

# Perfil Referencial de Competencia e Instrumento de Evaluación de la Competencia Directiva de Visión Estratégica para Líderes de Equipos de Salud

FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA PERSONAL DE SALUD			
TÍTULO	Visión Estratégica		
DEFINICIÓN:	Capacidad del directivo de establecer una visión que sea acorde con el contexto, las necesidades y expectativas de salud pública tomando en cuenta las tendencias nacionales e internacionales con la finalidad de plantear los mejores escenarios futuros para el equipo de salud, los derechohabientes, los asegurados, las partes interesadas incluyendo los sectores filiales.		
NIVEL DE DOMINIO	DESCRIPTOR	UNIDAD DE COMPETENCIA	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
Único	Capacidad del directivo de establecer una visión que sea acorde con el contexto, las necesidades y expectativas de salud pública tomando en cuenta las tendencias nacionales e internacionales con la finalidad de plantear los mejores escenarios futuros para el equipo de salud, los derechohabientes, los asegurados, las partes interesadas incluyendo los sectores filiales.	Apego al marco normativo	El directivo fundamenta sus acciones en el marco normativo que regula sus funciones y procesos a su cargo.
		Proyección del futuro	El directivo elabora un diagnóstico estratégico interno y externo, considerando las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de su área de responsabilidad.
		Proyección del futuro	El directivo establece en su planeación estratégica acciones concretas para atender las amenazas y debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas en el diagnóstico estratégico.
		Proyección del futuro	El directivo establece alianzas estratégicas considerando la misión y visión institucional para adaptarse a los cambios y desafíos presentes y futuros.
		Pensamiento sistémico	El directivo plantea en su planeación estratégica intervenciones que consideran las interrelaciones y consecuencias (incluyendo productos) de sus decisiones hacia otras áreas de la organización.
		Pensamiento sistémico	El directivo establece en su planeación estratégica, acciones preventivas y/o correctivas para mejorar el funcionamiento de su área como parte de un sistema.
		Manejo de la incertidumbre	El directivo comunica a su equipo de trabajo los escenarios y posibles respuestas a los mismos para manejar la incertidumbre
		Innovación	El directivo utiliza herramientas para idear nuevas soluciones y alternativas ante los problemas que amenazan el cumplimiento de la visión estratégica institucional.
		Innovación	El directivo elabora propuestas de nuevas soluciones para atender las problemáticas que se presentan en los procesos dentro de su área de responsabilidad, considerando las ideas emitidas por el equipo de salud involucrado en el problema.
		Innovación	El directivo atiende las problemáticas que se presentan en su área de responsabilidad, considerando soluciones innovadoras que fueron generadas con métodos estructurados.
Gestión del cambio	El directivo utiliza metodologías para gestionar el cambio organizacional, considerando los procesos en su área de responsabilidad.		

### Instrumento para evaluar la competencia Directiva de Visión Estratégica Autoevaluación

**Instrucciones:**

Para autoevaluarse considere los siguientes pasos:

1. Lea con atención la pregunta relacionada con la competencia a evaluar.
2. Seleccione la opción que describa su desempeño en los diferentes escenarios en los que usted ha desarrollado su proceso de aprendizaje.

No.	Competencia	Reactivo	a. Siempre	b. Casi siempre	c. Casi nunca	d. Nunca	e. No poseo referentes para responder esta pregunta.
1	Apego al marco normativo	¿Usted fundamenta sus acciones profesionales en el marco normativo que regula sus funciones y procesos a su cargo?					
2	Proyección del futuro	¿Usted elabora un diagnóstico estratégico interno y externo, considerando las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas en su área de responsabilidad?					
3	Proyección del futuro	¿La planeación estratégica que Usted elabora, contempla acciones concretas para atender las amenazas, debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas en el diagnóstico estratégico?					
4	Proyección del futuro	¿Usted establece alianzas estratégicas en apego a la misión y visión institucional, para adaptarse a los cambios y desafíos presentes y futuros?					
5	Pensamiento sistémico	¿En su planeación estratégica, plantea intervenciones que consideran las interrelaciones y consecuencias (incluyendo productos) de sus decisiones hacia otras áreas de la organización?					
6	Pensamiento sistémico	¿En su planeación estratégica, Usted establece acciones preventivas y/o correctivas para mejorar el funcionamiento de su área como parte de un sistema?					
7	Manejo de la incertidumbre	¿Comunica a su equipo de trabajo los escenarios y posibles respuestas a los mismos para manejar la incertidumbre?					
8	Innovación	¿Utiliza herramientas para idear nuevas soluciones y alternativas ante los problemas que amenazan el cumplimiento de la visión estratégica institucional?					
9	Innovación	¿Considera las ideas emitidas por el equipo de salud involucrado en el problema, para elaborar la propuesta de nuevas soluciones y atender las problemáticas que se presentan en los procesos dentro de su área de responsabilidad?					
10	Innovación	¿Atiende las problemáticas que se presentan en su área de responsabilidad, mediante soluciones innovadoras que fueron generadas con métodos estructurados?					
11	Gestión del cambio	¿Utiliza metodologías para gestionar el cambio organizacional, considerando los procesos en su área de responsabilidad?					

