



Decano

Héctor Horacio Murcia Cabra

Coordinador Académico

Álvaro Sierra Devia

Coordinador de Investigación

José Vicente Barrera Díaz

Coordinador de Extensión

Jhon Alexander Bermúdez Farias

Coordinador de Práctica empresarial

Hermes Morán Mera

Grupo de investigación - Administración Investigativa Sanitas

gifaes@unisanitas.edu.co

Editorial

Me dirijo a la comunidad universitaria de Unisanitas y en especial a los lectores de **Notas Gerenciales**, boletín académico e informativo de la Facultad de Administración, para presentar su relanzamiento 2019. Al interior de este Boletín, encontrarán reflexiones, aportes y oportunidades de crecimiento, tanto personal como colectivo, para contribuir a la consolidación de nuestra Institución, acorde con lo promulgado en nuestro Proyecto Educativo Institucional que señala en algunos de sus objetivos específicos la necesidad de:

“Profundizar en la formación integral de los colombianos, particular pero no exclusivamente dentro de las áreas de la salud, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país y (sic) Propender por el servicio a la comunidad en el área de la salud, mediante programas de extensión y servicio comunitario (...)”. (PEI, 2007, p. 6).

En ese orden de ideas, la Facultad de Administración con su equipo académico, nos aporta al crecimiento y visión institucional, cuyo lema es “ser los mejores formadores en ciencias aplicadas a la salud”, a partir del desarrollo de los procesos misionales aplicados a su campo específico de conocimiento. Así, desde la docencia se aporta a través de servicios académicos principalmente para el fortalecimiento de la formación humana e integral, tal como se consigna en el Acuerdo 048 de 2017. (Disponible en: http://www.unisanitas.edu.co/documents/10181/18334/Acuerdo_048_2017_LINEAMIENTOS+FORMACION+HUMANA+E+INTEGRAL2017.pdf)

Desde la perspectiva de la investigación, a través de un trabajo interdisciplinar, se abordan tres líneas temáticas de investigación: 1) Estrategia y Competitividad, 2) Gestión de la Innovación y 3) Gerencia y Organizaciones. Relacionado con el sector externo, se identifican dos líneas de acción priorizadas acorde con la Política Institucional de Vinculación con el Sector Externo; la primera, un relacionamiento positivo con el sector productivo en proyectos de consultoría como Campus Corporativo (plataforma de educación permanente para el sector empresarial), la segunda, orientada al desarrollo de productos de educación continua, para apoyar la formación permanente de los profesionales que hacen parte de las organizaciones especialmente del sector salud.



Esta edición del Boletín Notas Gerenciales, el cual estuvo activo por cinco años consecutivos desde el año 2012, en esta oportunidad hace su relanzamiento con Notas Gerenciales No. 09, para divulgar a la comunidad académica, los avances, reflexiones y aportes desde su campo específico de conocimiento a los procesos misionales de docencia, investigación, vinculación con el sector externo, y gestión institucional, alineados a los objetivos estratégicos de la Institución promulgados en el Plan de Desarrollo Institucional, 2016-2019.

Quisiera aprovechar esta editorial para reiterar, como en otras oportunidades, que desde las Instituciones de Educación Superior, nuestra responsabilidad se ubica en facilitar el aprendizaje para la competitividad que necesita el país, y retribuir a la sociedad la confianza depositada en nuestra Institución; se trata de realizar procesos de aprendizaje permanente, que permitan a partir de la incorporación de estrategias de gestión del conocimiento, fortalecer de manera integral las instituciones. De allí, que todas las iniciativas de difusión y divulgación del conocimiento, provenientes de la investigación propiamente dicha, y desde la cotidianidad, en la solución de problemas propios de la gestión universitaria y empresarial, contribuyen al progreso científico, académico y cultural del país.

En este contexto, la función de la academia entre otras, es contribuir al desarrollo social; de allí la importancia de divulgar lo que hacemos. La sociedad conoce nuestras contribuciones y hallazgos, a través de la difusión y divulgación de la ciencia y el avance del conocimiento. Esta difusión, la cual debe ser intencionada, propositiva y focalizada, tiene como propósito entregar un mensaje preciso a un grupo determinado de personas conocedoras de un tema específico; mientras que la divulgación, pretende que dicho mensaje llegue a todo tipo de personas interesadas en la información de manera sencilla y atrayente. La primera promueve el desarrollo a nivel científico, y la segunda nos ayuda a construir una cultura científica.

El fortalecimiento tanto del desarrollo científico y cultural, como la generación de una cultura científica parte de la interacción y participación de los miembros e la comunidad universitaria (Estudiantes, Graduados, Docentes, Administrativos, Directivos y Padres de Familia y/o acudientes) -; sin esto, las iniciativas no logran tener el impacto deseado, no se conocen y son vistas como acciones aisladas. Les invito a continuar estrechando lazos de interacción académica, científica y cultural con la comunidad por ejemplo, a través de medios de difusión y divulgación como este Boletín y otras publicaciones institucionales.

Sonia H. Roa Trujillo.

Vicerrectora Académica

Comité Editorial

Introducción:

Los directivos de niveles medio y alto en las organizaciones del sector salud llevan un ritmo alto de ocupación diaria; lo cual impide en muchos casos generar espacios para su desarrollo profesional y personal.

Estudios realizados por consultoras estratégicas indican que los directivos -sin distinción entre tipo de empresa y sector-, gastan aproximadamente el 70% de su tiempo en reuniones, el 15% en planificación, organización y gestión de imprevistos, y un 15% adicional en otras tareas directivas (Absolut Strategy Consulting). En el sector salud, la situación de estos directivos se agrava, teniendo en cuenta que muchos de ellos ejercen de manera alterna su profesión mediante turnos o jornadas laborales extendidas; por tanto, los espacios para procesos de formación y desarrollo, se ven limitados no solo por la disponibilidad de tiempo, sino por la localización física de los funcionarios.

Con fundamento en lo anterior y atendiendo el llamado de una importante empresa del sector salud en Colombia, la Fundación Universitaria Sanitas propuso una alternativa de formación continua para cincuenta directivos con el objetivo de: 1. Satisfacer las necesidades de capacitación identificadas por la compañía a través de las evaluaciones de desempeño 2. Potencializar las fortalezas de estos colaboradores con base en los planes de sucesión y carrera 3. Generar conocimiento que apalanque la consecución de metas de la compañía.

Para lograr lo anterior la Facultad de Administración de la Fundación, en trabajo conjunto con el área de capacitación y desarrollo de esta compañía, diseñaron las competencias a alcanzar por los participantes, de acuerdo con su perfil, área y nivel de formación, duración del programa, modalidad, y los cursos y temas a tratar. Adicionalmente y teniendo en cuenta que el programa requería ser de altísima calidad y lo suficientemente atractivo y flexible para lograr la cohesión y compromiso de los participantes; se convocaron a diferentes entidades y expertos de talla internacional –Harvard Business Publishing, Avedis Donabedian, Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad-, para que hicieran parte de esta apuesta de formación.

Desde el inicio del programa, el desafío consistió en mantener cautivos a los participantes y generar actividades interesantes, para lo cual se utilizaron metodologías de aprendizaje activas, como casos, artículos, foros interactivos, sesiones presenciales a través de Webinar, evaluaciones, quizzes, ejercicios de aplicación y videos, entre otros. De igual manera se combinaron metodologías a distancia virtual y presencial para facilitar el acceso a los contenidos, todos apoyados en tecnologías de la información y las comunicaciones.

La efectividad de esta clase de programas se hace evidente a través de la satisfacción del participante, la mejora en sus habilidades, el nivel de retención del talento humano, los ascensos, y todos y cada uno de los proyectos en los que de manera discreta aportó cada curso, evidenciable en los indicadores y el nivel de cumplimiento global de las metas por área y como organización. Los participantes manifestaron utilidad, pertinencia y calidad de los cursos impartidos. La deserción ha sido del 4% por motivos diferentes al interés o calidad del curso.

