de datos con sus respectivos gráficos para los</p>

	cualitativas y cuantitativas.	Fundamenta las diferencias.	diversos tipos de variables.
Conoce, desarrolla y aplica indicadores del contexto sociosanitario y de los estilos de vida de la población.	Conoce los indicadores sociosanitarios y las respectivas fuentes de datos de las variables involucradas.	Aplica y fundamenta los principales indicadores del contexto sociosanitario.	Desarrolla indicadores "ad hoc" del contexto sociosanitario y de hábitos de vida, de acuerdo con nuevos diversos contextos específicos.
Aplica proporciones, razones, tasas e índices, según los diversos contextos epidemiológicos, y desarrolla nuevos según necesidad.	Conoce las proporciones, razones, tasas e índices básicos de la epidemiología, así como las respectivas fuentes de datos de las variables involucradas.	Aplica y fundamenta las principales proporciones, razones, tasas e índices, de uso habitual en epidemiología.	Desarrolla, "ad hoc", proporciones, razones, tasas e índices, de acuerdo con nuevos y diversos contextos específicos.

Competencia específica 5. Habilidad para aplicar herramientas de gestión basadas en resultados en cada una de las seis funciones gerenciales: planificación, organización, dirección, evaluación, control, obtención de recursos y rendición de cuentas.

Subcompetencias

- Aplica herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto; promueve su utilización en toda la organización.
- Aplica herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos; impulsa su utilización en toda la organización.
- Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.
- Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.
- Aplica herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking; impulsa su utilización en toda la organización.

- Aplica herramientas presupuestarias de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión; fomenta su utilización en toda la organización.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Aplica herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto; promueve su utilización en toda la organización.	Conoce las herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto.	Aplica las herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto.
Aplica herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos; impulsa su utilización en toda la organización.	Conoce las herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.	Aplica las herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.
Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.	Conoce las herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.	Aplica las herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.
Aplica y promueve la utilización en toda la	Conoce las herramientas de	Aplica las herramientas de	Promueve, en toda la organización, la

organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.	control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.	control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.	utilización de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.
Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.	Conoce las herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.	Aplica las herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.
Aplica herramientas presupuestarias de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión; fomenta su utilización en toda la organización.	Conoce las herramientas de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión.	Aplica las herramientas de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión.

8. Gestión de recursos humanos en salud (GRHS)

Competencia específica 1. Capacidad para conducir grupos humanos y organizaciones de salud en el cumplimiento de su misión, proveyendo aquellos productos que satisfacen las necesidades y demandas de salud de la población y evaluando el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas.

Subcompetencias

- Aplica distintas modalidades de liderazgo según la madurez del personal y las características de la tarea.
- Reconoce al RRHH como el medio necesario para gestionar el cambio organizacional.
- Estimula el trabajo en grupo y las relaciones interdisciplinarias.
- Desarrolla equipos de trabajo para el mejor logro de las metas institucionales.
- Favorece la involucración del personal en la toma de decisiones.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Aplica distintas modalidades de liderazgo según la madurez del personal y las características de la tarea.	Necesita ser orientado.	Propone correlaciones entre madurez y liderazgo.	Se maneja con comodidad para identificar necesidades de liderazgo.
Reconoce al RRHH como el medio necesario para gestionar el cambio organizacional.	En situaciones sencillas.	En situaciones medianamente complejas.	En situaciones que exigen cambios en los procesos y criterios.
Estimula el trabajo en grupo y las relaciones interdisciplinarias.	Nunca o rara vez.	Escasa o irregularmente.	Regularmente.
Desarrolla equipos de trabajo para el mejor logro de las metas institucionales.	Debe ser estimulado.	Se anima a proponer como alternativa.	Recurre al desarrollo de equipos para mejor logro de las metas.
Favorece la involucración del personal en la toma de decisiones.	Rara vez.	En ocasiones.	Lo adopta como práctica.

Competencia específica 2. Capacidad para liderar procesos de cambio que permiten aplicar ciclos de mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales de las organizaciones que proveen servicios de salud.

Subcompetencias

- Aprovecha el ámbito laboral para la capacitación continua del personal.
- Actúa en forma crítica y reflexiva para manejar las situaciones novedosas.
- Ajusta las pedagogías en uso a la competencia a desarrollar.
- Propicia la participación activa del personal en las actividades de educación continua.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Aprovecha el ámbito laboral para la capacitación continua del personal.	Rara vez.	Sólo en situaciones muy puntuales.	Lo aprovecha como práctica habitual de capacitación.
Actúa en forma crítica y reflexiva para manejar las situaciones novedosas.	Necesita orientación.	Es capaz de asumir ciertos riesgos.	Tiene predisposición a pensar en forma autónoma.
Ajusta las pedagogías en uso a la competencia a desarrollar.	Necesita orientación para reconocer necesidades.	Es capaz de proponer alternativas pedagógicas en situaciones evidentes.	Hace elecciones adecuadas a los comportamientos que desea desarrollar.
Propicia la participación activa del personal en las actividades de educación continua.	Rara vez.	Delega y estimula la participación del personal en tema sencillos.	Organiza la capacitación continua en base a la activa participación del personal.

Competencia específica 3. Habilidades para aplicar indicadores para la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que prioriza la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.

Subcompetencias

- Evalúa el desempeño del personal en términos de competencias.
- Aplica la gestión por objetivos para acordar desempeños, indicadores y forma de evaluar.
- Utiliza incidentes críticos para guiar sus evaluaciones.
- Retroalimenta el desempeño de sus colaboradores.

- Evalúa y se autoevalúa en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Evalúa el desempeño del personal en términos de competencias.	Necesita orientación para poder evaluar.	Es capaz de proponer alternativas de mediana complejidad para evaluar el desempeño.	Actúa con autonomía en la identificación de los incidentes que permiten evaluar las competencias del personal.
Aplica la gestión por objetivos para acordar desempeños, indicadores y forma de evaluar.	Solamente en situaciones sencillas.	Aplica en situaciones medianamente complejas del trabajo habitual.	Evalúa los desempeños del personal en base a gestión por objetivos.
Utiliza incidentes críticos para guiar sus evaluaciones.	Rara vez.	Escasa o irregularmente.	Lo utiliza regularmente.
Retroalimenta el desempeño de sus colaboradores.	Rara vez.	Escasa o irregularmente.	Lo utiliza como una práctica habitual.
Evalúa y se autoevalúa en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.	Necesita guía constante	Es capaz de asumir riesgos.	Es consistente en sus criterios de evaluación.

Competencia específica 4. Capacidad para aportar un abordaje ético e inclusivo en los diversos roles gerenciales que definen un comportamiento organizacional respetuoso de la diversidad comunitaria, cultural y organizacional.

Subcompetencias

- Reconoce las necesidades y expectativas del personal.
- Genera condiciones que favorecen la motivación intrínseca del personal.
- Utiliza adecuadamente los estímulos externos al comportamiento del personal.
- Identifica y elimina las barreras a la motivación del personal.
- Atiende a las condiciones de trabajo del personal.

- Entiende, pone en acto de modo asertivo, y promueve el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos, con un abordaje ético e inclusivo.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Reconoce las necesidades y expectativas del personal.	Solamente en situaciones sencillas o evidentes.	En situaciones no evidentes o de mediana complejidad.	Tiene empatía para reconocer situaciones complejas o no habituales.
Genera condiciones que favorecen la motivación intrínseca del personal.	Muy rara vez.	A veces lo tiene en cuenta.	Habitualmente genera condiciones favorables.
Utiliza adecuadamente los estímulos externos al comportamiento del personal.	Solamente en situaciones típicas.	En situaciones no frecuentes.	Es creativo para reconocer oportunidades de estímulo externos.
Identifica y elimina las barreras a la motivación del personal.	Necesita orientación.	Reconoce barreras habituales	Reconoce barreras de marcada complejidad.
Atiende a las condiciones de trabajo del personal.	Solamente cuando le es solicitado.	Percibe situaciones medianamente sencillas.	Se ocupa de atender en forma habitual las condiciones de trabajo
Entiende, pone en acto de modo asertivo, y promueve el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos, con un abordaje ético e inclusivo.	Entiende el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos.	Conoce, aplica de modo asertivo en su equipo de trabajo, el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos.	Conoce, aplica y difunde en toda la organización, el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos.

Competencia específica 5. Habilidad para aplicar herramientas de gestión basadas en resultados en cada una de las seis funciones gerenciales: planificación, organización, dirección, evaluación, control, obtención de recursos y rendición de cuentas.

Subcompetencias

- Desarrolla estrategias de provisión de personal basada en indicadores objetivos de necesidad y competencia.
- Establece indicadores de desempeño para las competencias a seleccionar y las correspondientes estrategias de evaluación.
- Realiza entrevistas de evaluación de desempeño basadas en indicadores objetivos.
- Implementa políticas de provisión de personal que contemplan desde la convocatoria hasta el proceso de inducción del personal, la confirmación o desvinculación.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Desarrolla estrategias de provisión de personal basada en indicadores objetivos de necesidad y competencia.	Necesita ser orientado.	Es capaz de asumir riesgos.	Muestra autonomía e idoneidad en sus decisiones
Establece indicadores de desempeño para las competencias a seleccionar y las correspondientes estrategias de evaluación.	Necesita orientación.	Lo puede hacer en tareas de mediana complejidad.	Lo establece en situaciones complejas o que presentan problemas no habituales.
Realiza entrevistas de evaluación de desempeño basadas en indicadores objetivos.	Afronta situaciones sencillas.	Puede encarar situaciones de mediana complejidad.	Actúa con autonomía.
Implementa políticas de provisión de personal que contemplan desde la convocatoria hasta el proceso de inducción del personal, la confirmación o desvinculación.	En situaciones de estudio.	En simulaciones o trabajos específicos.	Aplica a instituciones concretas.

Competencia específica 6. Capacidad para liderar, diseñar, desarrollar y evaluar proyectos de intervención, para la mejora de los resultados de su organización y el impacto en su entorno. Capacidad para evaluar el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas como resultado.

Subcompetencias

- Gestiona los problemas de factor humano asociados a proyectos de intervención.
- Administra los conflictos mediante negociación integrativa.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Gestiona los problemas de factor humano asociados a proyectos de intervención.	Gestiona situaciones sencillas a nivel individual.	Gestiona situaciones medianamente sencillas a nivel individual y grupal.	Gestiona situaciones de cierta complejidad a nivel individual y grupal.
Administra los conflictos mediante negociación integrativa.	Requiere orientación.	Resuelve situaciones asumiendo riesgos.	Actúa con autonomía.

9. Calidad en la atención y seguridad del paciente (CASP)

Competencia específica 1. Capacidad para conducir grupos humanos y organizaciones de salud en el cumplimiento de su misión, proveyendo aquellos productos que satisfacen las necesidades y demandas de salud de la población y evaluando el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas.

Subcompetencias

- Capacidad para la conducción de personas.
- Lidera para el cumplimiento de la misión y el derechos a la Salud.
- Promueve la comprensión de las necesidades de salud de las personas en términos de capacidad de beneficiarse con el acceso a los productos de la misión.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Capacidad para la conducción de personas.	Solo puede analizar el ámbito individual y cercano.	Interactúa con otros niveles organizacionales (Superiores e inferiores), con el objetivo de incidir en el cambio y avances, en temáticas de gestión.	Reúne, integra personas de todos los niveles necesarios para el desarrollo de actividades. Relacionadas a las temáticas de gestión. Participando en primera persona.
Lidera para el cumplimiento de la misión y el derechos a la Salud.	Solo puede definir el rol del área de su incumbencia directa.	Además de su área de incumbencia tiene perspectiva de la organización en general. Incluida la perspectiva de derecho.	Es participante activo en el cumplimiento de la misión y acceso a derechos en la organización.
Promueve la comprensión de las necesidades de salud de las personas en términos de capacidad de beneficiarse con el acceso a los productos de la misión.	Define la necesidad de salud de las personas en términos de estado de salud que puede beneficiarse con el acceso a los productos de la misión de la institución o de la UF o sector en el cual se desempeña.	Explica la relación entre la necesidad de salud de las personas, la demanda, y la misión de la organización en cada situación particular y establece indicadores para su monitoreo.	Promueve en su entorno laboral y docente la comprensión, difusión y evaluación de la correspondencia entre la necesidad de salud de las personas, la demanda, y la misión de la organización.

Competencia específica 2. Capacidad para liderar procesos de cambio que permiten aplicar ciclos de mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales de las organizaciones que proveen servicios de salud.

Subcompetencias

- Conoce las secuencias de actividades que concluyen con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales, y concreta cambios en procesos definidos.
- Actúa con mirada crítica y perspectiva de mejora de procesos.

