

Valoración de las competencias del programa de Administración en Salud de la Institución
Universitaria Antonio José Camacho por parte de las Entidades Promotoras de Salud y
Aseguradoras de Riesgos Laborales de la ciudad de Cali en el año 2017

Carolina Gamboa Rebolledo
Luis Fernando Villacís Andrade



Institución Universitaria Antonio José Camacho
Facultad de Educación a Distancia y Virtual
Administración en Salud
Cali - Colombia
2017

Valoración de las competencias del programa de Administración en Salud de la Institución
Universitaria Antonio José Camacho por parte de las Entidades Promotoras de Salud y
Aseguradoras de Riesgos Laborales de la ciudad de Cali en el año 2017

Carolina Gamboa Rebolledo, ✉ carolgoma1@gmail.com
Luis Fernando Villacís Andrade, ✉ luisvillacis9406@gmail.com

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Administrador en Salud

Asesor Msc.: Antonio José Palacios



Institución Universitaria Antonio José Camacho
Facultad de Educación a Distancia y Virtual
Administración en Salud
Cali - Colombia
2017

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de Grado en
cumplimiento de los requisitos exigidos por la
Institución Universitaria Antonio José Camacho
para optar al título de Administrador en Salud**

Heydi Lorena Acevedo

Jurado

Silvio Jair Alegría

Jurado

Santiago de Cali, 21 de Septiembre de 2017

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, a mi esposo por su apoyo incondicional en este proceso, a mi hija por ser mi inspiración de amor, a mis padres por ser la herramienta que Dios utilizo para enseñarme a caminar en la vida, a mi hermano, familia y a todos los profesores que estuvieron implicados en mi formación académica, a mis compañeros por el gran trabajo en equipo que realizamos en todos estos años.

- Carolina Gamboa Rebolledo.

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres y personas que me apoyaron en la realización de este proyecto de investigación, permitiéndome alcanzar una nueva meta en mi vida, que me abre los caminos a nivel profesional y laboral.

También, dedico este trabajo a las personas que no confiaron y que dudaron en que lograría alcanzar esta meta, porque de una u otra manera fueron un impulso más para demostrar que si era capaz de conseguir un logro más en mi vida.

- Luis Fernando Villacis Andrade

Agradecimientos

A Papá Dios por darme todas aquellas bendiciones que permitieron alcanzar el tan anhelado sueño de cumplir una nueva meta en mi vida, y por amarme con su infinito Amor.

A mi querido esposo por apoyarme, a mi hija amada, a mis padres y familia por ser el pilar para alcanzar uno de los logros trazados en mi vida profesional.

A mis compañeros por ser el impulso en momentos en los que me desmotive.

Al Director de carrera Edwin Millán por apoyarme en los momentos difíciles, cuando pensé no poder seguir mi formación académica.

Al profesor Antonio José Palacios, por darme la oportunidad de trabajar en el proyecto de investigación.

A mi compañero Luis Fernando Villacis, por ser el apoyo en momentos difíciles para la elaboración de nuestro trabajo de grado, por su amplio conocimiento compartido en este gran proyecto y por las diferencias que tuvimos ya que nos ayudan en la vida a ser mejores personas.

- Carolina Gamboa Rebolledo.

A Dios por haberme dado la sabiduría, la paciencia, las fuerzas y la oportunidad de alcanzar un logro más en vida a nivel profesional.

A mis padres, por brindarme un apoyo incondicional en los momentos que quería desistir y no culminar mi meta.

A Antonio José Palacios, Asesor del proyecto de investigación, por su orientación en la realización del mismo.

A Kelly Cuellar y Edwin Millán, por la colaboración y orientación en nuestro proceso de formación.

A mi compañera Carolina Gamboa, por compartir su conocimiento y por el apoyo al momento de trabajar en grupo.

- Luis Fernando Villacis Andrade.

Tabla de contenido

Tabla de Contenido

Resumen	12
Introducción	14
1. Planteamiento del problema	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	18
1.3. Sistematización del problema.....	18
2. Justificación.....	20
3 Objetivos	22
3.1 Objetivo general	22
3.2 Objetivos específicos.....	22
4. Marco Referencial	23
4.1 Marco Teórico	23
4.1.1 Administración.....	23
4.1.2 Competencia	25
4.1.3 Tipos de competencias	27
4.2. Estado del Arte	30
4.3. Marco Conceptual	34
4.4. Marco Legal	35
4.5. Marco Contextual.....	37
5. Metodología	42
5.1 Área y Línea de Investigación.....	42
5.2 Enfoque de la Investigación	42
5.3 Alcance de la Investigación.....	42

5.4 Tipo de Estudio	43
5.5 Estructura del Estudio	43
5.6 Población.....	45
5.7 Criterios de Inclusión y de Exclusión	46
5.8 Operacionalización de las Variables	46
5.9 Fuentes e Instrumentos de Recolección de Información.....	47
5.9.1 Fuentes de recolección de información.....	47
5.9.2 Instrumento de recolección de información.....	47
5.10. Prueba Piloto	48
5.11 Consideraciones Éticas.....	49
6. Presentación de Resultados	50
6.1. Microcurrículo y Perfil Ocupacional del Programa Administración en Salud	50
6.1.1 Análisis del Microcurrículo	50
6.1.2 Perfil Ocupacional del Programa Administración en Salud.	51
6.2 Competencias del Programa de Administración en Salud.	55
6.3 Valoración de las Competencias	61
6.3.1 Características Sociodemográficas.	61
6.3.2 Competencias Generales	65
6.3.3 Competencias Técnicas.....	92
6.3.4 Análisis de las Competencias EPS - ARL	110
7. Conclusiones	117
8. Recomendaciones.....	119
Referencias Bibliográficas	120
Anexos.....	126

Lista de tablas

Tabla 1. Proyecciones de poblaciones por área 2005-2020	38
Tabla 2. Entidades promotoras de salud (EPS) en la ciudad de Cali	38
Tabla 3. Aseguradoras de Riesgos Laborales (ARL) en la ciudad de Cali	39
Tabla 4. Comparación perfil ocupacional de Administración en Salud	52
Tabla 5. Competencias Generales y Técnicas	55
Tabla 6. Análisis de las Características Sociodemográficas.	61
Tabla 7. Preferencia de Sexo en la contratación de un Administrador en Salud en EPS- ARL.	63
Tabla 8. Grado de formación que debería de tener Administrador en Salud en una EPS – ARL	64
Tabla 9. Valoración Competencia General Liderazgo EPS - ARL	65
Tabla 10. Valoración Competencia General Toma de decisiones EPS - ARL	68
Tabla 11. Valoración Competencia General Orientación de resultados EPS – ARL	71
Tabla 12. Valoración Competencia General Destrezas Laborales EPS – ARL	74
Tabla 13. Valoración Competencia General Confidencialidad EPS – ARL	76
Tabla 14. Valoración Competencia General Desempeño – Comportamiento – Autonomía EPS – ARL	79
Tabla 15. Valoración Competencia General Orientación al cliente EPS – ARL	81
Tabla 16. Valoración Competencia General Capacidad de Negociación EPS – ARL	84
Tabla 17. Valoración Competencia General Trabajo en Equipo EPS – ARL	87
Tabla 18. Valoración Competencia General Planificación Organización EPS – ARL	90
Tabla 19. Valoración Competencia Técnica Administración EPS – ARL	93
Tabla 20. Valoración Competencia Técnica Salud Publica EPS – ARL	95
Tabla 21. Valoración Competencia Técnica Contabilidad EPS – ARL	98
Tabla 22. Valoración Competencia Técnica Seguridad Social y Salud EPS – ARL	101
Tabla 23. Valoración Competencia Técnica Economía de la Salud EPS – ARL	104
Tabla 24. Valoración Competencia Técnica Responsabilidad Social EPS – ARL	107
Tabla 25. Competencias y características con valoración más alta EPS	112
Tabla 26. Competencias y características con valoración más alta ARL	113
Tabla 27. Administradores de Riesgos Laborales (ARL) y Entidades Promotoras de Salud (EPS)	126

Tabla 28. Operacionalización de las variables	127
Tabla 29. Instrumento de recolección de información	132
Tabla 30. Resumen Analítico Educativo - RAES	139
Tabla 31. Malla curricular del programa de Administración en Salud de la UNIAJC	140
Tabla 32. Relación de áreas y asignaturas del microcurrículo	142

Lista de Graficas

Gráfica 1. Estructura de la Investigación	43
Gráfica 2. Rango de Edad para aplicar al cargo de Administrador en Salud EPS – ARL	62
Gráfica 3. Sexo para aplicar al cargo de Administrador en Salud EPS – ARL	63
Gráfica 4. Grado de formación que considera el encuestado que debería de tener un Administrador en Salud EPS – ARL	64
Gráfica 5. Valoración Competencia General Liderazgo EPS – ARL	66
Gráfica 6. Valoración Competencia General Toma de decisiones EPS – ARL	69
Gráfica 7. Valoración Competencia General Orientación de Resultados EPS – ARL	72
Gráfica 8. Valoración Competencia General Destrezas Laborales EPS – ARL	75
Gráfica 9. Valoración Competencia General Confidencialidad EPS – ARL	77
Gráfica 10. Valoración Competencia General Desempeño – Comportamiento – Autonomía EPS – ARL	80
Gráfica 11. Valoración Competencia General Orientación al cliente EPS – ARL	82
Gráfica 12. Valoración Competencia General Capacidad de Negociación EPS – ARL	85
Gráfica 13. Valoración Competencia General Trabajo en Equipo EPS – ARL	88
Gráfica 14. Valoración Competencia General Planificación Organización EPS – ARL	91
Gráfica 15. Valoración Competencia Técnica Administración EPS – ARL	94
Gráfica 16. Valoración Competencia Técnica Salud Publica EPS – ARL	96
Gráfica 17. Valoración Competencia Técnica Contabilidad EPS – ARL	99
Gráfica 18. Valoración Competencia Técnica Seguridad Social y Salud EPS – ARL	102
Gráfica 19. Valoración Competencia Técnica Economía de la Salud EPS – ARL	106
Gráfica 20. Valoración Competencia Técnica Responsabilidad Social EPS – ARL	109
Gráfica 21. Comparación de las competencias EPS - ARL	111

Lista de Anexos

Anexo A. Listado de Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) y Entidades Promotoras de Salud (EPS)	126
Anexo B. Operacionalización de las Variables	127
Anexo C. Instrumento de Recolección de Información	132
Anexo D. Resumen Analítico Educativo – RAES	139
Anexo E. Malla Curricular	140
Anexo F. Relación de Áreas y Asignaturas del Microcurrículo	142

Resumen

El proyecto de investigación “Valoración de las Competencias del Programa de Administración en Salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho en las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales de la ciudad de Cali, 2017”, tiene como propósito valorar las competencias ofertadas por el programa de Administración en Salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho en las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales en la Ciudad de Cali, para conocer su importancia en el campo laboral. En cuanto a la metodología, presenta un enfoque cuantitativo y un alcance de tipo descriptivo; en donde para la recolección de la información se aplicó una encuesta a las 16 EPS y ocho ARL que cuentan con sede administrativa en la ciudad de Cali.

Esto permitió concluir que las competencias propuestas por el programa de Administración en salud reflejadas en el perfil ocupacional y la malla curricular responden a las necesidades del mercado, en este caso, en las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales.

Palabras clave: Perfil Ocupacional, Malla Curricular, Competencias, Entidades Promotoras de Salud (EPS), Aseguradoras de Riesgos Laborales (ARL)

Abstract

The research project "Evaluation of Competences of the Health Administration Program of the Antonio José Camacho University Institution at the Meeting of Health Promoters and Prevention of Occupational Risks of the city of Cali, 2017" aims to evaluate the competencies offered by the program of Health Administration of the University Institution Antonio José Camacho in the Entities Promoting Health and Insurance of Occupational Risks of the City of Cali, knows its importance in the labor field. As for the methodology, it presents a quantitative approach and a descriptive scope; where for the collection of the information a survey was applied to the 16 EPS and eight ARLs that have administrative headquarters in the city of Cali.

This allowed us to conclude that the competencies proposed by the Health Administration program reflected in the occupational and curricular profile respond to the needs of the market, in this case the Health Promoting Entities and the Occupational Risk Insurers.

Keywords: Occupational Profile, Curriculum Framework, Competencies, Health Promoting Entities (EPS), Occupational Risk Insurers (ARL)

Introducción

Las personas cuentan con una serie de habilidades, destrezas y competencias que les permiten lograr el desarrollo de objetivos y producción de resultados dentro de una organización, en este caso en las Entidades de salud, las cuales presentan problemas administrativos, provocando una falta a la prestación de un servicio con calidad. Es por esto, que las Instituciones Universitarias deben ofertar una educación basada en competencias, lo que permite que los estudiantes sean más competitivos y calificados al momento de participar en la selección de personal para un cargo, además superar los obstáculos y dificultades que se le presenten en el medio laboral. Por lo cual es importante que se conozca la valoración de las competencias y habilidades por parte de las Entidades del sector laboral y empresarial en la que el estudiante puede comenzar sus actividades laborales.

Teniendo en cuenta lo anterior y en el marco del sector salud, se desarrolla este trabajo de grado con el propósito de determinar la valoración de las competencias ofertadas en el programa de pregrado de Administración en Salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho por parte de las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales de la ciudad de Cali, 2017

Inicialmente, se realizó una consulta de bibliografía (libros, artículos, proyectos de investigaciones) que permitió la construcción del planteamiento del problema y la pregunta problema con los aporte teóricos que se identificaron en la bibliográfica consultada inicialmente. Luego, se dio paso a la construcción de los objetivos y de la justificación en donde se evidencia los aportes teóricos, prácticos, metodológicos que tendrá el desarrollo del proyecto para la comunidad como la Institución Universitaria. Posteriormente, se desarrolló el marco referencial con ayuda de la bibliografía consultada.

Acto seguido se elaboró la construcción del diseño metodológico, en donde se define el área, línea, enfoque, alcance y tipo de investigación; la población que estará involucrada en el

desarrollo del proyecto; la operacionalización de las variables (las cuales se definen teniendo en cuenta la malla curricular y la bibliográfica consultada) y las consideraciones éticas.

Luego, se realizó la construcción y aplicación del instrumento de recolección de información (encuesta). Se realizaron dos visitas por entidad, para recolectar los datos y dar solución a los objetivos. Posteriormente, se realiza el análisis de los resultados.

Por último, se plantearon las conclusiones que se encontraron con el desarrollo de los objetivos; como también las recomendaciones acerca del desarrollo del trabajo.

Esperamos que este documento sea un referente para futuros estudiantes de Administración en salud y otras carreras afines, al momento de realizar su proyecto de investigación.

1. Planteamiento del problema

1.1 Planteamiento del problema

Las universidades como parte de la convergencia empresa, Estado y sociedad tiene la misión de recibir integrantes de la comunidad, formarlos y entregarlos a la misma, como personas integrales y con un pensamiento holístico para que con sus conocimientos aporten soluciones que contribuyan al progreso y al desarrollo colectivo. Por tanto, el éxito o fracaso de la universidad depende de la manera como se oriente para responder a las necesidades de la sociedad, lo que conlleva a los estudiantes a fortalecer, adquirir y desarrollar habilidades y destrezas entendidas como las capacidades humanas, laborables y medibles que presentan las personas para producir resultados para la organización, (Cojulún-Cifuentes, 2011), que provocan en los mismos un carácter diferencial para entrar al mundo laboral en pro de una calidad de vida.

Es por esto, que para fortalecer dichas habilidades y destrezas las universidades, instituciones y fundaciones universitarias, deberán contar con programas que respondan al perfil del egresado, a las necesidades sociales, laborales y también a los intereses personales y socioculturales de los estudiantes (Ortega & Reyes, 2012); es decir, que las universidades deberán contar con currículos y programas que respondan a las necesidades del mercado, como también que contribuyan al desarrollo de las competencias que requieren las entidades del sector.

En este orden de ideas, a nivel nacional, “las competencias de egreso no sólo dependen de las demandas laborales, sino también del proyecto educativo institucional, de las tendencias nacionales e internacionales de la profesión y de los avances científicos que se han presentado de dicha carrera” (Universidad del Norte, 2005, p. 10). Es decir, que la educación, para definir las competencias del saber, saber hacer y saber ser, deberá tener en cuenta los diferentes contextos en los que se puede desarrollar laboralmente un estudiante; esto con el fin de lograr una formación que presente un enfoque integral, al igual que una relación entre el sector educativo y las

necesidades del mercado; en este caso, del sector salud; para formar personas más competitivas, productivas y transformadoras de todo un país.

Es así, como en la actualidad, el Sistema de Salud requiere de individuos que sean capaces de gerenciar una entidad y tomar decisiones asertivas, debido a la fuerte competencia entre los actores del sistema; por lo que aquellas organizaciones que no han gestionado adecuadamente sus recursos, han desaparecido o contribuido a la crisis de la salud que está atravesando Colombia desde hace varios años.

Para evitar el aumento de la crisis de la salud, se hace necesario el fortalecimiento del área administrativa del sector salud, evitando así la quiebra económica y el cierre de las instituciones; reduciendo y subsanando los problemas de dicho sector. Además, las entidades del sector salud deben cumplir una función social, la cual consiste en garantizar el acceso de la población a los servicios de salud en condiciones de eficiencia y calidad, por esta razón, es indispensable que se esfuercen por ofrecer modelos de gerencia adecuados y debidamente administrados. (Didziulis, citado por Universia Colombia 2014)

Por lo tanto, es una buena oportunidad para que los actores involucrados y que apoyan administrativamente a la salud, como la academia, puedan garantizar un mejor desempeño de las instituciones, lo que definitivamente repercutiría beneficiosamente a la atención de los usuarios (Parra, citado por Universia Colombia 2014).

Es así como la Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC) de la ciudad de Cali, genera espacios de formación que logren cubrir las necesidades y demandas del mercado en el sector salud, buscando el fortalecimiento de las destrezas administrativas durante la formación de profesionales bajo una educación de calidad, contextualizada, integral, con un enfoque humanístico y basada en competencias; las cuales son desarrolladas de manera transversal, es decir, que estas competencias le permitirán al profesional el desarrollo de métodos innovadores para dar solución a los problemas y de manera profesional, es decir, las competencias que se establecen en las asignaturas presentadas en la malla curricular. Además, las competencias se

desarrollan con ayuda de materiales didácticos como estudios de casos, guías, textos y los documentos de normatividad.

Estas competencias que se desarrollan de manera transversal y por medio de las asignaturas establecidas en la malla curricular, buscan responder a las necesidades que requiere y demandan las diferentes entidades de salud; en este caso las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Administradoras de Riesgos Laborales (ARL). En este sentido, la universidad cuenta con 48 egresados entre el periodo 2014 – 2015, de los cuales el 42% se encuentran en el sector administrativo y el 50% en el sector asistencial. (Ibarra & Rojas, 2016)

Teniendo en cuenta lo anterior, se muestra la importancia de realizar una investigación que en la cual se identifique la valoración de las competencias ofertadas por el programa de Administración en salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho por parte de las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales de la ciudad de Cali, lo que conlleva a plantear la siguiente pregunta de investigación:

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la valoración de las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales sobre las competencias ofertadas por el programa de Administración en Salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho de la ciudad de Cali, 2017?

1.3. Sistematización del problema

Las siguientes micropreguntas se desagregan de la formulación del problema, las cuales contribuyen al desarrollo de la pregunta problema. Estas preguntas son:

- ¿Cuál es el microcurrículo y el perfil ocupacional ofertado de Administración en salud por parte de la Institución Universitaria Antonio José Camacho?
- ¿Cuáles son las competencias ocupacionales ofertadas por el programa de Administración en Salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho?
- ¿Qué valoración tienen las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales de la ciudad de Cali sobre las competencias del perfil ocupacional del egresado del Programa de Administración en Salud?

2. Justificación

La Institución Universitaria Antonio José Camacho y la Facultad de Educación a Distancia y Virtual, mediante el programa académico Administración en salud, pretende brindar una respuesta efectiva a las necesidades del mercado de la salud, es decir, formar profesionales idóneos como respuesta a la exigente demanda del sector y a los altos estándares de calidad que implica la gestión de los servicios sanitarios, a las múltiples dificultades que conlleva la prestación de los servicios de salud, aspectos que“ generan dificultades para mantener la gobernabilidad de la institución, sobre todo considerando las constantes manifestaciones de los ciudadanos, quienes se quejan de las largas filas, la ausencia de soluciones integrales a sus problemas de salud y los largos períodos de espera para recibir una atención oportuna” Mora, 2007 (Citado por Serrano y Cortés, 2014)

Ante los múltiples problemas del sistema, es importante que las instituciones universitarias, formen estudiantes con el perfil y competencias que requieren las organizaciones de salud, para hacer frente a los factores que implican una crisis en el sector. Es por esto que es importante valorar las competencias propuestas por el programa de Administración en Salud en las Entidades de sector salud, en este caso, EPS – ARL, teniendo un aporte teórico para esta, debido a que se convertiría en una alternativa de mejora para el plan de estudio.

Igualmente, el impacto en la región y en el país no se deja esperar, al contar con competencias que demanden los actores del sistema de salud, las cuales servirán de referente para que la Institución Universitaria fortalezca el programa de Administración en Salud, profundizando en los tópicos referenciados por las Entidades de Salud en estudio y lograr un alto impacto en la comunidad y el mercado de la salud. Observando el perfil ocupacional que el Administrador en Salud requiere para liderar los procesos dentro de las Entidades de Salud. Por otra parte, el desarrollo de este proyecto tendrá un aporte teórico, debido a que será una revisión de las competencias del Administrador en Salud propuestas por la Institución Universitaria Antonio José Camacho que consideren importantes las EPS – ARL, lo cual podrá

convertirse en un plan de mejora al perfil ocupacional y la malla curricular ofertado por la Institución.

Por último se resalta el aporte metodológico del proyecto a la institución y futuros investigadores, debido a la construcción y aplicación de un instrumento para la recolección y posteriormente el análisis de la información, por medio del cual se espera valorar las competencias propuestas por el programa de Administración en Salud de la UNIAJC en las EPS – ARL ubicadas en la ciudad de Cali.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar la valoración de las competencias ofertadas en el programa de pregrado de Administración en Salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho por parte de las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales de la ciudad de Cali, 2017

3.2 Objetivos específicos

- Analizar la malla curricular y el perfil ocupacional ofertado por el programa de Administración en Salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho de la ciudad de Cali.
- Identificar las competencias ocupacionales ofertadas por el programa de Administración en Salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho en la ciudad de Cali
- Conocer la valoración de las competencias ofertadas por el programa de Administración en Salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho por parte de las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales de la ciudad de Cali.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

Para la investigación se hace necesario generar conceptos claros y definidos de la administración, perfil ocupacional, tipos de competencias, con el fin de comprender la información manejada de manera frecuente en la investigación, y que sitúe en un contexto común al lector.

4.1.1 Administración. A lo largo de los años, las empresas han surgido como uno de los grandes inventos del hombre, las cuales vieron su auge en la época de la revolución industrial, debido a la necesidad de una mayor eficiencia, productividad y la competencia que se presenta en el mercado. Es por esto, que dichas empresas necesitan de una administración que las guíe en función del cumplimiento de sus objetivos. Por lo cual las teorías y escuelas administrativas fueron surgiendo y evolucionando al tiempo que las empresas lo hacían. Es así como surgieron teorías y escuelas, según Chiavenato, 2004

- Teoría de la administración científica, en la cual Taylor y otros investigadores, basan la teoría en el énfasis de las tareas. En donde, tratan de implementar aspectos de la ciencia como la observación y la medición a los problemas de la administración, conllevando a una racionalización del trabajo de los operarios, fundamentada en el análisis y racionalización del trabajo operacional, como también la definición de los principios de administración a las distintas situaciones de la empresa; esto contribuyó a dejar de lado la improvisación e implementar la planeación en los procesos desarrollados dentro de una organización. Por último esta teoría aporta 4 principios: la planeación, la preparación, el control, la ejecución.
- Teoría clásica de la administración, en la cual Fayol plantea una estructuración organizacional de la empresa, fragmentada en (departamentos, secciones) y enfocándose

en cada una para garantizar la eficiencia en la realización del trabajo, al igual que la racionalización del trabajo del operario y la eficiencia individual. Además, permite plantear que las funciones universales de la administración son la planeación, la organización, dirección, coordinación y control, al igual que los principios de esta teoría, los cuales son: “División del trabajo”, “Autoridad y responsabilidad”, “Disciplina”, “Unidad de Mando”, “Unidad de Dirección”, “Subordinación del interés individual a los intereses de la organización”, “Remuneración del personal”, “Centralización”, “Cadena de Mando”, “Orden”, “Equidad”, “Estabilidad del Personal”, “Iniciativa” y “Espíritu de Equipo”

- La teoría de las relaciones humanas, surge desde la experiencia de Hawthorne, por medio de la cuales se despierta el interés por las personas, los grupos sociales y la organización informal, en general, la humanización de la administración, permitiendo obtener una mejor eficiencia por parte de las empresas de sus empleados, al igual que la conciliación entre dos funciones, la función económica y la función social del trabajador. Es decir, que se piensa en la organización como un grupo de personas, en donde se establecen sistemas de la psicología, de le cierta autonomía y confianza al empleado, pero siempre haciendo énfasis en las relaciones entre las personas.
- La teoría neoclásica de la administración, también conocida como escuela operacional o escuela del proceso administrativo. En donde las principales características son: lograr un énfasis en la práctica y principios de la administración, énfasis en los objetivos y resultados, reafirmación de los postulados clásicos y el eclecticismo conceptual. Esta teoría busco dar respuesta al dilema con respecto a la centralización y descentralización. Por otra parte, considera la administración como una técnica social, lo que implica que el administrador debe de manejar aspectos técnicos, específicos del trabajo al igual que la dirección de personas. Por último, es importante destacar, que la teoría neoclásica destaca las funciones del administrador, entre las cuales se encuentran: la planeación, la organización, dirección y control.

- La administración por objetivos (APO), cuyo padre es Peter Drucker. Tiene como propósito la construcción de objetivos claros para elevar el crecimiento de la empresa. Dentro de sus características se encuentran: el establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior; el establecimiento de objetivos para cada departamento o posición; la interrelación entre los objetivos departamentales; el énfasis en la medición y control de resultados; continua evaluación y modificación de los planes; participación activa de las gerencias y de los subordinados; apoyo intensivo del personal. Los objetivos planteados son desarrollos en ciclos, En donde es de vital importancia la participación del personal de la empresa para el cumplimiento de los mismos.
- La Teoría de la Burocracia, tiene una parte administrativa que corresponde a la burocracia. Dentro de las características se encuentra: carácter legal, formal y racional, impersonalidad, jerarquía, rutinas. Y dentro de sus consecuencias, se encuentran las disfunciones como internalización de reglas y apego a los reglamentos, formalismo y papeleo, resistencia a los cambios, despersonalización. Destacándose por el enfoque normativo y prescriptivo que esta teoría presenta.
- La teoría estructuralista, surge desde la teoría de la burocracia propuesta por Max Weber. Esta teoría procura interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo. Por lo cual, se realizan estudios del ambiente dentro del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos con constante interacción con su contexto externo.