Diseño del programa

El diseño del programa se realizó bajo el entendido que se requería una formación para niveles directivos altos y medios de organizaciones pertenecientes al sector salud, con limitaciones de tiempo, ubicados en diferentes partes del país y del mundo, y con necesidades de formación en temáticas actuales que respondieran a las necesidades de la compañía, y habilidades para la dirección de sus áreas y la consecución de metas de gran calado.

1 por Amely Vargas, MBA, Coordinador Académico Facultad de Administración, y Lina Gómez Magister en Dirección y gestión de instituciones Elaborado educativas, para el Simposio Las TIC en la Formación Técnica y Tecnológica de Personal Administrativo en Salud.

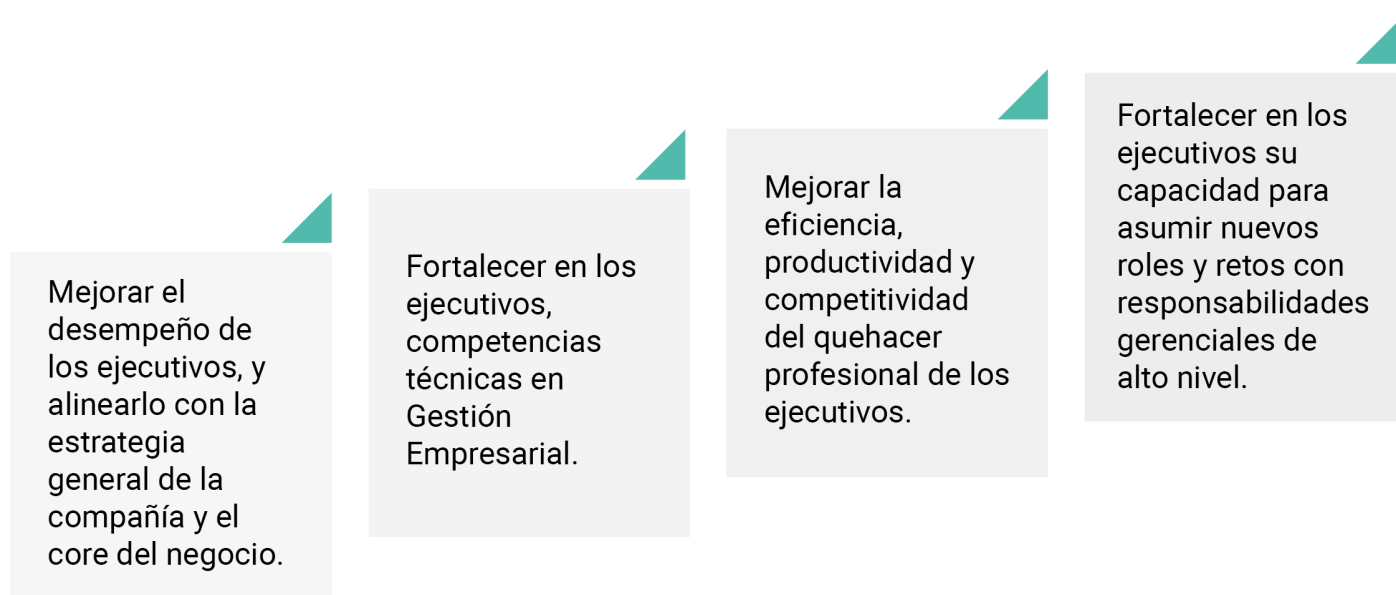
El primer paso fue definir el objetivo del programa y perfilar el grupo de participantes, para luego determinar las competencias y temáticas, los aliados y el tiempo de duración. Luego se definieron las metodologías a utilizar y las estrategias de motivación y seguimiento, para culminar con el proceso de evaluación. A continuación se describe cada uno de los pasos que se siguieron para su diseño:

Definición del objetivo del programa

Teniendo en cuenta los requerimientos expresados por la empresa contratante, fundamentados en la necesidad de mejorar la gestión que realizan sus ejecutivos de niveles medio y alto, así como, las necesidades del sector salud relacionadas con mejorar su competitividad y las condiciones económicas y sociales en donde la compañía opera, se estableció el siguiente objetivo para el **Programa de Desarrollo Directivo –Sector Salud–**:

“Crear, promover y fortalecer en los empleados de niveles superiores, competencias gerenciales avanzadas en coherencia con la estrategia organizacional de la compañía”.

Como objetivos específicos se definieron:



Gráfica 1. Objetivos específicos del PDD-SS

Definición de la población objetivo:

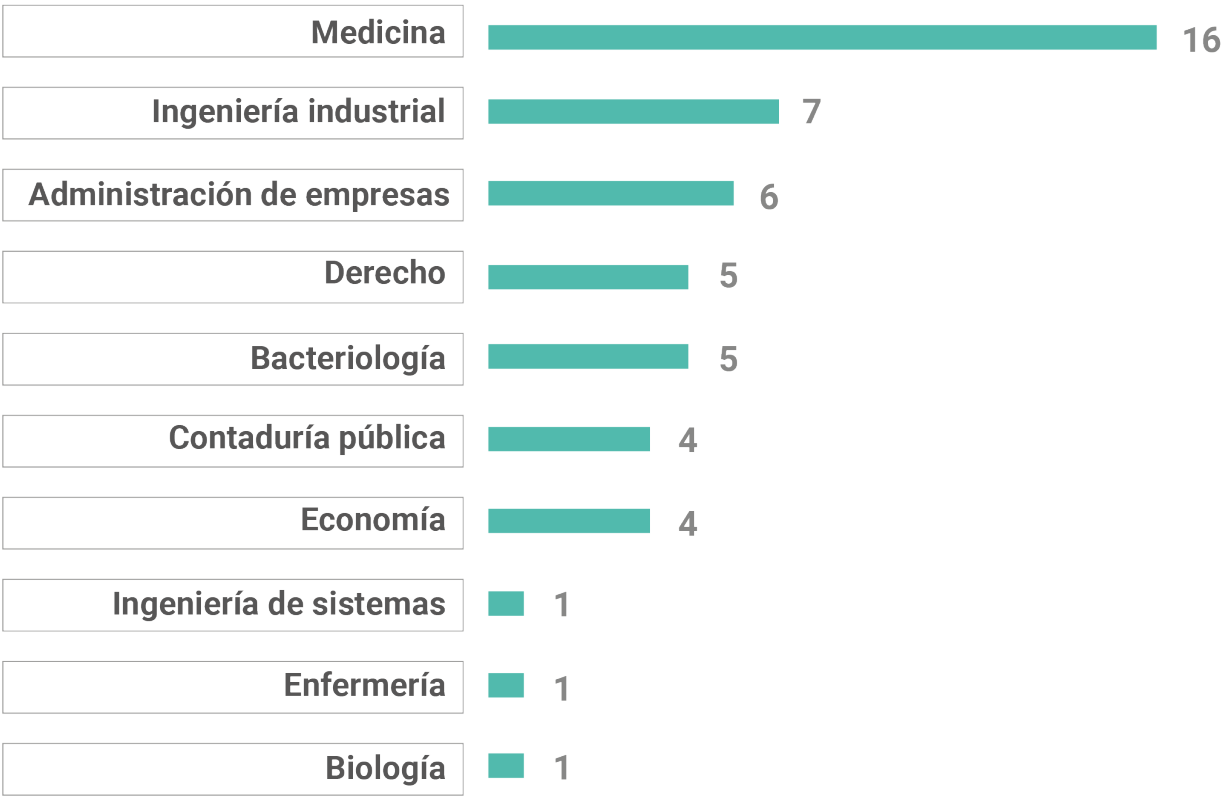
El programa está dirigido a ejecutivos de alto nivel de empresas del sector salud, que se encuentran en planes de relevo generacional, de sucesión y carrera o con necesidades de formación en competencias directivas.