**Instrumento para evaluar la competencia Directiva de Visión Estratégica  
Evaluación por UN subordinado del evaluado**

**Instrucciones:**

Para autoevaluarse considere los siguientes pasos:

1. Lea con atención la pregunta relacionada con la competencia a evaluar.
2. Seleccione la opción que describa su desempeño en los diferentes escenarios en los que usted ha desarrollado su proceso de aprendizaje.

No.	Competencia	Reactivo	a. Siempre	b. Casi siempre	c. Casi nunca	d. Nunca	e. No poseo referentes para responder esta pregunta.
1	Apego al marco normativo	¿Las acciones de su jefe se fundamentan en el marco normativo que regula sus funciones y procesos a su cargo?					
2	Proyección del futuro	¿Su jefe elabora un diagnóstico estratégico interno y externo, considerando las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas en su área de responsabilidad?					
3	Proyección del futuro	¿La planeación estratégica que su jefe realiza, contempla acciones concretas para atender las amenazas y debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas en el diagnóstico estratégico?					
4	Proyección del futuro	¿Su jefe establece alianzas estratégicas en apego a la misión y visión institucional, para adaptarse a los cambios y desafíos presentes y futuros?					
5	Pensamiento sistémico	¿En la planeación estratégica, su jefe plantea intervenciones que consideren las interrelaciones y consecuencias (incluyendo productos) de sus decisiones hacia otras áreas de la organización?					
6	Pensamiento sistémico	¿Su jefe establece, en su planeación estratégica, acciones preventivas y/o correctivas para mejorar el funcionamiento de su área como parte de un sistema?					
7	Manejo de la incertidumbre	¿Su jefe comunica a su equipo de trabajo los escenarios y posibles respuestas a los mismos para manejar la incertidumbre?					
8	Innovación	¿Su jefe utiliza herramientas para idear nuevas soluciones y alternativas ante los problemas que amenazan el cumplimiento de la visión estratégica institucional?					
9	Innovación	¿Su jefe considera las ideas emitidas por el equipo de salud involucrado en el problema, para elaborar la propuesta de nuevas soluciones y atender las problemáticas que se presentan en los procesos dentro de su área de responsabilidad?					
10	Innovación	¿Su jefe atiende las problemáticas que se presentan en su área de responsabilidad, mediante soluciones innovadoras que fueron generadas con métodos estructurados?					
11	Gestión del cambio	¿Su jefe utiliza metodologías para gestionar el cambio organizacional, considerando los procesos en su área de responsabilidad?					

**Instrumento para evaluar la competencia Directiva de Visión Estratégica  
 Evaluación por el Jefe Directo del Evaluado**

**Instrucciones:**

Para autoevaluarse considere los siguientes pasos:

1. Lea con atención la pregunta relacionada con la competencia a evaluar.
2. Seleccione la opción que describa su desempeño en los diferentes escenarios en los que usted ha desarrollado su proceso de aprendizaje.