4.1.2 Competencia. Durante las décadas de los sesenta y setenta, el profesor de Psicología, McClelland de la Universidad de Harvard, propone la conveniencia de identificar variables que predican el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función de género, raza o estatus socioeconómico del personal involucrado (Alcalá, M; Gómez, D; Santana, N.; 2013), es decir que se sumarán sus actitudes, habilidades y destrezas para que con ello logren de manera satisfactoria el cumplimiento de metas y objetivos. McClelland elabora un marco de características que diferenciarán los niveles de rendimiento de los trabajadores, en donde el buen desempeño en el puesto de trabajo se debía a características propias de las personas,

competencias, rasgos, atributos, conocimientos y habilidades más sus criterios, revolucionando la gestión de los recursos humanos hasta la actualidad.

En síntesis, los trabajos y estudios propuestos por McClelland se basan en la búsqueda de las cualidades de las personas, por medio de la evaluación de competencias, que permitirán identificar las características que mantienen un buen desempeño dentro de las empresas, como también la motivación que debe tener una persona para satisfacer sus necesidades.

Desde el punto de vista de otros autores, las competencias pueden ser entendidas como:

- Mertens, 1996 (citado en Alcalá, M; Gómez, D; Santana, N.; 2013), define las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, cuyas aplicaciones en el trabajo se traducen en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves de la organización.
- Spencer y Spencer, 1993 (citado en Alcalá, M; Gómez, D; Santana, N.; 2013), definen las competencias como las formas de pensar, que perduran durante un tiempo razonable en la persona, lo que permite predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del lugar de trabajo.
- Rodríguez y Feliú, 1996 (citado por Pacheco, 2008), definen las competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona y que le permiten la realización exitosa de una actividad.
- Masseilot, 2000 (citado por Pacheco, 2008), define las competencias como la capacidad de un individuo para realizar un conjunto de tareas en una función en concreto para lograr un objetivo en un contexto determinado.
- Sladogna, 2000 (citado por Pacheco, 2008), destaca que las competencias son entendidas como las capacidades complejas, las cuales presentan distintos grados de integración y se manifiestan en la vida personal y social de la persona.

- Alles, 2008 (citado por Sandoval, Miguel & Montaña, 2008), destaca que la palabra competencia provienen de los verbos *competeter* y *competir*.
- La Organización Internacional del Trabajo (OIT), (2012), define la competencia como la capacidad para cumplir una actividad laboral, la cual debe ser real y demostrada.

Teniendo en cuenta lo anterior, las competencias pueden entenderse como el conjunto de conocimiento, habilidades, actitudes, valores que son el resultado de un proceso continuo de aprendizaje que tiene una persona durante su vida, las cuales le permitirán realizar distintas actividades dentro del campo laboral, lo cual se ve reflejado en el comportamiento del individuo. Estas competencias que presenta la persona, incluyen tres saberes: el *saber*, que se refiere a los conocimientos conceptuales, disciplinarios y específicos sobre una ciencia u actividad; *saber hacer*, el cual hace referencia a los procedimientos o el saber proceder para la elaboración de alguna función; por último, se encuentra el *saber ser*, que hace alusión a la parte actitudinal del ser, lo que le permite a la persona realizar trabajo en equipo en distintos contextos. (Sandoval, Miguel & Montaña, 2008)

Además de lo anterior, las competencias presentan características como:

- Son características propias de una persona
- Son producto de un aprendizaje académico
- Se ven reflejadas en el rendimiento laboral.
- Se manifiestan cuando se desarrolla una tarea, actividad u trabajo dentro de una empresa u organización.

4.1.3 Tipos de competencias. Según los estudios adelantados por el Ministerio de Educación Nacional y otras entidades, se identifican los siguientes tipos de competencias:

Competencia Básicas: como su nombre lo indica, son los requisitos mínimos que una persona debe desarrollar durante los niveles de educación primaria, secundaria, media técnica y

académica para continuar sus estudios (educación superior), su vida laboral o ser partícipe de una manera activa en la sociedad, es decir, son las competencias que le permiten al estudiante utilizar la ciencias para conocer e interpretar el mundo que le rodea. (Ministerio de Educación Nacional, 2009)

Competencias laborales: las cuales pueden ser entendidas como:

- El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son necesarios para el desempeño de una función y actividad productiva en el lugar de trabajo. (INTECAP, 2003)
- La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Ducci, 1997. (citado por OIT, s.f.)
- Conjunto de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) para el cumplimiento de tareas y el desempeño en determinadas situaciones OIT, 1993. (citado por OIT, s.f.)
- Todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para que las personas se desempeñen con eficiencia como seres productivos. (Ministerio de Educación Nacional, 2009)

Según Spencer y Spencer, 1993 (citado por Flórez, 2007), **las competencias laborales** se pueden clasificar en:

- **Competencias de desempeño y operativas:** en las cuales se encuentran la orientación de resultados; atención al orden, calidad y perfección; espíritu de iniciativa y búsqueda de la información.
- **Competencias de ayuda y servicio:** sensibilidad interpersonal; orientación al cliente.

- **Competencias de influencia:** persuasión e influencias; conciencia organizativa; construcción de relaciones.
- **Competencias directivas:** Desarrollo de los otros; actitudes de mando; trabajo en grupo y cooperación; liderazgo de grupos.
- **Competencias cognitivas:** pensamiento analítico; pensamiento conceptual; capacidades técnicas, profesionales y directivas.
- **Competencias de eficacia personal:** autocontrol, confianza en si mismo, flexibilidad, hábitos de organización.

Según el Ministerio de Educación, **las competencias laborales** se pueden clasificar en: (Ministerio de Educación Nacional, 2011)

- **Competencias generales:** son entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido. Estas competencias pueden ser: intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas, empresariales y para el emprendimiento.
- **Competencias Específicas:** están orientadas a habilitar a las personas para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones.

Por otra parte, según Silva, 2006, citado por (citado en Alcalá, M; Gómez, D; Santana, N.; 2013), las competencias laborales se pueden clasificar en:

- **Competencia técnica.** Es la competencia que desarrollan los individuos por medio de la experiencia, el conocimiento y las destrezas, para el cumplimiento de las labores.

- **Competencia metodológica.** Es la competencia que desarrollan las personas mediante la aplicación de metodologías y/o procedimientos adecuados para el desarrollo de las labores.
- **Competencia social.** Es la competencia que desarrollan los individuos para generar un ambiente propicio de trabajo, mediante la comunicación.
- **Competencia participativa.** Es la competencia que desarrollan las personas para participar activamente tanto en el desarrollo de sus funciones, como en el buen funcionamiento de la empresa. Como también para organizar, liderar, proponer y decidir aspectos en beneficio de la organización.

4.2. Estado del Arte

Los autores Serrano y Cortes (2014), en la tesis de maestría con el nombre de “Perfiles y estilos gerenciales, de la administración de una empresa social del estado en el departamento de Cundinamarca”, resalta la importancia de Identificar el perfil y el estilo del gerente, para administrar con eficiencia y compromiso una Empresa Social del Estado de mediana complejidad; realizando un estudio de tipo descriptivo correlacional. Esta se desarrolló por medio de un cuestionario bajo la escala Likert, que fue aplicado a 30 empleados y 2 gerentes. En donde se concluye que la labor del primer gerente fue la adecuada destacando algunas de sus características del perfil gerencial al igual que la del nuevo gerente, por lo cual determinan que las cualidades y virtudes humanas fundamentales en un gerente son laboriosidad, responsabilidad, optimismo, respeto, serenidad y poseer como líder capacidades estratégicas y ejecutivas, que logren hacer las Empresas rentables, competitivas y con experticia.

La autora Cojulún (2011), en la tesis “Competencias laborales como base para la selección de personal (Estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu)”, mencionan que es importante determinar la importancia de las competencias laborales como base para la

selección de personal. Es un estudio de tipo descriptivo y se recolecta una información por medio de una entrevista (dirigida a ocho temas que intervienen en el proceso de selección y del trabajo ante de la implementación de competencias y después de la inclusión de estas) y un cuestionario (10 preguntas) con escala Likert, en donde se concluye que se presentan diferencias entre el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales que son el compromiso, planificación y la productividad, al igual que en la estructura de la entrevista y evaluaciones técnicas.

Por otra parte, la autora Pacheco (2008), en la tesis “Perfil Gerencial del Directivo de las IPS de los niveles III de complejidad en Barranquilla” mencionan que es adecuado determinar el perfil gerencial para las Instituciones Prestadores de Servicios de Salud de Nivel III de Barranquilla, desarrollando un estudio de tipo cualitativo. En donde para la recolección de la información, en donde se realiza un observación directa (información recolectada de las fuentes primarias), revisión de documentos al igual que la aplicación de una entrevista el cual fue realizado a 5 expertos en el área Gerencial en salud. En donde se concluye que el 50% de las competencias están relacionadas con el ser, el 30% con la competencia del conocer y el 20% con la competencia del hacer, contribuyendo al conocimiento de las competencias gerenciales en las IPS en Barranquilla.

El autor Llanos (2008), en la tesis de maestría “Relación del perfil profesional y el plan de estudios con el desempeño docente; de los egresados de la especialidad de Biología y Química de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco” en donde se identificó, analizó y determinó la relación que existe entre el perfil profesional y el plan de estudios, con el desempeño docente de los egresados de la especialidad de Biología y Química de la Escuela Académico Profesional de Educación secundaria de la facultad de Ciencias de la educación de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco (UNHEVAL), para evaluar, replantear y modernizar el currículo de estudios de una facultad de educación, por lo cual es enfoque es mixto y su diseño es no experimental, transeccional o transversal, relacional no causal. En donde para la recolección de la información se realiza la aplicación de una encuesta a estudiantes, docentes y directores, se concluye que si se presenta una relación entre el perfil profesional y el plan de estudios que observaron un 62% de los encuestados.

Los autores Jiménez y Marchan (2005), en el trabajo “Análisis de las competencias y habilidades en los gerentes de los centro de salud pública del municipio Maturín del Estado Monagas”, en donde se desarrolla un análisis de las competencias y habilidades de los Gerentes de los cuatro centros de salud públicos del Municipio ya mencionado, aplicando un estudio de tipo descriptivo. En donde para la recolección de la información se aplica un cuestionario que cuenta con 19 preguntas entre abiertas y cerradas; concluyendo que la mayoría de los gerentes son de sexo masculino y se encuentran entre los 41 y 45 años; al igual que los mismos son médicos que no han realizado ningún tipo de estudio administrativo. Por otra parte se encontró que las actividades de mayor importancia para los gerentes son la planeación, organización, dirección y control.

En el documento, “Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadores de servicios de salud”, de los autores Giraldo & Grisales (2005), se identifican y normalizan las competencias de los gerentes de las IPS, resaltando que el ejercicio de la gerencia debe ser el resultado de la combinación de una serie de evidencias que provienen desde el ser, el saber y el hacer que. La investigación fue realizada en una IPS. Este estudio ofrece la posibilidad de elaborar currículos de formación más integrales para los administradores de servicios de salud. Del mismo modo ofrece a las instituciones de salud un panorama diferente en cuanto a la gestión del talento humano.

Por otra parte, siguiente al autor De Agüero (2008) en documento “El reto de la formación profesional de los administradores”, menciona que la formación de los administradores en algunos casos, se enfoca en el desarrollo del conocimiento y habilidad laboral (saber, saber hacer), sin tener en cuenta el desarrollo de una formación integral que incluya habilidades como el valor y la ética, con lo que se permite tener una visión más amplia de las condiciones ámbito económicas, políticas y sociales, lo que podría permitir una mayor eficiencia para el manejo de los recursos disponibles en cualquier organización.

Es por ello que se hace referencia a que la formación no solo está relacionada con el desarrollo económico sino también con el proceso evolutivo de la sociedad, además de basarse en conocimientos, desarrollo de capacidades, habilidades, una educación con valores y los cambios

y generación de nuevas tecnologías, con el fin de lograr una formación integral; lo cual se ve reflejado en los planes de estudio, con la intención de responder a las necesidades del sector público y privado. Por lo tanto, las universidades deben centrarse en la investigación, la docencia y la difusión del conocimiento. Es así, como para lograr una formación integral, se deben desarrollar no solo los conocimientos relacionados a la profesión, sino también una serie de destrezas, habilidades, actitudes y competencias por medio de estudios multidisciplinarios y métodos didácticos que le permitan al administrador proponer alternativas orientadas a satisfacer los requerimientos de la sociedad.

Para lo cual, se hace necesario analizar los efectos de la formación de los administradores, por medio de los planes y programas de estudio; evaluar el papel que desarrolla el profesor como formador, como también la incorporación de una formación humanista y la incorporación de los métodos didácticos apoyados en las tecnologías de la información y la comunicación.

Por otra parte, Gómez (2005) en el documento “Competencias Profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas”, destacan la importancia de que la formación con un enfoque de competencias, genera cambios en los procesos de enseñanza y aprendizaje, modificación en los perfiles profesionales, ocupacionales, en los currículos y estrategias pedagógicas más flexibles; lo cual exige mayor responsabilidad por parte de los estudiantes en la toma de decisiones en su proceso formativo y por lo tanto en las funciones o tareas asignadas. Para lo cual, se destacan competencias de carácter propositivo, argumentativo e interpretativo en el proceso de formación de los estudiantes de los profesionales de la administración; pero también se es necesario incluir las competencias que el Estado defina y concluya que deben ser desarrolladas durante la carrera.

Los autores Giraldo y Grisales (2005) en el documento “Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud”, realizaron diferentes sesiones con un grupo conformado por profesores de la Facultad Nacional de Salud Pública, que con ayuda del método Delphi, encontraron un grupo de competencias de los gerentes de las IPS, de las cuales será son del área de representación de la entidad y siete del área de gestión administrativa. Lo que les permite concluir que las personas que realicen el ejercicio de gerenciar una institución deben de contar con estas competencias que son el resultado del ser, el

saber y el hacer. Además, esta investigación permitió contribuir a la elaboración de currículos para la formación de administradores de servicios de salud.

4.3. Marco Conceptual

En el marco de este trabajo de investigación, es necesario comenzar por la definición de la palabra *perfil*, que hace referencia al conjuntos de capacidades y competencias que caracterizan a una persona u objeto (Serrano y Cortes, 2014); lo cual nos permite entender que el *perfil ocupacional*, sea entendido como es un conjunto de habilidades que presenta una persona para ejercer eficientemente un puesto o labor dentro de una empresa (Serrano y Cortes, 2014) y en salud, es entendido como las normas de competencia laboral que responden al desempeño óptimo del auxiliar en las áreas de la salud. (Ministerio de la Protección social, 2005, p.1)

Dicho perfil ocupacional, está conformado por *competencias laborales*, que pueden entenderse como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que generan un desempeño adecuado en las funciones laborales asignadas y en ámbitos ocupacionales propios de las instituciones. (Ministerio de la Protección social, 2005, p.1); las cuales pueden ser de dos tipos: *competencias generales*, que son entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo; *competencias específicas*, las cuales estas orientadas a las personas para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones. (Ministerio de Educación Nacional, 2011).

Por otra parte, el poder contar con estas competencias laborales, le permiten a la persona tener una mejor *oportunidad laboral*, es decir, un ofrecimiento de un puesto de trabajo que propone determinadas condiciones de contratación y trabajo (Definición ABC, s.f.); lo cual responde a la oferta y demanda del mercado laboral; entendiendo por *oferta del mercado laboral* como la mano de obra que es reclamada por las empresas en función de sus necesidades productivas, es decir, el conjunto de trabajadores que ofrecen su fuerza de trabajo a una empresa

a cambio de un salario. (Fontana, 2003; 122); mientras que *demanda del mercado laboral*, es entendida como los puestos que requieren las empresas y deben ser cubiertos por trabajadores que se adecuen a los requisitos exigidos por ella. (Fontana, 2003; 122).

En el caso específico del sector salud, dicha oferta y demanda del mercado laboral, se presenta en las entidades del sistema, dentro de las cuales se encuentran las *EPS (Entidades promotoras de salud)* que son las entidades responsables de la afiliación, evitar el riesgo de los afiliados y recaudo de sus cotizaciones por delegación del Fondo de Solidaridad y Garantía. Su función será organizar y garantizar, directa o indirectamente, la prestación del Plan de Salud Obligatorio a los afiliados y girar “la diferencia entre los ingresos por cotizaciones de sus afiliados y el valor de las correspondientes Unidades de pago por capitación del Fondo de Solidaridad y Garantía”: (Congreso de la República de Colombia, 1993); por otra parte se encuentran las *ARL (Administradoras de Riesgos Laborales)*, que son las entidades que tienen como objetivo prevenir, proteger y atender a los trabajadores contra Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales que puedan ocurrir en el trabajo que desarrollan. (ARL Sura, 2016)

4.4. Marco Legal

Se realiza un reconocimiento de la normatividad en cuanto a la parte educativa (educación superior), la vigente y que aplique de la normatividad de salud al desarrollo del proyecto.

Con respecto a la parte educativa, se encuentra la **Ley 30 del año de 1992**, por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Por otra parte encontramos el **Decreto 4909 del año 2009**, en el cual se menciona que es necesaria una educación para el trabajo, al igual que “Los programas de formación laboral tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones,

que permitan ejercer una actividad productiva en forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente.” (Ministerio de educación Nacional, 2009).

Además se encuentra la **Ley 115 de 1994**, en donde en el artículo 35 se menciona la “Articulación con la educación superior. Al nivel de educación media sigue el nivel de la Educación Superior, el cual se regula por la Ley 30 de 1992 y las normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan. Este último nivel se clasifica así: a) Instituciones técnicas profesionales; b) Instituciones universitarias o escuelas tecnológicas; c) Universidades.” (Congreso de la República de Colombia, s.f).

Con respecto a la salud, se encuentra **Ley 100 de 1993**, con el cual se establece el Sistema de Seguridad Social Integral. Dentro de la cual, se establecen las entidades que conforman el sistema de salud como lo son las EPS y ARL. Para esto se es adecuado, resaltar los siguientes artículos, debido que son lo que contribuyen a la definición, funciones y campo de acción con respecto a las Entidades promotoras de salud (EPS), (Congreso de la República de Colombia, 1993) los cuales son el artículo 177, 178 y 179 respectivamente.

Con respecto a las Administradores de Riesgos Laborales (ARL), es adecuado empezar por la Ley 100, por el cual se establece el Sistema General de Riesgos Profesionales, en donde se rescata lo referente frente a la invalidez por accidentes de trabajo y enfermedad profesional, al igual que lo referente a la pensión de sobrevivientes originada por accidente de trabajo y enfermedad profesional. En el Artículo 279 se menciona que se aplica a todas las empresas públicas y privadas en el territorio nacional, a los trabajadores dependientes e independientes, en todos sus órdenes y a los miembros activos del Subsistema Nacional de Primera Respuesta. Exceptuando al personal uniformado de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, a los afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, ni a los servidores públicos de la Empresa Colombiana de Petróleos ni a sus pensionados. Posteriormente en el año 2012, se modifica el sistema y se comienza a hablar de Sistema General de Riesgos Laborales bajo la **ley 1562 del año 2012**. (Congreso de Colombia, 2012)

Por otra parte, encontramos el decreto 3616 del año 2005, por el “cual se establecen las denominaciones de los auxiliares en las áreas de la salud, se adoptan sus perfiles ocupacionales y

de formación, los requisitos básicos de calidad de sus programas se dictan otras disposiciones.” (Ministerio de la Protección social, 2005). Este decreto aporta a la claridad en la definición del perfil ocupacional del Auxiliar Administrativo en salud, dando una opción de complementar de manera informativa el Perfil profesional del Administrador en Salud.

Se es importante mencionar la Ley 1164 Del año 2007, por la cual se dictan ciertas disposiciones del Talento Humano en Salud, y se es pertinente, destacar la definición de competencia, la cual es entendida como “una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto determinado. Esta actuación se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes que se expresan en el ser, saber, el hacer y el saber hacer”. (Congreso de Colombia, 2007)

Es relevante considerar que la profesión del administrador de salud en los últimos días tuvo un reconocimiento dentro de las carreras profesionales en Colombia la cual es resaltada en la Resolución 680 del 2016 que tiene por objeto señalar las competencias que deben demostrar los aspirantes a ocupar el empleo de gerente o director de las Empresas Sociales del Estado, que serán evaluadas por las respectivas autoridades nominadoras del orden nacional y territorial, de acuerdo a los lineamientos señalados en el Decreto 1427 de 2016. Esto es un avance para el profesional en administración en salud dado que le da un lugar a la profesionalización del mismo y permite a esta investigación el apoderamiento del tema.

4.5. Marco Contextual

La ciudad de Santiago de Cali está ubicada en la región andina. Es la capital del departamento del Valle del Cauca, en Colombia. Es una de las ciudades con más antigüedad de América y la tercera con mayor población de Colombia, luego de Bogotá y Medellín. Su principal actividad económica está basada en la producción de azúcar y café, la industria y el comercio. (Cali.com, s.f.). Esta ciudad cuenta con una población total de 2, 394,925 según las proyecciones del DANE para el año 2016 (ver Tabla 1).

Tabla 1. Proyecciones de poblaciones por área 2005-2020

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población total	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Densidad bruta	41.85	42.30	42.75	43.20	43.65	44.10	44.56
Población Comunas	2,308,112	2,333,203	2,358,302	2,383,485	2,408,773	2,434,211	2,459,789
Hombres	1,103,024	1,115,014	1,127,009	1,139,044	1,151,129	1,163,285	1,175,509
Mujeres	1,205,088	1,218,189	1,231,293	1,244,441	1,257,644	1,270,926	1,284,280
Densidad bruta	190.92	193.00	195.07	197.16	199.25	201.35	203.47
Población Corregimientos	36,622	36,618	36,623	36,629	36,632	36,641	36,653
Hombres	18,506	18,504	18,506	18,509	18,511	18,515	18,521
Mujeres	18,116	18,114	18,117	18,120	18,121	18,126	18,132
Densidad bruta	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83

Fuente: Proyecciones de poblaciones por área 2005-2020/DANE. Cálculos DAP

A la población caleña, se le brinda un aseguramiento desde las 16 EPS (tabla 2) y ocho ARL (tabla 3) que se encuentran habilitadas, las cuales se encuentran a continuación:

Tabla 2. Entidades promotoras de salud (EPS) en la ciudad de Cali

1	Colmédica	9	Cruz Blanca
2	Salud Total	10	Nueva Eps
3	Eps Sanitas	11	Coosalud
4	Sura	12	Asmet Salud
5	Comfenalco	13	Emssanar
6	Saludcoop	14	Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia
7	Coomeva	15	Univalle
8	Servicios de Occidente Salud	16	Cosmitet

Fuente: Elaboración propia. **Adaptado de:** Gobernación del Valle del Cauca, Secretaria Departamental de Salud. Entidades promotoras de salud del régimen contributivo, subsidiado y adaptadas.

Tabla 3. Aseguradoras de Riesgos Laborales (ARL) en la ciudad de Cali

1	Colmena	5	Seguros Bolívar
2	Sura	6	Equidad Seguros
3	Liberty	7	Mapfre
4	Positiva	8	Seguros de Vida Alfa

Fuente: Elaboración propia. **Adaptado de:** Ministerio de Salud. Afiliaciones al Sistema de Riesgos Laborales.

Por lo cual, las EPS y ARL requieren de un personal con una serie de competencias generales y técnicas para satisfacer las necesidades que presenten estas entidades de una manera efectiva. Desde lo cual la Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC), desde sus inicios, es decir, desde 1969, hasta la actualidad, ofrece diferentes programas académicos bajo las líneas de especialización, pregrado, tecnologías y técnicas, los cuales se organizan en las

facultades de Ingeniería, Ciencias Empresariales, Ciencias Sociales y Humanas, Educación a Distancia y Virtual, esto con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades del mercado.

Es así, como en el año del 2009, surge una alianza con la Universidad de Cartagena en el programa de Administración de Servicios de Salud, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado en el sector administrativo de la salud en la ciudad de Santiago de Cali. Pero para el año 2013, la institución termina el convenio al presentar un programa propio de Administración en Salud, bajo el Acuerdo No. 016 del 2013 del Consejo Directivo y reconocido por el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior- SNIES como un programa de formación universitario con metodología virtual con el código SNIES 103164.

El programa de Administración en Salud a nivel de pregrado de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, el cual cuenta con 48 egresados entre el periodo 2014 – 2015, de los cuales el 42% se encuentran en el sector administrativo y el 50% en el sector asistencial. (Ibarra & Rojas, 2016). Este, ofrece el siguiente perfil ocupacional a la comunidad: (Institución Universitaria Antonio José Camacho, 2013)

El Administrador en Salud egresado de la UNIAJC podrá desempeñarse en diversas organizaciones del sector salud, tanto pública como privada. Por lo tanto, es competente para dirigir y gerenciar de manera satisfactoria y productiva las distintas organizaciones del sector de la salud a nivel nacional y con una perspectiva de internacionalización, basándose en principios técnicos, humanísticos, éticos y de la responsabilidad social. En este sentido, las siguientes podrán ser actividades propias del egresado del programa:

- Director de instituciones públicas y privadas del sector salud en procura de orientarlas hacia la consecución de sus objetivos misionales y estratégicos en el tiempo, y desde una perspectiva de sostenibilidad y perdurabilidad en el futuro.

- Gerente, capaz de liderar equipos humanos con la proyección de garantizar los objetivos de las instituciones de salud, dentro de un marco de la productividad y aseguramiento de la calidad en los procesos.
- Asesor y/o consultor de instituciones del sector salud en temáticas como: organización, planeación de programas y diseño de diferentes proyectos del sector salud dirigidos al mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de diversos grupos poblacionales.
- Jefaturas de unidades funcionales administrativas, de apoyo y control de las instituciones de salud.
- Asesor y/o consultor en proyectos de investigación en temas de evaluación de programas y proyectos de salud, así como en el análisis de la efectividad de tratamientos y medicamentos, aplicando elementos de costo-efectividad y Farmacoeconomía.

5. Metodología

5.1 Área y Línea de Investigación

El proyecto de investigación se encuentra bajo la línea, salud, ciencia y tecnología. El área de investigación, es desarrollo organizacional en instituciones prestadoras de servicios de salud.

5.2 Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo para estudiar, comprender e interpretar la información que se requiere para la investigación, determinando el comportamiento y competencias del ser humano requeridas en las diferentes entidades

5.3 Alcance de la Investigación

El alcance del trabajo es de tipo descriptivo, debido a que se pretende medir o recoger información de manera conjunta sobre las variables que se han definido, con fin de poder valorar las competencias del programa de Administración en Salud en las EPS - ARL en la ciudad de Cali.