Los participantes al programa deberán ser aquellos que bajo las necesidades de la entidad contratante, tengan grandes capacidades y potencial para ser aprovechados por la compañía y en beneficio del empleado. Deberán ser personas con interés en su desarrollo personal y profesional, disposición para su formación, compromiso y deseos para afrontar grandes retos en la compañía.

La entidad contratante determinó como población objetivo un total de cincuenta participantes, con la siguiente distribución:

Por profesión:

Gráfica 2. Distribución de los participantes del PDD-SS por profesión



Por nivel de cargo:

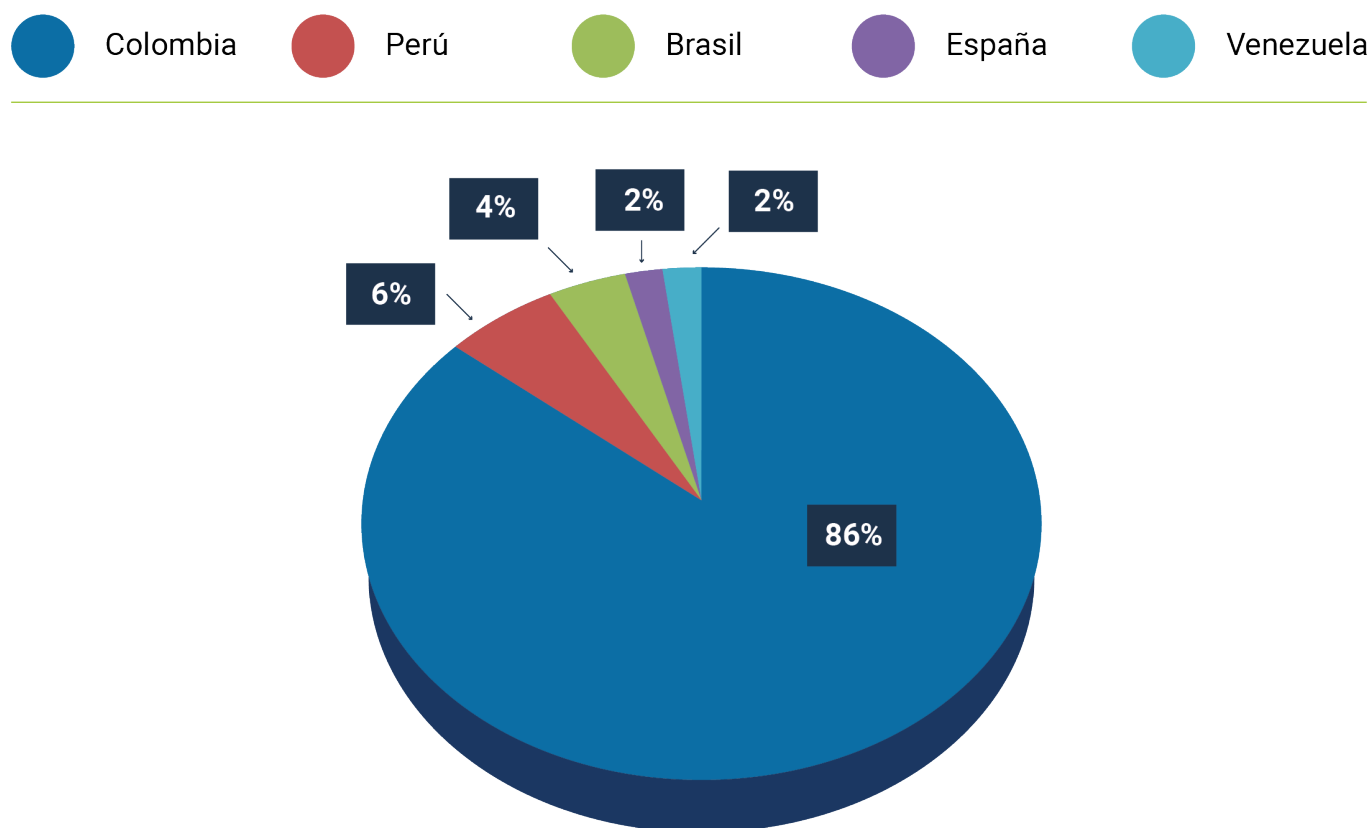
Tabla 1. Distribución de los participantes del PDD-SS por cargo

Nivel del cargo	Cantidad	Participación
Presidente	1	2%
Vicepresidente	5	10%
Gerente	19	38%
Subgerente	9	18%
Director	9	18%
Coordinador	4	8%
Asesor	2	4%
Líder	1	2%
Total general	50	100%

Por ubicación geográfica:

El 86% de los participantes estaban ubicados en las principales ciudades capitales de Colombia. El 14% del total de participantes se ubicaban en el extranjero, tres en Perú, dos en Brasil, uno en España y otro en Venezuela.

Gráfica 3. Distribución de los participantes del PDD-SS por ubicación geográfica en el extranjero.



Identificación competencias, cursos y temáticas

Específicamente para la definición de las temáticas se tuvo en cuenta el propósito y la población objetivo; sin perder de vista que las competencias ², de carácter básico, genérico y específico, deberían permitir al participante en su orden, lo siguiente:

- Actuar acorde con principios éticos y expectativas a nivel Empresa-Institución-Sociedad.
- Adaptar los conocimientos comunes al desarrollo de su quehacer profesional.
- Dominar los aspectos importantes en un campo de conocimiento específico.

Con base en lo anterior se diseñó un esquema de formación a la medida que cubriera en lo posible, todas las áreas de la gestión empresarial de manera práctica y especializada. Se diseñó a través de etapas, de acuerdo con el tipo de competencias que en cada una se desarrollan y mantiene una secuencia formando un espiral creciente de habilidades y conocimientos para el participante.

La Primera Etapa, de carácter **Optativo**, fue diseñada para los participantes del PDD-SS, con el fin de fortalecer **competencias genéricas** que facilitan el buen desempeño en su qué hacer profesional. Está compuesta por cursos que potencializan las habilidades técnicas y blandas.

La Segunda Etapa, de carácter **Fundamental**, cubre a profundidad los aspectos relacionados con la gestión empresarial alineados con el core del negocio y la estrategia corporativa de la compañía, y responde a las competencias de nivel genérico.

² Las competencias hacen referencia a las capacidades que se espera que el participante logre como fruto de su formación teórica y práctica, construyendo aprendizajes significativos para su vida personal y su desempeño profesional.

La Tercera Etapa, de carácter **Complementario**, fortalece los conocimientos adquiridos por los participantes en las etapas uno y dos, y busca el desarrollo de competencias a nivel específico.

Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo del programa debía dar respuesta a las necesidades de ubicación y tiempo de los participantes, con el reto de mantenerlos interesados y motivados en todas las etapas. La decisión entonces, fue la de desarrollar los cursos a partir de una metodología a distancia en modalidad Blended Learning³, la cual permite alternar de manera equilibrada recursos tecnológicos con sesiones presenciales pensadas para aclarar conceptos, realizar ejercicios y solucionar problemas reales con base en la temática desarrollada en cada módulo virtual.

El contenido virtual se fortaleció con:

- Foros interactivos para introducir conceptos y fomentar el aprendizaje entre los participantes.
- Método de Análisis de Casos y artículos para entrenarse en la toma de decisiones.
- Trabajo en equipo para aplicar en la práctica los conceptos adquiridos.
- Sesiones Webinar, que se asemejan a una reunión personal en tiempo real porque permite a los asistentes interactuar entre sí.
- Sesiones presenciales desarrolladas en forma de seminarios, seminario-taller y talleres; destacándose el análisis, reflexión y aplicación de elementos teóricos y prácticos.
- Actividades de ejercitación con dinámicas y juegos para desarrollar habilidades y actitudes.
- Procesos evaluativos que permiten reconocer el estado alcanzado en el desarrollo de competencias.
- Asesorías personalizadas a través de videoconferencia o teleconferencias con los tutores para aclarar inquietudes puntuales de los participantes.