No.	Competencia	Reactivo	a. Siempre	b. Casi siempre	c. Casi nunca	d. Nunca	e. No poseo referentes para responder esta pregunta.
1	Apego al marco normativo	¿Las acciones del directivo, se fundamentan en el marco normativo que regula sus funciones y procesos a su cargo?					
2	Proyección del futuro	¿El directivo elabora un diagnóstico estratégico interno y externo, considerando las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas en su área de responsabilidad?					
3	Proyección del futuro	¿La planeación estratégica del directivo contempla acciones concretas para atender las amenazas y debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas en el diagnóstico estratégico?					
4	Proyección del futuro	¿El directivo establece alianzas estratégicas en apego a la misión y visión institucional, para adaptarse a los cambios y desafíos presentes y futuros?					
5	Pensamiento sistémico	¿En su planeación estratégica el directivo plantea intervenciones que consideran las interrelaciones y consecuencias (incluyendo productos) de sus decisiones hacia otras áreas de la organización?					
6	Pensamiento sistémico	¿El directivo establece en su planeación estratégica, acciones preventivas y/o correctivas para mejorar el funcionamiento de su área como parte de un sistema?					
7	Manejo de la incertidumbre	¿El directivo comunica a su equipo de trabajo los escenarios y posibles respuestas a los mismos para manejar la incertidumbre?					
8	Innovación	¿El directivo utiliza herramientas para idear nuevas soluciones y alternativas ante los problemas que amenazan el cumplimiento de la visión estratégica institucional?					
9	Innovación	¿El directivo considera las ideas emitidas por el equipo de salud involucrado en el problema, para elaborar la propuesta de nuevas soluciones y atender las problemáticas que se presentan en los procesos dentro de su área de responsabilidad?					
10	Innovación	¿El directivo atiende las problemáticas que se presentan en su área de responsabilidad, mediante soluciones innovadoras que fueron generadas con métodos estructurados?					
11	Gestión del cambio	¿El directivo utiliza metodologías para gestionar el cambio organizacional, considerando los procesos en su área de responsabilidad?					

**Instrumento para evaluar la competencia Directiva de Visión Estratégica  
 Evaluación por un Homólogo**

**Instrucciones:**

Para autoevaluarse considere los siguientes pasos:

1. Lea con atención la pregunta relacionada con la competencia a evaluar.
2. Seleccione la opción que describa su desempeño en los diferentes escenarios en los que usted ha desarrollado su proceso de aprendizaje.

No.	Competencia	Reactivo	a. Siempre	b. Casi siempre	c. Casi nunca	d. Nunca	e. No poseo referentes para responder esta pregunta.
1	Apego al marco normativo	¿Las acciones de su compañero se fundamentan en el marco normativo que regula sus funciones y procesos a su cargo?					
2	Proyección del futuro	¿Su compañero elabora un diagnóstico estratégico interno y externo, considerando las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas en su área de responsabilidad?					
3	Proyección del futuro	¿La planeación estratégica de su compañero contempla acciones concretas para atender las amenazas y debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas en el diagnóstico estratégico?					
4	Proyección del futuro	¿Su compañero establece alianzas estratégicas en apego a la misión y visión institucional, para adaptarse a los cambios y desafíos presentes y futuros?					
5	Pensamiento sistémico	¿En su planeación estratégica su compañero plantea intervenciones que consideran las interrelaciones y consecuencias (incluyendo productos) de sus decisiones hacia otras áreas de la organización?					
6	Pensamiento sistémico	¿Su compañero establece en su planeación estratégica, acciones preventivas y/o correctivas para mejorar el funcionamiento de su área como parte de un sistema?					
7	Manejo de la incertidumbre	¿Su compañero comunica a su equipo de trabajo los escenarios y posibles respuestas a los mismos para manejar la incertidumbre?					
8	Innovación	¿Su compañero utiliza herramientas para idear nuevas soluciones y alternativas ante los problemas que amenazan el cumplimiento de la visión estratégica institucional?					
9	Innovación	¿Su compañero considera las ideas emitidas por el equipo de salud involucrado en el problema, para elaborar la propuesta de nuevas soluciones y atender las problemáticas que se presentan en los procesos dentro de su área de responsabilidad?					
10	Innovación	¿Su compañero atiende las problemáticas que se presentan en su área de responsabilidad, mediante soluciones innovadoras que fueron generadas con métodos					
11	Gestión del cambio	¿Su compañero utiliza metodologías para gestionar el cambio organizacional, considerando los procesos en su área de responsabilidad?					