- Construye y pone en acto listas de verificación para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, para fundamentar e impulsar procesos de cambio orientados a la mejora continua de la calidad.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Conoce las secuencias de actividades que concluyen con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales, y concreta cambios en procesos definidos.	Solo puede definir e identificar procesos señalados.	Define Identifica y analiza variables de procesos.	Define, identifica, analiza, y acciona procesos de cambios en procesos definidos.
Actúa con mirada crítica y perspectiva de mejora de procesos.	Define, identifica, analiza, y acciona procesos de cambios en procesos definidos.	Define identifica, y acciona con monitoreo, medición del mismo, sus impactos.	Se desenvuelve con amplitud en la ingeniería de procesos y diseña con solvencia las futuras formas de mejoras en procesos múltiples.
Construye y pone en acto listas de verificación para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, para fundamentar e impulsar procesos de cambio orientados a la mejora continua de la calidad.	Construye listas de verificación del proceso principal del cual participa, para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, y utilizarlas como insumo para los procesos de cambio orientados a la mejora continua.	Aplica listas de verificación de los procesos de los que participa, para comparar, a través de indicadores específicos, las actividades realizadas contra los estándares establecidos, y las utiliza como insumo para los procesos de cambio.	Promueve la utilización de listas de verificación de los procesos clave de su organización, para monitorear y comparar, a través de indicadores específicos, la marcha de dichos procesos como base y motor de los procesos de cambio en pos de la mejora continua.

Competencia específica 3. Habilidades para aplicar indicadores para la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que prioriza la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.

Subcompetencias

- Tiene actitud atenta para medir los procesos de intervención.
- Tiene capacidad de interpretar las dimensiones de la Calidad (Desde Seguridad a Derechos).
- Conoce, desarrolla y aplica indicadores de estructura, procesos y resultados vinculados con la calidad técnica y percibida.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Tiene actitud atenta para medir los procesos de intervención.	Solo con ayuda logra definir parámetros de medición.	Logra por sí solo en acciones y procesos determinado, definir indicadores y estándares, con sus alcances . <u>Por sí solo</u> : Puede seleccionar un proceso y presentar un análisis consolidado de gestión del mismo.	Maneja con solvencia indicadores y estándares como su trazabilidad en múltiples acciones y procesos.
Tiene capacidad de interpretar las dimensiones de la Calidad (Desde Seguridad a Derechos).	Solo con ayuda, puede evaluar sus dimensiones. <u>Ayuda</u> : Con repaso de definiciones y orientación docente puede interrelacionar conceptos. Actividad predominantemente áulica	Por sí solo en determinados modelos puede definirlos. <u>Determinados modelos</u> : Cuando se toma un proceso, de la práctica o modelo de aula. Actividad predominantemente práctica	Maneja con solvencia la evaluación de las dimensiones de la calidad en múltiples acciones y procesos. Solvencia: Cuando se analizan procesos diversos, y puede ejecutar análisis integrales y complejos. Actividad predominantemente de terreno.
Conoce, desarrolla y aplica indicadores de estructura, procesos y resultados vinculados con la calidad técnica y percibida.	Conoce los principales indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización, vinculados con la calidad y compara contra estándares.	Aplica los principales indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización vinculados con la calidad técnica y percibida.	Desarrolla y aplica indicadores "ad hoc" de los recursos de estructura, los procesos y resultados de su organización, vinculados con la mejora continua de la calidad.

Competencia específica 5. Habilidad para aplicar herramientas de gestión basadas en resultados en cada una de las seis funciones gerenciales: planificación, organización, dirección, evaluación, control, obtención de recursos y rendición de cuentas.

Subcompetencias

- Aplica herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos; impulsa su utilización en toda la organización.
- Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.
- Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.
- Aplica herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking; impulsa su utilización en toda la organización.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Aplica herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos; impulsa su utilización en toda la organización.	Conoce las herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.	Aplica las herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.
Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.	Conoce las herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.	Aplica las herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.

<p>Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Conoce las herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Aplica las herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>
<p>Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Conoce las herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.</p>	<p>Aplica las herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.</p>	<p>Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.</p>

Competencia específica 6. Capacidad para liderar, diseñar, desarrollar y evaluar proyectos de intervención, para la mejora de los resultados de su organización y el impacto en su entorno. Capacidad para evaluar el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas como resultado.

Subcompetencias

- Capacidad de diseñar, desarrollar y evaluar procesos de intervención.
- Capacidad de evaluar situación, y los impactos en acceso a derechos en Salud.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Capacidad de diseñar, desarrollar y evaluar procesos de intervención.	Con ayuda puede diseñar	Solo diseña e instrumenta procesos de gestión en áreas específicas	Genera e instrumenta procesos de gestión en áreas diversas con perspectiva de derechos
Capacidad de evaluar situación, y los impactos en acceso a derechos en Salud.	Sin capacidad de analizar impactos	Con ayuda puede interpretar impactos	Puede definir impactos de multi acciones y procesos.

10. Gestión de la infraestructura hospitalaria (GIH)

Competencia específica 1. Capacidad para conducir grupos humanos y organizaciones de salud en el cumplimiento de su misión, proveyendo aquellos productos que satisfacen las necesidades y demandas de salud de la población y evaluando el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas.

Subcompetencias

- Reconoce a la Infraestructura hospitalaria como un medio para generar cambios organizacionales para cumplir la misión y satisfacer las necesidad y demandas de salud, permitiendo el ejercicio del derecho a la salud de las personas.
- Lidera los procesos de cambios relativos a la infraestructura, basados en los objetivos de la gestión estratégica institucional.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Reconoce a la Infraestructura hospitalaria como un medio para generar cambios organizacionales para cumplir la misión y satisfacer las necesidad y demandas de salud, permitiendo el ejercicio del derecho a la salud de las personas.	Necesita orientación.	Solamente en situaciones sencillas y evidentes.	En situaciones complejas que implican cambios.

Lidera los procesos de cambios relativos a la infraestructura, basados en los objetivos de la gestión estratégica institucional.	Necesita guía constante.	Se anima a proponer líneas de acción.	Actúa con autonomía
--	--------------------------	---------------------------------------	---------------------

Competencia específica 3. Habilidades para aplicar indicadores para la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que prioriza la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.

Subcompetencias

- Conoce, desarrolla y aplica indicadores del contexto sociosanitario, así como de estructura, procesos y resultados de una organización de servicios de salud.
- Interpreta con capacidad ejecutiva la importancia técnica, económica, legal y social de la infraestructura y el mantenimiento, para garantizar la calidad y seguridad del paciente y el trabajador desde esta perspectiva.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Conoce, desarrolla y aplica indicadores del contexto sociosanitario, así como de estructura, procesos y resultados de una organización de servicios de salud.	Conoce los principales indicadores del contexto sociosanitario, diferencia los indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización, y compara contra estándares.	Aplica y fundamenta los principales indicadores del contexto sociosanitario, así como los indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización.	Desarrolla indicadores "ad hoc" del contexto sociosanitario, de hábitos de vida, así como de los recursos de estructura, los procesos y resultados de su organización.
Interpreta con capacidad ejecutiva la importancia técnica, económica, legal y social de la infraestructura y el mantenimiento, para garantizar la calidad y seguridad del paciente y el trabajador desde esta perspectiva.	Necesita ayuda para determinar indicadores que permitan la medición de variables de infraestructura y el mantenimiento.	Comprende y analiza los procesos, define indicadores y estándares.	Opera con solvencia indicadores y estándares, puede proponer acciones de mejora.

Competencia específica 5. Habilidad para aplicar herramientas de gestión basadas en resultados en cada una de las seis funciones gerenciales: planificación, organización, dirección, evaluación, control, obtención de recursos y rendición de cuentas.

Subcompetencias

- Establece y diseña estrategias con referencia a la infraestructura y el mantenimiento del edificio, las instalaciones y el equipamiento, que logra operativizar, y retroalimentar los procesos.
- Utiliza e integra las herramientas de gestión para el gerenciamiento del recurso físico, valorando su impacto en la calidad y seguridad del paciente.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Establece y diseña estrategias con referencia a la infraestructura y el mantenimiento del edificio, las instalaciones y el equipamiento, que logra operativizar, y retroalimentar los procesos.	Necesita ayuda.	En situaciones de mediana complejidad.	Actúa con autonomía.
Utiliza e integra las herramientas de gestión para el gerenciamiento del recurso físico, valorando su impacto en la calidad y seguridad del paciente.	Solamente con orientación.	Actúa con criterio propio.	Es creativo y empático.

Competencia específica 6. Capacidad para liderar, diseñar, desarrollar y evaluar proyectos de intervención, para la mejora de los resultados de su organización y el impacto en su entorno. Capacidad para evaluar el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas como resultado.

Subcompetencias

- Lidera el plan maestro de la organización, basado en la gestión estratégica.
- Conduce con capacidad de intervenir en el plan integral de seguridad y validar medidas preventivas.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Lidera el plan maestro de la organización, basado en la gestión estratégica.	Solo con ayuda puede trasvasar los conceptos a acciones	Formula y propone líneas de acción	Evalúa y revisa mejoras. Actúa con autonomía
Conduce con capacidad de intervenir en el plan integral de seguridad y validar medidas preventivas.	Situaciones sencillas. Tiene conciencia de los riesgos	Asume responsabilidad y riesgos	Integra equipos interdisciplinarios que lidera. Es participante activo en los temas de seguridad

11. Taller de análisis de prácticas: Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Competencia específica 3. Habilidades para aplicar indicadores para la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que prioriza la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.

Subcompetencias

- Construye bases de datos identificando unidades de análisis y variables, y desarrolla a partir de ellas diversas tablas de frecuencias.
- Conoce, desarrolla y aplica indicadores del contexto sociosanitario, así como de estructura, procesos y resultados de una organización de servicios de salud.
- Desarrolla y aplica tableros control y cuadros de mando para evaluar el desempeño de su organización.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Construye bases de datos identificando unidades de análisis y variables, y desarrolla a partir de ellas diversas tablas de frecuencias.	Identifica las unidades de análisis de una base de datos y clasifica correctamente los diferentes tipos de variables, cualitativas y cuantitativas.	Construye tablas de frecuencias de datos para cada variable cualitativa y cuantitativa en planillas de cálculos a partir de las bases de datos. Fundamenta las diferencias.	Maneja bases de datos digitales, a partir de las que elabora tablas de frecuencias de datos con sus respectivos gráficos para los diversos tipos de variables.

Conoce, desarrolla y aplica indicadores del contexto sociosanitario, así como de estructura, procesos y resultados de una organización de servicios de salud.	Conoce los indicadores básicos del contexto sociosanitario, diferencia los indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización, y compara contra estándares.	Aplica y fundamenta los principales indicadores del contexto sociosanitario, así como los indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización.	Desarrolla y aplica nuevos y diversos indicadores del contexto sociosanitario, de hábitos de vida, así como de los recursos de estructura, los procesos y resultados de su organización.
Desarrolla y aplica tableros control y cuadros de mando para evaluar el desempeño de su organización.	Conoce los indicadores de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.	Desarrolla y aplica indicadores para las cuatro perspectivas del cuadro de mando para evaluar el desempeño de su organización.	Desarrolla y aplica tableros control específicos para diversas actividades productivas, considerando escenarios alternativos.

Competencia específica 5. Habilidad para aplicar herramientas de gestión basadas en resultados en cada una de las seis funciones gerenciales: planificación, organización, dirección, evaluación, control, obtención de recursos y rendición de cuentas.

Subcompetencias

- Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.
- Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.
- Aplica herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking; impulsa su utilización en toda la organización.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión	Conoce las herramientas de dirección: implantación y	Aplica las herramientas de dirección: implantación y	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de dirección:

del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.	gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.	gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.	implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.
Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.	Conoce las herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.	Aplica las herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.
Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.	Conoce las herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.	Aplica las herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.

12. Gestión de servicios de salud I (GSSI)

Competencia específica 1. Capacidad para conducir grupos humanos y organizaciones de salud en el cumplimiento de su misión, proveyendo aquellos productos que satisfacen las necesidades y demandas de salud de la población y evaluando el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas.

Subcompetencias

- Describe, analiza y lleva a la acción críticamente los componentes de la misión.

- Promueve la evaluación de las necesidades de salud de las personas en términos de capacidad de beneficiarse con el acceso a los productos de la misión.
- Reconoce los distintos tipos de demanda sanitaria y promueve su vinculación, en la práctica diaria, con el ejercicio del derecho a la salud.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Describe, analiza y lleva a la acción críticamente los componentes de la misión.	Identifica los productos y valores presentes tanto en la misión de la institución como en la UF o sector en el cual se desempeña.	Analiza críticamente, utilizando indicadores apropiados, la concordancia entre la realidad y los resultados comprometida en la misión en término de productos y valores.	Pone en acto estrategias para adecuar la misión declamada con la efectiva entrega de los productos comprometidos con los valores preestablecidos.
Promueve la evaluación de las necesidades de salud de las personas en términos de capacidad de beneficiarse con el acceso a los productos de la misión.	Define la necesidad de salud de las personas en términos de estado de salud que puede beneficiarse con el acceso a los productos de la misión de la institución o de la UF o sector en el cual se desempeña.	Explica la relación entre la necesidad de salud de las personas y la misión de la organización en cada situación particular y establece indicadores para su monitoreo.	Promueve en su entorno laboral y docente la comprensión, difusión y evaluación de la coherencia entre la necesidad de salud de las personas y la misión de la organización.
Reconoce los distintos tipos de demanda sanitaria y promueve su vinculación, en la práctica diaria, con el ejercicio del derecho a la salud.	Identifica los distintos tipos de demanda sanitaria y conoce los indicadores para su monitoreo.	Analiza críticamente, en cada producto de la misión, las relaciones causa y efecto que definen los diversos tipos de demanda.	Lidera espacios de reflexión-acción donde se discuten y resuelven casos de la actividad diaria en los que se vincula los diversos tipos de demanda y el ejercicio del derecho a la salud

Competencia específica 2. Capacidad para liderar procesos de cambio que permiten aplicar ciclos de mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales de las organizaciones que proveen servicios de salud.