Duración total del programa y tiempos de dedicación

El programa se desarrolló durante dieciocho meses consecutivos, e hicieron parte de éste doce cursos con duración promedio de ocho semanas cada uno.

En cuanto a los tiempos de dedicación, los participantes deberían tener entre 4 a 6 horas semanales de trabajo en plataforma y trabajo autónomo. Incluidos los encuentros sincrónicos de 2 horas de duración, previamente programados.

Certificación y clasificación

A pesar de ser un programa perteneciente a la clasificación de la educación no formal, se definió que para la **certificación** del programa sería necesario un cumplimiento mínimo del 80% en la asistencia de cada curso y para la **aprobación** un mínimo del 80% del desarrollo de todas las actividades que se realicen en cada uno de éstos. En todo caso cada módulo se certifica de manera independiente.

Estos certificados acreditan el conjunto de competencias profesionales adquiridas por el participante, que lo capacitan para el desarrollo de su actividad laboral en la compañía, para ello, se realiza un seguimiento permanente a cada uno de los participantes de acuerdo con sus avances evidenciados en los documentos generados y ubicados en el aula virtual, los cuales son analizados desde su calidad académica en relación a su fundamentación y puesta en práctica de los referentes estudiados.

3 El Aprendizaje Semipresencial (por sus siglas en inglés: Blended Learning o B-Learning) se refiere a la combinación del trabajo presencial (en aula) y del trabajo en línea (combinando Internet y medios digitales), en donde el alumno puede controlar algunos factores como el lugar, momento y espacio de trabajo. Asimismo, se puede entender como la combinación eficiente de diferentes métodos de impartición, modelos de enseñanza y estilos de aprendizaje. El b-learning es referido de distintas formas: aprendizaje semipresencial, aprendizaje mixto, aprendizaje combinado, aprendizaje híbrido. En todos los casos se refiere al trabajo combinado en modalidad presencial y en línea para lograr un aprendizaje eficaz. El gran reto está en encontrar el balance adecuado entre las actividades que se realizan de manera virtual y las que se hacen de manera presencial.

Desarrollo del programa

Pruebas de clasificación

Para los cursos de habilidades técnicas pertenecientes a la etapa optativa, se realizaron pruebas clasificatorias de manera 100% virtual y límite de tiempo, con el fin de identificar el nivel de conocimientos de los ejecutivos y ubicarlos según niveles de destreza o eximir a quienes demostraron dominio de las competencias.

Herramientas de gestión y motivación

Para lograr la cohesión y participación de los ejecutivos durante el programa, fue necesario diseñar estrategias de motivación, seguimiento y contacto. El reto se incrementó, porque toda comunicación debía ser de manera oficial, formal e impersonal.

Se diseñaron las siguientes estrategias:

- Evento de apertura en el que se les informó sobre las condiciones del programa, cronogramas y compromisos.
- Formato de comunicados semanales, en los que se les recordaba el curso en desarrollo, las actividades, evaluaciones a realizar, fechas de entrega y cierre de la plataforma.
- Se creó un buzón de correo electrónico exclusivo para el programa y uno de soporte técnico, con respuesta de máximo un día hábil.
- En casos puntuales, se coordinaban sesiones de video o audioconferencia, personalizados.
- En casos de fuerza mayor se ampliaban plazos de entrega de actividades.

Estas estrategias permitieron que los participantes logaran en un 98% la aprobación y certificación de cada curso.

La deserción ha sido del 4%, lo que corresponde a dos participantes, uno razones de fuerza mayor y otro por retiro de la compañía.

Evaluación del proceso

Con el fin de tener un proceso de mejora continua del programa, se diseñó una evaluación de 360° que integra:

- La evaluación general de los participantes a cada curso y una global al finalizar el programa. Esta evaluación incluyó aspectos de nivel de apropiación de conocimientos nuevos, aplicación, importancia y calidad de los contenidos.

Resultados parciales de la experiencia

Dentro de las fortalezas identificadas por la compañía contratante y sus participantes se encuentran:

- Programa a la medida como respuesta a las necesidades de las empresas, con orientación al sector.
- Temáticas de la etapa fundamental y complementaria orientadas a un alto nivel de cargos, lo que apalanca directamente el objetivo de formación para los sucesores.
- Contenidos de actualidad y tendencias mundiales.
- Alianzas con instituciones educativas internacionales de prestigio, nivel y posicionamiento.
- Metodología virtual con variedad de recursos pedagógicos como videoconferencias, lecturas, casos, ejercicios aplicados, entre otros.
- Posibilidad de transferencia de conocimiento de los participantes a sus actividades y equipos de trabajo.
- Informes periódicos de avances, estatus de los participantes y obstáculos encontrados.
- Comunicación constante con los equipos de capacitación de las empresas clientes.

- Disponibilidad y conocimiento por parte del equipo de la Fundación Universitaria Sanitas asignado al PDD.
- Se acogieron las solicitudes de plazos realizadas por los participantes y se ampliaron fechas con el objetivo de que todos culminaran, reconociendo en todo caso la alta carga laboral de los participantes.
- Gran parte de los participantes fueron cumplidores y atentos a las actividades. Las sesiones sincrónicas y presenciales contaron con la mayoría de los participantes.
- Las plataformas utilizadas son claras y de fácil navegación y siempre se contó con soporte técnico.
- Calidad versus costo por participante.

Reflexiones finales

El Programa de Desarrollo Directivo –Sector Salud–, da cuenta que este tipo de formación se convierte en una herramienta que permite capacitar a ejecutivos de alto nivel en competencias y temáticas de alto impacto y con alta calidad de acuerdo con las necesidades específicas de las compañías.

El uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, así como de metodologías activas, facilita la accesibilidad, de manera que los participantes pueden ajustar sus tiempos y espacios a su medida y requerimientos.

El éxito de esta clase depende en gran medida de la motivación y acompañamiento a los participantes, la tecnología se convierte en un aliado que facilita el aprendizaje y los procesos de interactividad deben estar soportados para que funcionen de manera adecuada, de esta forma, los participantes tienen la oportunidad de interactuar entre ellos y con sus tutores.

Contar con encuentros presenciales y sincrónicos con los tutores es fundamental. Esos encuentros enriquecen la temática, permiten aclarar inquietudes, participantes se sienten escuchados, pueden dar sus opiniones y recibir realimentación o complementariedad de sus criterios.

Junto con los encargados de capacitación de las empresas, es necesario mantener una comunicación constante y fluida, con el fin de que sirvan de apoyo en la motivación y tener conocimiento de primera mano sobre las dificultades que puedan presentar los participantes, ejemplo las vacaciones, retiros, traslados, ascensos, etc., que pueden afectar el rendimiento de los participantes. De igual forma, son los primeros que realimentan el proceso, pues reciben de manera directa y casi inmediata cualquier situación que se presente con el desarrollo del programa.

Finalmente, se requiere de procesos de diseño y desarrollo de la formación flexible, simple y de fácil acceso.

Referencias Bibliográficas

- Absolut Strategy Consulting. (s.f.). '**tempus fugit**' – Directivos a tiempo parcial y coste variable. Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de <https://absolutsc.com/interim-ahorro/>



La economía es el estudio de la forma en que las sociedades utilizan recursos escasos para producir bienes valiosos y distribuirlos entre diferentes personas, resolviendo tres problemas económicos fundamentales: ¿Qué bienes producir y en qué cantidades? ¿Cómo se producen los bienes? ¿Para quién se producen los bienes? (Samuelson, 2006). La economía de la salud es la disciplina de la economía aplicada al tema de la asistencia sanitaria y aborda los problemas anteriores desde la perspectiva de la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos y de la equidad al considerar su distribución entre individuos y grupos en la sociedad, aplicando las teorías, conceptos y técnicas de la economía al sector de la salud (Kernick, 2003). Dada su importancia para apoyar la toma de decisiones en los diferentes niveles de los sistemas de salud, a continuación se describen sus principales características y aplicaciones.