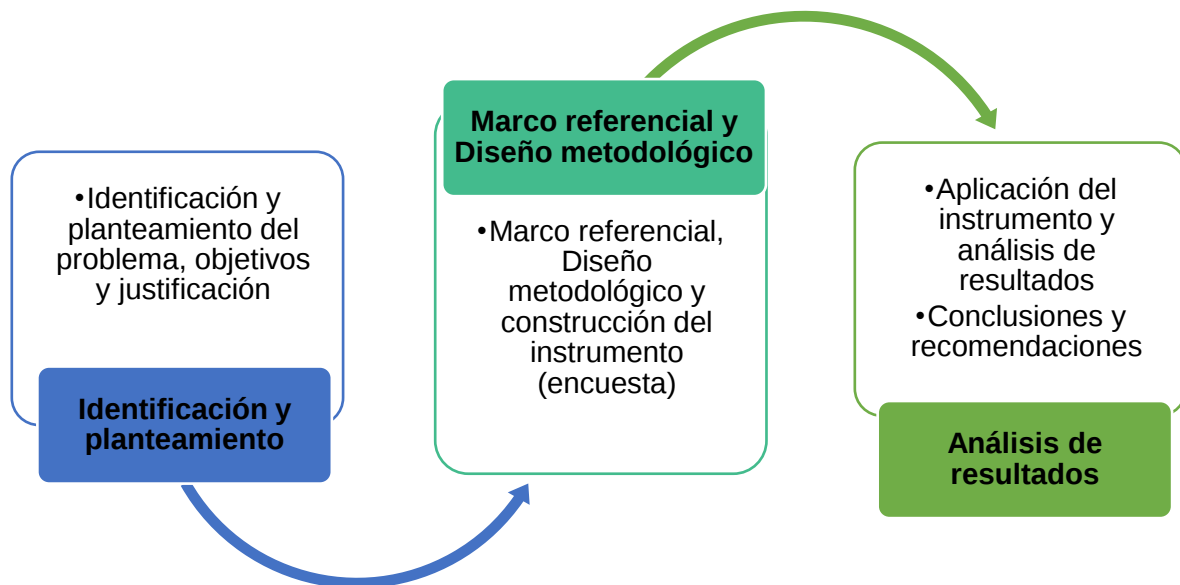
5.4 Tipo de Estudio

El tipo de estudio en que se desarrolló el proyecto de investigación es no experimental. Dentro del tipo no experimental, la investigación se convierte en un estudio transversal, porque está enmarcado en un periodo de tiempo determinado para la recolección y análisis de los datos., para este caso en el año 2017.

5.5 Estructura del Estudio

A continuación, en la gráfica 1 se presenta la estructura del proyecto de investigación.

Gráfica 1. Estructura de la Investigación



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 1, presenta las etapas en las cuales se desarrolló el trabajo de investigación. Las cuales se explican a continuación:

Etapas 1: Identificación y planteamiento del problema, objetivos y justificación

Durante el desarrollo de esta etapa, se realizó una consulta de bibliografía (libros, artículos, proyectos de investigaciones) que permitió identificar el problema. Posteriormente se realizó la construcción del planteamiento del problema con los aportes teóricos que se identificaron en la bibliografía consultada inicialmente. Luego se planteó una pregunta en donde se evidenció el problema que se pretende responder en este proyecto, al igual que las micropreguntas. Finalmente, se dio paso a la construcción de los objetivos y la justificación en donde se evidencian los aportes teóricos, prácticos, y metodológicos que tiene el desarrollo del proyecto para la comunidad y para la institución universitaria.

Etapas 2: Marco referencial, diseño metodológico y construcción del instrumento

Durante el desarrollo de esta etapa, se realizó la construcción del marco referencial con ayuda de la bibliografía consultada. Se realizó una búsqueda de las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales que se encuentran en la ciudad de Cali. Posteriormente, se elaboró la construcción del diseño metodológico, en donde se definió el área, línea, enfoque, alcance y tipo de investigación; la operacionalización de las variables (las cuales se definen teniendo en cuenta la malla curricular y la bibliográfica consultada); la construcción del instrumento de recolección de información (encuesta), teniendo en cuenta las variables identificadas.

En cuanto a la población que se encuentra involucrada en el desarrollo del proyecto; se incluyó las EPS y ARL de la ciudad de Cali. Inicialmente para conocer las entidades que se encuentran en la ciudad de Cali, se consultaron los listados de la Secretaría de Salud y del Ministerio de Salud. Posteriormente, por vía web se separaron las entidades con sede administrativa en la ciudad de Cali de las que no, debido a que algunas solo presentan personal para recepción de documentos. Luego, se confirmaron los teléfonos y direcciones de contacto por

medio de las páginas oficiales de las entidades; esto con el fin de realizar las visitas a cada una, y garantizar su participación por medio de la elaboración de la encuesta.

Etapas 3: Prueba piloto, aplicación del instrumento y análisis de resultados

Durante el desarrollo de esta etapa, inicialmente se realizó la prueba piloto del instrumento diseñado, esto con el fin de validar la encuesta, como también identificar las falencias de la misma. Posteriormente, se realizan los ajustes y la aplicación del instrumento de recolección de información. Para lo cual se, realizaron como mínimo dos visitas por entidad para lograr que todas las entidades participaran en el estudio, lo que permitió acompañar el proceso de elaboración de la encuesta. Pero es importante también destacar que algunas EPS y ARL realizaron la encuesta de manera virtual, debido a que no contaban con tiempo para diligenciar el instrumento los días en que se realizaron las visitas. Aproximadamente el 60% de las encuestas fueron realizadas de manera virtual y el 40% de las encuestas fueron autogestionadas.

Posteriormente, se realizó la sistematización de los datos, por medio de dos tablas de Excel, una para la información general y otra para las competencias Generales y técnicas, lo que facilitó la realización de las gráficas. Luego, se realizó el análisis de los resultados, en donde se desarrollaron cada uno de los objetivos planteados en el presente proyecto. Por último se plantean las conclusiones que se encontraron con el desarrollo de los objetivos; como también las recomendaciones acerca del desarrollo del trabajo.

5.6 Población

La población que se tuvo en cuenta para el proyecto de investigación, fueron las Entidades promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales que cuentan con sede administrativa en la ciudad de Cali, es decir 16 EPS y ocho ARL habilitadas. Para obtener esta

población, se tuvo en cuenta las estadísticas de Secretaria de Salud del Departamento del Valle del Cauca, del Ministerio de Salud y Protección Social (Ver ANEXO A).

5.7 Criterios de Inclusión y de Exclusión

- **Criterios de Inclusión:** Se incluyeron las 16 EPS y 8 ARL que contaran con una sede administrativa en la ciudad de Cali. Dentro de las entidades se aplicó el instrumento a jefes y/o directivos de gestión humana, debido que son los responsables de la selección del personal que requiere la empresa, para lo cual tienen en cuenta conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que posee una persona para desarrollar una tarea, función o un trabajo.
- **Criterios de Exclusión:** No se incluyen las Instituciones Prestadoras de Salud, Fondos de pensiones y Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales que no cuentan con sede administrativa en Cali.

5.8 Operacionalización de las Variables

En el estudio se plantearon 19 variables las cuales fueron resultado del análisis de la malla curricular y el perfil ocupacional. Estas se organizaron en 3 categorías, debido a que durante el transcurso del programa, se desarrollan competencias específicas y competencias Generales. (Ver ANEXO B)

- **Información general:** este ítem se encuentra conformado por datos como la Edad, Sexo y Grafo de Formación que debe tener la persona que desea aplicar u ocupar el cargo de Administrador en Salud de las Eps o Arl de la ciudad de Cali.

- **Competencias Generales:** en esta categoría, se encuentran las competencias que son desarrolladas en la carrera ofertada por la Institución, dentro de las cuales se encuentran el Liderazgo; Toma de Decisiones; Orientación de Resultados; Destrezas Laborales; Confidencialidad; Desempeño, Comportamiento, Autonomía; Orientación Al Cliente; Capacidad de Negociación; Trabajo en Equipo; Planificación Organizacional.
- **Competencias Técnicas:** en este ítem se encuentra la agrupación de las competencias que son desarrolladas en cada una de la asignaturas que se encuentran en la malla curricular, en los siguientes puntos: Administración, Salud Publica, Contabilidad, Seguridad Social y Salud, Economía de la Salud y Responsabilidad Social.

5.9 Fuentes e Instrumentos de Recolección de Información

5.9.1 Fuentes de recolección de información. La fuente primaria de información, son los jefes y/o directivos del área de recurso humano de las Entidades Promotora de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales.

Con respecto, a la fuente secundaria de información, se analizaron libros, revistas, noticias, trabajos de grado e investigaciones, lo que permitió el fortalecimiento del problema y la construcción del instrumento para la recolección de la información y en general dar soporte teórico al proyecto.

5.9.2 Instrumento de recolección de información. Se diseñó un instrumento (encuesta) con el fin de conocer la valoración de las competencias propuestas por programa de Administración en salud por parte de las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales. (ANEXO C).

Este instrumento está organizado de la siguiente manera: Inicialmente, se presenta el encabezado de la encuesta en donde se encuentra el logo de la Institución Universitaria Antonio

José Camacho, título del proyecto, objetivo general, población objeto, responsables de la aplicación del instrumento, fecha de aplicación, lo que brindo confianza al encuestado al momento de desarrollar la encuesta.

Luego, se encuentran tres categorías, que se subdividen en 19 ítems. Donde, la primera categoría es *Información General*, en la cual se encuentran tres preguntas referentes a la edad, sexo y grado de formación que debe tener una persona para aplicar al cargo de Administrador en Salud.

Posteriormente se encuentran las siguientes dos categorías, las cuales son producto de la revisión de la malla curricular y perfil ocupacional del Administración en Salud; estas se encuentran los 16 ítems restantes, los cuales a su vez, se encuentran divididos en 4 características, las cuales son valoradas por el encuestado en una escala del 1 al 4, en donde 1 es el puntaje más bajo y 4 el más alto. Estas dos categorías son:

- **Competencias Generales:** esta categoría se encuentra conformada por 10 ítems que son: Liderazgo, Tomas de Decisiones, Orientación de Resultados, Destrezas Laborales, Confidencialidad, Desempeño, Comportamiento, Autonomía, Orientación Al Cliente, Capacidad de Negociación, Trabajo en Equipo, Planificación Organizacional.
- **Competencias Técnicas:** esta categoría se encuentra conformada por 6 ítems que son: Administración, Salud Publica, Contabilidad, Seguridad Social y Salud, Economía de la Salud, Responsabilidad Social.

5.10. Prueba Piloto

La prueba piloto se realizó con el fin de validar el instrumento de recolección de la información y determinar qué inconsistencias presentaba. Para lo cual, se seleccionaron cuatro

EPS que representan el 25% del total de las mismas y dos ARL que representan el 25% de estas entidades.

Para la selección de las entidades que participaron en la prueba piloto, se utilizó un muestreo aleatorio simple. En esta técnica, cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto. Por lo tanto en la validación del instrumento, se trabaja con la población activa. Además el instrumento se aplica de preferencia a personas distintas a la población de estudio para evitar sesgos en la información

En la ejecución de la prueba piloto se encontró la siguiente información:

- El número de preguntas era muy extenso y no permitió que el encuestado llevara el hilo de la misma.
- La forma de redacción de algunos subítems dentro de la encuesta no era clara.
- No había equivalencia en la cantidad de preguntas de cada ítem, lo cual no permitió lograr una valoración equitativa de las diferentes variables.
- El tiempo para completar el documento fue demasiado extenso
- La forma de valoración de cada ítem, fue algo confuso en la aplicación del instrumento.

Por lo tanto, se procede a realizar la modificación del instrumento antes de su aplicación para la recolección de la información.

5.11 Consideraciones Éticas

En el desarrollo del estudio, la encuesta se aplicó a las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales, en donde se reserva el nombre de cada una de las entidades participantes, teniendo en cuenta el principio de confidencialidad de la información que rige las distintas entidades y este tipo de investigación. Además, la encuesta no recoge información confidencial de las empresas.

6. Presentación de Resultados

6.1. Microcurrículo y Perfil Ocupacional del Programa Administración en Salud

6.1.1 Análisis del Microcurrículo. La malla curricular ofertada por el programa de Administración en Salud a la comunidad, se encuentra conformada por 56 materias, 158 créditos (Ver ANEXO E), las cuales permiten que el estudiante desarrolle habilidades, valores y competencias con los que pueda cumplir las distintas funciones dentro de una empresa o un puesto de trabajo.

De esta manera, al momento de analizar la malla curricular se encuentra que la formación académica se realiza de una manera integral bajo competencias Generales y específicas, con un enfoque humanista. Es decir, que es un currículo basado en competencias que pretenden dar respuesta a las necesidades del mercado, con un factor diferencial a nivel teórico, práctico y de innovación.

Por otra parte, se destacan áreas (Ver ANEXO F) como la administración en donde se encuentran una serie de asignaturas que permiten el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, relacionados con la dirección, planeación, control, liderazgo y toma de decisiones, dentro de una organización con el fin de que se ofrezcan servicios más eficaces y de calidad. También, se encuentra el área de legislación en donde se organiza un grupo de asignaturas que permitirá al estudiante la asimilación e implementación de la normatividad en el sector salud, respetando los derechos y deberes de los usuarios y entidades.

Con respecto al área de Salud Pública, en donde se desarrolla en el estudiante destrezas que permitan la construcción de herramientas epidemiológicas que posibilitan estudiar los riesgos en los cuales se encuentra la población, como también las entidades responsables del aseguramiento y prestación de salud a causa de dichos riesgos. En el área de Contabilidad, se agrupan diferentes asignaturas que facilitaran el manejo e interpretación de información contable

y financiera, para la toma de decisiones en función del fortalecimiento financiero de las organizaciones.

El área de Economía, ofrece herramientas conceptuales y metodológicas que permiten aproximarse los contextos de producción y asignación de los recursos, como también de la interacción entre los individuos, el mercado y la economía del sector. Con respecto a esta área, el estudiante podrá interpretar comportamientos sociales y culturales, con el fin de generar estrategias sustentables y sostenibles, para la empresa bajo principios éticos y morales. Por ultimo está el área de mercadeo que le permite al estudiante diseñe e implemente estrategias para la satisfacción de las necesidades de los usuarios en el sector salud, generando ingresos al sistema.

También es importante resaltar que existen competencias, habilidades y destrezas que se desarrollan de manera transversal, como por ejemplo: el diseño y planificación de actividades, el liderazgo, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la investigación, entre otras, que propenden por la formación integral del estudiante.

Lo anterior forma parte del perfil ocupacional con que el egresado de la institución puede contar para desarrollar a cabalidad las diferentes funciones que se le otorguen dentro de su entidad laboral, lo que conlleva a que este profesional, pueda aplicar a distintos campos y puestos laborales.

6.1.2 Perfil Ocupacional del Programa Administración en Salud. Para analizar el perfil ocupación del Programa de Administración en Salud de la Institución Antonio José Camacho se realiza una comparación con dos perfiles de otras universidades, la cual se presenta a continuación:

Tabla 4. Comparación perfil ocupacional de Administración en Salud

Institución de Educación Superior	Metodología	Nivel Académico	Perfil Ocupacional
Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC)	Virtual	Pregrado	El Administrador en Salud puede desempeñarse como director de Instituciones públicas y privadas; gerente capaz de liderar equipos humanos; asesor y/o consultor de Instituciones del sector salud; jefaturas de unidades funcionales administrativas, de apoyo y control; asesor y/o consultor en proyectos de investigación.
Universidad de Cartagena (UNICARTAGENA)	Distancia (Tradicional)	Pregrado	El Administrador en Salud puede desempeñarse en cargos directivos; jefaturas de unidades funcionales administrativas, de apoyo y control; asesorías y consultorías, planeación de programas y proyectos.

Universidad de Antioquia (UDEA)	Presencial	Pregrado	El Administrador en salud, podrá desempeñarse como un profesional que planea, ejecute y controle la gestión de Servicios de Salud; Liderar los cambios para una eficiente gestión; identificar y priorizar las necesidades para contribuir a mejorar la calidad de vida; integrar la teoría y praxis; desarrollar y aplicar instrumentos de acción gerencial, político, social, económico y cultural al servicio de proyectos nacionales; asumir procesos de descentralización, modernización y participación; desarrollar habilidades en componentes administrativo, organizativo, económico, financiero, social, técnico, operativo y contable de las instituciones de salud y medio ambiente.
---	-------------------	-----------------	---

Fuente: Elaboración propia. **Adaptado de** las páginas de las Instituciones Universitarias de Cartagena, Antioquia y Antonio José Camacho.

Al analizar el perfil ocupacional que ofrece la Institución Universitaria Antonio José Camacho (Institución Universitaria Antonio José Camacho, 2013), se detecta un perfil que pretende que el egresado se desempeñe en distintas organizaciones del sector salud a nivel nacional; en cargos como director, gerente, asesor y/o consultor de las distintas entidades del sector salud, brindar asesorías en los proyectos de investigación en salud, además poder liderar jefaturas de unidades funcionales administrativas en las instituciones de salud; desde los diferentes principios, conocimientos y competencias técnicas, humanísticas, éticas y de responsabilidad social que han sido desarrolladas y fortalecidas durante su formación académica dentro de la institución. Además de lo mencionado anteriormente, se identifica el desarrollo de habilidades como el liderazgo, organización y planificación; evaluar programas, proyectos y situaciones que se le presenten.

Al comparar el perfil ocupacional propuesto por la Institución Universitaria Antonio José Camacho con la Universidad de Cartagena y la Universidad de Antioquia, se puede evidenciar que guardan relación en el nivel de formación, debido a que las tres instituciones ofertan la carrera a nivel de pregrado; diferenciándose por la metodología empleada.

Por otra parte, el perfil ocupacional de la UNIAJC y la UNICARTAGENA, se diferencian, debido a que el campo de acción de la UNIAJC es mucho más amplio, lo que le permite al egresado poder contribuir a la sociedad desde diferentes ámbitos o aspectos, como también ser más competitivo en el mercado laboral.

Al comparar el perfil ocupacional de la UNIAJC y la UDEA, se encuentra que el perfil ofertado por la UDEA permite que el egresado sea más competitivo para el mercado, desde un contexto socioeconómico, cultural demográfico y ecológico. Además le permite al egresado establecer una relación entre la teoría y la praxis, lo que le ayuda a ser una persona más integral, innovadora, crítica y científica frente a los procesos, funciones y tareas asignadas. Pero la UDEA, no destaca los cargos en los cuales puede desempeñar sus funciones el egresado, pero la UNIAJC, lo resalta, debido a que serán los campos de acción del profesional.

6.2 Competencias del Programa de Administración en Salud.

Las competencias son el producto de una serie de procesos interactivos, dinámicos y complejos que se encuentran contemplados en la malla curricular de los programas. Este tipo de currículo basado en competencias se caracteriza por mejorar el desempeño en los contenidos de los cursos, la relevancia del contexto cultural, político y social, la integración de contenidos, la autonomía y responsabilidad de los individuos. Es así como el desarrollar competencias genera la formación basada en diferentes estrategias pedagógicas que permitan mejorar el desempeño académico y laboral. (Gómez, 2005)

En este sentido, al analizar la malla curricular y el perfil ocupacional basado en competencias ofertado por la UNIAJC, se identificaron dos tipos: Generales y Específicas, de las cuales se identificaron algunas características que permite tener una mejor comprensión de cada competencia, las cuales se presenta a continuación:

Tabla 5. Competencias Generales y Técnicas

COMPETENCIAS GENERALES	
Definición	Características de las Competencias
Liderazgo (Es la capacidad para influenciar en la conducta de un equipo de trabajo al realizar las funciones designadas de manera eficiente y así alcanzar un objetivo en común)	Asegurar que los integrantes de los grupos participen de manera activa en los procesos de reflexión y de toma de decisiones dentro de la organización respetando la opinión de los mismos.
	Orientar y coordinar el equipo de trabajo para establecer objetivos, identificar planes, actividades y programas a seguir, generando un clima laboral adecuado brindando la seguridad de los objetivos propuestos para los integrantes del equipo.
	Gestionar los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.
	Alta capacidad para solucionar problemas de manera innovadora.

Toma de decisiones (Es la capacidad para elegir entre una o varias alternativas para la solución de un problema y la toma de acciones concretas y consecuentes con la elección realizada)	Seleccionar y asignar recursos humanos, técnicos y actividades.
	Decidir y establecer labores para el trabajo de los diferentes grupos dentro de la organización.
	Efectuar cambios en el desarrollo de las actividades que generen mejoras en los procesos organizacionales.
	Asumir la responsabilidad por las alternativas planteadas con ayuda del grupo de trabajo en búsqueda de soluciones.
Orientación de Resultados (Es la capacidad para realizar las funciones de manera oportuna y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.)	Eficaz en el desarrollo de las acciones necesarias para cumplir con los objetivos y metas establecidas por la entidad enfrentando los obstáculos que se presentan.
	Asumir la responsabilidad por sus resultados
	Distribuir recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos
	Establecer objetivos, metas y fechas de cumplimiento
Destrezas Laborales (Es la capacidad para aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y cumplir con las funciones y responsabilidades asumidas en su entorno laboral)	Analizar un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.
	Aplicar reglas básicas y conceptos específicos de su profesión
	Planear, organizar y ejecutar múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados grupales o institucionales.
	Identificar y reconocer con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.

Confidencialidad (Es la capacidad para manejar con discreción la información personal e institucional frente a personas externas o no autorizadas)	Organizar y guardar de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la Entidad
	Confiabilidad de la información que recibe.
	Evadir temas que indagan sobre información laboral y/o personal que sea confidencial
	Recoger y transmitir información para el desarrollo de las actividades según corresponda.
Desempeño, comportamiento y autonomía (Es un grupo de características que presenta una persona para la ejecución y cumplimiento de sus funciones de manera independiente.)	Capacitar y entrenar a otros, en el puesto de trabajo, para mejorar su efectividad.
	Diseñar planes y establecer calendarios de formación para los colaboradores.
	Identificar las necesidades de formación propia y de los colaboradores para mejorar su efectividad.
	Elogiar y estimular el buen trabajo realizado por los demás.
Orientación al Cliente (Es la capacidad para identificar las necesidades del cliente, para dar solución a sus requerimientos)	Organizar el propio trabajo y el de los compañeros/colaboradores para satisfacer las necesidades de los clientes.
	Realizar acciones proactivas para la detección de las necesidades de los clientes.
	Reconocer y asegurar la importancia de satisfacer las necesidades e interés de los clientes y los de la organización.
	Establecer buenas relaciones de comunicación con los clientes escuchando sus problemas y quejas.

Capacidad de Negociación (Es la capacidad para convencer y persuadir alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes)	Valorar de manera objetiva los efectos de las posiciones adoptadas por ambas partes sobre el desarrollo de la negociación.
	Identificar las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación, así como los inconvenientes que se derivarían de una solución no negociada al conflicto.
	Argumentar con coherencia, claridad y persuasión los intereses propios y de la organización.
	Obtener, cerrar y vigilar los puntos acordados del negocio que satisfagan las propias necesidades y sean aceptables para la otra parte
Trabajo en equipo (Es la capacidad para establecer y mantener relaciones de trabajo amistoso y positivo, basado en la comunicación abierta y fluida con el fin de lograr un objetivo común.)	Transmitir eficazmente las ideas, sentimientos e información del equipo evitando afectar el clima laboral
	Reconocer, valorar y utilizar el conocimiento y otros puntos de vista de los miembros del equipo
	Diseñar planes y establecer cronogramas de formación para los colaboradores.
	Capacitar y asesorar de manera continua al personal para mejorar su efectividad
Planificación y Organización (Definir prioridades y establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados de una organización)	Mantener su puesto de trabajo limpio y ordenado.
	Distribuir las tareas dentro del equipo, teniendo en cuenta competencias y carga laboral.
	Prioriza y cumplir los cronogramas de las actividades diarias establecidas.
	Ejecutar estrategias y métodos apropiados para cumplir los objetivos de la empresa y los planes de mejora los procesos requiera.

COMPETENCIAS TECNICAS	
Definición	Características de las Competencias
Administración (Es la capacidad de una persona para llevar a niveles óptimos los recursos existentes dentro de una organización)	Conocer y manejar conceptos del SGSSS y la normatividad vigente
	Conocer aspectos del código sustantivo del trabajo vigente en Colombia, garantizando su aplicación y cumplimiento dentro de la organización.
	Conocer y aplicar algunos tipos de auditoria (financiera, administrativa, legal, de procesos) dentro de la organización
	Construir e implementar con objetividad y coherencia, los sistemas de indicadores (gestión y hospitalarios) de acuerdo a las necesidades de la organización y ajustándose a las exigencias del estado
Salud Publica (Es la capacidad de una persona para garantizar la salud de manera integral a la población, así como las maneras para el control de las enfermedades)	Identificar la estrategia de atención primaria en salud y sus programas fundamentales para el mejoramiento de la salud de la comunidad
	Diseñar, aplicar e interpretar herramientas estadísticas para identificar problemáticas en la sociedad
	Construir resultados descriptivos de acuerdo a la exploración y comportamiento de los fenómenos de la población.
	Construir diversos métodos para llevar cabo investigaciones epidemiológicas de la población a la cual la entidad a la que pertenece presta sus servicios.
Contabilidad (Es la capacidad para analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización, con el fin de diseñar e	Interpreta y analiza la información contable para una adecuada gestión en la organización.
	Toma decisiones gerenciales utilizando la información de costos como uno de los insumos esenciales, sin olvidar el impacto social que estas puedan generar.

implementar diferentes instrumentos de apoyo en el proceso de Toma de decisiones)	Toma decisiones gerenciales utilizando los presupuestos como herramienta de planeación y control, sin olvidar el impacto social que estas puedan generar.
	Implementa, evalúa y controla adecuadamente el desempeño del proceso de facturación en las EPS -ARL, de acuerdo a la normatividad al igual que los programas de mejoramiento que ayuden a la controlar las desviaciones en la liquidación de servicios.
Seguridad Social y Salud (Es la capacidad para brindar a un grupo de individuos el acceso a la asistencia médica y garantizar la seguridad del ingreso al sistema de salud)	Reconocer e identificar los principios que regulan el derecho individual del trabajo dentro del contexto de un estado social de derecho.
	Conocer la normatividad que garantice el acceso a la salud como derecho fundamental.
	Reconocer los principios y características que regulan el sistema de seguridad social y salud.
	Reconocer y respetar el reglamento interno de la empresa
Economía de la Salud (Es la capacidad de estudiar el uso óptimo de los recursos para la atención de la enfermedad y la promoción de la salud, estimando la eficiencia de los servicios y permitiendo las mejoras de la organización)	Aplicar y analizar algunas herramientas teóricas y técnicas de evaluación que permiten desarrollar escenarios de optimización y toma de decisiones en las entidades de salud
	Identificar el proceso y factores que permitan la adquisición, manipulación y mejor direccionamiento de los recursos y medicamentos.
	Diagnosticar problemas, propiciar una solución y propone alternativas de intervención.
	Conocer el término de cadena de suministros, así como las responsabilidades del administrador en el manejo de los recursos hospitalarios para participar activamente en los procesos de selección y compras.

Responsabilidad Social (Es la capacidad de comprometerse con los miembros de una comunidad de observar y respetar normas que contribuyen a la sociedad y medio ambiente)	Identificar los principios reguladores de la ética
	Identificar las necesidades de los distintos grupos sociales, permitiéndole generar alternativas a los mismos de acuerdo a sus características.
	Generar actividades saludables para la población que atiende la entidad
	Generar estrategias sustentables para la entidad, pero que afecten de manera positiva el ambiente y la sociedad.