Subcompetencias

- Conoce las resistencias al cambio y aplica herramientas de gestión del comportamiento organizacional para impulsar la mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales.
- Conoce los procesos de la institución de salud, sus dinámicas en tanto secuencias de actividades que concluyen con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales, y promueve su documentación.
- Desarrolla y utiliza tabla de actividades de los procesos de los que participa, identificando responsables, registro de datos y tareas.
- Construye y pone en acto listas de verificación para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, para fundamentar e impulsar procesos de cambio orientados a la mejora continua de la calidad.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Conoce las resistencias al cambio y aplica herramientas de gestión del comportamiento organizacional para impulsar la mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales.	Conoce los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio en las instituciones de salud, así como las herramientas que utilizan los gestores para alinear los objetivos personales con los organizacionales.	Conoce los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio presentes en sus equipos de trabajo, y aplica sistemáticamente y de forma situada: liderazgo, motivación, incentivos, y mejora del clima organizacional.	Promueve el conocimiento y el análisis críticos de los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio de las instituciones de salud, e impulsa capacitaciones específicas para la adquisición de herramientas gerenciales que permitan alinear los objetivos personales con los organizacionales.
Conoce los procesos de la institución de salud, sus dinámicas en tanto secuencias de actividades que concluyen con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales, y	Identifica el mapa de procesos de su organización, los vincula con las funciones gerenciales organizar y controlar, y los asocia con cada uno de los productos de	Analiza críticamente las actividades claves de cada proceso en tanto pueden ser posibles causas de algún problema en la entrega del producto (bien o servicio) que dicho	Promueve la documentación de los procesos de los que forma parte, promoviendo definiciones ampliamente participativas de las actividades y tareas, así como revisiones

promueve su documentación.	las diversas unidades funcionales.	proceso tiene por misión producir.	sistemáticas periódicas o a demanda ante algún problema.
Desarrolla y utiliza tabla de actividades de los procesos de los que participa, identificando responsables, registro de datos y tareas.	Construye las tablas de actividades de los procesos de los cuales participa, identificando responsables, registro de datos y tareas.	Pone en práctica, en las instituciones donde se desenvuelve, las tablas de actividades de los procesos de los cuales participa, identificando responsables, registro de datos y tareas.	Contribuye a generalizar, en la institución donde se desempeña, la puesta en acto de tablas de actividades y flujogramas para los procesos clave.
Construye y pone en acto listas de verificación para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, para fundamentar e impulsar procesos de cambio orientados a la mejora continua de la calidad.	Construye listas de verificación del proceso principal del cual participa, para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, y utilizarlas como insumo para los procesos de cambio orientados a la mejora continua.	Aplica listas de verificación de los procesos de los que participa, para comparar, a través de indicadores específicos, las actividades realizadas contra los estándares establecidos, y las utiliza como insumo para los procesos de cambio.	Contribuye a la utilización de listas de verificación de los procesos clave de su organización, para monitorear y comparar, a través de indicadores específicos, la marcha de dichos procesos como base y motor de los procesos de cambio en pos de la mejora continua.

Competencia específica 3. Habilidades para aplicar indicadores para la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que prioriza la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.

Subcompetencias

- Construye bases de datos identificando unidades de análisis y variables, y desarrolla a partir de ellas diversas tablas de frecuencias.
- Conoce, desarrolla y aplica indicadores del contexto sociosanitario, así como de estructura, procesos y resultados de una organización de servicios de salud.

- Desarrolla y aplica tableros control y cuadros de mando para evaluar el desempeño de su organización en diversos escenarios.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Construye bases de datos identificando unidades de análisis y variables, y desarrolla a partir de ellas diversas tablas de frecuencias.	Identifica las unidades de análisis de una base de datos y clasifica correctamente los diferentes tipos de variables, cualitativas y cuantitativas.	Construye tablas de frecuencias de datos para cada variable cualitativa y cuantitativa en planillas de cálculos a partir de las bases de datos. Fundamenta las diferencias.	Maneja bases de datos digitales, a partir de las que elabora tablas de frecuencias de datos con sus respectivos gráficos para los diversos tipos de variables.
Conoce, desarrolla y aplica indicadores del contexto sociosanitario, así como de estructura, procesos y resultados de una organización de servicios de salud.	Conoce los indicadores sociosanitarios básicos, diferencia los indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización, y compara contra estándares.	Aplica y fundamenta los principales indicadores del contexto sociosanitario, así como los indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización.	Desarrolla y aplica nuevos y diversos indicadores del contexto sociosanitario, de hábitos de vida, así como de los recursos de estructura, los procesos y resultados de su organización.
Desarrolla y aplica tableros control y cuadros de mando para evaluar el desempeño de su organización en diversos escenarios.	Conoce los indicadores de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.	Desarrolla y aplica indicadores para las cuatro perspectivas del cuadro de mando para evaluar el desempeño de su organización.	Desarrolla y aplica tableros control específicos para evaluar diversas actividades productivas, considerando escenarios alternativos.

Competencia específica 4. Capacidad para aportar un abordaje ético e inclusivo en los diversos roles gerenciales que definen un comportamiento organizacional respetuoso de la diversidad comunitaria, cultural y organizacional.

Subcompetencias

- Comprende, ejerce de modo asertivo, y fomenta el rol del gestor en la toma de decisiones y el manejo de las emociones asociadas, con un abordaje ético e inclusivo.
- Entiende, pone en acto de modo asertivo, y promueve el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos, con un abordaje ético e inclusivo.
- Comprende, ejerce de modo asertivo, y fomenta el rol del manager en la identificación de paradigmas y resistencias, y la gestión del cambio, con un abordaje ético e inclusivo.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Comprende, ejerce de modo asertivo, y fomenta el rol del gestor en la toma de decisiones y el manejo de las emociones asociadas, con un abordaje ético e inclusivo.	Comprende el rol del gestor en la toma de decisiones y el manejo de las emociones asociadas, con un abordaje ético e inclusivo.	Ejerce de modo asertivo en su equipo de trabajo, el rol del gestor en la toma de decisiones y el manejo de las emociones asociadas, con un abordaje ético e inclusivo.	Fomenta, en todas las unidades de la organización con las que interactúa, el acertado ejercicio del rol del gestor en la toma de decisiones y el manejo de las emociones asociadas, con un abordaje ético e inclusivo.
Entiende, pone en acto de modo asertivo, y promueve el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos, con un abordaje ético e inclusivo.	Entiende el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos.	Pone en acto, de modo asertivo en su equipo de trabajo, el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos.	Promueve en todas las unidades de la organización con las que interactúa, el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos.
Comprende, ejerce de modo asertivo, y fomenta el rol del manager en la identificación de paradigmas y resistencias, y la gestión del cambio, con	Comprende el rol del manager en la identificación de paradigmas y resistencias, y la gestión del cambio.	Ejerce de un modo asertivo en su equipo de trabajo, el rol del manager en la identificación de paradigmas y resistencias, y la gestión del cambio,	Fomenta en todas las unidades de la organización con las que interactúa, el rol del manager sea en la identificación de paradigmas y resistencias, así

un abordaje ético e inclusivo.		con un abordaje ético e inclusivo.	como la gestión integral del cambio, con un abordaje ético e inclusivo.
--------------------------------	--	------------------------------------	---

Competencia específica 5. Habilidad para aplicar herramientas de gestión basadas en resultados en cada una de las seis funciones gerenciales: planificación, organización, dirección, evaluación, control, obtención de recursos y rendición de cuentas.

Subcompetencias

- Aplica herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto; promueve su utilización en toda la organización.
- Aplica herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos; impulsa su utilización en toda la organización.
- Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.
- Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.
- Aplica herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking; impulsa su utilización en toda la organización.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Aplica herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto; promueve su utilización en toda la organización.	Conoce las herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto.	Aplica las herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto.

<p>Aplica herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos; impulsa su utilización en toda la organización.</p>	<p>Conoce las herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.</p>	<p>Aplica las herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.</p>	<p>Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.</p>
<p>Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.</p>	<p>Conoce las herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.</p>	<p>Aplica las herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.</p>	<p>Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.</p>
<p>Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Conoce las herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Aplica las herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>
<p>Aplica herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking; impulsa su utilización en toda la organización.</p>	<p>Conoce las herramientas de evaluación: determinación de la línea de los indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking.</p>	<p>Aplica las herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking.</p>	<p>Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.</p>

Competencia específica 6. Capacidad para liderar, diseñar, desarrollar y evaluar proyectos de intervención, para la mejora de los resultados de su organización y el impacto en su entorno. Capacidad para evaluar el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas como resultado.

Subcompetencias

- Promueve la identificación de problemas de gestión en forma de realidades insatisfactorias en los resultados de la producción, sea del output como del outcome, así como del impacto, como fundamento técnico clave para el desarrollo de un proyecto de intervención y mejora.
- Desarrolla y promueve el análisis sistematizado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA) de la organización y su entorno.
- Formula y evalúa planes de acción orientados a alcanzar los objetivos específicos.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Promueve la identificación de problemas de gestión en forma de realidades insatisfactorias en los resultados de la producción, sea del output como del outcome, así como del impacto, como fundamento técnico clave para el desarrollo de un proyecto de intervención y mejora.	Identifica los problemas, su ámbito, el actor que los define, los productos que presentan la realidad insatisfactoria y la macrovariable de resultados involucrada.	Analiza críticamente las realidades insatisfactorias de algún producto presente en la misión de su unidad funcional, servicio o institución Establece indicadores de la línea de base.	Lidera la búsqueda y definición participativa de los principales problemas de la producción de su institución, sea en términos de macrovariables del output, del outcome o del impacto, y su priorización para el desarrollo de un proyecto de mejora.
Desarrolla y promueve el análisis sistematizado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA) de la organización y su entorno.	Conoce los componentes de la matriz FODA y diferencia la que corresponde a la misión de la organización y la que se desarrolla para un proyecto.	Aplica la matriz FODA para contextualizar el problema de producción e identificar los factores internos y externos que facilitan o	Promueve en su equipo de trabajo la participación y el compromiso activo con la identificación y potenciación de las fortalezas, como con la superación de las debilidades

		dificultan su solución.	
Formula y evalúa planes de acción orientados a alcanzar los objetivos específicos.	Analiza las causas de procesos y de recursos que subyacen en el problema y establece objetivos específicos acordes con dichas causas.	Planifica acciones para alcanzar los objetivos específicos identificando indicadores y metas.	Desarrolla y evalúa planes de acción orientados a alcanzar los objetivos específicos, estableciendo actividades, responsables y metas.

13. Gestión de servicios de salud II (GSSII)

Competencia específica 1. Capacidad para conducir grupos humanos y organizaciones de salud en el cumplimiento de su misión, proveyendo aquellos productos que satisfacen las necesidades y demandas de salud de la población y evaluando el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas.

Subcompetencias

- Describe, analiza y lleva a la acción críticamente los componentes de la misión.
- Promueve la evaluación de las necesidades de salud de las personas en términos de capacidad de beneficiarse con el acceso a los productos de la misión.
- Lidera espacios de reflexión acerca de los distintos tipos de demanda sanitaria y promueve su vinculación, en la práctica diaria, con el ejercicio del derecho a la salud.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Describe, analiza y lleva a la acción críticamente los componentes de la misión.	Identifica los productos y valores presentes tanto en la misión de la institución como en la UF o sector en el cual se desempeña.	Analiza críticamente, utilizando indicadores apropiados, la concordancia entre la realidad y los resultados comprometida en la misión en término de productos y valores.	Pone en acto estrategias para adecuar la misión declamada con la efectiva entrega de los productos comprometidos con los valores preestablecidos.

<p>Promueve la evaluación de las necesidades de salud de las personas en términos de capacidad de beneficiarse con el acceso a los productos de la misión.</p>	<p>Define la necesidad de salud de las personas en términos de estado de salud que puede beneficiarse con el acceso a los productos de la misión de la institución o de la UF o sector en el cual se desempeña.</p>	<p>Explica la relación entre la necesidad de salud de las personas, la demanda, y la misión de la organización en cada situación particular y establece indicadores para su monitoreo.</p>	<p>Promueve en su entorno laboral y docente la comprensión, difusión y evaluación de la coherencia entre la necesidad de salud de las personas, la demanda, y la misión de la organización.</p>
<p>Lidera espacios de reflexión acerca de los distintos tipos de demanda sanitaria y promueve su vinculación, en la práctica diaria, con el ejercicio del derecho a la salud.</p>	<p>Identifica los distintos tipos de demanda sanitaria y conoce los indicadores para su monitoreo.</p>	<p>Analiza críticamente, en cada producto de la misión, las relaciones causa y efecto que definen los diversos tipos de demanda.</p>	<p>Lidera espacios de reflexión donde se discuten y resuelven casos de la actividad diaria en los que se vincula los diversos tipos de demanda y el ejercicio del derecho a la salud</p>

Competencia específica 2. Capacidad para liderar procesos de cambio que permiten aplicar ciclos de mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales de las organizaciones que proveen servicios de salud.