Según Rodríguez (2012), los temas principales que constituyen el núcleo de la economía de la salud son la definición y medición del valor de la salud, los determinantes sociales de la salud, la demanda de salud y de servicios de salud y la oferta de servicios de salud, de los cuales se derivan el estudio del mercado de los servicios de salud, la evaluación económica, la planificación financiación y la regulación, así como la evaluación macroeconómica de los sistemas de salud.

La salud y el estado de salud son multidimensionales y no dependen sólo del sistema de salud. Se relacionan estrechamente con determinantes sociales de la salud, los cuales son factores que determinan la aparición de la enfermedad (Ley N° 1751, 2015) y cuya intervención implica la acción coordinada de diferentes sectores, las instituciones y la comunidad en general. Están relacionados con el nivel de ingresos, las condiciones de vida y trabajo de la población, la nutrición, la educación, el medio ambiente y el acceso a los servicios de salud entre otros.

El estudio de la demanda de servicios de salud contribuye a responder qué bienes y servicios producir y en qué cantidades, teniendo en cuenta las decisiones de los consumidores a través de mecanismos del mercado o las necesidades establecidas por la sociedad y los expertos definidos por ella, a través de mecanismos político-administrativos (Bradshaw, 2016). El estudio de la oferta considera a los vendedores y productores y se relaciona con los costos y la producción. La economía de la salud se ocupa del análisis de la función de producción de servicios de salud, del modelo de organización de la prestación, de los costos de la atención, del mercado de los factores productivos, los medicamentos y los insumos, así como de los mecanismos de pago y los incentivos a médicos y hospitales (Rodríguez, 2012).

El mercado de los servicios de salud es el lugar donde convergen e interactúan la oferta y la demanda para determinar los precios y las cantidades de equilibrio. La competencia y las posiciones dominantes de los agentes en el mercado, la presencia de fallas del mercado (competencia imperfecta, externalidades, asimetrías de información e incertidumbre entre otras), así como la existencia de seguros y sus efectos indeseables (riesgo moral y la selección adversa) en los asegurados y la selección de riesgos por parte de las aseguradoras, exigen una mirada permanente desde la economía de la salud.

La evaluación económica es un conjunto de técnicas de análisis que permiten relacionar el costo con los beneficios de intervenciones alternativas para facilitar la toma de decisiones cuando los recursos son escasos y está

4 Elaborado por Álvaro López Villa, Médico, Especialista en Gerencia Hospitalaria, Master en Economía de la Salud y del Medicamento, Profesor Administración

relacionada principalmente con la eficiencia (Kernick, 2003). Se utiliza para la valoración de medicamentos, tecnologías médicas, tratamientos y programas de salud. Las modalidades de evaluación económica se diferencian en la forma de medir los resultados o beneficios derivados de la intervención. Si los resultados se miden en términos monetarios, nos encontramos ante un análisis costo-beneficio. Si los resultados se expresan en unidades físicas o naturales tales como las cifras de presión arterial, las complicaciones evitadas o los años de vida ganados, el análisis es de costo-efectividad, en el cual se comparan los costos adicionales que supone una tecnología con los resultados incrementales que proporciona. Si los resultados consideran varias dimensiones de interés, tales como los Años de Vida Ajustados por Calidad (AVAC o QALYS en inglés), que combinan la cantidad y calidad de vida obtenidos por la intervención, el análisis es de costo-utilidad (Kernick, 2003; Puig Junoy, 2012).

La regulación es la intervención del gobierno en una economía de mercado mixta para corregir o prevenir las fallas del mercado, abordar la equidad y la justicia social, suavizar las fluctuaciones económicas (Scott, 2016), así como la presencia de externalidades negativas y de consumidores denominados “free riders” o consumidores parásitos, quienes consumen más que una parte equitativa de un recurso o no afrontan una parte justa del costo de su producción (Rodríguez, 2013; Martínez, 2010). Para enfrentar estos problemas los gobiernos pueden imponer impuestos, introducir un esquema nacional de seguro de salud, subsidiar el suministro privado de atención médica o establecer un servicio nacional de salud (Scott, 2016). La regulación a su vez genera sus propios problemas dado que la intervención del mercado puede reducir la eficiencia y no maximizar el bienestar social. Por estas razones, los gobiernos deberían intervenir solo si los beneficios de la intervención exceden los costos. Cuando las ineficiencias son pequeñas, el gobierno no debería intervenir (Scott, 2016).

Finalmente, la evaluación macroeconómica de los sistemas de salud considera entre otros la evolución del gasto en salud como porcentaje del PIB, la evolución per cápita del gasto en salud, la relación entre el gasto en salud y el nivel de salud de la población, la eficiencia y la equidad alcanzadas.

La economía de la salud se ha convertido en un campo importante de estudio, que enfatiza en la aplicación de la teoría económica para mejorar la utilización de recursos en la obtención de resultados en salud en todos los niveles del sistema. El análisis económico a nivel micro ha permitido incorporar los conceptos de eficiencia y eficacia en la gestión integral de los recursos, analizar los procesos y los costos de producción y evaluar los resultados obtenidos de un modo efectivo en función del costo (Collazo et al., 2002), orientado el quehacer diario de los profesionales que participan en la prestación de servicios de salud.

Referencias bibliográficas

- Bradshaw, J, (2016). Jhonatan Bradshaw on Social Policy. Selected Writings 1972-2011. Published by University of York.
- Collazo H, Cárdenas J, González R, Miyar R, Gálvez A, Cosme J. (2002). La economía de la salud: ¿debe ser de interés para el campo sanitario?. Rev Panam Salud Publica/Pan AmJ Public Health 12(5).
- Himanshu R, Nayak N. (2007). Health and Health Economics: A Conceptual Framework. Recuperado de https://mpra.ub.uni-muenchen.de/6546/1/MPRA_paper_6546.pdf
- Kernick, P, (2003). Introduction to health economics for the medical Practitioner, Postgrad Med J 2003;79:147–150.
- Ley N° 1751. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá Colombia, 16 de febrero de 2015.
- Martinez, X, (2010). Principles of Health Economics for non-economists. Recuperado de <http://code.uab.es/xmg/Docencia/Health/HealthEcs.pdf>.
- Puig-Junoy, J, (2012). Los mercados de bienes y servicios de salud. Material de clase. Universidad Pompeu Fabra. Barcelona.
- Rodríguez, M, (2012). La Economía y su aplicabilidad al campo de la salud. Material de clase. Universidad Pompeu Fabra. Barcelona.
- Rodríguez, C. E. (2013). Diccionario de economía: etimológico, conceptual y procedimental: edición especial para estudiantes. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/libros/diccionario-economia-etimologico-conceptual.pdf>
- Samuelson, P. y Nordhaus. W. (2006). Economía (18ª Ed), S.A. MCGRAW-HILL.
- Scott G, 2016. Health Economics por Health Professional. An Aotearoa / New Zealand Perceptive. Recuperado de <https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/9831/Scott%20Health%20Economics%20for%20%20Health%20Professionals.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, Massey University Library.

Una propuesta para continuar implementando la salutogénesis en el grupo empresarial keralty

Tovar RN., Gómez A. y Barrera JV 1 ⁵

Presentación

Desde el año 2017 (Boletín Enlace, 2017) el grupo empresarial Keralty (anteriormente denominado Organización Sanitas Internacional), anunció la integración de la salutogénesis para la co-creación de modelos de atención enfocados en la capacidad de afrontamiento de los individuos manteniendo así el bienestar y generando salud. El presente artículo pretende precisar la definición y el alcance de la salutogénesis y plantear estrategias salutogénicas concretas para su implementación en las empresas prestadoras de servicios de salud (unidades de atención primaria y clínicas) y de servicios educativos (Fundación Universitaria Sanitas) de la organización Keralty.