Fuente: Elaboración propia, 2017

6.3 Valoración de las Competencias

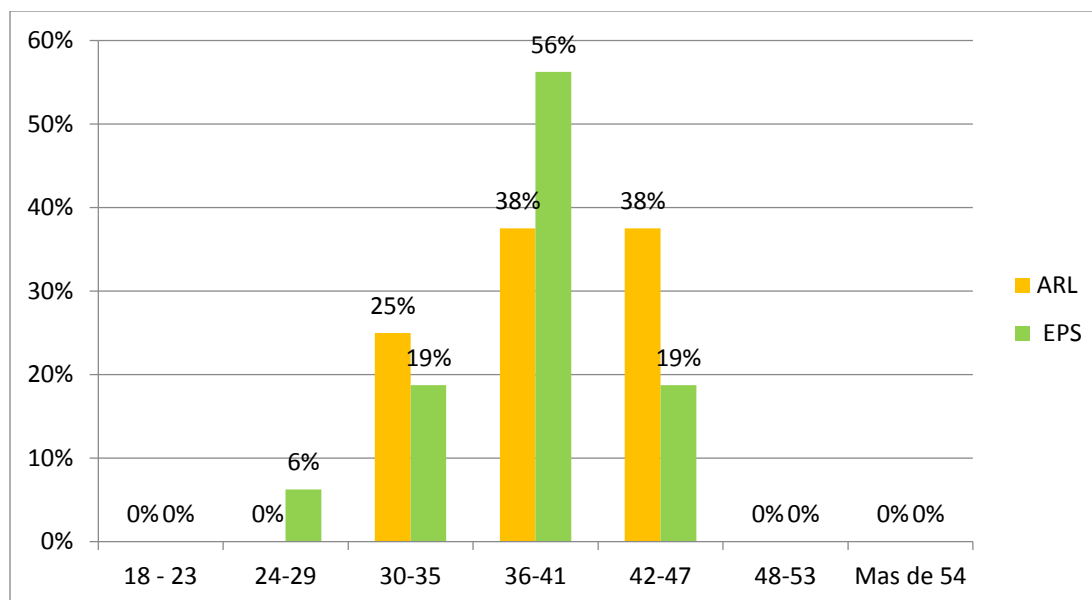
A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta, la cual fue realizada al personal de gestión humana en 16 Entidades Promotoras de Salud y 8 Aseguradoras de Riesgos Laborales.

6.3.1 Características Sociodemográficas. La primera parte del aplicativo permite conocer algunas características asociadas al sexo, el grado de formación y la edad para determinar la preferencia al momento de contratar el personal que aplica al cargo de Administrador en Salud. En donde se encontró lo siguiente:

Tabla 6. Análisis de las Características Sociodemográficas.

Ítem	Eps	ARL
Rango edad (años)	36 – 41 años	36 – 41 años, como también el rango de 42-47 años
Sexo	indiferente	indiferente
Grado de Formación	posgrado.	posgrado.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 2. Rango de Edad para aplicar al cargo de Administrador en Salud EPS – ARL

Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 2 muestra cual es el rango de edades para aplicar al cargo de Administrador en Salud. Para el caso de las Entidades Promotoras de Salud, se encontró que el 56% de los encuestados, considera que la edad del postulante debe de estar en el rango de 36 – 41 años de edad. Por otra parte se encuentra que el 19% opina que el rango de edad debe de estar entre los 30 – 35 años, lo mismo ocurre con el rango de edad de 42 – 47 años de edad. Por último se resalta, que ninguno de los encuestados considera que el postulante al cargo de administrador en salud, deba de estar entre los 18 – 23 años, 48 – 53 años y los 54 años en adelante.

Para el caso de las Administradoras de Riesgos Laborales, se encontró que el 38% de los encuestados, considera que la edad del postulante debe de estar en el rango de 36 – 41 años de edad, lo mismo ocurre con el rango de edad de 42 – 47 años de edad. Por otra parte se encuentra que el 25% opina que el rango de edad debe de estar entre los 30 – 35 años. Por último se resalta, que ninguno de los encuestados considera que el postulante al cargo de administrador en salud, deba de estar entre los 18 – 23 años, 48 – 53 años y los 54 años en adelante.

Al momento de indagar sobre él porque preferían contratar personas entre los 36 – 41 años de edad, mencionaban que se debía a la experiencia personal y laboral, a las bajas

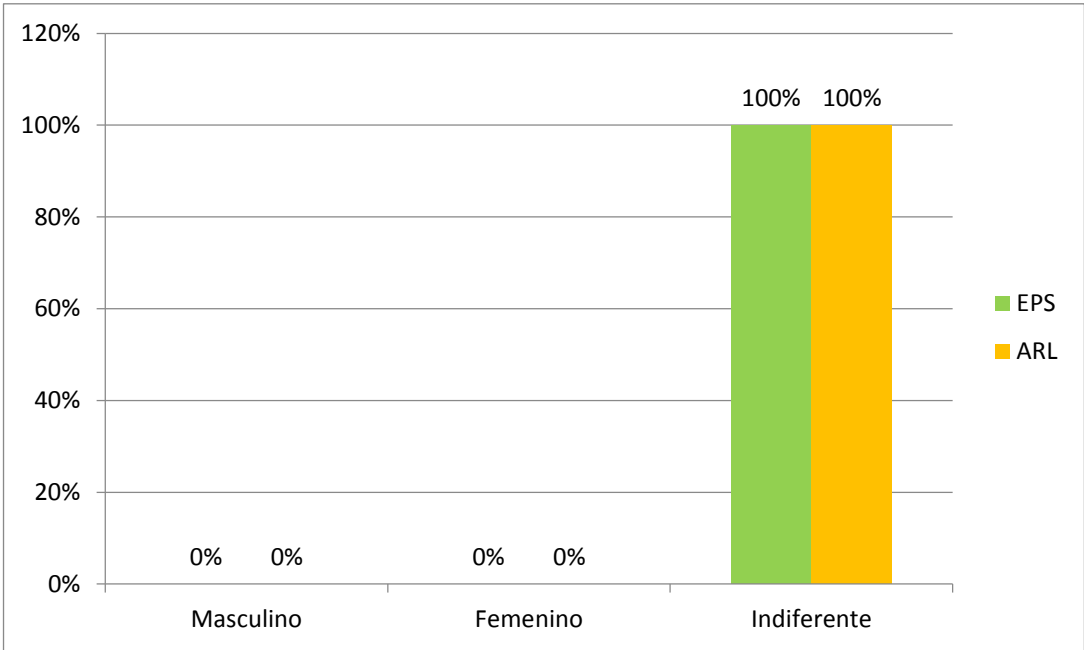
maternales y paternas, a un bajo ausentismo laboral, presenta más claro lo que quiere como también incentiva el liderazgo en los empleados; esto genera confianza y mejores resultados en dentro de la empresa. También destacan que no tienen en cuenta personal menor a 30 años, por su poca experiencia e inseguridad en la toma de decisiones.

Tabla 7. Preferencia de Sexo en la contratación de un Administrador en Salud en EPS- ARL.

Sexo	EPS	ARL
Masculino	0%	0%
Femenino	0%	0%
Indiferente	100%	100%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 3. Sexo para aplicar al cargo de Administrador en Salud EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 3 muestra cual es el sexo que debería tener un Administrador en Salud. Tanto para las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que el

100% de los encuestados, considera que este no influye en la contratación ni en otorgar el cargo a una persona. Por lo tanto se encuentra que 0% en la opción masculino y femenino.

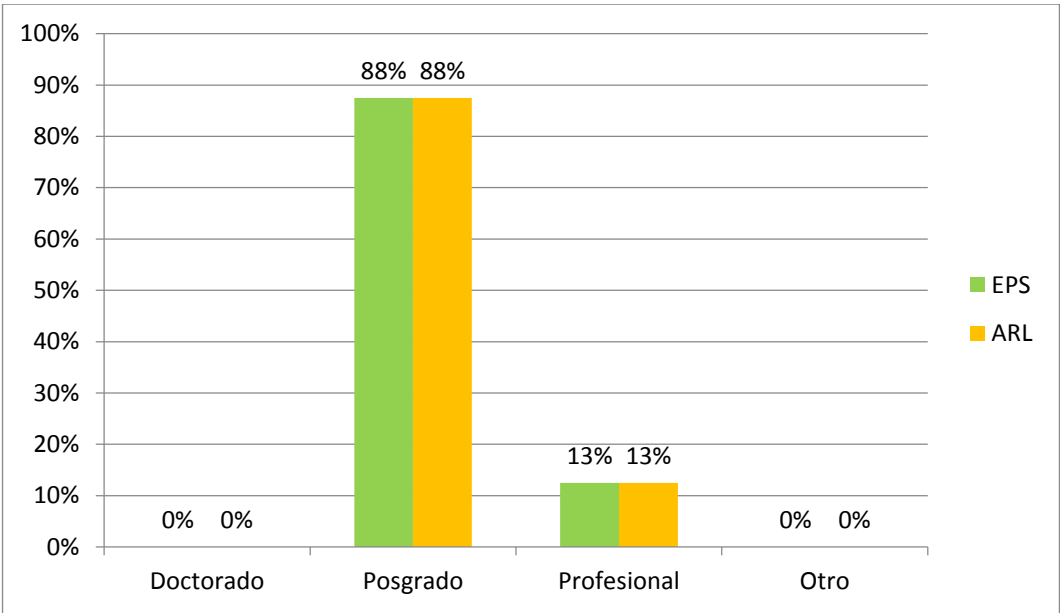
Al momento de indagar sobre él porque no tiene preferencia sobre el sexo mencionan que las mujeres y los hombres están en las mismas capacidades para cumplir con las funciones que se les otorgue.

Tabla 8. Grado de formación que debería de tener Administrador en Salud en una EPS – ARL

Grado de formación	EPS	ARL
Doctorado	0%	0%
Posgrado	88%	88%
Profesional	13%	13%
Otro	0%	0%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 4. Grado de formación que considera el encuestado que debería de tener un Administrador en Salud EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 4 muestra cual es el grado de formación que debería tener un Administrador en Salud. Tanto para las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que el 88% de los encuestados, considera que el postulante debe tener por lo menos un estudio de posgrado para aplicar o ejercer el cargo. Por otra parte el 13%, considera que el postulante puede ejercer siendo profesional sin necesidad de tener otro estudio en su hoja de vida. Por último se presenta que 0% considera que el postulante deba de contar con un estudio de doctorado u otra clase de estudio superior o inferior a una profesión.

Al momento de indagar sobre él porque tienen preferencia sobre personas con posgrado se debe por los estudios superiores que presentan y la experiencia laboral que puedan tener.

6.3.2 Competencias Generales. La segunda parte de la encuesta permite que el encuestado valore las competencias Generales propuestas por el programa de Administración en Salud de la UNIAJC. En donde se encontró lo siguiente:

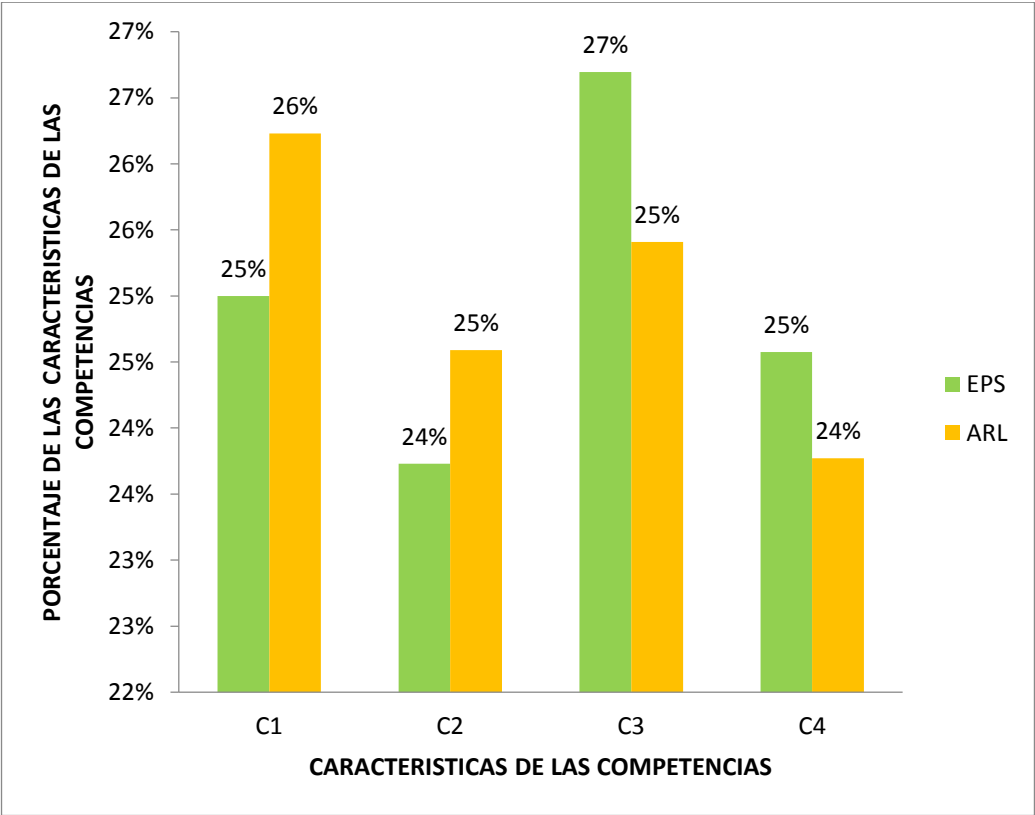
Tabla 9. Valoración Competencia General Liderazgo EPS - ARL

LIDERAZGO		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Asegurar que los integrantes de los grupos participen de manera activa en los procesos de reflexión y de toma de decisiones dentro de la organización respetando la opinan de los mismos.	59	25%	32	26%
C2	Orientar y coordinar el equipo de trabajo para	56	24%	30	25%

	establecer objetivos, identificar planes, actividades y programas a seguir, generando un clima laboral adecuado brindado la seguridad de los objetivos propuesto para los integrantes del equipo.				
C3	Gestionar los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.	63	27%	31	25%
C4	Alta capacidad para solucionar problemas de manera innovadora.	58	25%	29	24%
TOTAL		236	100%	122	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 5. Valoración Competencia General Liderazgo EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 5 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Liderazgo para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que la característica 3 (C3) tiene la valoración más alta, es decir, 63 puntos, que representa el 27% de la competencia. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud gestione los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. En comparación con la característica 2 (C2) que tiene la valoración más baja, es decir, 56 puntos, que representa el 24% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud oriente y coordine el equipo de trabajo para establecer objetivos, identificar planes, actividades y programas a seguir, generando un clima laboral adecuado brindando la seguridad de los objetivos propuestos para los integrantes del equipo.

Por otra parte, se encontró que la característica 1 (C1) y la característica 4(C4) tienen una valoración de 59 puntos (representa el 25% de la competencia) y una valoración de 58 puntos

(representa el 25% de la competencia). Para las EPS es importante que el Administrador en Salud asegure que los integrantes de los grupos participen de manera activa en los procesos de reflexión y de toma de decisiones dentro de la organización respetando la opinión de los mismos, como también contar con una alta capacidad para solucionar problemas de manera innovadora.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 1 (C1) tiene la valoración más alta, es decir, 32 puntos, que representa el 26% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud asegure de que los integrantes de los grupos, participen de manera activa en los procesos de reflexión y de toma de decisiones dentro de la organización respetando la opinión de los mismos. En comparación con la característica 4 (C4) que tiene la valoración más baja, es decir, 29 puntos, que representa el 24% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, para las ARL también es importante que el Administrador en Salud posea alta capacidad para solucionar problemas de manera innovadora.

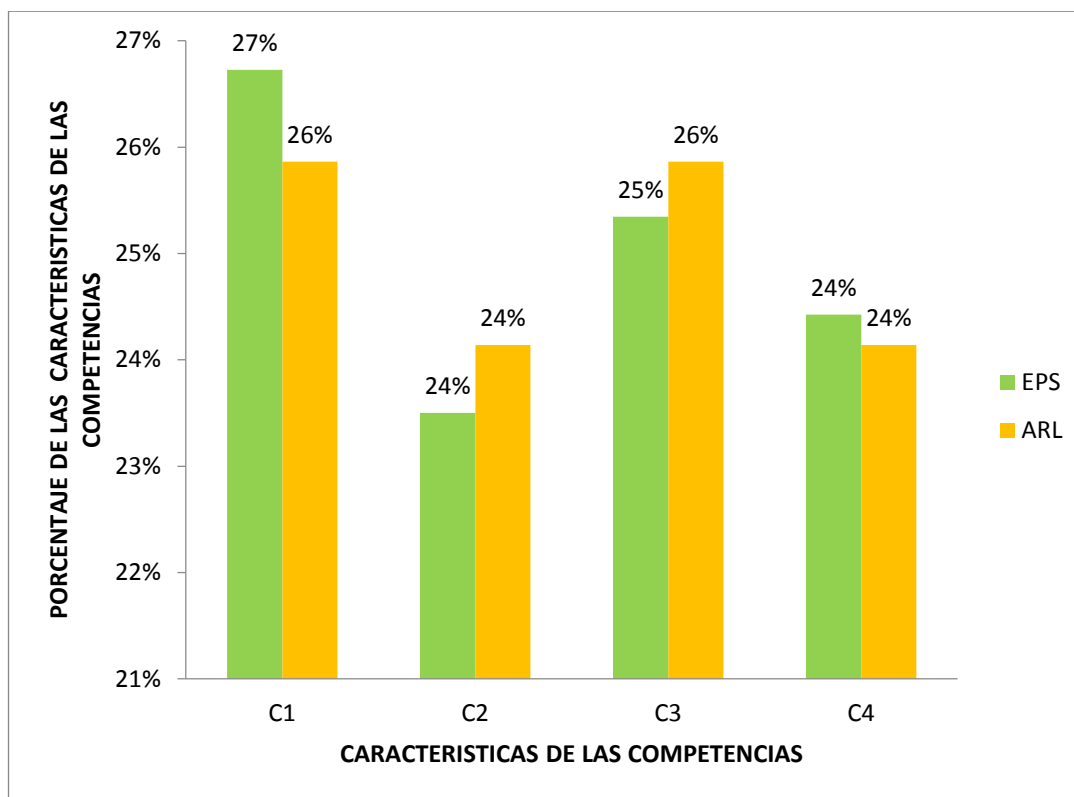
Por otra parte, se encontró que la característica 2 (C2) y la característica 3 (C3) tienen una valoración de 30 puntos (representa el 25% de la competencia) y una valoración de 31 puntos (representa el 25% de la competencia). Para las ARL es importante que el Administrador en Salud oriente y coordine al equipo de trabajo para establecer objetivos, identificar planes, actividades y programas a seguir, generando un clima laboral adecuado brindando la seguridad de los objetivos propuestos para los integrantes del equipo, como también gestionar los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.

Tabla 10. Valoración Competencia General Toma de decisiones EPS - ARL

TOMA DE DECISIONES		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Seleccionar y asignar recursos humanos, técnicos y actividades.	58	27%	30	26%
C2	Decidir y establecer labores para el trabajo de los diferentes grupos dentro de la organización.	51	24%	28	24%
C3	Efectuar cambios en el desarrollo de las actividades que generen mejoras en los procesos organizacionales.	55	25%	30	26%
C4	Asumir la responsabilidad por las alternativas planteadas con ayuda del grupo de trabajo en búsqueda de soluciones.	53	24%	28	24%
TOTAL		217	100%	116	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 6. Valoración Competencia General Toma de decisiones EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 6 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Toma de decisiones para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que la característica 1 (C1) tiene la valoración más alta, es decir, 58 puntos, que representa el 27% de la competencia. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud seleccione y asigne los recursos según las necesidades de la empresa. En comparación con la característica 2 (C2) que tiene la valoración más baja, es decir, 51 puntos, que representa el 24% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud decida y establezca labores de trabajo de los diferentes grupos dentro de la organización.

Por otra parte, se encontró que la característica 3 (C3) y la característica 4 (C4) tienen una valoración de 55 puntos (representa el 25% de la competencia) y una valoración de 53 puntos (representa el 24% de la competencia). Para las EPS es importante que el Administrador en Salud efectúe cambios en el desarrollo de actividades que generen mejoras en los procesos de la organización, como también asuma la responsabilidad por las alternativas planteadas.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales se encontró que la característica 1 (C1), 3(C3) tienen la valoración más alta, es decir, 30 puntos, que representa el 26% de la competencia; cada una. Esto nos da entender que para las ARL, es importante que el Administrador en Salud seleccione y asigne recursos, como también efectúe cambios en el desarrollo de las actividades que generen mejoras en los procesos organizacionales.

En comparación con la característica 4 (C4), 2(C2) que tienen la valoración más baja, es decir, 28 puntos, que representa el 24% de la competencia, cada una; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud, decida y establezca labores para el trabajo de los diferentes grupos dentro de la organización, como también que este asuma la responsabilidad por las alternativas planteadas con ayuda del grupo de trabajo en búsqueda de soluciones.

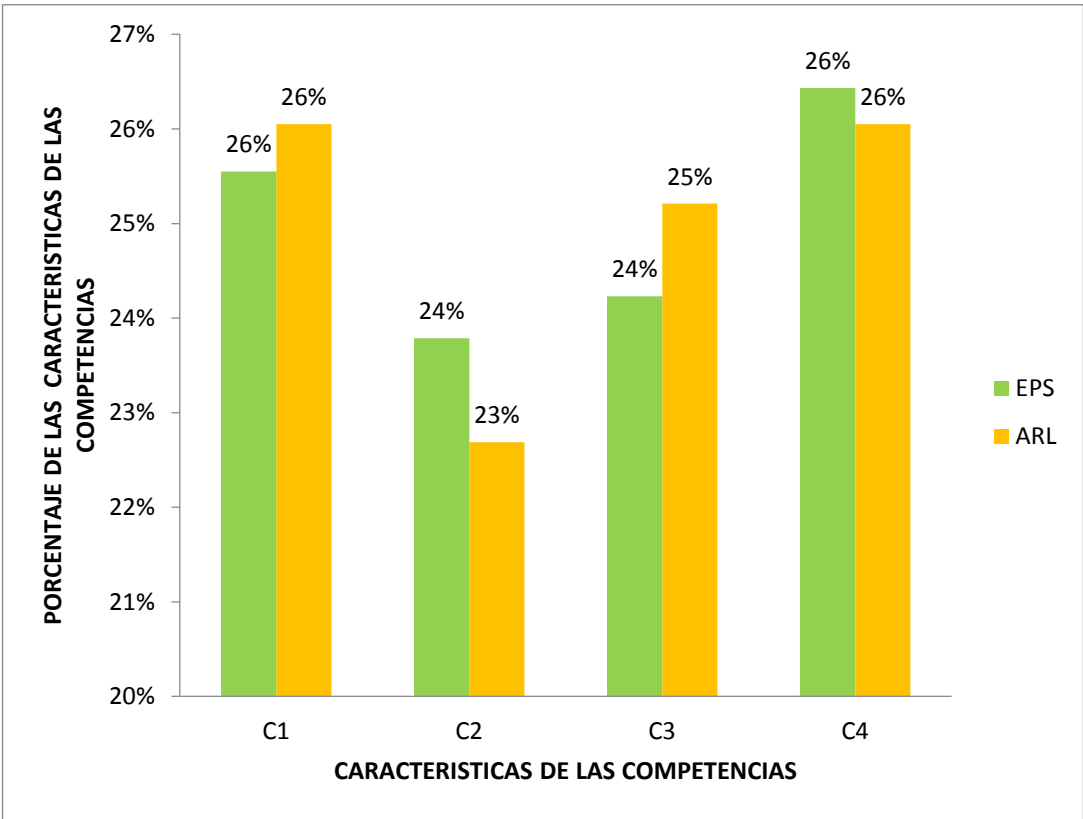
Tabla 11. Valoración Competencia General Orientación de resultados EPS – ARL

ORIENTACION DE RESULTADOS		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Eficaz en el desarrollo de las acciones necesarias para cumplir con los objetivos y metas establecidas por la entidad enfrentando los obstáculos que se presentan.	58	26%	31	26%
C2	Asumir la responsabilidad por sus resultados.	54	24%	27	23%
C3	Distribuir recursos y tiempos para mejorar la	55	24%	30	25%

	productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos				
C4	Establecer objetivos, metas y fechas de cumplimiento.	60	26%	31	26%
TOTAL		227	100%	119	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 7. Valoración Competencia General Orientación de Resultados EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 7 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Orientación de resultados para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras

de Salud; en donde se encontró que la característica 4 (C4) tiene la valoración más alta, es decir, 60 puntos, que representa el 26% de la competencia. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud establezca objetivos, metas y fechas de cumplimiento. En comparación con la característica 2 (C2) que tiene la valoración más baja, es decir, 54 puntos, que representa el 24% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud asuma la responsabilidad por los resultados obtenidos.

Por otra parte, se encontró que la característica 3 (C3) y la característica 1 (C1) tienen una valoración de 54 puntos (representa el 24% de la competencia) y una valoración de 58 puntos (representa el 26% de la competencia). Para las EPS es importante que el Administrador en Salud distribuya recursos y tiempos para mejorar la productividad, como también sea eficaz en el desarrollo de las acciones para cumplir los objetivos y metas establecidas.

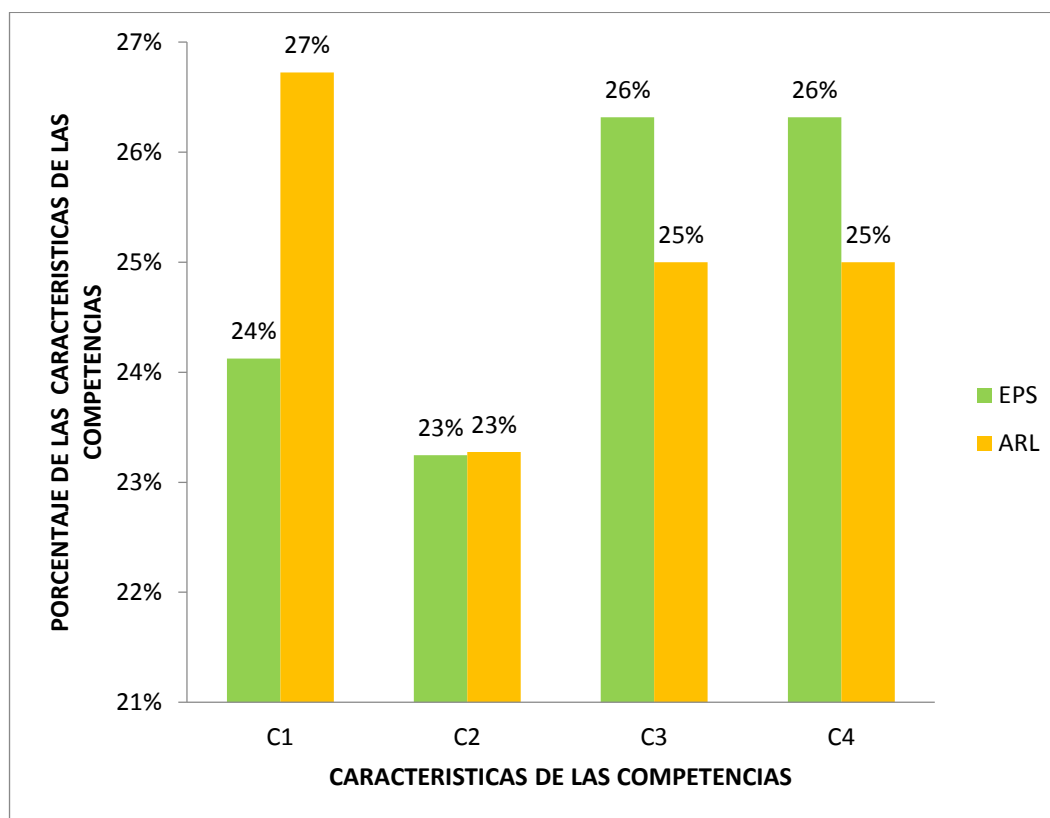
Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 1 (C1),4 (C4) tiene la valoración más alta, es decir, 31 puntos, que representa el 26% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud se asegure de que los integrantes de los grupos, participen de manera activa en los procesos de reflexión y establezca objetivos, metas y fechas de cumplimiento. En comparación con la característica 2 (C2) que tiene la valoración más baja, es decir, 27 puntos, que representa el 23% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud asuma la responsabilidad por sus resultados.