Subcompetencias

- Conoce las resistencias al cambio y aplica herramientas de gestión del comportamiento organizacional para impulsar la mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales.
- Conoce los procesos de la institución de salud, sus dinámicas en tanto secuencias de actividades que concluyen con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales, y promueve su documentación.
- Desarrolla y utiliza tablas de actividades de los procesos de los que participa, identificando responsables, registro de datos y tareas.
- Construye y pone en acto listas de verificación para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, para fundamentar e impulsar procesos de cambio orientados a la mejora continua de la calidad.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Conoce las resistencias al cambio y aplica herramientas de gestión del comportamiento organizacional para impulsar la mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales.	Conoce los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio en las instituciones de salud, así como las herramientas que utilizan los gestores para alinear los objetivos personales con los organizacionales.	Conoce y analiza críticamente los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio presentes en sus equipos de trabajo, y aplica sistemáticamente y de forma situada: liderazgo, motivación, incentivos, y mejora del clima organizacional.	Promueve el conocimiento y el análisis críticos de los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio de las instituciones de salud, e impulsa capacitaciones específicas para la adquisición generalizada de herramientas gerenciales que permitan alinear los objetivos personales con los organizacionales.
Conoce los procesos de las institución de salud, sus dinámicas en tanto secuencias de actividades que concluyen con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales, y promueve su documentación.	Identifica el mapa de procesos de su organización, los vincula con las funciones gerenciales organizar y controlar, y los asocia con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales.	Analiza críticamente las actividades claves de cada proceso en tanto pueden ser posibles causas de algún problema en la entrega del producto (bien o servicio) que dicho proceso tiene por misión producir.	Promueve la documentación de los procesos de los que forma parte, a través de definiciones ampliamente participativas de las actividades y tareas, así como revisiones sistemáticas periódicas o a demanda ante algún problema.
Desarrolla y utiliza tablas de actividades de los procesos de los que participa, identificando responsables, registro de datos y tareas.	Construye las tablas de actividades de los procesos de los cuales participa, identificando responsables,	Pone en práctica, en las instituciones donde se desenvuelve, las tablas de actividades de los procesos de los cuales participa, identificando responsables,	Contribuye a generalizar, en la institución donde se desempeña, la puesta en acto de tablas de actividades y flujogramas para los procesos clave.

	registro de datos y tareas.	registro de datos y tareas.	
Construye y pone en acto listas de verificación para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, para fundamentar e impulsar procesos de cambio orientados a la mejora continua de la calidad.	Construye listas de verificación del proceso principal del cual participa, para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, y utilizarlas como insumo para los procesos de cambio orientados a la mejora continua.	Aplica listas de verificación de los procesos de los que participa, para comparar, a través de indicadores específicos, las actividades realizadas contra los estándares establecidos, y las utiliza como insumo para los procesos de cambio.	Promueve la utilización de listas de verificación de los procesos clave de su organización, para monitorear y comparar, a través de indicadores específicos, la marcha de dichos procesos como base y motor de los procesos de cambio en pos de la mejora continua.

Competencia específica 3. Habilidades para aplicar indicadores para la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que prioriza la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.

Subcompetencias

- Construye bases de datos identificando unidades de análisis y variables, y desarrolla a partir de ellas diversas tablas de frecuencias.
- Conoce, desarrolla y aplica indicadores del contexto sociosanitario, así como de estructura, procesos y resultados de una organización de servicios de salud.
- Desarrolla y aplica tableros control y cuadros de mando para evaluar el desempeño de su organización en diversos escenarios.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Construye bases de datos identificando unidades de análisis y variables, y desarrolla a partir de ellas diversas tablas de frecuencias.	Identifica las unidades de análisis de una base de datos y clasifica correctamente los diferentes tipos de variables, cualitativas y cuantitativas.	Construye tablas de frecuencias de datos para cada variable cualitativa y cuantitativa en planillas de cálculos a partir de las bases de datos. Fundamenta las diferencias.	Maneja bases de datos digitales, a partir de las que elabora tablas de frecuencias de datos con sus respectivos gráficos para los diversos tipos de variables.

<p>Conoce, desarrolla y aplica indicadores del contexto sociosanitario, así como de estructura, procesos y resultados de una organización de servicios de salud.</p>	<p>Conoce los indicadores sociosanitarios básicos, diferencia los indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización, y compara contra estándares.</p>	<p>Aplica y fundamenta los principales indicadores del contexto sociosanitario, así como los indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización.</p>	<p>Desarrolla y aplica nuevos y diversos indicadores del contexto sociosanitario, de hábitos de vida, así como de los recursos de estructura, los procesos y resultados de su organización.</p>
<p>Desarrolla y aplica tableros control y cuadros de mando para evaluar el desempeño de su organización en diversos escenarios.</p>	<p>Conoce los indicadores de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.</p>	<p>Desarrolla y aplica indicadores para las cuatro perspectivas del cuadro de mando para evaluar el desempeño de su organización.</p>	<p>Desarrolla y aplica tableros control específicos para evaluar diversas actividades productivas, considerando escenarios alternativos.</p>

Competencia específica 4. Capacidad para aportar un abordaje ético e inclusivo en los diversos roles gerenciales que definen un comportamiento organizacional respetuoso de la diversidad comunitaria, cultural y organizacional.

Subcompetencias

- Conoce, aplica de modo asertivo, y difunde, el rol del gestor (manager o gerente) en el manejo de las relaciones interpersonales, sea como líder, motivador, mediador y negociador, con un abordaje ético e inclusivo.
- Entiende, pone en acto de modo asertivo, y promueve, el rol del gestor en el monitoreo y distribución de la información, y la comunicación eficaz, con un abordaje ético e inclusivo.
- Conoce, aplica de modo asertivo, y difunde el rol del gestor en la identificación de brechas de competencias, la promoción de la educación permanente y la capacitación en servicio, con un abordaje ético e inclusivo.
- Entiende, pone en acto de modo asertivo, y promueve el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos, con un abordaje ético e inclusivo.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Conoce, aplica de modo asertivo, y difunde, el rol del gestor (manager o gerente) en el manejo de las relaciones interpersonales, sea como líder, motivador, mediador y negociador, con un abordaje ético e inclusivo.	Conoce el rol del gestor en el manejo de las relaciones interpersonales, sea como líder, motivador, mediador y negociador, con un abordaje ético e inclusivo.	Aplica de modo asertivo en su equipo de trabajo el rol de gestor en el manejo de las relaciones interpersonales, sea como líder, motivador, mediador y negociador, con un abordaje ético e inclusivo.	Difunde, en todas las unidades de la organización con las que interactúa, el correcto ejercicio del rol del gestor en el manejo de las relaciones interpersonales, sea como líder, motivador, mediador y negociador, con un abordaje ético e inclusivo.
Entiende, pone en acto de modo asertivo, y promueve, el rol del gestor en el monitoreo y distribución de la información, y la comunicación eficaz, con un abordaje ético e inclusivo.	Entiende el rol del gestor en el monitoreo y distribución de la información, y la comunicación eficaz, con un abordaje ético e inclusivo.	Pone en acto en su equipo de trabajo, de un modo asertivo, el rol del gestor en el monitoreo y distribución de la información, y la comunicación eficaz, con un abordaje ético e inclusivo.	Promueve, en todas las unidades de la organización con las que interactúa, el adecuado ejercicio del rol del gestor en el monitoreo y distribución de la información, y la comunicación eficaz, con un abordaje ético e inclusivo.
Conoce, aplica de modo asertivo, y difunde el rol del gestor en la identificación de brechas de competencias, la promoción de la educación permanente y la capacitación en servicio, con un abordaje ético e inclusivo.	Conoce el rol del gestor en la identificación de brechas de competencias, la promoción de la educación permanente y la capacitación en servicio, con un abordaje ético e inclusivo.	Aplica de modo asertivo en su equipo de trabajo, el rol del gestor en la identificación de brechas de competencias, la promoción de la educación permanente y la capacitación en servicio, con un abordaje ético e inclusivo.	Difunde, en todas las unidades de la organización con las que interactúa, el rol del gestor en la identificación de brechas de competencias, la promoción de la educación permanente y la capacitación en servicio, con un abordaje ético e inclusivo.
Entiende, pone en acto de modo asertivo, y promueve el rol del	Entiende el rol del gestor en la conformación de	Pone en acto, de modo asertivo en su equipo de	Promueve en todas las unidades de la organización con las

gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos, con un abordaje ético e inclusivo.	equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos.	trabajo, el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos.	que interactúa, el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos.
---	---	--	---

Competencia específica 5. Habilidad para aplicar herramientas de gestión basadas en resultados en cada una de las seis funciones gerenciales: planificación, organización, dirección, evaluación, control, obtención de recursos y rendición de cuentas.

Subcompetencias

- Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.
- Aplica herramientas presupuestarias de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión; fomenta su utilización en toda la organización.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.	Conoce las herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.	Aplica las herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.
Aplica herramientas presupuestarias de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos	Conoce las herramientas de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición	Aplica las herramientas de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de obtención de recursos y rendición

y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión; fomenta su utilización en toda la organización.	de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión.	de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión.	de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión.
--	---	---	--

Competencia específica 6. Capacidad para liderar, diseñar, desarrollar y evaluar proyectos de intervención, para la mejora de los resultados de su organización y el impacto en su entorno. Capacidad para evaluar el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas como resultado.

Subcompetencias

- Promueve la identificación de problemas de gestión en forma de realidades insatisfactorias en los resultados de la producción, sea del output como del outcome, así como del impacto, como fundamento técnico clave para el desarrollo de un proyecto de intervención y mejora.
- Desarrolla y promueve el análisis sistematizado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA) de la organización y su entorno.
- Formula y evalúa planes de acción orientados a alcanzar los objetivos específicos.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Promueve la identificación de problemas de gestión en forma de realidades insatisfactorias en los resultados de la producción, sea del output como del outcome, así como del impacto, como fundamento técnico clave para el desarrollo de un proyecto de intervención y mejora.	Identifica los problemas, su ámbito, el actor que los define, los productos que presentan la realidad insatisfactoria y la macrovariable de resultados involucrada. Define objetivos generales, fines y propósitos coherentes con la	Analiza críticamente las realidades insatisfactorias de algún producto presente en la misión de su unidad funcional, servicio o institución. Establece indicadores de la línea de base y define objetivos generales y metas.	Lidera la búsqueda y definición participativa de los principales problemas de la producción de su institución, sea en términos de macrovariables del output, del outcome o del impacto, y su priorización para el desarrollo de un proyecto de mejora.

	definición del problema		
Desarrolla y promueve el análisis sistematizado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA) de la organización y su entorno.	Conoce los componentes de la matriz FODA y diferencia la que corresponde a la misión de la organización y la que se desarrolla para un proyecto.	Aplica la matriz FODA para contextualizar el problema de producción e identificar los factores internos y externos que facilitan o dificultan su solución.	Promueve en su equipo de trabajo la participación y el compromiso activo con la identificación y potenciación de las fortalezas, como con la superación de las debilidades
Formula y evalúa planes de acción orientados a alcanzar los objetivos específicos.	Analiza las causas de procesos y de recursos que subyacen en el problema y establece objetivos específicos acordes con dichas causas.	Planifica acciones para alcanzar los objetivos específicos identificando indicadores y metas.	Desarrolla y evalúa planes de acción orientados a alcanzar los objetivos específicos, estableciendo actividades, responsables y metas.

14. Taller de diseño de trabajo final integrador (TFI)

Competencia específica 1. Capacidad para conducir grupos humanos y organizaciones de salud en el cumplimiento de su misión, proveyendo aquellos productos que satisfacen las necesidades y demandas de salud de la población y evaluando el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas.

Subcompetencias

- Describe, analiza y lleva a la acción críticamente los componentes de la misión.
- Promueve la evaluación de las necesidades de salud de las personas en términos de capacidad de beneficiarse con el acceso a los productos de la misión.
- Lidera espacios de reflexión acerca de los distintos tipos de demanda sanitaria y promueve su vinculación, en la práctica diaria con el ejercicio del derecho a la salud.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Describe, analiza y lleva a la acción críticamente los componentes de la misión.	Identifica los productos y valores presentes tanto en la misión de la institución como en la UF o sector en el cual se desempeña.	Analiza críticamente, utilizando indicadores apropiados, la concordancia entre la realidad y los resultados comprometida en la misión en término de productos y valores.	Pone en acto estrategias para adecuar la misión declamada con la efectiva entrega de los productos comprometidos con los valores preestablecidos.
Promueve la evaluación de las necesidades de salud de las personas en términos de capacidad de beneficiarse con el acceso a los productos de la misión.	Define la necesidad de salud de las personas en términos de estado de salud que puede beneficiarse con el acceso a los productos de la misión de la institución o de la UF o sector en el cual se desempeña.	Explica la relación entre la necesidad de salud de las personas, la demanda, y la misión de la organización en cada situación particular y establece indicadores para su monitoreo.	Promueve en su entorno laboral y docente la comprensión, difusión y evaluación de la coherencia entre la necesidad de salud de las personas, la demanda, y la misión de la organización.
Lidera espacios de reflexión acerca de los distintos tipos de demanda sanitaria y promueve su vinculación, en la práctica diaria con el ejercicio del derecho a la salud.	Identifica los distintos tipos de demanda sanitaria y conoce los indicadores para su monitoreo.	Analiza críticamente, en cada producto de la misión, las relaciones causa y efecto que definen los diversos tipos de demanda.	Lidera espacios de reflexión donde se discuten y resuelven casos de la actividad diaria en los que se vincula los diversos tipos de demanda y el ejercicio del derecho a la salud

Competencia específica 2. Capacidad para liderar procesos de cambio que permiten aplicar ciclos de mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales de las organizaciones que proveen servicios de salud.