El artículo inicia con un glosario para presentar al lector conceptos básicos que se encontrarán a lo largo del artículo (**Tabla 1**). Posteriormente se describe las generalidades de la organización Keralty y las herramientas de la salutogénesis como insumos para plantear estrategias salutogénicas y su implementación. Finalmente se concluye exponiendo los beneficios de implementar la salutogénesis de forma efectiva en la organización keralty.

Tabla 1. Glosario de conceptos salutogénicos.

Salud	Movimiento constante en el continuo de alivio y malestar desarrollado mediante la interacción entre individuos, sus determinantes individuales y sus entornos de vida relevantes.
Patogénesis	La orientación patogénica propone el estudio y ejecución de intervenciones basándose en la dicotomía entre lo normal y lo patológico con el objetivo de curar o evitar la enfermedad por medio de la modificación o manejo de los factores de riesgo nocivos.
Salutogénesis	La orientación salutogénica propone el estudio y ejecución de intervenciones basándose en el continuo de alivio-malestar con el objetivo de crear y mantener la salud por medio de la modificación o manejo de los factores de riesgo protectores (recursos de resistencia).
Sentido de coherencia	Capacidad de comprender, aceptar y resolver las situaciones que generan estrés basada en un sentimiento perdurable y dinámico de confianza en que los entornos internos y externos son predecibles y razonables. Consta de tres componentes: comprensibilidad, manejabilidad y significatividad.
Recursos de resistencia	Son características (físicas, bioquímicas, cognitivas, emocionales, etc) que pueden ser generalizadas o específicas y que al ser empleadas por el individuo ante situaciones desencadenantes de estrés le permiten manejar exitosamente la tensión adaptándose a su entorno y ubicándolo así más cerca en el polo de alivio en el dipolo alivio -malestar.

Fuente: Elaborada por los autores a partir de Mittelmark (Mittelmark, 2017)

Generalidades de Keralty

Keralty es una organización internacional presente en nueve países alrededor del mundo con empresas de aseguramiento, de prestación de servicios de salud y empresas sociales como la Fundación Universitaria Sanitas. Su misión es producir salud y bienestar a partir de una manera de organizar los servicios de atención que brinda a los usuarios denominado modelo de las 5 p's: **predictivo** (reconociendo con anticipación la aparición de enfer-

5 Elaborado por Nataly Tovar (estudiante de XI semestre de medicina), Alexander Gómez (profesor de salud pública) y José Vicente Barrera (profesor de administración) durante el desarrollo del núcleo temático de administración en salud que se dictó a los estudiantes de undécimo semestre del Programa de Medicina de la Fundación Universitaria Sanitas en marzo de 2018.

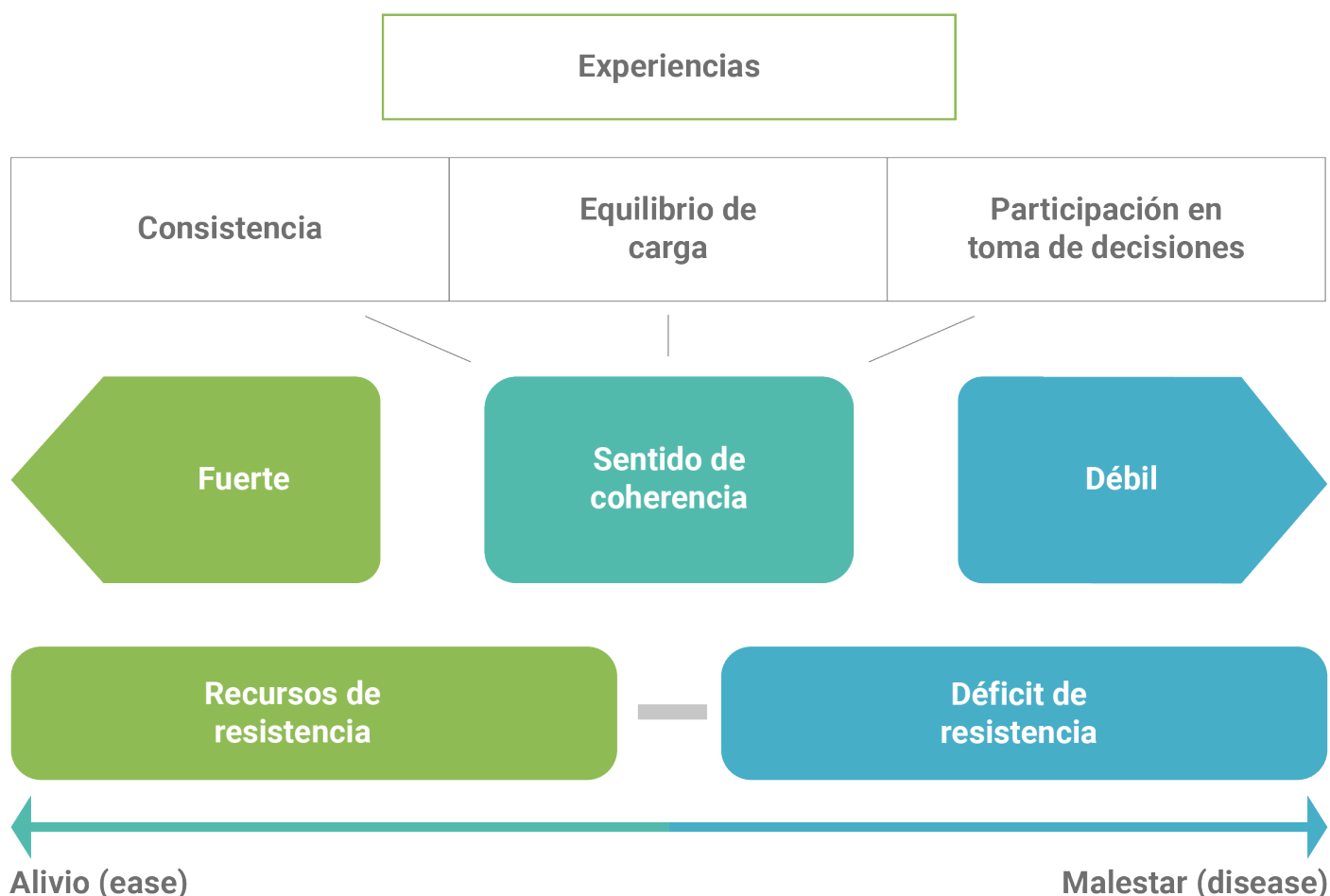
medades y así evitarlas), **personalizado** (considerando a cada individuo y sus características particulares), **preventivo** (con acciones para mantener la salud), **participativo** (empoderando a los individuos para la autogestión de su salud) y **permanente** (acompañando continuamente a los individuos).

Generalidades de salutogénesis

La salutogénesis es una orientación académica y un modelo teórico propuesto por Aaron Antonovsky en la década de los 70. El punto de partida del modelo es definir la salud como el movimiento a través de un continuo de alivio - malestar (y no a través del dipolo normalidad - patológico que utilizan las profesiones de la salud).

El modelo plantea que la capacidad del individuo u organización para afrontar exitosamente los factores desencadenantes de estrés depende de disponer y utilizar características tangibles e intangibles denominadas recursos de resistencia. Sin embargo, para que los individuos u organizaciones puedan disponer de estos recursos deben aprender a usarlos teniendo en la vida experiencias que les ayuden a darle significado a la existencia, planteándose retos que puedan superar con esfuerzo y teniendo la oportunidad de participar en la toma de decisiones que podrían afectarle (Mittelmark, Sagy, Eriksson, Bauer, Pelikan, Lindstrøm y Espnes, 2017).