Por otra parte, se encontró que la característica 3 (C3) tiene una valoración de 30 puntos (representa el 25% de la competencia), para las ARL es importante que el Administrador en Salud, distribuya recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.

Tabla 12. Valoración Competencia General Destrezas Laborales EPS – ARL

DESTREZAS LABORALES		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Analizar un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.	55	24%	31	27%
C2	Aplicar reglas básicas y conceptos específicos de su profesión	53	23%	27	23%
C3	Planear, organizar y ejecutar múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados grupales o institucionales.	60	26%	29	25%
C4	Identificar y reconocer con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.	60	26%	29	25%
TOTAL		228	100%	116	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 8. Valoración Competencia General Destrezas Laborales EPS – ARL

Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 8 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Destrezas Laborales para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que la característica 3 (C3) y la característica 4 (C4) tienen la valoración más alta, es decir, 60 puntos, que representa el 26% de la competencia cada una. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud planee, organice y ejecute múltiples tareas, como también identificar y reconocer con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. En comparación con la característica 2 (C2) que tiene la valoración más baja, es decir, 53 puntos, que representa el 23% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud aplique reglas básicas y conceptos específicos de su profesión.

Por otra parte, se encontró que la característica 1 (C1) tiene una valoración de 55 puntos (representa el 24% de la competencia), para las EPS es importante que el Administrador en Salud analice de un modo sistemático y racional aspectos del trabajo.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 1 (C1) tiene la valoración más alta, es decir, 31 puntos, que representa el 27% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud, analice de un modo sistemático y racional, los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. En comparación con la característica 2 (C2) que tiene la valoración más baja, es decir, 27 puntos, que representa el 23% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud, aplique reglas básicas y conceptos específicos de su profesión.

Por otra parte, se encontró que la característica 3 (C3) y la característica 4(C4) tienen una valoración de 29 puntos (representa el 25% de la competencia) y una valoración de 29 puntos (representa el 25% de la competencia), para las ARL es importante que el Administrador en Salud, planea, organice y ejecute múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados grupales o institucionales, como también identificar y reconocer con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.

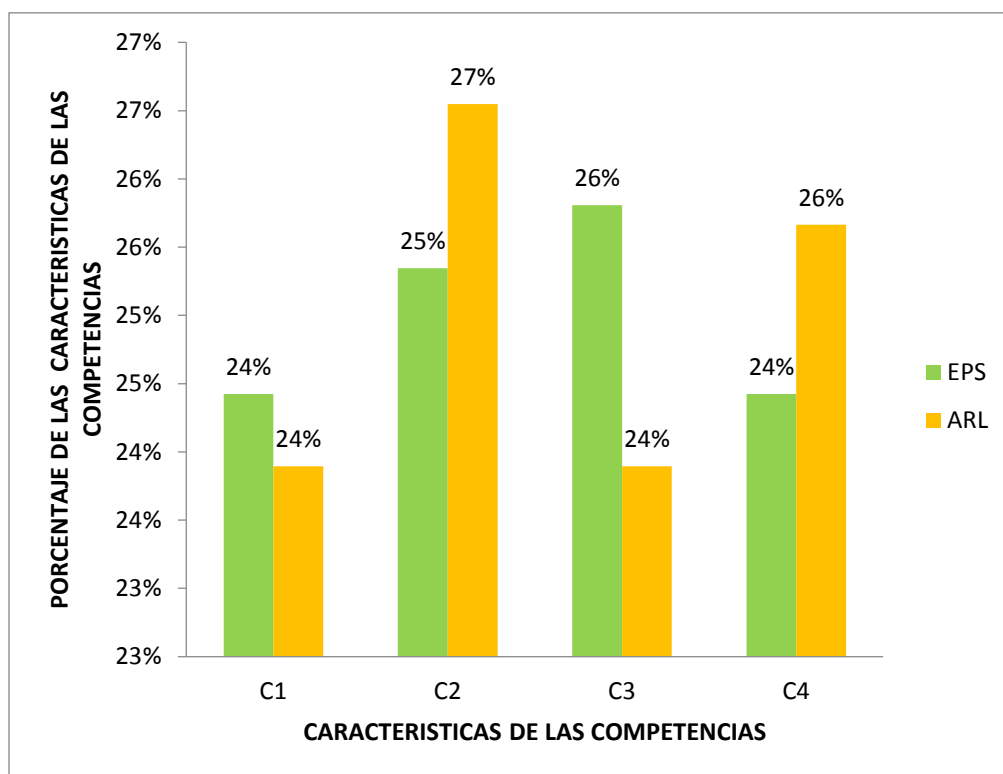
Tabla 13. Valoración Competencia General Confidencialidad EPS – ARL

CONFIDENCIALIDAD		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Organizar y guardar de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la Entidad	53	24%	27	24%

C2	Confiabilidad de la información que recibe.	55	25%	30	27%
C3	Evadir temas que indagan sobre información laboral y/o personal que sea confidencial	56	26%	27	24%
C4	Recoger y transmitir información para el desarrollo de las actividades según corresponda.	53	24%	29	26%
TOTAL		217	100%	113	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 9. Valoración Competencia General Confidencialidad EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 9 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Confidencialidad para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que la característica 3 (C3) tiene la valoración más alta, es decir, 56 puntos, que representa el 26% de la competencia. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud evada temas que indaguen sobre información laboral que sea confidencial. En comparación con las características 2 (C2) y 4 (C4) que tienen la valoración más baja, es decir, 53 puntos, que representa el 24% de la competencia cada una respectivamente; pero esto no significa que estas características no sean importantes para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud organice y guarde de manera adecuada la información según las normales legales y de la entidad, como también recoger y transmitir información para el desarrollo de las actividades.

Por otra parte, se encontró que la característica 2 (C2) tiene una valoración de 55 puntos (representa el 25% de la competencia), para las EPS es importante que el Administrador en Salud demuestre confiabilidad en la información que recibe y otorga al personal.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 2 (C2) tiene la valoración más alta, es decir, 30 puntos, que representa el 27% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud ofrezca confiabilidad en la información que recibe. En comparación con la característica 1(C1), 3 (C3) que tiene la valoración más baja, es decir, 27 puntos, que representa el 24% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud Organice y guarde de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la Entidad, como también Evadir temas que indaguen sobre información laboral y/o personal que sea confidencial.

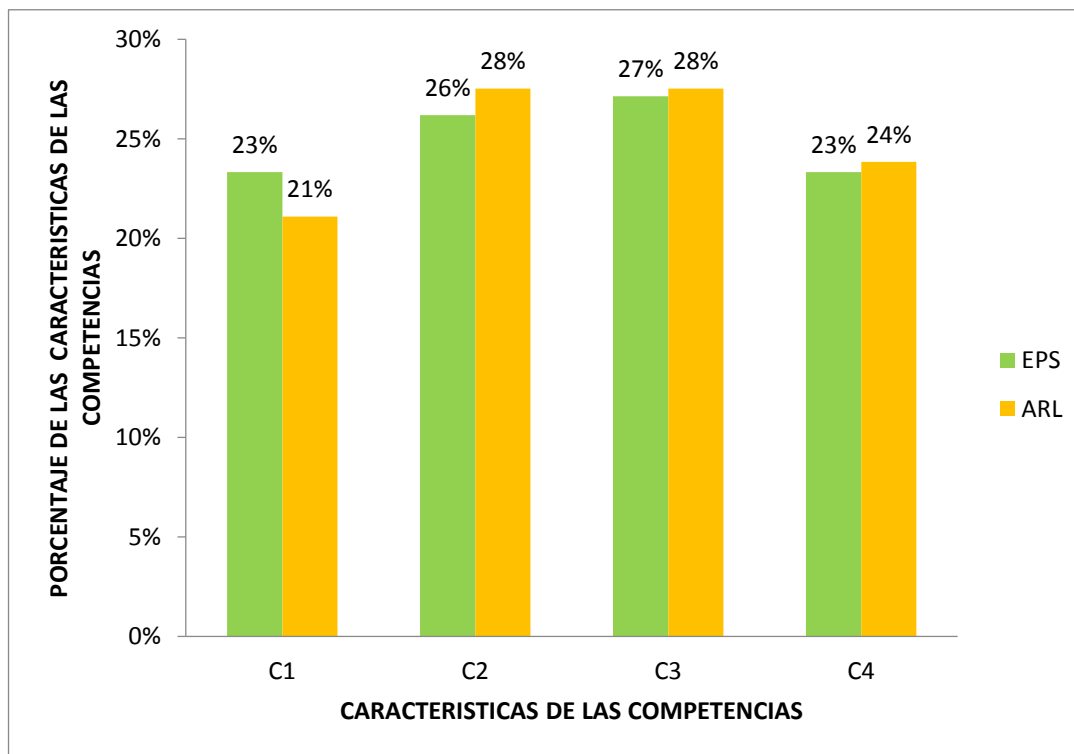
Por otra parte, se encontró que la característica 4 (4C), tiene una valoración de 29 puntos (representa el 26% de la competencia), para las ARL es importante que el Administrador en Salud recolecte y transmita información para el desarrollo de las actividades según corresponda.

Tabla 14. Valoración Competencia General Desempeño – Comportamiento – Autonomía EPS – ARL

DESEMPEÑO - COMPORTAMIENTO - AUTONOMIA		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Capacitar y entrenar a otros, en el puesto de trabajo, para mejorar su efectividad.	49	23%	23	21%
C2	Diseñar planes y establecer calendarios de formación para los colaboradores.	55	26%	30	28%
C3	Identificar las necesidades de formación propia y de los colaboradores para mejorar su efectividad.	57	27%	30	28%
C4	Elogiar y estimular el buen trabajo realizado por los demás.	49	23%	26	24%
TOTAL		210	100%	109	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 10. Valoración Competencia General Desempeño – Comportamiento – Autonomía EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 10 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Desempeño, Comportamiento y Autonomía para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que la característica 3 (C3) tiene la valoración más alta, es decir, 57 puntos, que representa el 27% de la competencia. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud identifique las necesidades de formación propia y de los colaboradores para mejorar su efectividad. En comparación con las características 1 (C1) y 4 (C4) que tienen la valoración más baja, es decir, 49 puntos, que representa el 23% de la competencia cada una; pero esto no significa que estas características no sean importantes para las entidades, también es importante que capacite al personal en los puestos de trabajo como también estimule el buen trabajo.

Por otra parte, se encontró que la característica 2 (C2) tiene una valoración de 55 puntos (representa el 26% de la competencia), para las EPS es importante que el Administrador en Salud diseñe planes y establezca calendarios de formación para los colaboradores.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 2 (C2), 3(C3), tienen la valoración más alta, es decir, 30 puntos, que representa el 28% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud Diseñe planes y establezca calendarios de formación para los colaboradores, como también identifique las necesidades de formación propia y de los colaboradores para mejorar su efectividad. En comparación con la característica 1 (C1) que tiene la valoración más baja, es decir, 23 puntos, que representa el 21% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud Capacite y entrene a otros, en el puesto de trabajo, para mejorar su efectividad.

Por otra parte, se encontró que la característica 4 (C4) tiene una valoración de 26 puntos (representa el 24% de la competencia), para las ARL es importante que el Administrador en Salud elogie y estimule el buen trabajo realizado por los demás.

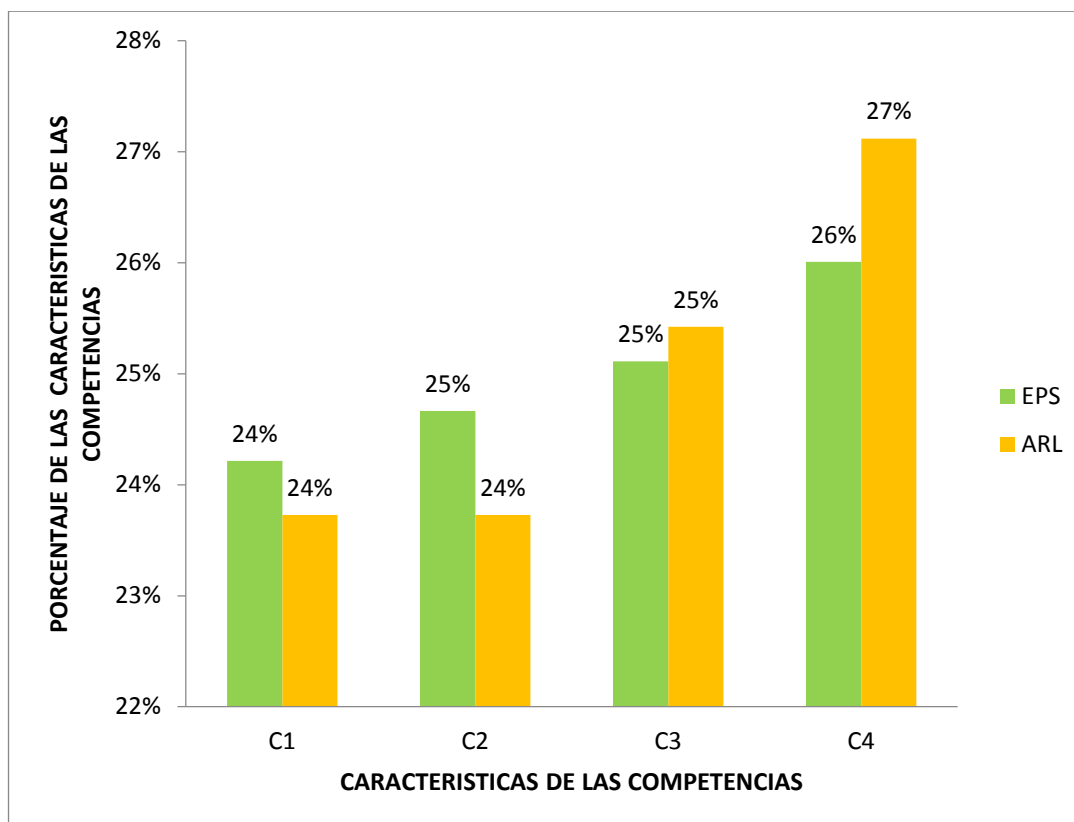
Tabla 15. Valoración Competencia General Orientación al cliente EPS – ARL

ORIENTACION AL CLIENTE		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Organizar el propio trabajo y el de los compañeros/colaboradores para satisfacer las necesidades de los clientes.	54	24%	28	24%

C2	Realizar acciones proactivas para la detección de las necesidades de los clientes.	55	25%	28	24%
C3	Reconocer y asegurar la importancia de satisfacer las necesidades e interés de los clientes y los de la organización.	56	25%	30	25%
C4	Establecer buenas relaciones de comunicación con los clientes escuchando sus problemas y quejas.	58	26%	32	27%
TOTAL		223	100%	118	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 11. Valoración Competencia General Orientación al cliente EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 11 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Orientación al cliente para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que la característica 4 (C4) tiene la valoración más alta, es decir, 58 puntos, que representa el 26% de la competencia. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud establezca buenas relaciones de comunicación con los clientes. En comparación con la característica 1 (C1) que tiene la valoración más baja, es decir, 54 puntos, que representa el 24% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud organice su propio trabajo y el de los compañeros para satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otra parte, se encontró que la característica 2 (C2) y la característica 3 (C3) tienen una valoración de 55 puntos (representa el 25% de la competencia) y una valoración de 56 puntos (representa el 25% de la competencia), para las EPS es importante que el Administrador en Salud realice acciones proactivas para la detección de las necesidades de los clientes, como también

reconozca y asegure la importancia de satisfacer las necesidades e interés de los clientes y los de la organización.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 4 (C4) tiene la valoración más alta, es decir, 32 puntos, que representa el 27% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en salud Establezca buenas relaciones de comunicación con los clientes escuchando sus problemas y quejas. En comparación con la característica 1 (C1), 2(C2), que tienen la valoración más baja, es decir, 28 puntos, que representa el 24% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud, organice el propio trabajo y el de los compañeros/colaboradores para satisfacer las necesidades de los clientes, como también, Realice acciones proactivas para la detección de las necesidades de los clientes.

Por otra parte, se encontró que la característica 3 (C3) tiene una valoración de 30 puntos (representa el 25% de la competencia), para las ARL es importante que el Administrador en salud, reconozca y asegure la importancia de satisfacer las necesidades e interés de los clientes y los de la organización.

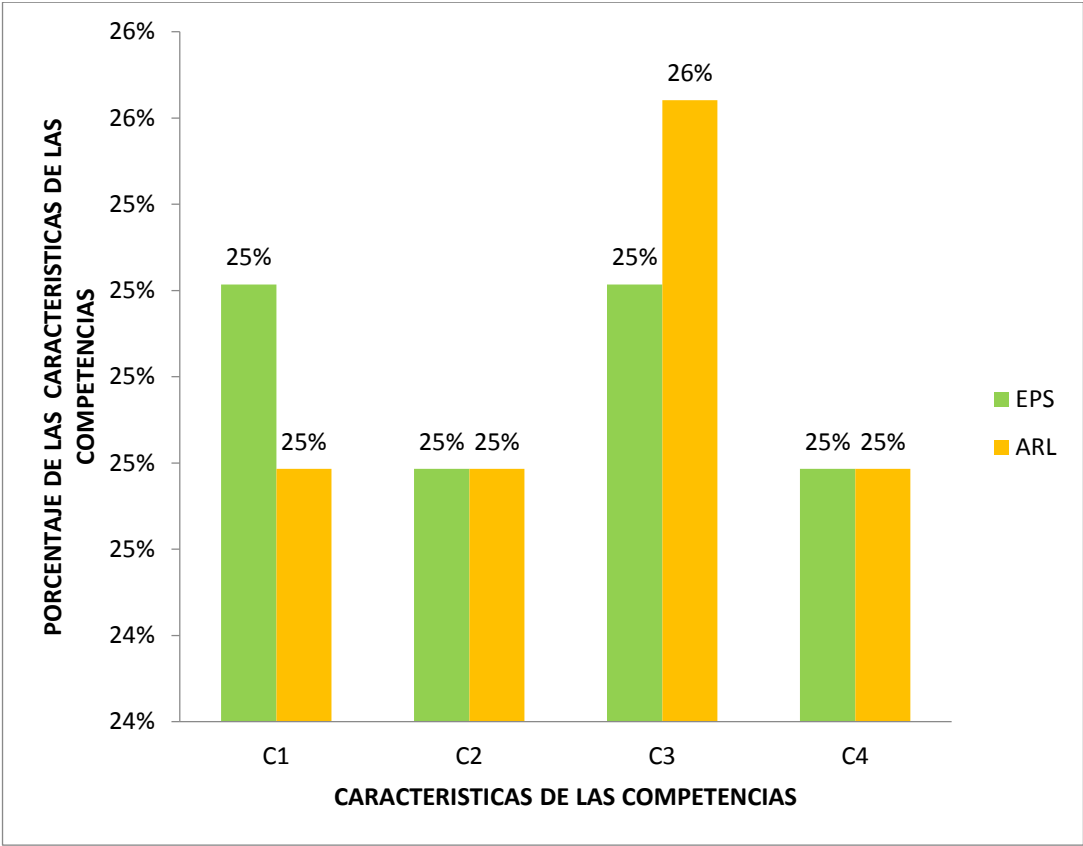
Tabla 16. Valoración Competencia General Capacidad de Negociación EPS – ARL

CAPACIDAD DE NEGOCIACION		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Valorar de manera objetiva los efectos de las posiciones adoptadas por ambas partes sobre el desarrollo de la negociación.	59	25%	29	25%
C2	Identificar las ventajas que	58	25%	29	25%

	ambas partes pueden obtener de la negociación, así como los inconvenientes que se derivarían de una solución no negociada al conflicto.				
C3	Argumentar con coherencia, claridad y persuasión los intereses propios y de la organización.	59	25%	30	26%
C4	Obtener, cerrar y vigilar los puntos acordados del negocio que satisfagan las propias necesidades y sean aceptables para la otra parte	58	25%	29	25%
TOTAL		234	100%	117	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 12. Valoración Competencia General Capacidad de Negociación EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 12 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Capacidad de Negociación para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que las características 1 (C1) y 3 (C3) tienen la valoración más alta, es decir, 59 puntos, que representa el 25% de la competencia, cada una. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud valore de manera objetiva los efectos de las posiciones adoptadas por ambas partes durante la negociación, como también argumentar con coherencia los intereses propios y de la organización. En comparación con las características 2 (C2) y 4 (C4) que tienen la valoración más baja, es decir, 58 puntos, que representan el 25% de la competencia, cada una; pero esto no significa que estas características no sean importantes para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud identifique las ventaja que ambas partes pueden obtener de la negociación, como también obtener y vigilar los puntos acordados en la negociación.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 3 (C3) tiene la valoración más alta, es decir, 30 puntos, que representa el 26% de la competencia.

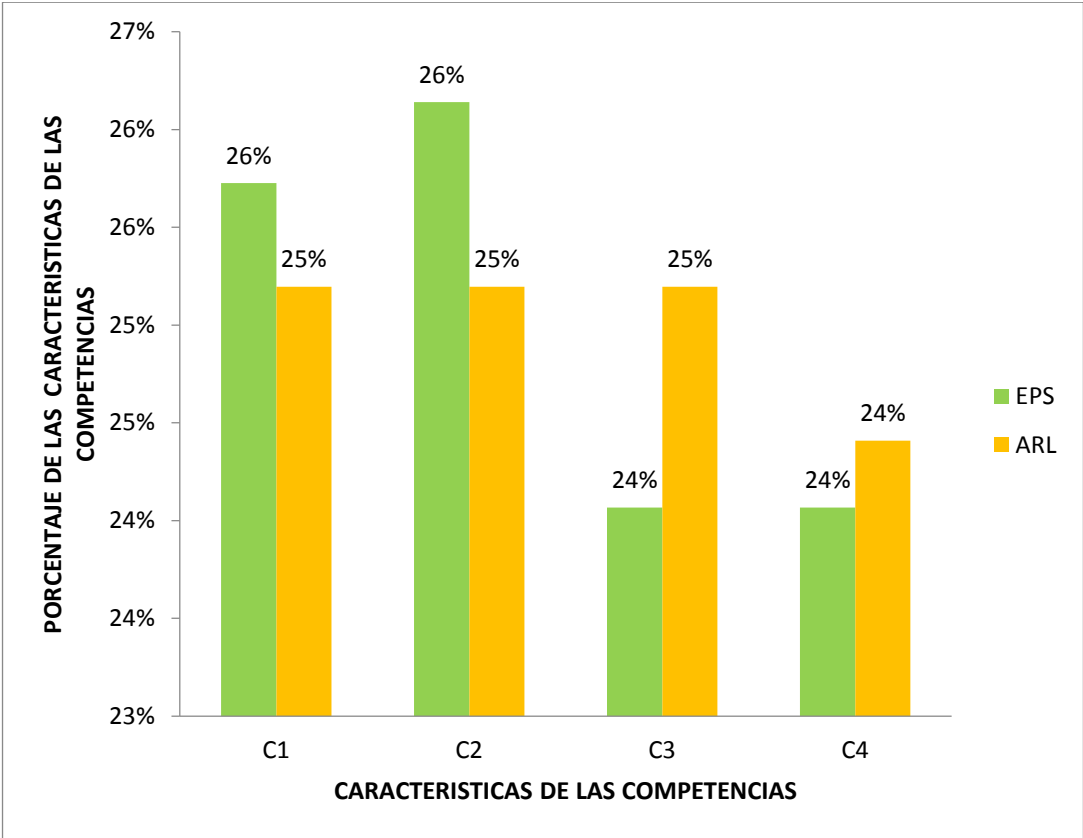
Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud argumente con coherencia, claridad y persuasión los intereses propios y de la organización. En comparación con la características 1 (C1), 2(C2), 3(C3), que tienen la valoración más baja, es decir, 29 puntos, que representa el 25% de la competencia; pero esto no significa que estas características no sea importantes para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud , valore de manera objetiva los efectos de las posiciones adoptadas por ambas partes sobre el desarrollo de la negociación, como también identifique las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación, así como los inconvenientes que se derivarían de una solución no negociada al conflicto y argumente con coherencia, claridad y persuasión los intereses propios y de la organización.

Tabla 17. Valoración Competencia General Trabajo en Equipo EPS – ARL

TRABAJO EN EQUIPO		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Transmitir eficazmente las ideas, sentimientos e información del equipo evitando afectar el clima laboral	62	26%	32	25%
C2	Reconocer, valorar y utilizar el conocimiento y otros puntos de vista de los miembros del equipo	63	26%	32	25%
C3	Diseñar planes y establecer cronogramas de formación para los colaboradores.	58	24%	32	25%
C4	Capacitar y asesorar de manera continua al personal para mejorar su efectividad	58	24%	31	24%
TOTAL		241	100%	127	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 13. Valoración Competencia General Trabajo en Equipo EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 13 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Trabajo en Equipo para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que la característica 2 (C2) tiene la valoración más alta, es decir, 63 puntos, que representa el 26% de la competencia. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud reconozca y valore otros puntos de vista de los miembros. En comparación con las características 3 (C3) y 4 (C4) que tienen la valoración más baja, es decir, 58 puntos, que representan el 24% de la competencia, cada una; pero esto no significa que estas características no sean importantes para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud diseñe planes y establezca cronogramas de formación para los colaboradores como también capacitar y asesorar de manera continua al personal para mejorar su efectividad.

Por otra parte, se encontró que la característica 1 (C1) tiene una valoración de 62 puntos (representa el 26% de la competencia), para las EPS es importante que el Administrador en Salud transmita las ideas e información de manera clara evitando afectar el clima laboral.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 1 (C1), 2(C2), 3(C3), tienen la valoración más alta, es decir, 32 puntos, que representa el 25% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud transmita eficazmente las ideas, sentimientos e información del equipo evitando afectar el clima laboral, como también reconocer, valorar y utilizar el conocimiento y otros puntos de vista de los miembros del equipo y diseñar planes y establecer cronogramas de formación para los colaboradores. En comparación con la característica 4 (C4) que tiene la valoración más baja, es decir, 31 puntos, que representa el 24% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud Capacite y asesore de manera continua al personal para mejorar su efectividad.