Subcompetencias

- Conoce las resistencias al cambio y aplica herramientas de gestión del comportamiento organizacional para impulsar la mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales.
- Conoce los procesos de la institución de salud, sus dinámicas en tanto secuencias de actividades que concluyen con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales, y promueve su documentación.

- Desarrolla y utiliza tabla de actividades de los procesos de los que participa, identificando responsables, registro de datos y tareas.
- Construye y pone en acto listas de verificación para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, para fundamentar e impulsar procesos de cambio orientados a la mejora continua de la calidad.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Conoce las resistencias al cambio y aplica herramientas de gestión del comportamiento organizacional para impulsar la mejora continua en los procesos asistenciales y no asistenciales.	Conoce los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio en las instituciones de salud, así como las herramientas que utilizan los gestores para alinear los objetivos personales con los organizacionales.	Conoce y analiza críticamente los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio presentes en sus equipos de trabajo, y aplica sistemáticamente y de forma situada: liderazgo, motivación, incentivos, y mejora del clima organizacional.	Promueve el conocimiento y el análisis crítico de los paradigmas, las culturas dominantes y la resistencia al cambio de las instituciones de salud, e impulsa capacitaciones específicas para la adquisición generalizada de herramientas gerenciales que permitan alinear los objetivos personales con los organizacionales.
Conoce los procesos de las instituciones de salud, sus dinámicas en tanto secuencias de actividades que concluyen con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales, y promueve su documentación.	Identifica el mapa de procesos de su organización, los vincula con las funciones gerenciales organizar y controlar, y los asocia con cada uno de los productos de las diversas unidades funcionales.	Analiza críticamente las actividades claves de cada proceso en tanto pueden ser posibles causas de algún problema en la entrega del producto (bien o servicio) que dicho proceso tiene por misión producir.	Promueve la documentación de los procesos de los que forma parte, a través de definiciones ampliamente participativas de las actividades y tareas, así como revisiones sistemáticas periódicas o a demanda ante algún problema.
Desarrolla y utiliza tabla de actividades de los procesos de los que participa,	Construye las tablas de actividades de los procesos de los cuales participa, identificando	Pone en práctica, en las instituciones donde se desenvuelve, las tablas de actividades de los procesos de	Contribuye a generalizar, en la institución donde se desempeña, la puesta en acto de tablas de actividades y

identificando responsables, registro de datos y tareas.	responsables, registro de datos y tareas.	los cuales participa, identificando responsables, registro de datos y tareas.	flujogramas para los procesos clave.
Construye y pone en acto listas de verificación para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, para fundamentar e impulsar procesos de cambio orientados a la mejora continua de la calidad.	Construye listas de verificación del proceso principal del cual participa, para comparar las actividades realizadas contra el estándar establecido, y utilizarlas como insumo para los procesos de cambio orientados a la mejora continua.	Aplica listas de verificación de los procesos de los que participa, para comparar, a través de indicadores específicos, las actividades realizadas contra los estándares establecidos, y las utiliza como insumo para los procesos de cambio.	Promueve la utilización de listas de verificación de los procesos clave de su organización, para monitorear y comparar, a través de indicadores específicos, la marcha de dichos procesos como base y motor de los procesos de cambio en pos de la mejora continua.

Competencia específica 3. Habilidades para aplicar indicadores para la correcta toma de decisiones en el contexto de una organización de cuidado de la salud que prioriza la calidad, la eficiencia y el ejercicio del derecho a la salud.

Subcompetencias

- Construye bases de datos identificando unidades de análisis y variables, y desarrolla a partir de ellas diversas tablas de frecuencias.
- Conoce, desarrolla y aplica indicadores del contexto sociosanitario, así como de estructura, procesos y resultados de una organización de servicios de salud.
- Desarrolla y aplica tableros control y cuadros de mando para evaluar el desempeño de su organización en diversos escenarios.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Construye bases de datos identificando unidades de análisis y variables, y desarrolla a partir de ellas	Identifica las unidades de análisis de una base de datos y clasifica correctamente los diferentes tipos de	Construye tablas de frecuencias de datos para cada variable cualitativa y cuantitativa en planillas de cálculos a partir de	Maneja bases de datos digitales, a partir de las que elabora tablas de frecuencias de datos con sus respectivos gráficos para los

diversas tablas de frecuencias.	variables, cualitativas y cuantitativas.	las bases de datos. Fundamenta las diferencias.	diversos tipos de variables.
Conoce, desarrolla y aplica indicadores del contexto sociosanitario, así como de estructura, procesos y resultados de una organización de servicios de salud.	Conoce los indicadores sociosanitarios básicos, diferencia los indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización, y compara contra estándares.	Aplica y fundamenta los principales indicadores del contexto sociosanitario, así como los indicadores de estructura, procesos y resultados de su organización.	Desarrolla y aplica nuevos y diversos indicadores del contexto sociosanitario, de hábitos de vida, así como de los recursos de estructura, los procesos y resultados de su organización.
Desarrolla y aplica tableros control y cuadros de mando para evaluar el desempeño de su organización en diversos escenarios.	Conoce los indicadores de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.	Desarrolla y aplica indicadores para las cuatro perspectivas del cuadro de mando para evaluar el desempeño de su organización.	Desarrolla y aplica tableros control específicos para evaluar diversas actividades productivas, considerando escenarios alternativos.

Competencia específica 4. Capacidad para aportar un abordaje ético e inclusivo en los diversos roles gerenciales que definen un comportamiento organizacional respetuoso de la diversidad comunitaria, cultural y organizacional.

Subcompetencias

- Conoce, aplica de modo asertivo, y difunde, el rol del gestor (manager o gerente) en el manejo de las relaciones interpersonales, sea como líder, motivador, mediador y negociador, con un abordaje ético e inclusivo.
- Entiende, pone en acto de modo asertivo, y promueve, el rol del gestor en el monitoreo y distribución de la información, y la comunicación eficaz, con un abordaje ético e inclusivo.
- Comprende, ejerce de modo asertivo, y fomenta el rol del gestor en la toma de decisiones y el manejo de las emociones asociadas, con un abordaje ético e inclusivo.
- Conoce, aplica de modo asertivo, y difunde el rol del gestor en la identificación de brechas de competencias, la promoción de la educación permanente y la capacitación en servicio, con un abordaje ético e inclusivo.

- Entiende, pone en acto de modo asertivo, y promueve, el rol del gestor en el monitoreo y distribución de la información, y la comunicación eficaz, con un abordaje ético e inclusivo.
- Comprende, ejerce de modo asertivo, y fomenta el rol del manager en la identificación de paradigmas y resistencias, y la gestión del cambio, con un abordaje ético e inclusivo.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Conoce, aplica de modo asertivo, y difunde, el rol del gestor (manager o gerente) en el manejo de las relaciones interpersonales, sea como líder, motivador, mediador y negociador, con un abordaje ético e inclusivo.	Conoce el rol del gestor en el manejo de las relaciones interpersonales, sea como líder, motivador, mediador y negociador, con un abordaje ético e inclusivo.	Aplica de modo asertivo en su equipo de trabajo el rol de gestor en el manejo de las relaciones interpersonales, sea como líder, motivador, mediador y negociador, con un abordaje ético e inclusivo.	Difunde, en todas las unidades de la organización con las que interactúa, el correcto ejercicio del rol del gestor en el manejo de las relaciones interpersonales sea como líder, motivador, mediador y negociador, con un abordaje ético e inclusivo.
Entiende, pone en acto de modo asertivo, y promueve, el rol del gestor en el monitoreo y distribución de la información, y la comunicación eficaz, con un abordaje ético e inclusivo.	Entiende el rol del gestor en el monitoreo y distribución de la información, y la comunicación eficaz, con un abordaje ético e inclusivo.	Pone en acto en su equipo de trabajo, de un modo asertivo, el rol del gestor en el monitoreo y distribución de la información, y la comunicación eficaz, con un abordaje ético e inclusivo.	Promueve, en todas las unidades de la organización con las que interactúa, el adecuado ejercicio del rol del gestor en el monitoreo y distribución de la información, y la comunicación eficaz, con un abordaje ético e inclusivo.
Comprende, ejerce de modo asertivo, y fomenta el rol del gestor en la toma de decisiones y el manejo de las emociones asociadas,	Comprende el rol del gestor en la toma de decisiones y el manejo de las emociones asociadas, con un	Ejerce de modo asertivo en su equipo de trabajo, el rol del gestor en la toma de decisiones y el manejo de las emociones asociadas, con un	Fomenta, en todas las unidades de la organización con las que interactúa, el acertado ejercicio del rol del gestor en la toma de decisiones y el manejo de las emociones asociadas,

con un abordaje ético e inclusivo.	abordaje ético e inclusivo.	abordaje ético e inclusivo.	con un abordaje ético e inclusivo.
Conoce, aplica de modo asertivo, y difunde el rol del gestor en la identificación de brechas de competencias, la promoción de la educación permanente y la capacitación en servicio, con un abordaje ético e inclusivo.	Conoce el rol del gestor en la identificación de brechas de competencias, la promoción de la educación permanente y la capacitación en servicio, con un abordaje ético e inclusivo.	Aplica de modo asertivo en su equipo de trabajo, el rol del gestor en la identificación de brechas de competencias, la promoción de la educación permanente y la capacitación en servicio, con un abordaje ético e inclusivo.	Difunde, en todas las unidades de la organización con las que interactúa, el rol del gestor en la identificación de brechas de competencias, la promoción de la educación permanente y la capacitación en servicio, con un abordaje ético e inclusivo.
Entiende, pone en acto de modo asertivo, y promueve el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos, con un abordaje ético e inclusivo.	Entiende el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos.	Pone en acto, de modo asertivo en su equipo de trabajo, el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos.	Promueve en todas las unidades de la organización con las que interactúa, el rol del gestor en la conformación de equipos de trabajo: definición de actividades, incorporación y retención de talentos.
Comprende, ejerce de modo asertivo, y fomenta el rol del manager en la identificación de paradigmas y resistencias, y la gestión del cambio, con un abordaje ético e inclusivo.	Comprende el rol del manager en la identificación de paradigmas y resistencias, y la gestión del cambio.	Ejerce de un modo asertivo en su equipo de trabajo, el rol del manager en la identificación de paradigmas y resistencias, y la gestión del cambio, con un abordaje ético e inclusivo.	Fomenta en todas las unidades de la organización con las que interactúa, el rol del manager sea en la identificación de paradigmas y resistencias, así como la gestión integral del cambio, con un abordaje ético e inclusivo.

Competencia específica 5. Habilidad para aplicar herramientas de gestión basadas en resultados en cada una de las seis funciones gerenciales: planificación, organización, dirección, evaluación, control, obtención de recursos y rendición de cuentas.

Subcompetencias

- Aplica herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto; promueve su utilización en toda la organización.
- Aplica herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos; impulsa su utilización en toda la organización.
- Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.
- Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.
- Aplica herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking; impulsa su utilización en toda la organización.
- Aplica herramientas presupuestarias de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión; fomenta su utilización en toda la organización.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
Aplica herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto; promueve su utilización en toda la organización.	Conoce las herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto.	Aplica las herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto.	Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de planificación: misión; diagnóstico sociosanitario, epidemiológico y organizacional; planificación estratégica, operativa, presupuestaria y de proyecto.

<p>Aplica herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos; impulsa su utilización en toda la organización.</p>	<p>Conoce las herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.</p>	<p>Aplica las herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.</p>	<p>Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de organización: mapa de procesos; documentación, optimización y gestión integrada de procesos.</p>
<p>Aplica herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional; fomenta su utilización en toda la organización.</p>	<p>Conoce las herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.</p>	<p>Aplica las herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.</p>	<p>Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de dirección: implantación y gestión de sistemas de información; gestión del comportamiento y el cambio organizacional.</p>
<p>Aplica y promueve la utilización en toda la organización, de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Conoce las herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Aplica las herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>	<p>Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de control: listas de verificación, indicadores y estándares para las normas, procesos y protocolos; monitoreo y supervisión.</p>
<p>Aplica herramientas de evaluación: determinación de la línea de base de las variables e indicadores de su cuadro de mando; evaluación de impacto; benchmarking; impulsa su utilización en toda la organización.</p>	<p>Conoce las herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.</p>	<p>Aplica las herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.</p>	<p>Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de evaluación: determinación de la línea de base; evaluación de impacto; benchmarking.</p>

<p>Aplica herramientas presupuestarias de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión; fomenta su utilización en toda la organización.</p>	<p>Conoce las herramientas de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión.</p>	<p>Aplica las herramientas de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión.</p>	<p>Promueve, en toda la organización, la utilización de herramientas de obtención de recursos y rendición de cuentas: medición de la producción, sus costos y fuentes de financiamiento; rendición presupuestaria; contratos de gestión.</p>
--	--	--	--

Competencia específica 6. Capacidad para liderar, diseñar, desarrollar y evaluar proyectos de intervención, para la mejora de los resultados de su organización y el impacto en su entorno. Capacidad para evaluar el impacto en el ejercicio del derecho a la salud de las personas como resultado.

Subcompetencias

- Promueve la identificación de problemas de gestión en forma de realidades insatisfactorias en los resultados de la producción, sea del output como del outcome, así como del impacto, como fundamento técnico clave para el desarrollo de un proyecto de intervención y mejora.
- Desarrolla y promueve el análisis sistematizado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA) de la organización y su entorno.
- Formula y evalúa planes de acción orientados a alcanzar los objetivos específicos.