Para ilustrar mejor las relaciones entre estos conceptos, Antonovsky plantea el **sentido de coherencia** como una combinación entre las causas que desencadenan el estrés y la disposición a utilizar los recursos de resistencia que cada uno tiene disponibles como se observa en el siguiente diagrama (**Figura 1**).

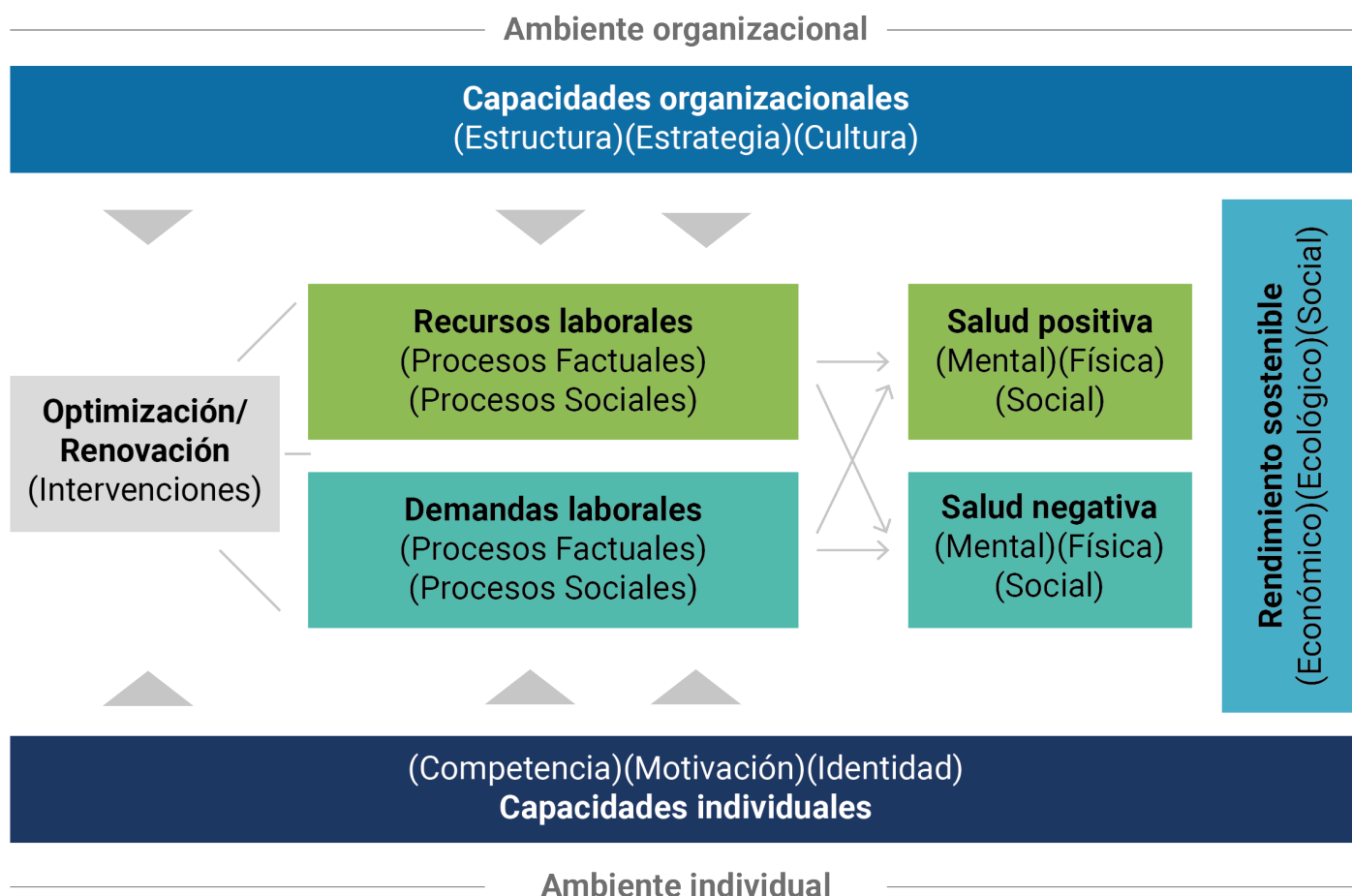


Fuente: Elaborada por los autores a partir de Mittelmark (Mittelmark, 2017)

Implementación de la salutogénesis

Para implementar la salutogénesis en las organizaciones se puede utilizar el **modelo de desarrollo de salud organizacional** (Bauer y Jenny 2012) que considera la interacción entre las capacidades individuales de empleados y directivos para mejorar continuamente el nivel percibido de salud individual, la calidad laboral percibida y la sostenibilidad de la organización en general (**Figura 2**).

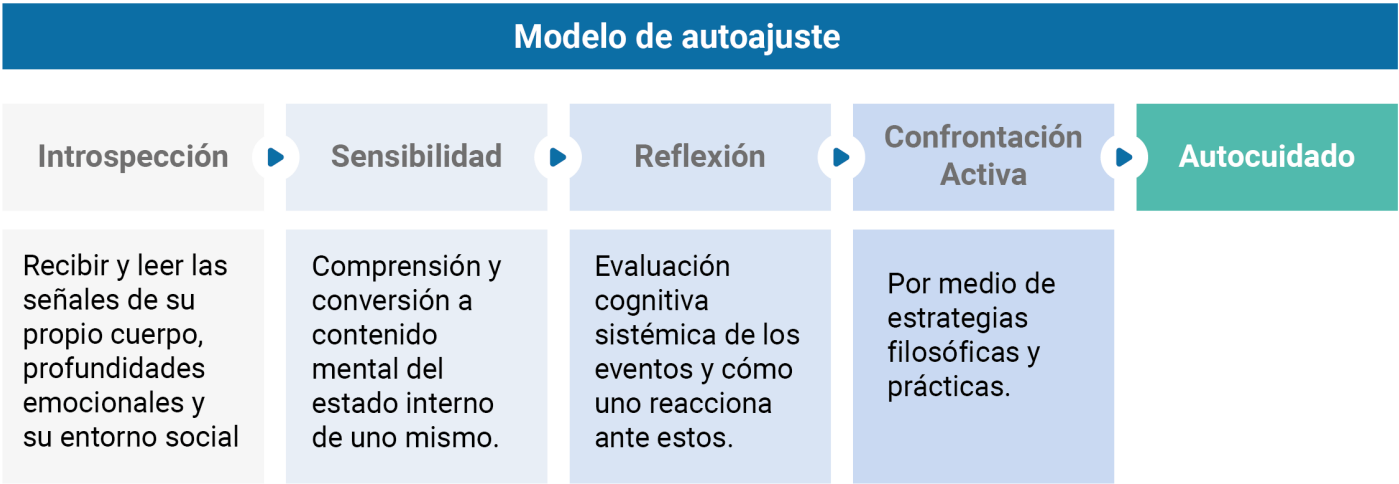
Figura 2. Bauer, G. y Jenny, G. 2012 , Modelo de investigación para el desarrollo de salud organizacional [Figura] . Recuperado y modificado de : The Handbook of Salutogenesis , capítulo 21, 220.



A partir del modelo de desarrollo de salud organizacional, se puede convertir a Keralty en una organización salutogénica por medio del método de **consultoría sistémica** (Bauer, Jenny, Lehmann y Ruegg, 2014) creando así capacidades individuales y organizacionales en un proceso constante de optimización (cambios a pequeña escala) y renovación (cambios profundos).

En el mismo sentido los integrantes individuales de la organización (trabajadores, ejecutivos, clientes, pacientes, estudiantes) pueden desarrollar capacidades salutogénicas si utilizan el **modelo de "autoajuste"** (Vinje y Mittelmark, 2006) el cual propone que debe encontrarse un balance en el compromiso laboral para preservar el autocuidado y evitar el fenómeno denominado "burn-out". Ese balance se encuentra usando introspección, sensibilidad, reflexión y confrontación como puede verse en el diagrama (**Figura 3**).