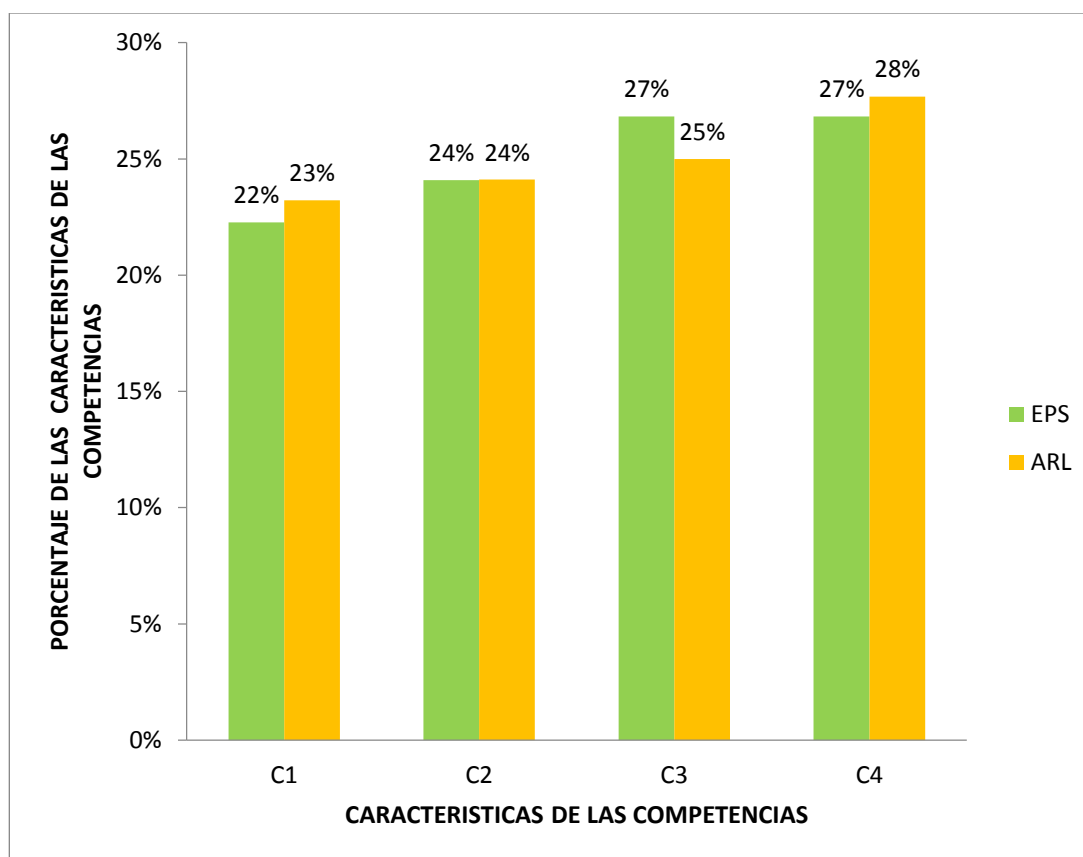
Tabla 18. Valoración Competencia General Planificación Organización EPS – ARL

PLANIFICACION ORGANIZACIÓN		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Mantener su puesto de trabajo limpio y ordenado.	49	22%	26	23%
C2	Distribuir las tareas dentro del equipo, teniendo en cuenta competencias y carga laboral.	53	24%	27	24%
C3	Prioriza y cumplir los cronogramas de las actividades diarias establecidas.	59	27%	28	25%

C4	Ejecutar estrategias y métodos apropiados para cumplir los objetivos de la empresa y los planes de mejora los procesos requiera.	59	27%	31	28%
	TOTAL	220	100%	112	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 14. Valoración Competencia General Planificación Organización EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 14 muestra cual es la valoración de las características de la competencia planificación - organización para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que las características 3 (C3) y 4 (C4) tienen la valoración más alta, es decir, 59 puntos, que representa el 27% de la competencia. Esto nos da

entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud priorice y cumpla los cronogramas de las actividades, como también ejecute estrategias y métodos para cumplir los objetivos de la empresa. En comparación con la característica 1 (C1) que tiene la valoración más baja, es decir, 49 puntos, que representa el 22% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud mantenga su puesto de trabajo limpio y ordenado.

Por otra parte, se encontró que la característica 2 (C2) tiene una valoración de 53 puntos (representa el 24% de la competencia), para las EPS es importante que el Administrador en Salud distribuya tareas dentro del equipo.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 4 (C4) tiene la valoración más alta, es decir, 31 puntos, que representa el 28% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud, ejecute estrategias y métodos apropiados para cumplir los objetivos de la empresa y los planes de mejora los procesos requieran. En comparación con la característica 1 (C1) que tiene la valoración más baja, es decir, 26 puntos, que representa el 23% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud mantenga su puesto de trabajo limpio y ordenado.

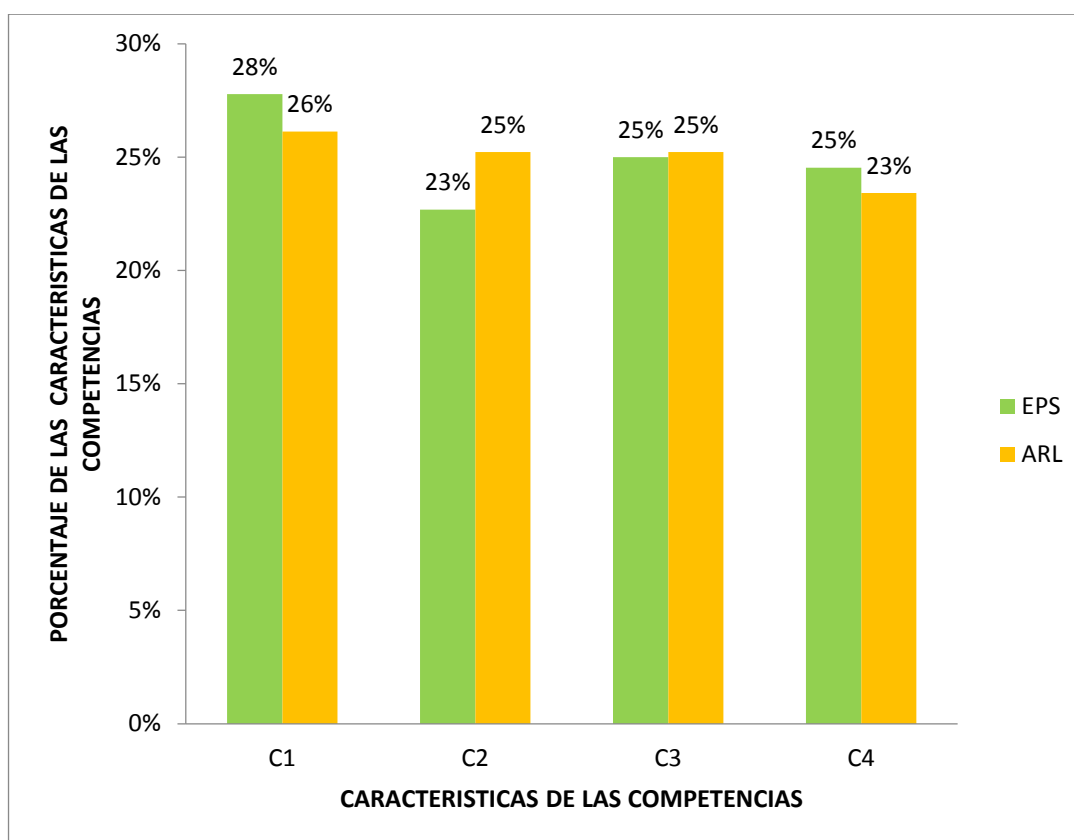
Por otra parte, se encontró que la característica 2 (C2) y la característica 3 (C3) tienen una valoración de 27 puntos (representa el 24% de la competencia) y una valoración de 28 puntos (representa el 25% de la competencia), para las ARL es importante que el Administrador en Salud distribuya las tareas dentro del equipo, teniendo en cuenta competencias y carga laboral, como también prioriza y cumplir los cronogramas de las actividades diarias establecidas.

6.3.3 Competencias Técnicas. La tercera parte de la encuesta permite que el encuestado valore las competencias técnicas propuestas por el programa de Administración en Salud de la UNIAJC. En donde se encontró lo siguiente:

Tabla 19. Valoración Competencia Técnica Administración EPS – ARL

ADMINISTRACION		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Conocer y manejar conceptos del SGSSS y la normatividad vigente	60	28%	29	26%
C2	Conocer aspectos del código sustantivo del trabajo vigente en Colombia, garantizando su aplicación y cumplimiento dentro de la organización.	49	23%	28	25%
C3	Conocer y aplicar algunos tipos de auditoria (financiera, administrativa, legal, de procesos) dentro de la organización	54	25%	28	25%
C4	Construir e implementar con objetividad y coherencia, los sistemas de indicadores (gestión y hospitalarios) de acuerdo a las necesidades de la organización y ajustándose a las exigencias del estado	53	25%	26	23%
TOTAL		216	100%	111	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 15. Valoración Competencia Técnica Administración EPS – ARL

Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 15 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Administración para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que la característica 1 (C1) tiene la valoración más alta, es decir, 60 puntos, que representa el 28% de la competencia. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud conozca y maneje conceptos del SGSSS y la normatividad vigente. En comparación con la característica 2 (C2) que tiene la valoración más baja, es decir, 49 puntos, que representa el 23% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud conozca aspecto de código sustantivo del trabajo.

Por otra parte, se encontró que la característica 3 (C3) y la característica 1 (C1) tienen una valoración de 54 puntos (representa el 25% de la competencia) y una valoración de 53 puntos

(representa el 25% de la competencia), para las EPS es importante que el Administrador en Salud conozca y aplique algunos tipos de auditoria dentro de la organización, como también construya e implemente sistemas de indicadores de acuerdo a las necesidades de la organización.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 1 (C1) tiene la valoración más alta, es decir, 29 puntos, que representa el 26% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud conozca y maneje conceptos del SGSSS y la normatividad vigente. En comparación con la característica 4 (C4) que tiene la valoración más baja, es decir, 26 puntos, que representa el 23% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud construya e implemente con objetividad y coherencia, los sistemas de indicadores (gestión y hospitalarios) de acuerdo a las necesidades de la organización y ajustándose a las exigencias del estado.

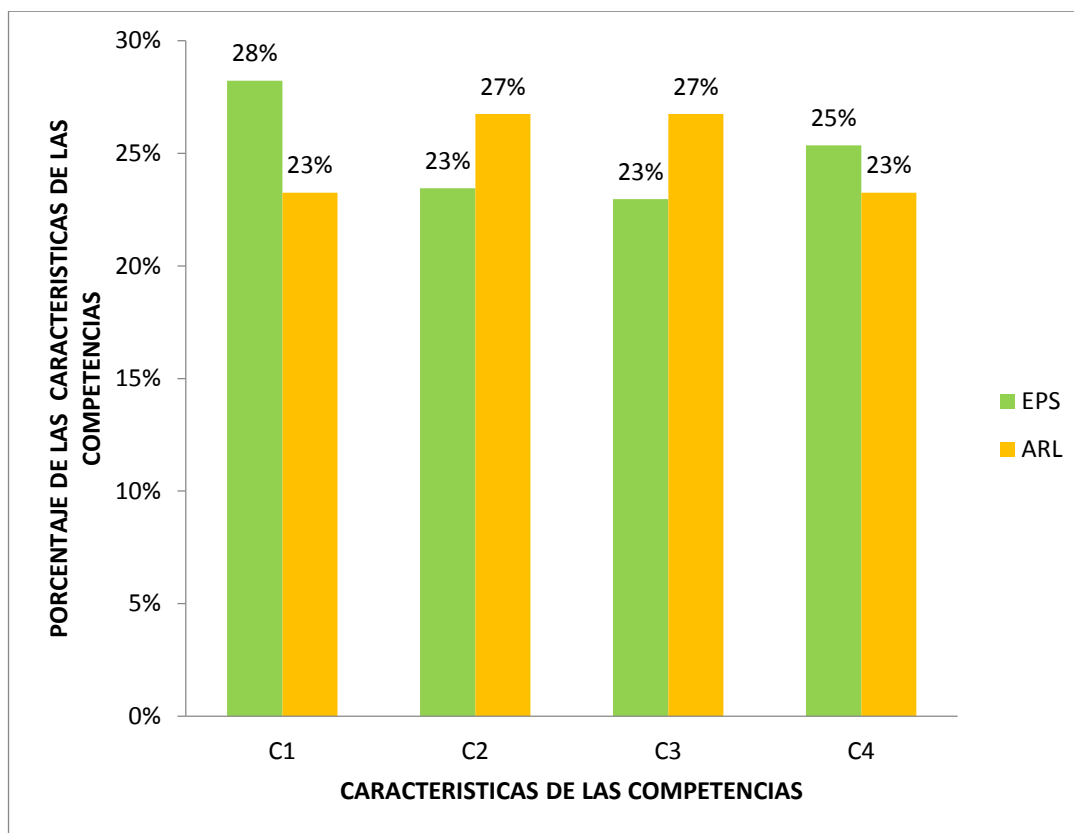
Por otra parte, se encontró que la característica 2 (C2) y la característica 3 (C3) tienen una valoración de 28 puntos (representa el 25% de la competencia) y una valoración de 28 puntos (representa el 25% de la competencia), para las ARL es importante que el Administrador en Salud, conozca aspectos del código sustantivo del trabajo vigente en Colombia, garantizando su aplicación y cumplimiento dentro de la organización, como también conocer y aplicar algunos tipos de auditoria (financiera, administrativa, legal, de procesos) dentro de la organización.

Tabla 20. Valoración Competencia Técnica Salud Publica EPS – ARL

SALUD PUBLICA		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Identificar la estrategia de atención primaria en salud y sus programas fundamentales para el mejoramiento de la salud de la comunidad	59	28%	20	23%
C2	Diseñar, aplicar e interpretar herramientas estadísticas para identificar problemáticas en la sociedad	49	23%	23	27%
C3	Construir resultados descriptivos de acuerdo a la exploración y comportamiento de los fenómenos de la población.	48	23%	23	27%
C4	Construir diversos métodos para llevar cabo investigaciones epidemiológicas de la población a la cual la entidad a la que pertenece presta sus servicios.	53	25%	20	23%
TOTAL		209	100%	86	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 16. Valoración Competencia Técnica Salud Publica EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 16 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Salud Pública para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que la característica 1 (C1) tiene la valoración más alta, es decir, 59 puntos, que representa el 28% de la competencia. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud identifique la estrategia de atención primaria en salud y sus programas fundamentales. En comparación con la característica 3 (C3) que tiene la valoración más baja, es decir, 48 puntos, que representa el 23% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud construya resultados descriptivos de acuerdo a la exploración y comportamiento de los fenómenos de la población.

Por otra parte, se encontró que la característica 2 (C2) y la característica 4 (C4) tienen una valoración de 49 puntos (representa el 23% de la competencia) y una valoración de 53 puntos (representa el 25% de la competencia), para las EPS es importante que el Administrador en Salud

diseño, aplique e interprete herramientas estadísticas para identificar problemáticas en la sociedad, como también construya diversos métodos para llevar a cabo investigaciones epidemiológicas de la población.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 2 (C), 3(C3), tienen la valoración más alta, es decir, 23 puntos, que representa el 27% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud diseñe, aplique e interpretar herramientas estadísticas para identificar problemáticas en la sociedad. En comparación con la característica, 1(1C), 4(C4), que tiene la valoración más baja, es decir, 20 puntos, que representa el 23% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud identifique la estrategia de atención primaria en salud y sus programas fundamentales para el mejoramiento de la salud de la comunidad, como también construya diversos métodos para llevar a cabo investigaciones epidemiológicas de la población a la cual la entidad a la que pertenece presta sus servicios.

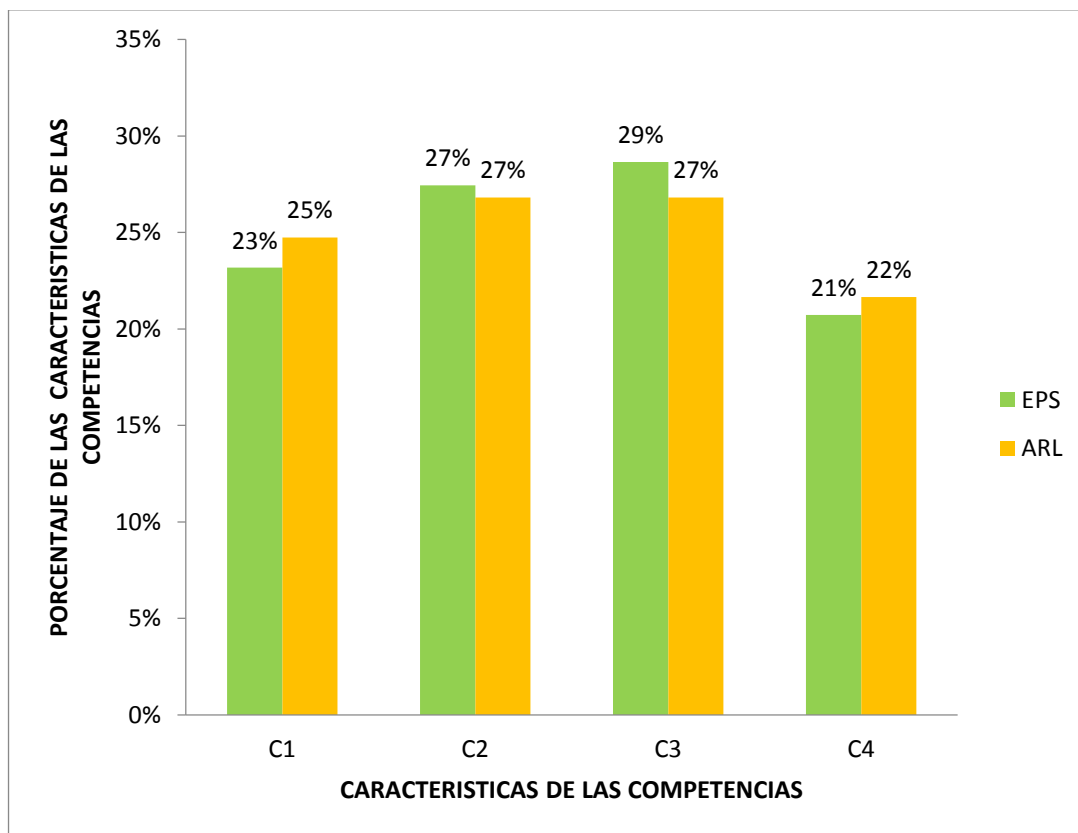
Tabla 21. Valoración Competencia Técnica Contabilidad EPS – ARL

CONTABILIDAD		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Interpreta y analiza la información contable para una adecuada gestión en la organización.	38	23%	24	25%
C2	Toma decisiones gerenciales utilizando la información de costos	45	27%	26	27%

	como uno de los insumos esenciales, sin olvidar el impacto social que estas puedan generar.				
C3	Toma decisiones gerenciales utilizando los presupuestos como herramienta de planeación y control, sin olvidar el impacto social que estas puedan generar.	47	29%	26	27%
C4	Implementa, evalúa y controla adecuadamente el desempeño del proceso de facturación en las EPS ARL, de acuerdo a la normatividad al igual que los programas de mejoramiento que ayuden a la controlar las desviaciones en la liquidación de servicios.	34	21%	21	22%
TOTAL		164	100%	97	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 17. Valoración Competencia Técnica Contabilidad EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 17 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Contabilidad para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que la característica 3 (C3) tiene la valoración más alta, es decir, 47 puntos, que representa el 29% de la competencia. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud tome decisiones gerenciales utilizando los presupuestos. En comparación con la característica 4 (C4) que tiene la valoración más baja, es decir, 34 puntos, que representa el 21% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud implemente, evalúe y controle el proceso de facturación en las EPS.

Por otra parte, se encontró que la característica 2 (C2) y la característica 1 (C1) tienen una valoración de 45 puntos (representa el 27% de la competencia) y una valoración de 38 puntos

(representa el 23% de la competencia), para las EPS es importante que el Administrador en Salud tome decisiones gerenciales utilizando la información de costos, como también interprete y analice la información contable para una adecuada gestión.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 2 (C2), 3(C3), tienen la valoración más alta, es decir, 26 puntos, que representa el 27% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud tome decisiones gerenciales utilizando la información de costos como uno de los insumos esenciales, sin olvidar el impacto social que estas puedan generar, como también tomar decisiones gerenciales utilizando los presupuestos como herramienta de planeación y control, sin olvidar el impacto social que estas puedan generar. En comparación con la característica 4 (C4) que tiene la valoración más baja, es decir, 21 puntos, que representa el 22% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud implemente, evalúe y controle adecuadamente el desempeño del proceso de facturación en las EPS, de acuerdo a la normatividad al igual que los programas de mejoramiento que ayuden a la controlar las desviaciones en la liquidación de servicios.

Por otra parte, se encontró que la característica 1 (C1) tiene una valoración de 24 puntos (representa el 25% de la competencia), para las ARL es importante que el Administrador en Salud Interprete y analice la información contable para una adecuada gestión en la organización.

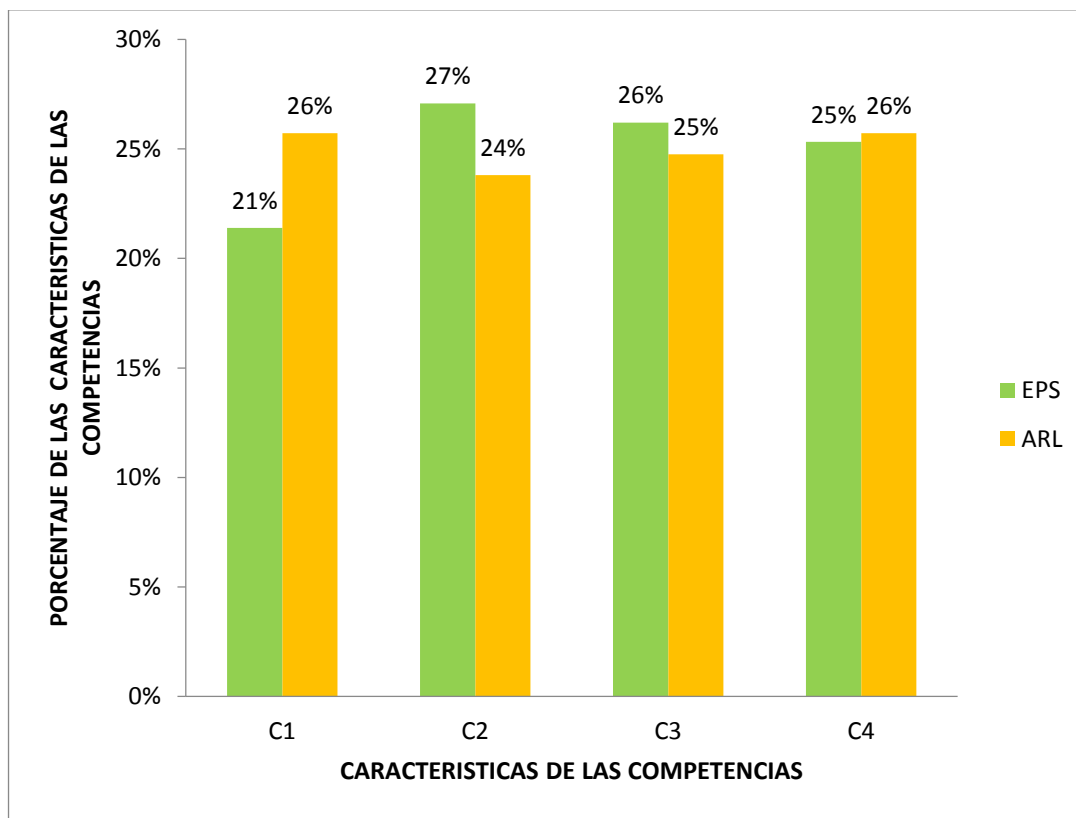
Tabla 22. Valoración Competencia Técnica Seguridad Social y Salud EPS – ARL

SEGURIDAD SOCIAL Y	EPS	ARL
--------------------	-----	-----

SALUD		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Reconocer e identificar los principios que regulan el derecho individual del trabajo dentro del contexto de un estado social de derecho.	49	21%	27	26%
C2	Conocer la normatividad que garantice el acceso a la salud como derecho fundamental.	62	27%	25	24%
C3	Reconocer los principios y características que regulan el sistema de seguridad social y salud.	60	26%	26	25%
C4	Reconocer y respetar el reglamento interno de la empresa	58	25%	27	26%
TOTAL		229	100%	105	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 18. Valoración Competencia Técnica Seguridad Social y Salud EPS – ARL



Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 18 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Seguridad Social y Salud para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que la característica 2 (C2) tiene la valoración más alta, es decir, 62 puntos, que representa el 27% de la competencia. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud conozca y maneje la normatividad en salud. En comparación con la característica 1 (C1) que tiene la valoración más baja, es decir, 49 puntos, que representa el 21% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud reconozca e identifique los principios que regulan el derecho individual del trabajo.

Por otra parte, se encontró que la característica 3 (C3) y la característica 4 (C4) tienen una valoración de 60 puntos (representa el 26% de la competencia) y una valoración de 58 puntos (representa el 25% de la competencia), para las EPS es importante que el Administrador en Salud

reconozca los principios y características que regulan el SGSSS, como también reconozca y respete el reglamento interno de la empresa.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que las características 1 (C1), 4(C4) tienen la valoración más alta, es decir, 27 puntos, que representa el 26% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud reconozca e identifique los principios que regulan el derecho individual del trabajo dentro del contexto de un estado social de derecho, como también reconozca y respete el reglamento interno de la empresa. En comparación con la característica 2 (C2) que tiene la valoración más baja, es decir, 25 puntos, que representa el 24% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud conozca la normatividad que garantice el acceso a la salud como derecho fundamental.

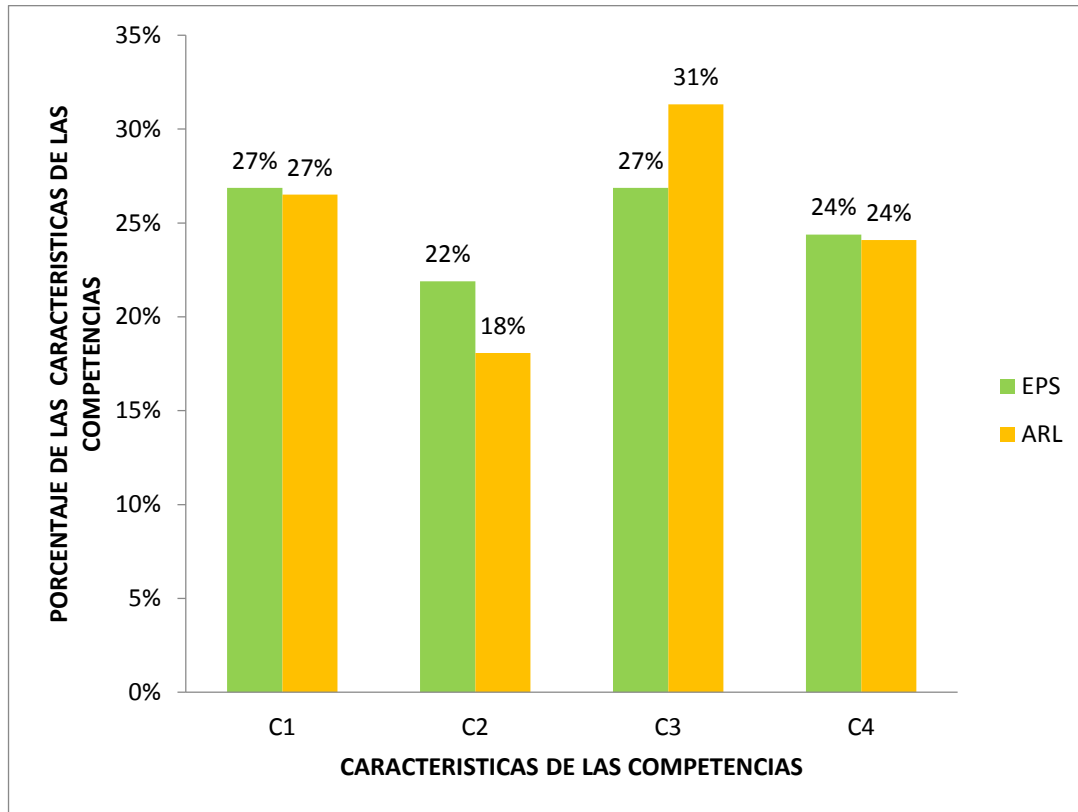
Por otra parte, se encontró que la característica 3 (C3), tiene una valoración de 26 puntos (representa el 25% de la competencia), para las ARL es importante que el Administrador en Salud reconozca los principios y características que regulan el sistema de seguridad social y salud.