Operacionalización

Subcompetencia	Novato	Competente	Experto
<p>Promueve la identificación de problemas de gestión en forma de realidades insatisfactorias en los resultados de la producción, sea del output como del outcome, así como del</p>	<p>Identifica los problemas, su ámbito, el actor que los define, los productos que presentan la realidad</p>	<p>Analiza críticamente las realidades insatisfactorias de algún producto presente en la misión de su unidad funcional,</p>	<p>Lidera la búsqueda y definición participativa de los principales problemas de la producción de su institución, sea en términos de macrovariables del</p>

<p>impacto, como fundamento técnico clave para el desarrollo de un proyecto de intervención y mejora.</p>	<p>insatisfactoria y la macrovariable de resultados involucrada.</p>	<p>servicio o institución Establece indicadores de la línea de base.</p>	<p>output, del outcome o del impacto, y su priorización para el desarrollo de un proyecto de mejora.</p>
<p>Desarrolla y promueve el análisis sistematizado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA) de la organización y su entorno.</p>	<p>Conoce los componentes de la matriz FODA y diferencia la que corresponde a la misión de la organización y la que se desarrolla para un proyecto.</p>	<p>Aplica la matriz FODA para contextualizar el problema de producción e identificar los factores internos y externos que facilitan o dificultan su solución.</p>	<p>Promueve en su equipo de trabajo la participación y el compromiso activo con la identificación y potenciación de las fortalezas, como con la superación de las debilidades</p>
<p>Formula y evalúa planes de acción orientados a alcanzar los objetivos específicos.</p>	<p>Analiza las causas de procesos y de recursos que subyacen en el problema y establece objetivos específicos acordes con dichas causas.</p>	<p>Planifica acciones para alcanzar los objetivos específicos identificando indicadores y metas.</p>	<p>Desarrolla y evalúa planes de acción orientados a alcanzar los objetivos específicos, estableciendo actividades, responsables y metas.</p>

7. Reformulación del programa educativo de cada espacio curricular de la EAH.

7.1 Principales características de la reformulación de los programas

A partir de las decisiones asumidas en la escala de la gestión curricular de la carrera fue necesario regresar a los programas de estudio en tanto en ellos se formulan los compromisos entre los estudiantes y la institución. Se trata de representaciones que permiten “hacer hablar a la institución” (Lourau, 1991).

Cuando se elabora un programa de estudio se anticipan acciones, se ordena y vincula cronológica, espacial y técnicamente, los contenidos y las competencias, las actividades, la evaluación y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Aunque, como toda anticipación posee intersticios y zonas de indeterminación ya que no es posible anticipar todo.

En este sentido, se retoma a Camilloni (2004) para quien la programación (o planificación) articula tres funciones del proceso de enseñanza:

- Una función de *regulación y orientación de la acción*: traza un curso de acción y una estrategia que permite reducir la incertidumbre y dar un marco visible a la tarea.
- Una función de *justificación, análisis y legitimación* de la acción: permite otorgar racionalidad a la tarea y dar cuenta de los principios que orientan las decisiones.
- Función de *representación y comunicación*: plasma y hace públicas las intenciones y decisiones pedagógicas en un plan, esquema o proyecto, que puede presentar grados de formalización variable.

En lo relativo a la elaboración de los programas, la manera idiosincrática en que cada docente lo desarrolla está guiada – fundamentalmente- por sus concepciones sobre la enseñanza, sobre el aprendizaje y sobre la programación además de los modos en que concibe el aprendizaje, la enseñanza, al estudiante, las relaciones con la institución, entre otros factores. Por ello se trabajó sobre estos temas en los primeros encuentros. De ese modo, se trabajó sobre los supuestos acerca de cómo aprenden los y las estudiantes, cómo enseñamos y cómo evaluamos. Por otro lado, el marco mental de los profesores se puso en diálogo con los lineamientos institucionales sobre la programación de la enseñanza que se sostienen totalmente alineados a lo que el proyecto CONSENS demandaba.

Y dado que, en numerosas ocasiones, los profesores están más preocupados por el cumplimiento de cuestiones administrativo-burocráticas (Ruiz y Tenutto,

2007), el trabajo sobre los programas constituyó, también, un trabajo colectivo en tanto se encuentra atravesado por un acto de comunicación. En el caso particular de la planificación de programas de estudio en base a competencias requiere vincular el perfil formativo definido por la institución, es decir, con un perfil del profesional que se espera formar.

Por lo expuesto, se trabajó con el colectivo docente sobre los componentes de los programas en tanto a los establecidos por la Universidad ISALUD (Fundamentación, propósitos, objetivos, contenidos, estrategias de enseñanza, modalidad de evaluación y tiempo) se sumó el componente Competencias. Este componente es el resultado del trabajo realizado en forma previa sobre los compromisos asumidos en relación con la contribución al perfil del egresado (que se plasmaron en las matriz de tributación). De este modo, los docentes plasmaron en sus programas de estudio las competencias genéricas y específicas a las que contribuirán.

También se trabajó sobre la reformulación de las propuestas de enseñanza y de evaluación para que, en esos componentes, se diera cuenta de la inclusión de las competencias y de un gran protagonismo de los estudiantes en las experiencias de aprendizaje. Así, en los programas se han incluido, con gran intensidad, prácticas de enseñanza centradas en los estudiantes (Aprendizaje basado en problemas, Estudio de Casos, Aprendizaje Basado en Proyectos, simulaciones escénicas y con simuladores, entre otros) o se ha especificado con mayor detalle su uso (quienes ya lo aplicaban).

En el mismo sentido, se ha optado por instrumentos de evaluación (en particular pruebas escritas con consignas de respuesta abierta, pruebas orales estructuradas y pruebas de desempeño estructuradas (en particular evaluación por estaciones) que evaluarán competencias, en el marco de evaluación para el aprendizaje. También se trabajó sobre la elaboración de instrumentos de registro estructurado (listas de chequeo, escalas de apreciación y rúbricas). Se trabajó sobre la relación entre el qué y cómo se enseñaba y qué y cómo se evaluaba para tomar decisiones acerca de a qué instrumentos apelar para tomar decisiones. Por lo expuesto, cada programa ofrece un repertorio de prácticas de enseñanza y de evaluación, seleccionadas en virtud de sus compromisos con la formación.

7.2 Lineamientos para la aplicación del reconocimiento académico: Créditos

En relación con el reconocimiento académico (créditos), la carrera de Especialización en Administración Hospitalaria aplicará las indicaciones sugeridas por el Ministerio de Educación de la Nación Argentina a través de su Resolución 1870 - E/2016 del 28 de octubre de 2016 en sus artículos 7 y 8.

ARTÍCULO 7° — La unidad de medida en base a la cual se efectuará el reconocimiento académico de trayectos de formación de los estudiantes bajo el Sistema Nacional de Reconocimiento Académico de Educación Superior, será la **Unidad de “Reconocimiento de Trayecto Formativo” (RTF)**. La unidad de “Reconocimiento de Trayecto Formativo” (RTF) **estima en horas el tiempo de trabajo total del estudiante para el cumplimiento de los requisitos de aprobación establecido en el plan de estudios correspondiente.**

ARTÍCULO 8° — Con el objeto de estimar una pauta orientadora común en el marco del Sistema Nacional de Reconocimiento Académico de Educación superior en consonancia con las experiencias internacionales vigentes se considera que, como regla general, un año académico equivale a SESENTA (60) unidades de RTF y que **cada unidad de RTF, en función de la legislación vigente, representa entre VEINTISIETE (27) y TREINTA (30) horas de dedicación total del estudiante.**

7.3 Lineamientos considerados para una enseñanza centrada en competencias

Se describen a continuación distintos lineamientos para la enseñanza y los aprendizajes para favorecer la formación por competencias que han traccionado la elaboración de los programas de enseñanza.

Enseñar con estrategias que dan un lugar protagónico al estudiante

Es necesario destacar en este apartado la relevancia de enseñar con y a partir de situaciones auténticas, conectadas con la vida real, con la vida profesional que facilitan la movilización de los saberes y el involucramiento de los estudiantes. Se propone pensar en estrategias y dispositivos formativos que partan de situaciones desafiantes que ofrezcan una resistencia suficiente que lleve a los estudiantes a emplear a fondo sus saberes disponibles, con propuestas que estén algo más allá de sus conocimientos (Bruner, 1997; Perrenoud, 2005).

En el diseño de la estrategia el equipo:

1. presenta una situación que ofrece un reto, desafío, que encierra problema/s y se propone a los estudiantes que pongan en juego sus conocimientos.
2. genera una situación de enseñanza que provee nuevos conocimientos, promueve la vinculación de los nuevos conocimientos con la situación que desencadenó la tarea invitando analizar, resolver, etc., integrando los nuevos conocimientos.
3. propone a los estudiantes que comuniquen los aprendizajes construidos.

Interesan propuestas de enseñanza centradas en el protagonismo de los estudiantes que son particularmente propicias para el desarrollo de competencias. Algunas de las estrategias son: aprendizaje basado en problemas, problematización, estudio de casos, aprendizaje basado en proyectos, simulaciones escénicas y con simuladores, entre otras. Estas estrategias se despliegan en actividades y consignas auténticas y significativas.

Enseñar para la diversidad

Consideramos que es necesario pensar y diseñar la forma de trabajar en la enseñanza universitaria con principios organizadores y didácticos diferentes de los que han estructurado el modelo tradicional, homogeneizador (Agulló, Ferrarelli, Reboledo de Zambonini y Sabelli, 2021).

Coincidimos con las miradas que señalan que las diferencias entre los sujetos también pueden expresar desigualdades de diverso tipo. La diferencia como tal no sólo es una manifestación del ser irrepetible que es cada uno/a, sino que, en muchos casos, remite a desequilibrios en las relaciones de poder entre grupos

sociales que reproducen inequidades en las posibilidades de ser y de participar de los bienes sociales, económicos y culturales (Gimeno Sacristán, 1999). Consideramos que la educación en general (y la enseñanza en particular) es un derecho que todos y todas deben tener garantizado y que la universidad es un actor clave para velar porque las brechas y desigualdades no se reproduzcan.

El abordaje de la diversidad también consiste en tener la convicción de que todos y todas pueden aprender (Anijovich, Malbergier, Sigal, 2004). Diversificar no significa diseñar una clase diferente para cada alumno, pero sí, ofrecer diferentes tareas o trayectorias considerando algunas de las diversidades como los estilos de aprendizaje, tipos de inteligencia, intereses, niveles de pensamiento, entre otras cuestiones.

Enseñar con flexibilidad

Consideramos de suma importancia la flexibilidad en cuanto a los modos posibles de estructurar los espacios, los tiempos, los agrupamientos, los intercambios y los recursos como un aspecto central de prácticas de enseñanza que favorecen el abordaje de las competencias. La consideración de opciones de trabajo, la variedad de recursos y los agrupamientos flexibles son algunas de las puertas que se abren a partir del atributo de la flexibilidad.

Enseñar con instancias que favorecen la integración

Se propone desarrollar instancias de integración al finalizar cada cuatrimestre. El propósito de estas instancias es integrar actores (alumnos y docentes de distintos espacios curriculares), así como saberes construidos en ese cuatrimestre, alrededor de un mismo “caso”. El caso planteado requiere poner en juego las competencias construidas hasta el momento por los estudiantes, el caso presenta una situación de la realidad que es necesario hipotetizar, analizar, resolver desde el rol de especialista en administración hospitalaria. En el primer año, tanto en el primer cuatrimestre como en el segundo se aborda un mismo caso (que va ganando en complejidad), y durante el segundo año se plantean dos casos diferentes.

Los casos que se proponen como instancias integradoras en la EAH son casos arquetípicos para la formación de especialistas en administración hospitalaria. Uno de ellos es un caso de mortalidad materna (para 1er año). Luego se avanzará con dos casos más: uno lo representa la asunción de un nuevo director en un efector hospitalario y otro caso presenta una situación de abordaje de accidentes de tránsito en el hospital (para 2do año).

A partir del proyecto CONSENS se comenzó un trabajo de elaboración (y reelaboración, en tanto alguno de los casos ya se venían trabajando) de los mismos: especialmente su narración y consignas críticas para fortalecer la correspondencia de las competencias que se definen en la carrera con situaciones recurrentes en la práctica del rol del administrador hospitalario. Asimismo, otra instancia central de integración de la carrera es la elaboración del trabajo final integrador de la especialidad. En esa elaboración convergen significativamente variedad de las competencias abordadas a lo largo del tránsito por las distintas asignaturas y en diálogo directo con una situación de la realidad concreta profesional de cada especializando. Los estudiantes desarrollan así un trabajo situado y “auténtico” anclado en la propia “realia” de su vida profesional, desafiándose así a revisitar y reflexionar sobre ese lugar ya desde el rol de administrador formado.

Enseñar con tecnologías que favorezcan los aprendizajes

Las tecnologías digitales ofrecen múltiples posibilidades a los docentes en el diseño de las propuestas que favorezcan los aprendizajes significativos de los estudiantes. Así, la integración de las tecnologías digitales no se transforma en un objetivo o contenido en sí mismo, sino que se realiza bajo plena conciencia del potencial respecto de la construcción de conocimientos de cada estudiante en los espacios curriculares.