**COMPETENCIAS DIRECTIVAS**  
**Visión Estratégica**

**BIBLIOGRAFÍA**

1	Goleman, D. (1995). <i>Emotional Intelligence</i> . New York: Bantam Books. (Trad. cast.: Inteligencia Emocional. Barcelona: Paidós, 1997).
2	Alles, M. (2003). <i>Gestión por Competencia: El diccionario</i> . España: Editorial Gránica S.A.
3	Scott, R. (2000). <i>Institutional Change and Healthcare Organizations</i> . Chicago, USA: The University of Chicago Press.
4	Osorio, J. (2015). "El sistema-mundo de Wallerstein y su transformación. Una lectura crítica." <i>Argumentos (México)</i> , 28(77), 47-53.
5	Nieva, V.F., & Sorra, J. (2003). "Safety culture assessment: a tool for improving patient safety in healthcare organizations." <i>Qual Saf Health Care</i> , 12, 17-23.
6	Cervelló-Gimeno, E.M., Moreno-Murcia, J.A., González-Cutre, D., & Montero-Carretero, C. (2013). "Motivación, dirección de la autoconfianza y flow en judokas de alto nivel." <i>Motricidad. European Journal of Human Movement</i> , 31, 1-16.
7	Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2000). <i>Estrategia de Promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe: Anexo N° 6 - Documento de Trabajo</i> . Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.
8	IMSS. (2015). <i>Guía Técnica del Modelo de Gestión de la Jefatura de Servicios de Prestaciones Médicas IMSS</i> .
9	DPM. (2018). <i>Guía Técnica de Gestión por Procesos y Planeación Operativa</i> .
10	<a href="https://www.bibliotecadecompetencias.com/en/Competency/Stress%20Management">UNESCO Office Montevideo, &amp; Morduchowicz, R. (2021). Competencias y habilidades digitales. [Versión en línea]. Disponible en: https://www.bibliotecadecompetencias.com/en/Competency/Stress%20Management</a>
11	<a href="http://www.aab.es">American Library Association. (s.f.). Normas sobre aptitudes para el acceso y uso de la información en la enseñanza superior. [Versión en línea]. Disponible en: http://www.aab.es</a>
12	Delgado Fernández, M., & Barroso Rodríguez, G. (2007). <i>Gestión del cambio organizacional a través de proyectos</i> . <i>Ingeniería Industrial</i> , XXVIII(1), 42-47.
13	<a href="https://scielosp.org/article/rpsp/2013.v34n1/47-53/es/">Suárez Conejero, J., Godue, C., García Gutiérrez, J.F., Magaña Valladares, L., Rabionet, S., Concha, J., et al. (2013). Competencias esenciales en salud pública: un marco regional para las Américas. <i>Rev Panam Salud Pública</i>, 34(1), 47-53. [Versión en línea]. Disponible en: https://scielosp.org/article/rpsp/2013.v34n1/47-53/es/</a>

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS  
 VISIÓN ESTRATÉGICA  
 Glosario**

Concepto	Definición
<b>Dirección</b>	Función administrativa que interpreta los objetivos y planes para alcanzarlos, conduce y orienta a las personas rumbo a ellos ( <i>Chiavenato, 2007</i> ).
<b>Eficacia</b>	Alcanzar los objetivos y resultados, un trabajo eficaz es provechoso y exitoso ( <i>Chiavenato, 2007</i> ).
<b>Eficiencia</b>	Ejecutar bien y correctamente las tareas, el trabajo eficiente es el trabajo bien ejecutado ( <i>Chiavenato, 2007</i> ).
<b>Estrategias</b>	Movilización de todos los recursos de la organización en ámbito global, con la finalidad de alcanzar los objetivos globales a largo plazo ( <i>Chiavenato, 2007</i> ).
<b>Estructura organizacional</b>	Conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización ( <i>Chiavenato, 2007</i> ).
<b>Líneas de comunicación</b>	Autoridad de mando y de acción que se deriva de la posición que se ocupa en la jerarquía ( <i>Chiavenato, 2009</i> ).
<b>Normatividad</b>	Ordenamiento, regla de conducta o preceptos que regula la interacción de los individuos en las organizaciones, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda la institución ( <i>Franklin, 2009</i> ).
<b>Objetivos</b>	Resultados que se pretende conseguir dentro de la organización ( <i>Chiavenato, 2007</i> ).
<b>Organización</b>	Función administrativa, fase después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas correspondientes ( <i>Chiavenato, 2009</i> ).
<b>Plan</b>	Curso de acción determinado, necesario para alcanzar un objetivo, es el producto de la planeación ( <i>Chiavenato, 2007</i> ).
<b>Planeación</b>	Función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar, así como lo que debe hacerse para alcanzarlos; incluye la previsión en el proceso administrativo ( <i>Chiavenato, 2007</i> ).
<b>Planeación estratégica</b>	Planeación general proyectada a largo plazo, incluye la organización en conjunto ( <i>Chiavenato, 2007</i> ).
<b>Políticas institucionales</b>	Normas generales conformadas por declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones ( <i>Franklin, 2009</i> ).
<b>Responsabilidades</b>	Asignación de una tarea a una persona o unidad administrativa que debe realizar ( <i>Franklin, 2009</i> ).
<b>Retroalimentación</b>	Mecanismo por el cual parte de la energía de salida de un sistema regresa a su entrada para alterarla ( <i>Chiavenato, 2007</i> ).
<b>Supervisión</b>	Función de dirección ejercida en el nivel operativo de la organización para verificar la realización de actividades o funciones ( <i>Chiavenato, 2009</i> ).