Tabla 23. Valoración Competencia Técnica Economía de la Salud EPS – ARL

ECONOMIA DE LA SALUD		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Aplicar y analizar algunas herramientas teóricas y técnicas de evaluación que permiten desarrollar escenarios de optimización y toma de decisiones en las entidades de salud	54	27%	22	27%

C2	Identificar el proceso y factores que permita la adquisición, manipulación y mejor direccionamiento de los recursos y medicamentos.	44	22%	15	18%
C3	Diagnosticar problemas, propiciar una solución y propone alternativas de intervención.	54	27%	26	31%
C4	Conocer el termino de cadena de suministros, así como las responsabilidades del administrador en el manejo de los recursos hospitalarios para participar activamente en los procesos de selección y compras.	49	24%	20	24%
TOTAL		201	100%	83	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 19. Valoración Competencia Técnica Economía de la Salud EPS – ARL

Fuente: Elaboración propia, 2017

La grafica 19 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Economía de la Salud para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que las características 1 (C1) y 3 (C3) tienen la valoración más alta, es decir, 54 puntos, que representa el 27% de la competencia, cada una. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud aplique y analice algunas herramientas teóricas y técnicas de evaluación como también diagnostique problemas, propicie soluciones y alternativas de intervención. En comparación con la característica 2 (C2) que tiene la valoración más baja, es decir, 44 puntos, que representa el 22% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud identifique el proceso y factores que permita la manipulación y mejor direccionamiento de los recursos y medicamentos.

Por otra parte, se encontró que la característica 4 (C4) tiene una valoración de 49 puntos (representa el 24% de la competencia), para las EPS es importante que el Administrador en Salud conozca el término cadena de suministros.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 3 (C3) tiene la valoración más alta, es decir, 26 puntos, que representa el 31% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud diagnostique problemas, propicie una solución y proponga alternativas de intervención. En comparación con la característica 2 (C2) que tiene la valoración más baja, es decir, 15 puntos, que representa el 18% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud Identifique el proceso y factores que permita la adquisición, manipulación y mejor direccionamiento de los recursos y medicamentos.

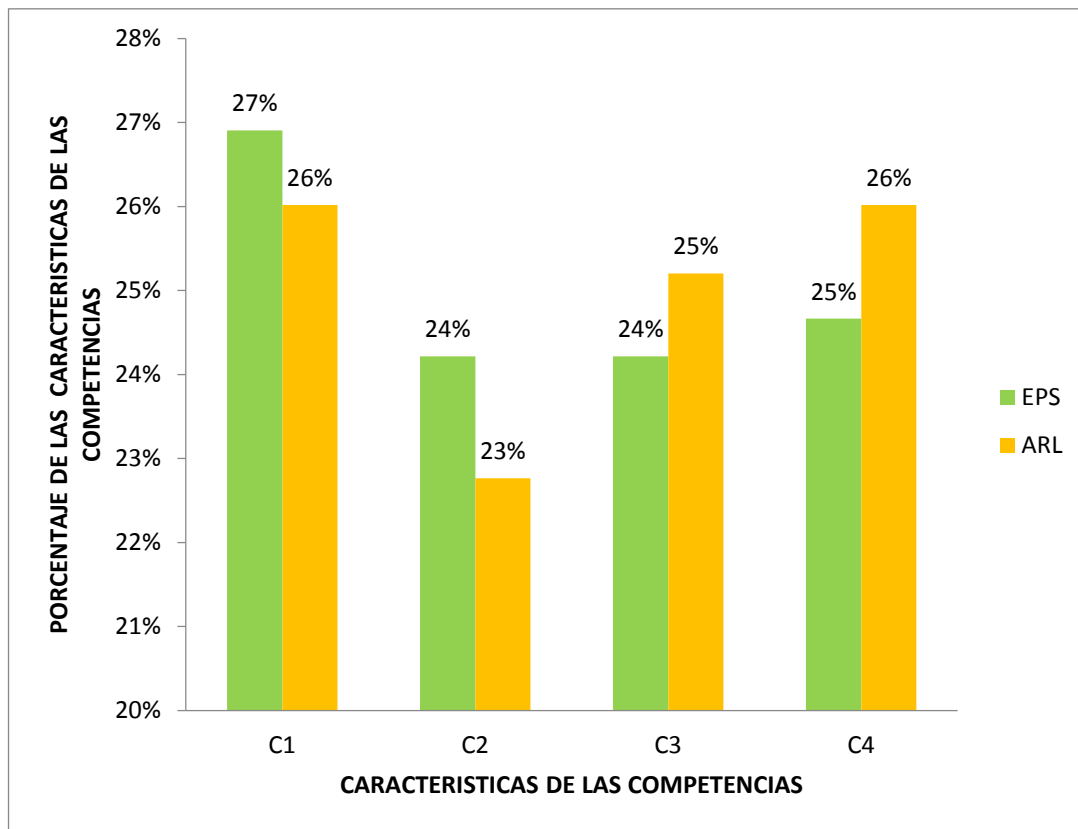
Por otra parte, se encontró que la característica 1 (C1) y la característica 4(C4) tienen una valoración de 22 puntos (representa el 27% de la competencia) y una valoración de 20 puntos (representa el 24% de la competencia), para las ARL es importante que el Administrador en salud aplique y analice algunas herramientas teóricas y técnicas de evaluación que permitan desarrollar escenarios de optimización y toma de decisiones en las entidades de salud, como también conozca el termino de cadena de suministros, así como las responsabilidades del administrador en el manejo de los recursos hospitalarios para participar activamente en los procesos de selección y compras.

Tabla 24. Valoración Competencia Técnica Responsabilidad Social EPS – ARL

RESPONSABILIDAD SOCIAL		EPS		ARL	
		VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
C1	Identificar los principios reguladores de la ética	60	27%	32	26%

C2	Identificar las necesidades de los distintos grupos sociales, permitiéndole generar alternativas a los mismos de acuerdo a sus características.	54	24%	28	23%
C3	Generar actividades saludables para la población que atiende la entidad	54	24%	31	25%
C4	Generar estrategias sustentables para la entidad, pero que afecten de manera positiva el ambiente y la sociedad.	55	25%	32	26%
TOTAL		223	100%	123	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfica 20. Valoración Competencia Técnica Responsabilidad Social EPS – ARL

Fuente: Elaboración propia, 2017

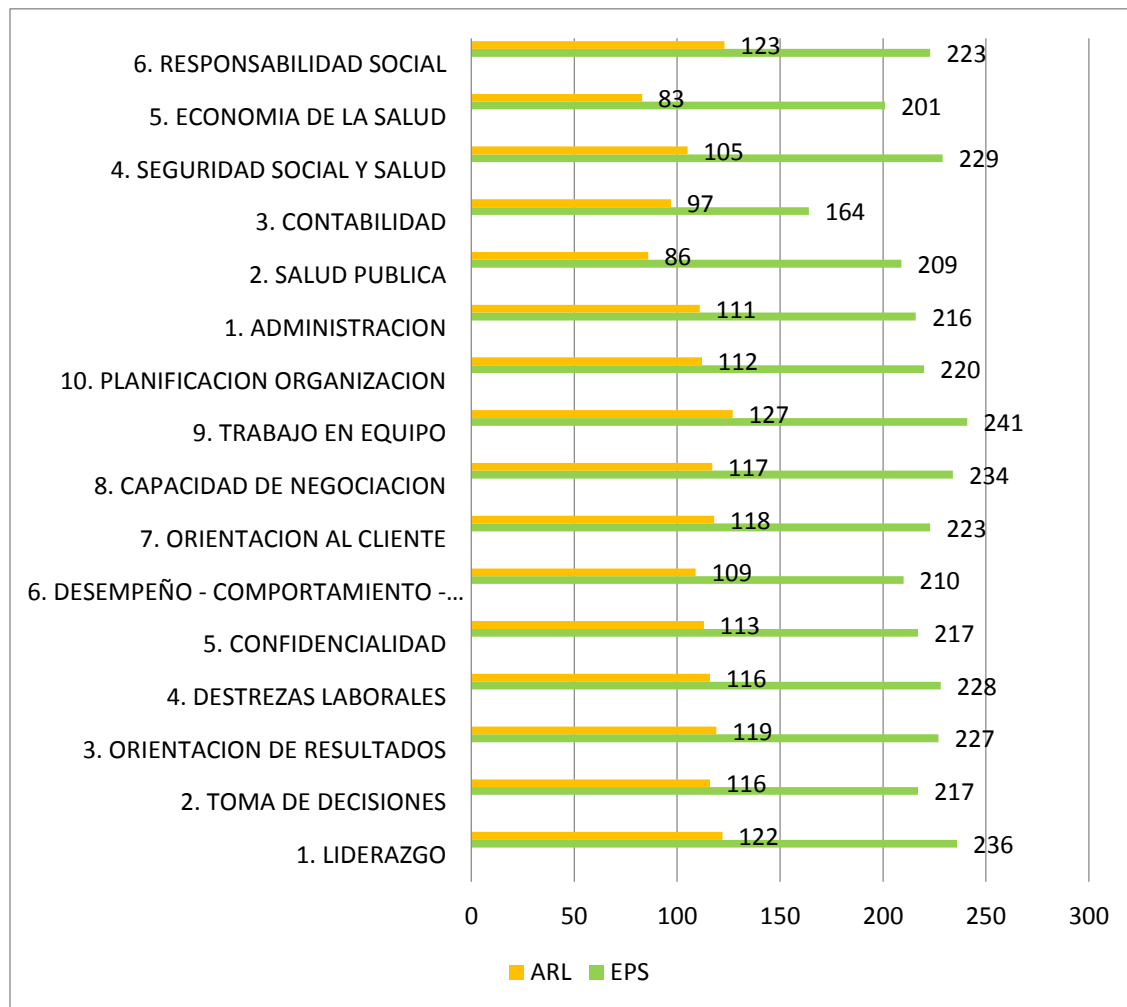
La gráfica 20 muestra cual es la valoración de las características de la competencia Responsabilidad Social para cada uno de los encuestados de las distintas Entidades Promotoras de Salud; en donde se encontró que la característica 1 (C1) tiene la valoración más alta, es decir, 60 puntos, que representa el 27% de la competencia. Esto nos da entender que para las EPS es importante que el Administrador en Salud identifique los principios reguladores de la ética. En comparación con la característica 2 (C2) y 3 (C3) que tienen la valoración más baja, es decir, 54 puntos, que representan el 24% de la competencia, cada una; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud genere actividades saludables para la población como también identifique las necesidades de los distintos grupos sociales.

Por otra parte, se encontró que la característica 4 (C4) tiene una valoración de 55 puntos (representa el 25% de la competencia). para las EPS es importante que el Administrador en Salud genere estrategias saludables para la entidad que afecten de manera positiva el ambiente y la sociedad.

Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, se encontró que la característica 1 (C1), 4(C4), tienen la valoración más alta, es decir, 32 puntos, que representa el 26% de la competencia. Esto nos da entender que para las ARL es importante que el Administrador en Salud identifique los principios reguladores de la ética, como también genere estrategias sustentables para la entidad, pero que afecten de manera positiva el ambiente y la sociedad. En comparación con la característica 2 (C2) que tiene la valoración más baja, es decir, 28 puntos, que representa el 23% de la competencia; pero esto no significa que esta característica no sea importante para las entidades, también es importante que el Administrador en Salud identifique las necesidades de los distintos grupos sociales, permitiéndole generar alternativas a los mismos de acuerdo a sus características.

Por otra parte, se encontró que la característica 3 (C3), tiene una valoración de 31 puntos (representa el 25% de la competencia), para las ARL es importante que el Administrador en Salud genere actividades saludables para la población que atiende la entidad

6.3.4 Análisis de las Competencias EPS - ARL. Se realizó una comparación entre la valoración de las Competencias Generales y Técnicas de las EPS y ARL, con el fin de poder identificar las más importantes para estas entidades. En donde se puede evidenciar lo siguiente:

Gráfica 21. Comparación de las competencias EPS - ARL

Fuente: Elaboración propia, 2017

La gráfica 21 muestra un comparativo entre las Competencias Generales y Técnicas propuestas por el programa de Administración en Salud de la UNIAJC, encontrando que para las Entidades Promotoras de Salud la competencia General más importante es Trabajo en Equipo y la menos importante es Desempeño-Comportamiento-Autonomía; mientras que la competencia técnica más importante es Seguridad Social y Salud, la menos importante es Contabilidad. Con respecto a las Aseguradoras de Riesgos Laborales, la competencia general más importante es Trabajo en Equipo y la menos importante es Desempeño-Comportamiento-Autonomía; mientras

que la competencia técnica más importante es Responsabilidad Social, la menos importante es Economía de la Salud.

Por otra parte, se encontró que las competencias y características más importantes que ofrece la UNIAJC para las EPS y ARL son las siguientes:

Tabla 25. Competencias y características con valoración más alta EPS

COMPETENCIA GENERALES	CARACTERITICAS DE COMPETENCIA
Liderazgo	• Gestionar los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.
Orientación de Resultados	• Establecer objetivos, metas y fechas de cumplimiento.
Destrezas Laborales	• Planear, organizar y ejecutar múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados grupales o institucionales. • Identificar y reconocer con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.
Capacidad de Negociación	• Valorar de manera objetiva los efectos de las posiciones adoptadas por ambas partes sobre el desarrollo de la negociación. • Argumentar con coherencia, claridad y persuasión los intereses propios y de la organización.
Trabajo en Equipo	• Reconocer, valorar y utilizar el conocimiento y otros puntos de vista de los miembros del equipo
COMPETENCIA TECNICAS	CARACTERITICAS DE COMPETENCIA
Administración	• Conocer y manejar conceptos del SGSSS y la normatividad vigente
Seguridad Social y Salud	• Conocer la normatividad que garantice el acceso a la salud como derecho fundamental.

Responsabilidad Social	• Identificar los principios reguladores de la ética
------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia, 2017

Tabla 26. Competencias y características con valoración más alta ARL

COMPETENCIA GENERALES	CARACTERITICAS DE COMPETENCIA
Liderazgo	• Asegurar que los integrantes de los grupos participen de manera activa en los procesos de reflexión y de toma de decisiones dentro de la organización respetando la opinan de los mismos.
Orientación de Resultados	• Eficaz en el desarrollo de las acciones necesarias para cumplir con los objetivos y metas establecidas por la entidad enfrentando los obstáculos que se presentan. • Establecer objetivos, metas y fechas de cumplimiento.
Orientación al cliente	• Establecer buenas relaciones de comunicación con los clientes escuchando sus problemas y quejas.
Capacidad de Negociación	• Argumentar con coherencia, claridad y persuasión los intereses propios y de la organización
Trabajo en Equipo	• Transmitir eficazmente las ideas, sentimientos e información del equipo evitando afectar el clima laboral • Reconocer, valorar y utilizar el conocimiento y otros puntos de vista de los miembros del equipo • Diseñar planes y establecer cronogramas de formación para los colaboradores.

COMPETENCIA TECNICAS	CARACTERITICAS DE COMPETENCIA
Administración	• Conocer y manejar conceptos del SGSSS y la normatividad vigente
Seguridad Social y Salud	• Reconocer e identificar los principios que regulan el derecho individual del trabajo dentro del contexto de un estado social de derecho. • Reconocer y respetar el reglamento interno de la empresa
Responsabilidad Social	• Identificar los principios reguladores de la ética • Generar estrategias sustentables para la entidad, pero que afecten de manera positiva el ambiente y la sociedad.

Fuente: Elaboración Propia, 2017

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede resaltar que las personas que apliquen a cargo de Administrador en Salud dentro de las entidades seleccionadas para el proyecto de investigación, deberán de no solo de lograr objetivos organizacionales a nivel económico, sino también a nivel social y humano; mejorando la salud de la población. (Giraldo & Grisales, 2005)

En este sentido, el gerente de la EPS y ARL, deberá presentar competencias diferentes Competencias Generales, las cuales son demandadas para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, es decir, para que la persona pueda orientar resultados, trabajar en equipo, ser creativo e innovador para solucionar los problemas, coordinar y gestionar recursos de diversos tipos. (Ruiz, Barrios & Romero, 2005). Lo cual, según Gómez (2005) se refleja en los PEI de las Instituciones de educación, destacando competencias Generales como el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la negociación, la planeación, dirección y control, la investigación, la interpretación de información.

Por otra parte, Farías & Firinguetti (2009), mencionan que dentro de la formación es necesario el desarrollo de competencias generales el espíritu emprendedor, el liderazgo, la capacidad de gestionar proyectos, el trabajo en equipo, la adaptación, la resolución de problemas,

la capacidad de organización y planificación, la creatividad, la toma de decisiones y el razonamiento crítico; las cuales favorecen el direccionamiento de una compañía.

En este sentido, lo anterior, se ve reflejado en la valoración otorgada por las entidades, destacando competencias Generales como *el liderazgo, orientación de resultado, destrezas laborales, capacidad de negociación, trabajo en equipo, orientación al cliente*. Dentro de las cuales se destacan *el liderazgo*, entendido como la capacidad para guiar un grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma, *el trabajo en equipo*, como al capacidad para trabajar abierta y cooperativamente con otras personas, *la negociación*, entendida como la capacidad para identificar las posiciones tanto propias como ajenas en una negociación; las cuales se encuentran en el listado de competencias Generales frecuentemente utilizadas para evaluar a una persona. (Ministerio de la Protección Social, 2002)

Por otra parte, se encuentran las competencias técnicas, las cuales le permiten que una persona tenga un mejor desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo, lo que implica que debe tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conlleven al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y alcance las metas de la organización. (Ruiz, Barrios & Romero, 2005)

Es así, como para estas entidades se destacan competencias técnicas como *la administración, la seguridad social y salud, la responsabilidad social*, por lo tanto implica tener conocimientos técnicos amplios y detallados de las técnicas e instrumentos en el trabajo (Ministerio de la Protección Social, 2002). De las cuales se puede destacar, la responsabilidad social, debido a que el gerente deberá desde la institución constituirse como un guía de los empleados que presenta para contribuir a la cultura organizacional, y desde a nivel externo, debe ser la primera avanzada de la institución hacia la sociedad. También deberá de hacer mercadeo para dar a conocer los impactos de la empresa a la sociedad. (Giraldo & Grisales, 2005)

Por lo tanto, el gerente deberá de tener un enfoque holístico, que le permitan una interacción entre el ser, el saber y con el ser humano, lo cual le facilitará conducir una organización hacia el logro de los objetivos y metas trazadas; en este sentido para las Entidades Promotoras de salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales, es importante que el Administrador en salud, desarrolle las competencias destacadas en las tablas 29 y 30.

7. Conclusiones

- Se identifica que el egresado de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, puede desempeñarse en distintas organizaciones del sector salud a nivel nacional; en cargos como director, gerente, asesor y/o consultor de las distintas entidades del sector salud; desde los diferentes principios, conocimientos y competencias técnicas, humanísticas, éticas y de responsabilidad social que han sido desarrolladas durante su formación académica, lo cual se ve reflejado en la malla curricular ofertada por el programa. Además de lo mencionado anteriormente, se identifica el desarrollo de habilidades como el liderazgo, toma de decisiones, la confidencialidad, trabajo en equipo. Es así como lo mencionado anteriormente, formará parte del perfil ocupacional con que el egresado de la institución puede contar para desarrollar a cabalidad las diferentes funciones que se le otorguen dentro de su entidad laboral.
- Se encontró que el perfil y malla curricular propuestos por la Institución Universitaria Antonio José Camacho, son competitivos y atienden las necesidades del mercado al compararse con la Universidad de Cartagena, pero si se compara con la Universidad de Antioquia, se evidencia que el perfil y malla curricular presenta una desventaja en el aspecto investigativo, saneamiento ambiental y salud.
- La educación por competencias es fundamental para que los egresados logren desarrollar las funciones dentro de una organización, logrando un buen desempeño. Por lo tanto, se considera relevante formar administradores en salud bajo un enfoque por competencias, las cuales deben ser establecidas teniendo en cuenta las necesidades del mercado. En este sentido, se identifican dos clases de competencias: las competencias Generales y Técnicas
- Las Competencias Generales se caracterizan por habilitar a los aspirantes para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, es decir, para que la persona pueda orientar resultados, trabajar en equipo, ser creativo e innovador para solucionar los

problemas, coordinar y gestionar recursos de diversos tipos. En este sentido para las EPS y ARL, es necesario que los administradores cuenten con competencias como: el Liderazgo, Orientación de Resultados, Orientación al Cliente, Destrezas Laborales, Capacidad de Negociación, Trabajo en Equipo.

- Las Competencias Técnicas permiten que una persona tenga un mejor desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo, lo que implica que debe tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conlleven al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y alcance las metas de la organización. En este sentido para las EPS y ARL, es necesario que los administradores cuenten con competencias como: la Administración, Seguridad Social y Salud, Responsabilidad Social.

8. Recomendaciones

- Se considera importante que futuros investigadores realicen una investigación en la cual se compare la malla curricular, el perfil ocupacional y las competencias ofertadas de la institución con otras universidades, con el fin de fortalecer el programa.
- Por otra parte, se recomienda que se elaboren una serie de estrategias y campañas para dar a conocer el perfil ocupacional ofertado a la comunidad caleña y en especial a las Entidades de Salud de la ciudad de Cali, debido a que no se encuentra dentro de las agendas o perfiles tenidos en cuenta en la selección del personal por parte del área de recurso humano.
- Se recomienda, realizar un estudio complementario aplicado a los egresados para sondear el uso de las competencias desarrolladas durante su formación académica, con el fin de realizar un análisis sobre las competencias que se deben fortalecer y cuáles pueden ser agregadas al plan de estudios ofertado.

Referencias Bibliográficas

Alcalá, M; Gómez, D; Santana, N. (2013) Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano. (Monografía para optar el título de Administrador de Empresas). UNIVERSIDAD EAN, Bogotá.
Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5767/AlcalaAlejandra2013.pdf?sequence=1>

ARL Sura (2016). Glosario. Recuperado de: <https://www.arlsura.com/index.php/glosario-arl>

Cali.com (s.f). Santiago de Cali. Recuperado de:
http://www.cali.com/cali_colombia_category_152_ciudad_de_cali_.html

Cano, J. Martínez, R. Zamora, M. (s.f) Creación de Carreras en las Universidades Tecnológicas, “Caso TU en Sistemas de Gestión de la Calidad”. Universidad Tecnológica de San Juan del Río.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. FreeLibros.org. Mc Graw Hill. México.

Cojulún Cifuentes; M.A. (2011). “Competencias laborales como base para la selección de personal” (estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu). Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango. Recuperado de: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/10002/Competencias.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (sf). Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Recuperado de: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100. Sistema de seguridad social Integral. Ley 100. Bogotá - Colombia. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

Congreso de Colombia. (2007). Ley 1164 de 2007. República de Colombia. p. 1-30. Recuperado de: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf

Congreso de Colombia (2012). Ley 1562 de 2012. República de Colombia - gobierno nacional. Recuperado de: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>

Damm, L. & Szmulewicz, P. (sf). Modelo Genérico de Gerente de Spencer y Spencer. Una aplicación a la Hotelería. Recuperado de: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n7/art04.pdf>

De Agüero Aguirre, M. (2008). El reto de la formación profesional de los administradores. Contaduría y administración, (225), 121-143. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422008000200007&script=sci_arttext

Definición ABC. (s.f.) Oportunidad Laboral. Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/oportunidad.php>

Farías, F. Firinguetti, L. (2009) Valoración de las competencias genéricas de los trabajadores sociales en el Gran Concepción, Chile.

Fontana, Núñez. M.F. (2003). Formación y orientación laboral. Ediciones Akal. p. 122. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=RCRm_8WBVgEC&dq=La+d+emanda+del+mercado+laboral&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Educación XX1, (10). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/706/70601006/>

Giraldo, L. A., & Grisales, L. M. (2005). Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud. Rev. Fac Nac Salud Pública Vol., 23(2). Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120386X2005000200005&script=sci_arttext

Gobernación del Valle del Cauca, Secretaria Departamental de Salud. (s.f.). Listado de entidades promotoras de salud del régimen contributivo, subsidiado y adaptadas. Recuperado de: www.valledelcauca.gov.co/salud/descargar.php?id=5594

Gómez Roldán, I. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. Educación y educadores, 8. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/834/83400805/>

Ibarra, N., Rojas, D. (2016). Desempeño ocupacional de los egresados del programa de Administración en salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho de la ciudad de Cali, Periodo 2014 -2015. Tesis de pregrado. Institución Universitaria Antonio José Camacho. Cali, Colombia.