En todos los casos la tecnología funciona como un factor necesario, pero no suficiente dado que es la propuesta de enseñanza el factor que produce las mediaciones más relevantes y enriquecedoras, de eso se trata, entonces, enfocar la enseñanza con tecnologías que posibiliten aprendizajes significativos.

Enseñar y aprender en entornos enriquecidos – Hiperaula

La formación por competencias plantea el diseño de un entorno enriquecido donde se relacionan elementos que se encuentran dentro y fuera del aula. Se busca utilizar todos los espacios disponibles para la EAH y también aprovechar los sitios comunes del edificio o del campus virtual: pasillos, bibliotecas, salones, aulas virtuales u otros entornos digitales, WhatsApp, etc. El espacio educativo transmite mensajes y presenta ideas que subyacen a las prácticas de enseñanza.

Un espacio privilegiado en la formación de la EAH es el Hiperaula. El Hiperaula constituye el entorno inmersivo a partir del cual se busca experimentar propuestas de enseñanza que planteen a los estudiantes como protagonistas. Cuenta con conectividad, un variado abanico de dispositivos electrónicos y un diseño flexible del espacio para favorecer el ensayo con diversos formatos y propuestas de enseñanza.

¿Por qué Hiperaula? En el marco del Proyecto CONSENS se realizó el intercambio de experiencias con transferencia de buenas prácticas y lecciones aprendidas desde las universidades europeas hacia las instituciones de Latinoamérica, en relación con las variables críticas que fueron abordadas. Este intercambio de experiencias traccionó para el diseño de Hiperaulas en la Universidad ISALUD³.

Tal como expresa Fernández Enguita (2018, 2020) al aula convencional que es estrictamente decimonónica se propone sustituirla por lo que denomina **hiperaula**: más grande, más flexible, más móvil, más abierta, más tecnológica, más colaborativa, más acogedora. Un hiperaula consiste en un aula que plantea flexibilidad en la combinación de espacios y tiempos; conforma un aula **hipermedia** que posibilita combinar, hibridar y moverse entre los distintos medios de información y comunicación, dentro y fuera de las aulas física y virtual. El propósito de un hiperaula apunta a poner en diálogo distintos formatos y lenguajes expresivos (visual, sonoro, audiovisual, lúdico, etc.), ofrecer diversas trayectorias de aprendizaje y construir conocimiento desde perspectivas variadas y divergentes.

Ahora bien, el hiperaula no consiste solamente en generar un entorno enriquecido por la mediación física de dispositivos y espacios ampliados sino por la variedad y creatividad a partir de las cuales se diseñan las propuestas y se ofrecen experiencias para que los alumnos construyan y demuestren comprensión. Este espacio áulico colabora con un enfoque más centrado en el aprendizaje que en la enseñanza, más diversificado que homogenizador, más apoyado en la autonomía y la iniciativa del estudiante que en la disciplina y la autoridad del profesor. El hiperaula es un espacio enriquecido por las tecnologías y con determinadas características en su diseño y mobiliario.

El *Hiperaula* es un aula en 360 grados que favorece un espacio flexible, al servicio de la producción de los estudiantes. Hace referencia a:

- Un espacio amplio y flexible.
- Un espacio con tecnologías digitales de avanzada.
- Un espacio confortable y amigable, en el que la movilidad está permitida, con luz, color y variedad.
- Un mobiliario móvil, ligero, flexible, variado y confortable,
- Con conectividad ubicua, que comprende tomas de energía eléctrica.

³ Particularmente la experiencia formativa transitada en el Hiperaula de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense en el año 2019 resultó muy valiosa como inspiración. A partir del Proyecto CONSENS se adquirió tecnología digital de avanzada para el Hiperaula.



Enlazar enseñanza y evaluación

Se sostiene a la evaluación como una oportunidad para ayudar a que los estudiantes sigan aprendiendo. Por ello es fundamental el valor de la devoluciones del equipo docente, devoluciones dialógicas que ayudan a que los estudiantes continúen aprendiendo. Además, la evaluación será coherente con la propuesta de enseñanza, focalizará en el desempeño de los estudiantes, y menos en la solicitud de declarar lo que se sabe.

8. Palabras finales

En síntesis, se concretaron acciones que estuvieron focalizadas desarrollar de manera escrita el proceso de reformulación curricular, construyendo un documento que expresa las decisiones tomadas y el proceso de elaboración realizado.

El trabajo realizado favoreció tanto la interlocución con los actores que representan a la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) cuyas valoraciones dieron cuenta de la contribución de esta propuesta, así como también con los actores educativos de la propia carrera. En este último caso se desarrolló un trabajo colaborativo-cooperativo realizado con reuniones cada 15 días durante un año con el equipo docente. A su vez este proceso permitió reflexionar sobre las prácticas abordadas de modo transversal a todos los espacios formativos. Se realizó un intercambio enriquecedor con otros actores del proyecto CONSENS, tanto de las universidades en las que se realizaron las pasantías, como con las universidades latinoamericanas participantes. Estos intercambios posibilitaron plantear inquietudes, así como dar ideas a los actores de las universidades latinoamericanas especialmente.

De ese modo, esta propuesta se instala en un proceso de transformación que se ha iniciado en años anteriores en tanto la evaluación del plan de estudios es una tarea continua. En el marco del Proyecto CONSENS no se ha modificado el currículo como documento a nivel del plan de estudios, pero sí en la escala de los programas de estudio y del aula y se trabajará a nivel de las prácticas de enseñanza y de evaluación desde el enfoque de competencias (compromiso plasmado en el programa de estudio de cada espacio curricular). El Proyecto CONSENS se ha constituido un catalizador del proceso y ha permitido hacer foco en cuestiones nodales de la carrera.

Los próximos pasos: concretar la propuesta de transformación en la escala del aula y continuar trabajando con esta modalidad de trabajo colaborativo-cooperativo en el proceso de evaluación continua del plan de estudios.

9. Bibliografía

1. Agulló, Ferrarelli, Reboredo de Zambonini y Sabelli (2021). El trabajo con diversidad en la enseñanza universitaria. Revista ISALUD. Nro 78.
2. ANECA. Guía de apoyo para la redacción, puesta en práctica y evaluación de los Resultados del Aprendizaje. Madrid: ANECA.2013. Recuperado de: <http://www.aneca.es/Documentos-y-publicaciones/Otras-guias-y-documentos-de-evaluacion>
3. ANECA. Enfoque al aseguramiento de la calidad de los programas-conjuntos. Madrid: ANECA. 2013. Recuperado de: <http://www.aneca.es/Documentos-y-publicaciones/Otras-guias-y-documentos-de-evaluacion>
4. Anijovich y otros. (2004). Una introducción a la enseñanza para la diversidad. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
5. Bergsmann, Evelyn; Schultes, Marie-Therese; Winter, Petra; Schober, Barbara; Spiel, Christiane. Evaluation of competence-based teaching in higher education: From theory to practice. Original Research Article Evaluation and Program Planning, Volume 52, Pages 1-9. Vienna, Austria. 2015.
6. Blömeke, Sigrid; Zlatkin-Troitschanskaia, Olga; Kuhn, Christiane and Fege, Judith (Eds.), Modeling and measuring competencies in higher education: Tasks and challenges (pp. 159–170). Rotterdam: Sense Publishers. 2013.
7. Bologna Working Group on Qualifications Frameworks. A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area. Ministry of Science, Technology and Innovation. Copenhagen. 2005.
8. Bruner, J. (1997). La educación, puerta de la cultura. Madrid: Aprendizaje Visor.
9. Camilloni, A. (2004). La planificación y la programación de la enseñanza. La Plata, Argentina: Dirección de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires. çde Educación. AÑO 3. N° 3 | 2. pp: 55-68.
10. EACEA: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency; The European Higher Education Area. Bologna Process. Implementation Report. Brussels, 2018.

11. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA); European Students' Union (ESU); European University Association (EUA); European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE); In cooperation with: Education International (EI), BUSINESSEUROPE, European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Brussels, 2015.
12. ENQA: European Association for Quality Assurance in Higher Education; Quality Assurance Professional Competencies Framework. Brussels, 2016.
13. European Commission. The Bologna process and the European higher education area. Retrieved from http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/bologna-process_en.htm. 2014.
14. European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF) European Commission. Luxembourg, 2008.
15. Fernández Enguita, Mariano (2018). Más escuela y menos aula. Madrid: Ediciones Morata.
16. Fernández Enguita, Mariano (2020). *Del aula huevera al hiperaula*. Rev. Retina.
17. Fernández Salinero C. Las competencias en el marco de la convergencia europea: Un nuevo concepto para el diseño de programas educativos. Encounters/Encuentros/Rencontres on Education, 7, 131-. Madrid, 2006.
18. Gimeno sacristán, J. (1995). El currículum: una reflexión sobre la práctica. Madrid: Morata,
19. Gimeno Sacristán, J. (1999). La construcción del discurso acerca de la diversidad y sus prácticas. Aula de Innovación Educativa N° 81 y 82. Universidad de València.
20. IQM-HE. Handbook for Internal Quality Management in Competence-Based Higher Education. Retrieved from <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>. 2016.
21. Lourau, R. (1991). El análisis institucional. Buenos Aires, Argentina: Amorrurtu.

22. Patricio, J. Un modelo de guía docente desde los resultados de aprendizaje y su evaluación. Zaragoza: Instituto de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza, 2010.
23. Perrenoud, P. (2005). Diez nuevas competencias para enseñar. Invitación al viaje. Barcelona: Graó.
24. Rodríguez Quintana, E.; Rodríguez Mantilla, J.; Fernández, F.J.; Martínez Zarzuelo, A.; León Carrascosa, V.; Plangger, L.; Garrote, N.; Fernández Díaz, M.J. y Jover, G. Concreción y formulación de resultados de aprendizaje en la formación universitaria, en REDINE (Ed.) Conference Proceedings EDUNOVATIC 2018. Eindhoven: Adaya Press, pp. 15-20. 2019.
25. Ruiz, G. y Tenutto, M. (2007). La programación. aportes para la enseñanza del derecho. Academia. Revista sobre Enseñanza del Derecho. Facultad de Derecho. Recuperado de: http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev_academia/revistas/09/la-programacion-aportes-para-la-ensenanza-del-derecho.pdf UBA. 5 (9),^[1]_[SEP] 279-296.
26. Todorovski, Blazhe; Nordal, Erin; Isoski, Tijana. Overview on Student-Centered Learning in Higher Education in Europe: Research Study. European Students' Union ESU. Brussels, 2015.

10. Link de interés del Proyecto CONSENS

- 1) ANECA. Guía de apoyo para la redacción, puesta en práctica y evaluación de los Resultados del Aprendizaje. Madrid: ANECA.2013. Recuperado de:
<http://www.aneca.es/Documentos-y-publicaciones/Otras-guias-y-documentos-de-evaluacion>
- 2) ANECA. Enfoque al aseguramiento de la calidad de los programas-conjuntos. Madrid: ANECA. 2013. Recuperado de:
<http://www.aneca.es/Documentos-y-publicaciones/Otras-guias-y-documentos-de-evaluacion>
- 3) Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA):
www.iea.nl
- 4) Bologna Process and the European Higher Education Area:
http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/bologna-process_en
 - Bologna progress report 2018:
https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2fe152b6-5efe-11e8-ab9c-01aa75ed71a1/language-en?WT.mc_id=Selectedpublications&WT.ria_c=677&WT.ria_f=706&WT.ria_ev=search
- 5) Education and Training 2020:
http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework_en
- 6) Erasmus Plus Beneficiaries Space:
https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/beneficiaries-space_en
- 7) European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA):
<http://www.enqa.eu>
 - Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels, Belgium:
http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
- 8) European Association of Institutions on Higher Education (EURASHE):
<https://www.eurashe.eu>
- 9) European Commission. ECTS users' guide: glossary and examples.
https://ec.europa.eu/education/ects/users-guide/glossary_en.htm#ectsTop

- 10) European Commission (2014). The Bologna process and the European higher education area. Retrieved from:
http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/bologna-process_en.htm
- 11) European Commission Education and Training:
<http://ec.europa.eu/education>
- 12) European Consortium for Accreditation in higher education (ECA):
<http://ecahe.eu>
European Consortium for Accreditation in higher education(ECA): Dublin descriptors:
http://ecahe.eu/w/index.php/Dublin_Descriptors
- 13) European Credit System for Vocational Education and Training (ECVET):
http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/ecvet_en.htm
- 14) European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS):
http://ec.europa.eu/education/resources/european-credit-transfer-accumulation-system_en
- 15) European Higher Education Area (EHEA):
<http://www.ehea>
 - European Higher Education Area Bologna Process:
<http://www.ehea.info/pid34247/how-does-the-bologna-process-work.html>
 - Student Centered Learning:
<http://www.ehea.info/pid34437/student-centred-learning.html>
 - European student convention:
<http://www.ehea.info/cid104040/t4scl-stakeholders-forum-and-20th-european-student-convention.html>
 - Three-cycle system of higher education:
<https://www.ehea.info/pid34438/three-cycle-system.html>
- 16) European Qualification Framework (EQF):
https://ec.europa.eu/ploteus/search/site?f%5B0%5D=im_field_entity_type%3A97
 - Recognition of skills and qualifications:
http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/skills-qualifications_en
 - European inventory of validation of non-formal and informal learnings:

<http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/validation-non-formal-and-informal-learning/european-inventory>

- A set of five standardized documents and a skills passport available for free in 26 languages, designed to enable users to present their skills, qualifications and experience across Europe:

<http://europass.cedefop.europa.eu/>

17) European Quality Assurance Register (EQAR):

<https://www.eqar.eu>

- Key Considerations for Cross-Border Quality Assurance in the European Higher Education Area:

<http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/keyconsiderations-for-cross-border-quality-assurance-in-the-eha>

18) European Skills, Competencies, Qualifications and Occupations (ESCO):

<https://ec.europa.eu/esco/portal/home>

19) European University Association (EUA):

<http://www.eua.be>

20) Internacional de la educación:

<https://www.ei-ie.org/>

21) International Council for open and distance education (ICDE):

<https://wcol2019.ie/international-council-for-open-and-distance-education/>

22) Scottish Funding Council Glossary:

<http://www.sfc.ac.uk/housekeeping/glossary/glossary.aspx>

23) UNESCO (2014), ISCED: International Standard Classification of Education:

<http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/international-standard-classification-of-education.aspx>

11. Anexos

Anexo N°1. Programa de los talleres de capacitación docente: Hacia la reformulación / fortalecimiento de la carrera Especialización en Administración Hospitalaria centrada en competencias

Universidad ISALUD

Talleres modificación curricular basada en competencias

PROPUESTA DE TRABAJO

Coordinador del proyecto CONSENS: Dr. Santiago Spadafora.