Instituto Técnico y Capacitación y Productividad (Intecap) (2003). Sistema de evaluación y certificación de la competencia laboral del Intecap. Guatemala. Recuperado de: http://www.intecap.edu.gt/informacionpublica/pdf/manuales_proc/gerencia/GMGE01%20%20%20E1.pdf

Institución Universitaria Antonio José Camacho (2013). Perfil Profesional y Perfil Ocupacional. Recuperado de: <https://www.dropbox.com/s/oqr8dd68k4qso4v/Perfiles.pdf?dl=0>

Jiménez, M. & Marchan, E. (2005). Análisis de las competencias y habilidades en los gerentes de los centros de salud pública del municipio Maturín del estado Monagas. Universidad De Oriente. Maturín- Monagas. Recuperado de: http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/79/1/TESIS-352.66_J53_01.pdf

Llanos-Martínez, J.R. (2008). Relación del perfil profesional y el plan de estudios con el desempeño docente; de los egresados de la especialidad de Biología y Química de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2414/1/Llanos_mj.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2009). Competencias Generales en educación superior. República de Colombia. Recuperado de: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-92779_archivo_pdf_Boletin13.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2009). Decreto 4904. República de Colombia. Recuperado de: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-216551_archivo_pdf_decreto4904.pdf

Ministerio de Educación. (2011). Propuesta de lineamientos para la formación por competencias en educación superior. Recuperado de: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles261332_archivo_pdf_lineamientos.pdf

Ministerio de la Protección Social. (2002). Guía pedagógica de gestión por competencias en salud para el personal de las IPS. Recuperado de: <http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea5/linea%205%20GIAA%20documento%20020510.pdf>

Ministerio de la Protección Social (2005). Decreto número 3616 de 2005. Bogotá - Colombia. p. 1-6. Recuperado de:

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203616%20DE%202005.PDF

Ministerio de salud y protección social. (2004). Sistema de Seguridad Social en Salud Régimen Contributivo. Colombia. p.1-23. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/GUIA%20INFORMATIVA%20DEL%20REGIMEN%20CONTRIBUTIVO.pdf>

Ministerio de la Protección Social; Centro de Proyectos para el Desarrollo – CENDEX (2013). Los recursos humanos de la salud en Colombia. Balance, Competencias y Prospectiva. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/LOS%20RECURSOS%20HUMANOS%20DE%20LA%20SALUD%20EN%20COLOMBIA.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2012)¿Qué es competencia laboral? Recuperado de: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (s.f) Competencias Laborales. Recuperado de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-277164_40preguntas.pdf

Ortega Domínguez, L. M. & Reyes Sánchez, O. (2012). ¿Cómo formar competencias profesionales en el nivel superior? Revista Electrónica Educare. Vol. 16, N° 2, [25-54], ISSN: 1409-42-58. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194124286003.pdf>

Pacheco-Striedinger, L.A. (2008). Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla, Barranquilla. Colombia. Universidad del Norte. 2008. 141p Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3453/4937>

Pavié-Nova, A. (2012). Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile: aportaciones a la formación inicial. Valladolid. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/2794/1/TESIS297-130508.pdf>

Ruiz de Vargas, M., Jaraba Barrios, B., & Romero Santiago, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, (16). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/213/21301603/>

Sandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N. (2008). Evolución del concepto de competencia laboral. In Ponencia presentada en el II Congreso de Calidad e Innovación en la Educación Superior. Recuperado de: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf

Serrano-Trujillo, A.C. & Cortés-Arboleda, A. (2014). Perfiles y estilos gerenciales, de la administración de una empresa social del estado en el departamento de Cundinamarca. Bogotá D.C. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10488>

Universidad del Norte. (2005). Currículo universitario basado en competencias. Memorias del seminario internacional. Barranquilla, Colombia. Recuperado de: <http://www.cinda.cl/download/libros/Curr%C3%ADculo%20Universitario%20Basado%20en%20Competencias.pdf>

Anexos

Anexo A. Listado de Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) y Entidades Promotoras de Salud (EPS)

Tabla 27. Administradores de Riesgos Laborales (ARL) y Entidades Promotoras de Salud (EPS)

ADMINISTRADORAS DE RIESGOS LABORALES (ARL)			
1	Arl Positiva	2	Riesgos Laborales Colmena
3	Seguros Bolívar S.A	4	Liberty Seguros De Vida
5	Seguros De Vida La Equidad.	6	Mapfre Colombia Vida Seguros S.A.
7	SURA - CIA. Suramericana De Seguros De Vida	8	Seguros De Vida Alfa
ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD (EPS)			
1	Colmédica	2	Cruz blanca
3	Salud Total	4	Nueva Eps
5	Eps Sanitas	6	Coosalud
7	Comfenalco	8	Asmet Salud
9	Sura	10	Emssanar
11	Saludcoop	12	Fondo De Pasivo Social De Ferrocarriles Nacionales De Colombia
13	Coomeva	14	Univalle
15	Servicios De Occidente De Salud S.O.S	16	Cosmitet

Fuente: Elaboración propia

Anexo B. Operacionalización de las Variables**Tabla 28.** Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	NATURALEZA DE LA VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDICIÓN
INFORMACIÓN GENERAL				
EDAD	Es la cantidad de años que debe de tener una persona para aplicar al cargo de Administrador en salud	Cuantitativa	Discreta	1,2,3... Años cumplidos
SEXO	Es el sexo que debe de tener una persona para aplicar al cargo de Administrador en salud	Cualitativa	Nominal	Masculino, Femenino, Indiferente
GRADO DE FORMACIÓN	Son los estudios académicos que debe de tener una persona para aplicar al cargo de Administrador en salud	Cualitativa	Ordinal	Doctorado, Postgrado, Profesional, Otro.
COMPETENCIAS GENERALES				
LIDERAZGO	Es la capacidad para influenciar en la conducta de un equipo de trabajo al realizar las funciones designadas de manera eficiente y así alcanzar un objetivo en común	Cualitativa	Nominal	Establecer objetivos
				Toma de decisiones.
				Orientar y coordinar el trabajo del grupo
				Gestionar los recursos
				Innovación
TOMA DE DECISIONES	Es la capacidad para elegir entre una o varias alternativas para la solución de un problema y la toma de acciones concretas y consecuentes con la elección realizada	Cualitativa	Nominal	Responsabilidad
				Establecer labores
				Asignar recursos y actividades.
				Efectuar cambios
				Fomentar la participación

ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	Es la capacidad para realizar las funciones de manera oportuna y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	Cualitativa	Nominal	Cumplir con los objetivos y metas
				Responsabilidad
				Distribuir recursos y tiempos
				Realizar acciones para alcanzar objetivos
				Establecer objetivos
DESTREZAS LABORALES	Es la capacidad para aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y cumplir con las funciones y responsabilidades asumidas en su entorno laboral	Cualitativa	Nominal	Analizar aspectos del trabajo
				Aplicar reglas
				Identificar causas y soluciones
				Clarificar situaciones complejas.
				Planear, organizar y ejecutar múltiples tareas
CONFIDENCIALIDAD	Es la capacidad para manejar con discreción la información personal e institucional frente a personas externas o no autorizadas	Cualitativa	Nominal	Evadir temas sobre información confidencial
				Recoger información
				Transmitir información
DESEMPEÑO, COMPORTAMIENTO Y AUTONOMIA	Es un grupo de características que presenta una persona para la ejecución y cumplimiento de sus funciones de manera independiente.	Cualitativa	Nominal	Mejorar la efectividad.
				Diseñar planes.
				Identificar necesidades
				Elogiar el buen trabajo
ORIENTACIÓN AL CLIENTE (INTERNO /EXTERNO)	Es la capacidad para identificar las necesidades del cliente, para dar solución a sus requerimientos	Cualitativa	Nominal	Satisfacer las necesidades
				Asegurar la satisfacción de los clientes
				Detectar las necesidades de los clientes.
				Establecer una buena comunicación.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	Es la capacidad para convencer y persuadir alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes	Cualitativa	Nominal	Identificar necesidades
				Anticipar las necesidades en la negociación.
				Valorar las posiciones adoptadas en una negociación.
				Identificar las ventajas en una negociación.
				Defender los intereses propios
				Argumentar su punto de vista
				Obtener o cerrar acuerdos
				Realizar el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos
TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad para establecer y mantener relaciones de trabajo amistoso y positivo, basado en la comunicación abierta y fluida con el fin de lograr un objetivo común.	Cualitativa	Nominal	Escuchar otros puntos de vista
				Transmitir ideas
				Valorar el conocimiento de los demás
				Capacitar al personal
				Diseñar planes de formación para los colaboradores.
PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	Definir prioridades y establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados de una organización	Cualitativa	Nominal	Cumplir cronogramas de actividades
				Mantener su puesto de trabajo ordenado.
				Ejecutar estrategias
				Distribuir tareas

COMPETENCIAS TECNICAS				
ADMINISTRACION	Es la capacidad de una persona para llevar a niveles óptimos los recursos existentes dentro de una organización	Cualitativa	Nominal	Conocer los principios de la administración
				Manejar conceptos del SGSSS
				Conocer la normatividad vigente
				Conocer aspectos del código sustantivo del trabajo
				Conocerlos tipos de auditoria
				Construir e implementar los sistemas de indicadores
SALUD PÚBLICA	Es la capacidad de una persona para garantizar la salud de manera integral a la población, así como las maneras para el control de las enfermedades.	Cualitativa	Nominal	Identificar la estrategia de atención primaria en salud
				Construir, aplicar e interpretar herramientas estadísticas.
				Construir métodos para llevar cabo investigaciones epidemiológicas
CONTABILIDAD	Es la capacidad para analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización, con el fin de diseñar e implementar diferentes instrumentos de apoyo en el proceso de Toma de decisiones	Cualitativa	Nominal	Interpretar información contable
				Tomar decisiones gerenciales.
				Implementar, evaluar y controlar el desempeño del proceso de facturación
SEGURIDAD SOCIAL Y SALUD	Es la capacidad para brindar a un grupo de individuos el acceso a la asistencia médica y garantizar la seguridad del ingreso al sistema de salud	Cualitativa	Nominal	Reconocer e identificar los principios del derecho individual del trabajo
				Reconocer los principios del sistema de seguridad social y salud.
				Reconocer reglamento interno de la empresa

ECONOMIA DE LA SALUD	Es la capacidad de estudiar el uso óptimo de los recursos para la atención de la enfermedad y la promoción de la salud, estimando la eficiencia de los servicios y permitiendo las mejoras de la organización.	Cualitativa	Nominal	Aplicar algunas herramientas teóricas
				Aplicar las principales técnicas de evaluación económica
				Identificar el proceso de medicamentos.
				Identificar el direccionamiento de los recursos
				Diagnosticar problemas y alternativas de intervención.
				Manejar la normatividad relacionada a los medicamentos
				Conocer el termino de cadena de suministros
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Es la capacidad de comprometerse con los miembros de una comunidad de observar y respetar normas que contribuyen a la sociedad y medio ambiente.	Cualitativa	Nominal	Ética
				Identificar las necesidades de los distintos grupos sociales
				Generar estrategias sustentables

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo C. Instrumento de Recolección de Información**Tabla 29.** Instrumento de recolección de información

		VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN EN SALUD DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO JOSE CAMACHO EN LAS ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD Y ASEGURADORAS DE RIESGOS LABORALES DE LA CIUDAD DE CALI EN EL AÑO 2017	
Propósito: Valorar las competencias ofertadas en el programa de pregrado de Administración en Salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho en las Entidades Promotoras de Salud y Aseguradoras de Riesgos Laborales de la ciudad de Cali, 2017			
Población Objeto: Directivo y/o gestión de Talento Humano de la entidad consultada.			
Responsables		Fecha	
Carolina Gamboa - Luis Villacis			
I. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS			
Responda con una (X) las siguientes preguntas			
¿Qué rango de edad considera que es la adecuada para aplicar al cargo de administrador en salud?		a. 18 - 23 b. 24 - 29 c. 30 - 35 d. 36 - 41 e. 42 - 47 f. 48 - 53 g. Más de 54	
¿Qué sexo considera que debería de tener un administrador en salud?	a. Masculino b. Femenino c. Indiferente	¿Cuál grado de formación considera que debería de tener un administrador en salud de una EPS - ARL?	a.- Doctorado b.- Postgrado c.- Profesional d.- Otro. Cual _____
II. COMPETENCIAS GENERALES			
Orientación: La encuesta a partir de este punto, consta de 16 ítems, divididos entre competencias Generales y técnicas. Cada ítem tiene 4 variables. Cada variable deberá ser valorada en una escala de 4 a 1, donde: 4 es muy alto, 3 es alto, 2 es bajo, 1 muy bajo.			
1. LIDERAZGO			
Es la capacidad para influenciar en la conducta de un equipo de trabajo al realizar las funciones designadas de manera eficiente y así alcanzar un objetivo en común. Un administrador en salud debe:		VALORACIÓN	
		1	2

1	Asegurar que los integrantes de los grupos participen de manera activa en los procesos de reflexión y de toma de decisiones dentro de la organización respetando la opinión de los mismos.	1	2	3	4
2	Orientar y coordinar el equipo de trabajo para establecer objetivos, identificar planes, actividades y programas a seguir, generando un clima laboral adecuado brindando la seguridad de los objetivos propuesto para los integrantes del equipo.	1	2	3	4
3	Gestionar los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.	1	2	3	4
4	Alta capacidad para solucionar problemas de manera innovadora.	1	2	3	4
2. TOMA DE DECISIONES					
Capacidad para elegir entre varias alternativas para la solución de un problema y la toma de acciones concretas y consecuentes con la elección realizada, un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Seleccionar y asignar recursos humanos, técnicos y actividades.	1	2	3	4
2	Decidir y establecer labores para el trabajo de los diferentes grupos dentro de la organización.	1	2	3	4
3	Efectuar cambios en el desarrollo de las actividades que generen mejoras en los procesos organizacionales.	1	2	3	4
4	Asumir la responsabilidad por las alternativas planteadas con ayuda del grupo de trabajo en búsqueda de soluciones.	1	2	3	4
3. ORIENTACION DE RESULTADOS					
Es considerada como la capacidad para realizar las funciones de manera oportuna y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad, un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Eficaz en el desarrollo de las acciones necesarias para cumplir con los objetivos y metas establecidas por la entidad enfrentando los obstáculos que se presentan.	1	2	3	4
2	Asumir la responsabilidad por sus resultados.	1	2	3	4
3	Distribuir recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos	1	2	3	4
4	Establecer objetivos, metas y fechas de cumplimiento.	1	2	3	4

4. DESTREZAS LABORALES					
Es la forma de aplicar el conocimiento laboral en la resolución de problemas y cumplir con las funciones y responsabilidades asumidas en su entorno laboral, un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Analizar un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.	1	2	3	4
2	Aplicar reglas básicas y conceptos específicos de su profesión	1	2	3	4
3	Planear, organizar y ejecutar múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados grupales o institucionales.	1	2	3	4
4	Identificar y reconocer con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.	1	2	3	4
5. CONFIDENCIALIDAD					
Se refiere al manejo con discreción la información personal e institucional frente a personas externas, internas o no autorizadas, un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Organizar y guardar de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la Entidad	1	2	3	4
2	Confiabilidad de la información que recibe.	1	2	3	4
3	Evadir temas que indagan sobre información laboral y/o personal que sea confidencial	1	2	3	4
4	Recoger y transmitir información para el desarrollo de las actividades según corresponda	1	2	3	4
6. DESEMPEÑO - COMPORTAMIENTO – AUTONOMIA					
Comportamiento y autonomía, grupo de características que presenta una persona para la ejecución y cumplimiento de sus funciones de manera independiente, un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Capacitar y entrenar a otros, en el puesto de trabajo, para mejorar su efectividad.	1	2	3	4
2	Diseñar planes y establecer calendarios de formación para los colaboradores.	1	2	3	4
3	Identificar las necesidades de formación propia y de los colaboradores para mejorar su efectividad.	1	2	3	4
4	Elogiar y estimular el buen trabajo realizado por los demás.	1	2	3	4

7. ORIENTACION AL CLIENTE					
Forma de identificar las necesidades del cliente interno y externo para dar solución a sus requerimientos, un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Organizar el propio trabajo y el de los compañeros/colaboradores para satisfacer las necesidades de los clientes.	1	2	3	4
2	Realizar acciones proactivas para la detección de las necesidades de los clientes.	1	2	3	4
3	Reconocer y asegurar la importancia de satisfacer las necesidades e interés de los clientes y los de la organización.	1	2	3	4
4	Establecer buenas relaciones de comunicación con los clientes escuchando sus problemas y quejas.	1	2	3	4
8. CAPACIDAD DE NEGOCIACION					
Capacidad para convencer y persuadir alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes, un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Valorar de manera objetiva los efectos de las posiciones adoptadas por ambas partes sobre el desarrollo de la negociación.	1	2	3	4
2	Identificar las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación, así como los inconvenientes que se derivarían de una solución no negociada al conflicto.	1	2	3	4
3	Argumentar con coherencia, claridad y persuasión los intereses propios y de la organización.	1	2	3	4
4	Obtener, cerrar y vigilar los puntos acordados del negocio que satisfagan las propias necesidades y sean aceptables para la otra parte	1	2	3	4
9. TRABAJO EN EQUIPO					
Establece y mantiene relaciones de trabajo amistoso y positivo, basado en la comunicación abierta y fluida con el fin de lograr un objetivo común, un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Transmitir eficazmente las ideas, sentimientos e información del equipo evitando afectar el clima laboral	1	2	3	4
2	Reconocer, valorar y utilizar el conocimiento y otros puntos de vista de los miembros del equipo	1	2	3	4
3	Diseñar planes y establecer cronogramas de formación para los colaboradores.	1	2	3	4
4	Capacitar y asesorar de manera continua al personal para mejorar su efectividad	1	2	3	4

10. PLANIFICACION ORGANIZACIÓN					
Definir prioridades y establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados de una organización, un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Mantener su puesto de trabajo limpio y ordenado.	1	2	3	4
2	Distribuir las tareas dentro del equipo, teniendo en cuenta competencias y carga laboral.	1	2	3	4
3	Prioriza y cumplir los cronogramas de las actividades diarias establecidas.	1	2	3	4
4	Ejecutar estrategias y métodos apropiados para cumplir los objetivos de la empresa y los planes de mejora los procesos requiera.	1	2	3	4
III. COMPETENCIAS TÉCNICAS					
1. ADMINISTRACION					
Capacidad de una persona para llevar a niveles óptimos los recursos existentes dentro de una organización. Un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Conocer y manejar conceptos del SGSSS y la normatividad vigente	1	2	3	4
2	Conocer aspectos del código sustantivo del trabajo vigente en Colombia, garantizando su aplicación y cumplimiento dentro de la organización.	1	2	3	4
3	Conocer y aplicar algunos tipos de auditoria (financiera, administrativa, legal, de procesos) dentro de la organización	1	2	3	4
4	Construir e implementar con objetividad y coherencia, los sistemas de indicadores (gestión y hospitalarios) de acuerdo a las necesidades de la organización y ajustándose a las exigencias del estado	1	2	3	4
2. SALUD PUBLICA					
La salud pública es el conjunto de políticas que busca garantizar de manera integrada la salud de la población por medio de acciones dirigidas tanto de manera individual como colectiva donde sus resultados se constata intuyen en indicadores de las condiciones de vida, bienestar y desarrollo., un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Identificar la estrategia de atención primaria en salud y sus programas fundamentales para el mejoramiento de la salud de la comunidad	1	2	3	4
2	Diseñar, aplicar e interpretar herramientas estadísticas para identificar problemáticas en la sociedad	1	2	3	4
3	Construir resultados descriptivos de acuerdo a la exploración y comportamiento de los fenómenos de la población.	1	2	3	4

4	Construir diversos métodos para llevar cabo investigaciones epidemiológicas de la población a la cual la entidad a la que pertenece presta sus servicios.	1	2	3	4
3. CONTABILIDAD					
Se considera como la capacidad para analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización, con el fin de diseñar e implementar diferentes instrumentos de apoyo en el proceso de Toma de decisiones, un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Interpreta y analiza la información contable para una adecuada gestión en la organización.	1	2	3	4
2	Toma decisiones gerenciales utilizando la información de costos como uno de los insumos esenciales, sin olvidar el impacto social que estas puedan generar.	1	2	3	4
3	Toma decisiones gerenciales utilizando los presupuestos como herramienta de planeación y control, sin olvidar el impacto social que estas puedan generar.	1	2	3	4
4	Implementa, evalúa y controla adecuadamente el desempeño del proceso de facturación en las EPS -ARL, de acuerdo a la normatividad al igual que los programas de mejoramiento que ayuden a la controlar las desviaciones en la liquidación de servicios.	1	2	3	4
4. SEGURIDAD SOCIAL Y SALUD					
Busca brindar a un grupo de individuos el acceso a la asistencia médica y garantizar la seguridad del ingreso al sistema de salud, un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Reconocer e identificar los principios que regulan el derecho individual del trabajo dentro del contexto de un estado social de derecho.	1	2	3	4
2	Conocer la normatividad que garantice el acceso a la salud como derecho fundamental.	1	2	3	4
3	Reconocer los principios y características que regulan el sistema de seguridad social y salud.	1	2	3	4
4	Reconocer y respetar el reglamento interno de la empresa	1	2	3	4

5. ECONOMIA DE LA SALUD					
Es la forma de estudiar el uso óptimo de los recursos para la atención de la enfermedad y la promoción de la salud, estimando la eficiencia de los servicios y permitiendo las mejoras de la organización, un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Aplicar y analizar algunas herramientas teóricas y técnicas de evaluación que permiten desarrollar escenarios de optimización y toma de decisiones en las entidades de salud	1	2	3	4
2	Identificar el proceso y factores que permitan la adquisición, manipulación y mejor direccionamiento de los recursos y medicamentos.	1	2	3	4
3	Diagnosticar problemas, propiciar una solución y propone alternativas de intervención.	1	2	3	4
4	Conocer el término de cadena de suministros, así como las responsabilidades del administrador en el manejo de los recursos hospitalarios para participar activamente en los procesos de selección y compras.	1	2	3	4
6. RESPONSABILIDAD SOCIAL					
Se refiere al compromiso, obligación y deber que poseen los individuos o miembros de una sociedad o empresa, voluntariamente, de contribuir para una sociedad más justa y por proteger el ambiente. Un administrador en salud debe:		VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Identificar los principios reguladores de la ética	1	2	3	4
2	Identificar las necesidades de los distintos grupos sociales, permitiéndole generar alternativas a los mismos de acuerdo a sus características.	1	2	3	4
3	Generar actividades saludables para la población que atiende la entidad	1	2	3	4
4	Generar estrategias sustentables para la entidad, pero que afecten de manera positiva el ambiente y la sociedad.	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo D. Resumen Analítico Educativo – RAES**Tabla 30.** Resumen Analítico Educativo - RAES

RESUMEN ANALITICO EDUCATIVO – RAES	
Título de la Investigación/ Tema/ Artículo / Ensayo	
Nombres y Apellidos del Autor	
Año de la publicación	
Resumen de la investigación:	
Palabras Claves:	
Problema que aborda la investigación / Tema / Artículo / Ensayo:	
Objetivos de la investigación / Tema / Artículo / Ensayo:	
Argumentos expuestos por el autor:	
Metodología de la investigación	
Conclusiones de la Investigación / Tema / Artículo / Ensayo:	
Bibliografía citada por el autor	
Comentarios finales:	
Fecha de análisis:	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo E. Malla Curricular**Tabla 31.** Malla curricular del programa de Administración en Salud de la UNIAJC

PRIMER SEMESTRE			SEGUNDO SEMESTRE		
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CRÉDITOS	CÓDIGO	ASIGNATURAS	CRÉDITOS
FD495001	Introducción a la Salud Pública	3	FD495007	Salud y Medio Ambiente	3
FD495002	Matemática I	3	FD495008	Matemática II	3
FD495003	Principios de Administración	3	FD495009	Administración en Salud II	3
FD495004	Comunicación y Lenguaje	2	FD495010	Contabilidad I	3
FD495005	Cátedra Institucional UNIAJC	2	FD495011	Constitución Política e Instituciones	2
FD495006	Ciencia, Tecnología y Desarrollo	2	FD495012	Iniciativa Empresarial	2
Total de Créditos		15	Total de Créditos		16
TERCER SEMESTRE			CUARTO SEMESTRE		
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CRÉDITOS	CÓDIGO	ASIGNATURAS	CRÉDITOS
FD495013	Fundamentos de Epidemiología	3	FD495019	Indicadores Hospitalarios	3
FD495014	Estadística I	3	FD495020	Estadística II	3
FD495015	Administración en Salud II	3	FD495021	Estrategia y Planeación	3
FD495016	Microeconomía	2	FD495022	Macroeconomía	2
FD495017	Contabilidad II	3	FD495023	Costos en Salud	3
FD495018	Legislación Empresarial y Laboral	2	FD495024	Seguridad Social y Salud	2
Total de Créditos		17	Total de Créditos		17
QUINTO SEMESTRE			SEXO SEMESTRE		
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CRÉDITOS	CÓDIGO	ASIGNATURAS	CRÉDITOS
FD495025	Epidemiología Aplicada	3	FD495031	Políticas y Sistemas de Salud	3
FD495026	Métodos de Optimización Aplicados a la Salud	3	FD495032	Administración Clínica y Hospitalaria	3

FD495027	Administración del Talento Humano	3	FD495033	Principios de Farmaeconomía	3
FD495028	Economía de la Salud	2	FD495034	Facturación en Salud	3
FD495029	Presupuestos en Salud	3	FD495035	Epistemología	3
FD495030	Sociología de la Salud	2	FD495036	Electiva Profesional I	3
Total de Créditos		17	Total de Créditos		18
SEPTIMO SEMESTRE			OCTAVO SEMESTRE		
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CRÉDITOS	CÓDIGO	ASIGNATURAS	CRÉDITOS
FD495037	Gerencia de Recursos Físicos y Medicamentos	3	FD495043	Gestión Integral en Salud y Ambiente	3
FD495038	Evaluación y Gestión de Proyectos de Salud	3	FD495044	Auditoria en Salud I	3
FD495039	Finanzas de la Salud	3	FD495045	Investigación de Mercados	3
FD495040	Fundamentos de Mercadeo	3	FD495046	Responsabilidad Social Empresarial	2
FD495041	Ética	2	FD495047	Planeación de la Investigación	3
FD495042	Electiva Profesional II	3	FD495048	Electiva Profesional II	3
Total de Créditos		17	Total de Créditos		17
NOVENO SEMESTRE			DECIMO SEMESTRE		
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CRÉDITOS	CÓDIGO	ASIGNATURAS	CRÉDITOS
FD495049	Práctica Profesional I	3	FD495054	Práctica Profesional II	3
FD495050	Auditoria en Salud II	3	FD495055	Seminario de Trabajo de Grado II	3
FD495051	Seminario de Trabajo de Grado I	3	FD495056	Electiva Profesional VI	3
FD495052	Electiva Profesional IV	3	Total de Créditos		9
FD495053	Electiva Profesional V	3			
Total de Créditos		15			

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo F. Relación de Áreas y Asignaturas del Microcurrículo**Tabla 32.** Relación de áreas y asignaturas del microcurrículo

AREAS	ASIGNATURAS
Administración	Principios de Administración
	Administración en Salud I
	Administración en Salud II
	Indicadores Hospitalarios
	Estrategia y Planeación
	Administración del Talento Humano
	Administración Clínica y Hospitalaria
	Auditoria en Salud I
	Planeación de la Investigación
	Auditoria en Salud II
	Práctica Profesional I y Práctica Profesional II
Legislación	Legislación Empresarial y Laboral
	Constitución Política e Instituciones
	Políticas y Sistemas de Salud
Salud Pública	Seguridad Social y Salud
	Introducción a la Salud Pública
	Fundamentos de Epidemiología
	Epidemiología Aplicada
Contabilidad	Contabilidad I
	Contabilidad II
	Costos en Salud
	Presupuestos en Salud
	Finanzas aplicadas a la Salud
	Facturación en Salud
Economía	Microeconomía
	Macroeconomía
	Evaluación y Gestión de Proyectos de Salud
	Métodos de Optimización Aplicados a la Salud
	Economía de la Salud

	Principios de Farmacoeconomía
	Gerencia de Recursos Físicos y Medicamentos
Responsabilidad social y ambiente	Sociología de la Salud
	Ética
	Responsabilidad Social Empresarial
	Gestión integral en salud y ambiental
Mercadeo	Fundamentos de Mercadeo
	Investigación de Mercados

Fuente: Elaboración propia, 2017