Equipo facilitador: Dra. Marta A. Tenutto Soldevilla
y Lic. Raúl Alberto Irigoyen.

1) Propósito

Este espacio tiene como propósito central favorecer la transformación de una propuesta formativa de posgrado de la universidad ISALUD centrada en contenidos en una propuesta que incluya competencias e intervenir en la formulación escrita de la propuesta curricular cuando fuera necesario y finalizar la edición de los programas de enseñanza.

2) Duración

Se desarrollará durante los meses de noviembre y diciembre 2020 (se concretará uno por mes) y entre marzo y septiembre 2021 (dos por mes), los primeros y terceros lunes de cada mes.

3) Modalidad de trabajo

Se realizarán encuentros de trabajo con los actores educativos involucrados en esa carrera con una propuesta colaborativa, cooperativa.

Modalidad: encuentros virtuales con seguimiento y revisión de los productos a través de un espacio virtual. El material elaborado para cada encuentro será compartido en el espacio virtual.

Los equipos docentes elaborarán, sobre la base de lo trabajado, diversos productos.

Para relevar información se realizarán encuestas a docentes y egresados.

4) Productos

Productos finales de entrega en el mes de septiembre:

- La formulación escrita de la nueva propuesta curricular
- Programas de enseñanza nuevos

5) Temas de los encuentros, distribución temporal y productos

Mes y año	Tema	Producto
Octubre 2020	Modalidad de trabajo. Marco general del proyecto CONSENS. Teoría del cambio y trabajo sobre supuestos.	Los participantes responderán a la encuesta que se detalla en el Anexo 1.
Noviembre 2020	Abordaje de las competencias desde diversos enfoques y perspectivas. Clasificaciones. Proyecto Tuning LA.	Identificar competencias transversales que trabajarían en sus espacios curriculares. Malla curricular.
1º y 15 de Marzo 2021	Competencias en el Proyecto Tuning LA.	Conocimiento de otros modelos. Acuerdos sobre una encuesta a egresados. Decisiones sobre: selección de competencias transversales y operacionalización de esas competencias.
5 y 19 Abril 2021	Escala de la carrera: plan de estudios: perfil del egresado, objetivos de la carrera.	Conversión de una propuesta basada en contenidos en el plan a una basada en competencias.
3 y 17 de Mayo 2021	Matriz de tributación. Programas de estudio.	Completar la matriz de tributación de competencias transversales y específicas.
7 y 21 Junio y 5 y 19 Julio 2021	Programas de estudio. Enseñanza por competencias.	Revisión del programa de estudio en el componente enseñanza.
2 y 16 Agosto 2021	Programas de estudio. Evaluación por competencias.	Revisión del programa de estudio en el componente evaluación.
6 Septiembre 2021	Integración	Revisión de lo realizado e integración de la propuesta.

Cada encuentro comenzará recuperando lo trabajado y finalizará con: ¿Qué vimos? ¿Qué nos quedó pendiente para el siguiente?

La propuesta estará sujeta a los ajustes que fueran necesarios.

Anexo N°2. Encuesta a docentes

Consigna: Trabajaremos durante varios meses para que el cambio se genere en la dirección esperada. Y, en tanto sostenemos que para que esto acontezca es necesario trabajar de un modo cooperativo-colaborativo, les pedimos que respondan a esta encuesta cuyos resultados serán abordados en el primer encuentro de marzo 2021. Muchas gracias

1. Para acordar qué queremos cambiar les pedimos que exponga, en no más de un párrafo, cuál sería la situación que usted visualiza como ideal y cuál la situación catastrófica.
2. Enuncie qué propiciaría el cambio.
3. Enuncie qué obstaculizaría el cambio.
4. Explícite, a nivel personal, qué modelos mentales tienen que cambiar.
5. Exprese, en no más de un párrafo cuáles son las evidencias del cambio.

Anexo 3. Encuesta a egresados

Las que figuran a continuación son algunas preguntas que se les podría incluir en esta encuesta y que serán trabajadas en el encuentro de marzo.

Consigna: La carrera se encuentra en un proceso de revisión curricular que tiene como objetivo la inclusión de competencias. Les solicitamos completen esta encuesta que permitirá conocer sus apreciaciones sobre lo trabajado. Muchas gracias.

1. Nombre qué conocimientos y competencias que le ofreció la carrera resultaron centrales para su desempeño profesional.
2. Nombre qué conocimientos y competencias deberían incluirse.
3. Enumere aquello que desea expresar sobre la carrera y no fue preguntado

La encuesta a egresados fue diseñada y administrada por google form, las preguntas eran de respuesta abierta y por ello fue necesario organizarlas en relación con aquellas categorías vinculadas con esta carrera. El total de exalumnos que respondieron la encuesta fue de 73.

Las preguntas fueron:

1. En la EAH ¿qué contenidos y competencias (como saber en contexto y en situación) aprendieron?

1.a. Respuestas obtenidas en relación con los contenidos. Se presentarán rankeadas en función a sus recurrencias en las respuestas obtenidas.

- Políticas públicas.
- De sistemas de salud, la historia y modelos mundiales, me permitió identificar y comprender la coyuntura actual.
- Organizaciones de salud y sistema de Salud Argentino. (entenderlo) (2)
- Estructura orgánica y funcional hospitalaria.
- Demanda rechazada. Demanda insatisfecha
- Economía de la Salud.
- Funciones de la Dirección del Hospital. Aspecto legal. Método de flujos de fondos. Plan de vacunación.
- Estadística.
- Tecnología de información y comunicación.
- Sistemas de información.
- Formulación de proyectos.
- RRHH.
- El manejo de la infraestructura y todas las áreas que integran dicha área.
- La ética y el derecho relacionada con la gestión.
- Antropología: aprender a ver al otro distinto y tratar de abandonar el modelo hegemónico médico.

- Adquirir vocabulario, fundamental a la hora de gestionar.
- Metodología de la investigación.
- El concepto de gobernabilidad de las causas. Fundamentación científica/estadística de las decisiones.
- Herramientas de planificación.
- Planificar y programar detalladamente las actividades. Tener en cuenta siempre la ecuación costo/beneficio. La rueda de Demming
- Arquitectura hospitalaria Recursos humanos. Redes.
- Diseño de proyecto de intervención.
- Diagnóstico de situación del sistema sanitario- Identificación de población objetivo.
- Desempeño en gestión de hospital.
- Costos relacionados por el diagnóstico financiamiento eficiente de un sistema de salud nuevas tecnologías historia clínica electrónica seguridad del paciente
- Gestión de procesos
- Diseño de propuestas de intervención - utilización de GRS- Identificación de poblaciones objetivos para dirigir la gestión
- - Rol del hospital en el sistema de atención médica
- Gestiones por procesos en una organización sanitaria, identificación de las unidades.
- Conocimiento de estructuras Hospitalarias, Preparado de Protocolos, Manejo de la gestión del conocimientos.
- La importancia de la gestión clínica y la medición del producto hospitalario.
- Control de la gestión. Tablero de comando. Necesidad de medir resultados, gestión por procesos, importancia de la infraestructura, de los RRHH.
- Estimación de costos. Planificación y gestión estratégica. (3) Funciones gerenciales, indispensable para el correcto funcionamiento organizacional.

1.b. Respuestas obtenidas en relación con los aportes a las competencias.

Competencias genéricas

- Pensamiento crítico.
- Pensamiento sistémico.
- Trabajo interdisciplinario.
- Empatía.

Competencias específicas

- Manejo de reuniones multidisciplinarias.
- Importancia de la mejora en la comunicación institucional como facilitador del desempeño diario.
- Pensar en términos de procesos.
- Supervisar equipo de trabajo, planeamiento e implementación de nuevos procesos. Gestión de servicios de salud.

- Aprender a hacer indicadores. Justificación de resultados a través de la utilización de indicadores. (5)
- La importancia de tomar decisiones en función de la evidencia.
- Aprender a escribir un proyecto. Proyectos Humanización de la salud.
- Aprender a gestionar un recurso.
- Aprender a establecer prioridades.
- Análisis de eventos adversos con sus causas y acciones para mejora de seguridad del paciente.
- Búsqueda y medición permanente de la satisfacción de nuestros pacientes y de los actores en el proceso de atención.
- Establecer una mejora en la forma de trabajo del equipo de salud y optimizar recursos.
- La importancia de la formación de recursos humanos desde lo docente, equipos de trabajo en salud, la búsqueda de competencias en el personal y las motivaciones para la tarea específica.
- Capacidad para realizar diagnósticos de evaluación periódicos de nuestro desempeño.
- Comprender a nuestros pacientes en su contexto social, humano, étnico y económico respetando sus derechos, y haciéndole conocer los mismos.
- Proyectar mejoras continuas basadas en la evidencia científica, actualizando nuestro desempeño en relación a las mismas.

Algunas frases que sintetizan algunas apreciaciones:

- Detectar la gran falta de registro de datos que podrían ser útiles para analizar procesos, comenzar a registrar datos, comparar datos y analizar procesos, mejorar eficiencia de procesos.
- Me brindó un abanico de conocimientos que me llevo a poder elaborar diagnóstico crítico del modelo actual y replantear soluciones de fondo.
- Conceptos relacionados con la gestión hospitalaria en relación a la misión y a la visión de una institución, la motivación y dirección del recurso humano, el manejo de conflictos, la valoración por competencias del recurso humano, la gestión en relación a la calidad de los servicios ofrecidos.
- De gestión, poner en práctica lo pensado y escrito, fundamentar los cambios paradigmáticos en base a las necesidades del paciente y mejorar la calidad de los procesos.

2. ¿Qué incluirías?

- Competencias blandas de los que gestionan en salud.
- Ahondar en el tema de resolución de conflictos interpersonales, que son diarios en la gestión. Indicadores prácticos.
- Profundizar en herramientas y metodologías sobre Liderazgo.

- Trabajo en equipo, liderazgo, formación gerencial y oratoria.
- Oratoria. Es fundamental a la hora de gestionar, dirigir, poder hablar en público, ser desenvuelto. Para aquellos que somos más tímidos, esto resulta ser una limitación. Alguna materia donde se trabaje la oratoria sería muy beneficioso para nuestro quehacer.
- Competencias de gestión directiva. Estrategia como materia donde se evalúe el entorno, la competencia y la organización hacia adentro con el fin de planificar a futuro.
- Competencias de investigación.
- Ahondar más aún en RRHH.
- Casos prácticos de la realidad.

3. Formule propuestas de mejora:

- Muy buenos docentes tiene la carrera. Alto grado de profesionalización.
- Acentuar o incorporar una mirada más conceptual sobre las discusiones que atraviesan el campo de la salud pública. Me parece importante incorporar esta mirada para no contribuir a una mirada tecnocrática de la gestión en salud.
- Posibilidad de recertificación de la especialidad a partir de las Nuevas Tecnologías digitales y educación virtual.
- Agregaría algo sobre cómo funcionan los distintos sistemas administrativos de gestión (GDEBA, SISA, etc), desde la práctica.
- Quizás la antropología debería orientarse más a salud.
- Análisis de costos (cirugías, día de internación, etc)

Algunas frases que sintetizan lo expresado:

- Todas las materias son importantes y nos llevamos conocimientos de todas, la que me lleve más herramientas es de gestión de servicios de salud, agregaría horas de taller prácticas, por ejemplo, para hacer indicadores, para calcular hs. de recursos humanos, mapas de procesos, etc
- Es abarcativa, agregaría contenidos sobre interacción en redes de salud.
- Me parece oportuno sumar espacios de práctica profesional con proyectos cortos de mejora en organizaciones reales.
- Yo estoy muy conforme con la cursada de esta especialidad. No sólo por los contenidos adquiridos sino también por la posibilidad de intercambio con profesionales de diferentes provincias y niveles de atención.
- Mi enorme agradecimiento a los directores y docentes de la carrera por su generosidad al transmitir sus conocimientos.
- El agradecimiento de siempre por el compromiso para con los ex estudiantes.