Figura 3. Modelo de auto- ajuste.



Fuente: Elaborada por los autores a partir de Mittelmark (Mittelmark, 2017)

Aplicando la salutogénesis en Keralty

Con respecto a la implementación de la orientación salutogénica a las empresas de la organización como hospitales y la Fundación Universitaria Sanitas, existen iniciativas internacionales que valdría la pena utilizar como marco conceptual y práctico para cumplir este objetivo. Las repercusiones salutogénicas de cada una de estas se sintetizan en la **tabla 2**.

Tabla 2. Implementación de Iniciativas internacionales para la promoción de salud en Hospitales y Universidades: repercusiones salutogénicas para Keralty.

Iniciativa	Origen	Repercusiones salutogénicas para las empresas de keralty
Universidades promotoras de salud	1995: Universidad de lancashire (reino unido) y la OMS.	• Integra la promoción y creación de salud en la cultura y estrategia universitaria. • Promueve los ambientes saludables y sostenibles para los estudiantes, trabajadores y visitantes. • En el caso específico de la educación y formación de profesionales de la salud se fortalecen al mismo tiempo las dimensiones del ser y el hacer por lo cual se crea un distintivo frente a otras universidades.
Hospitales promotores de salud	1989: Organización mundial de la salud	• Apoya la vida saludable en la organización (pacientes, trabajadores, comunidad) • Mejora la coproducción de salud. • Desarrolla un escenario de cuidado de la salud física y social • Empodera a sus integrantes para el manejo de enfermedades y el mantenimiento de estilos de vida saludable.

Fuente: Elaborada por los autores a partir de Mittelmark (Mittelmark, 2017)

Finalmente considerando la esencia de Keralty como organización de salud, resulta conveniente aprovechar la herramienta de la salutogénesis para sobresalir en el mercado de salud actual frente a la prestación de servicios, la generación de empleo y la formación de recursos humanos en salud. En la **tabla 3** se resumen los beneficios para el modelo de salud Keralty si se adopta la salutogénesis como un enfoque organizacional teórico y práctico.

Tabla 3. Beneficios de la salutogénesis para el modelo de salud Keralty

Principios keralty	Beneficios
Predictivo	Con un enfoque salutogénico se incluiría la identificación, reflexión y confrontación activa de los factores saludables en cada nivel de la organización.
Personalizado	Se incluiría el contexto cultural, social y geográfico del individuo y de la organización para desarrollar intervenciones generadoras de salud.
Preventivo	Integrar el modelo de auto- ajuste a nivel individual y el modelo de desarrollo de salud organizacional permitiría mejorar constantemente la protección de la salud.
Participativo	Se crearían capacidades (recursos de resistencia) desde la organización las cuales llevarían a un rendimiento sostenible a nivel ecológico, económico y social. Así mismo se reduciría el nivel de estrés en el talento humano y se aumentaría la satisfacción laboral.
Permanente	Se tendría en cuenta el movimiento del individuo y la organización en el continuo de alivio – malestar lo que llevaría a una dinámica de optimización integral incrementando la productividad.

Fuente: Elaborada por los autores a partir de www.keralty.com/es/modelo

En el caso específico de los profesionales de la salud tanto en formación en el entorno educativo como desempeñando labores en las diferentes empresas, la **presencia salutogénica** propuesta por investigadoras de la promoción de la salud en Noruega (Ausland y Vinje, 2013) cobra importancia.

Estas autoras definen la presencia salutogénica como una experiencia física, mental, social y existencial que genera la percepción de tener una buena vida laboral que promueve el bienestar. La presencia salutogénica tiene cuatro cualidades que se optimizan a través de la aplicación del modelo de autoajuste anteriormente nombrado:

- El sentido de utilidad
- La calidad de las relaciones humanas
- La maestría laboral
- La satisfacción y el entusiasmo laboral

Conclusión

En este artículo se han incluido elementos conceptuales sobre la salutogénesis (sentido de coherencia, modelo de desarrollo de salud organizacional, consultoría sistémica y modelo de auto-ajuste) además de iniciativas internacionales que complementan la salutogénesis como hospitales y universidades que promueven la salud.

Estos conceptos, modelos y herramientas se aplican en este artículo a las generalidades de la organización Keralty exponiendo los beneficios de implementar la salutogénesis de forma efectiva en toda la organización.

Referencias

- Boletín Enlace: La visión que nos une. (2017). Edición No. 5 . Organización Sanitas internacional. https://portal.colsanitas.com/funcionarios/boletin_enlace5
- Mittelmark, M. B., Sagy, S., Eriksson, M., Bauer G., & Pelikan, J. M. (s.f.). (2017). THE HANDBOOK OF SALUTOGENESIS. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-04600-6>
- Bauer, G., & Jenny, G. (s.f.). (2012). Moving Towards Positive Organizational Health: Challenges and a Proposal for a Research Model of Organizational Health Development. <https://doi.org/10.1002/9781119942849.ch8>
- Bauer G., Jenny G., Lehmann K. y Ruegg A. B. (2014). Systemic consulting for organizational Health development: theory and practice. Bridging occupational, organizational and public health https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_8
- Vinje, H. F., & Mittelmark, M. B. (2006). Deflecting the Path to Burn-out among Community Health Nurses: How the Effective Practice of Self-Tuning Renews Job Engagement. International Journal of Mental Health Promotion, <https://doi.org/10.1080/14623730.2006.9721750>
- Vinje H. F. y Ausland L. H. (2013). Salutogenic presence supports a health promoting work life. Social-Medicinsk tidskrift. <http://www.socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1086/880>.



La ciencia y la medicina han avanzado significativamente en los últimos años y se ha mostrado un cambio drástico no sólo en las formas de vida y en la manera de vivirla, sino que se ha hecho una ruptura de paradigmas en lo ético y jurídico.

El paciente se ha concebido como un “sujeto de derechos” (Guerra, 2016, p.153 y bioética & debut 2003, p.1), allí destaca que durante veinticinco siglos las experiencias con los profesionales médicos y en general con todos los clínicos o asistenciales han cambiado centrándose ahora en el respeto a la autonomía de las decisiones tomadas por los pacientes una vez informados de los riesgos y los beneficios propuestos por el tratante, anteriormente las relaciones médico – paciente estaban orientadas hacia el rechazo o nula aceptación de los deseos, opiniones y acciones de personas distintas a las del gremio de la medicina; por eso, basados en ese modelo paternalista los médicos y en general los profesionales de salud desde esa época hasta ahora habían tratado al paciente o enfermo como alguien sin firmeza (*infirmus*), es decir falta de firmeza física, psíquica y moral.

Precisamente esta concepción se llevaba a cabo cuando el paciente obedecía todo aquello que el médico le indicaba, pues el profesional era quien sabía que cosa era lo conveniente para él. De este modo, se anulaba al paciente como participe en su tratamiento. (2)

Fue hasta mediados del siglo XX cuando el modelo paternalista entra en crisis, ocasionado por la “noción de derechos” (bioética & debut 2003, p.1) y presuponés ahora que las personas y/o pacientes tiene autonomía, motivo por el cual son capaces de tomar sus propias decisiones. Este nuevo paradigma que considera a la persona como un sujeto de derechos, aplica también dentro de las instituciones de salud. Por esta razón, en los años 70’s la Comisión Conjunta de Acreditación de Hospitales americanos, elaboró un esquema de una carta de los derechos de los enfermos, poco tiempo después esto sirve de inspiración para que en 1973, la Asociación Americana de Hospitales, apruebe la Primera Carta de derechos de los pacientes lo cual inspira a otros países.(2)

Precisamente Guerra (2016) señala en su artículo “el paciente como sujeto de derechos” que la relación entre el profesional de la salud y el paciente ha ido cambiando en estos años. Señala que años atrás el médico era la parte dominante, dejando al paciente el papel de responder sus preguntas y obedecer sus órdenes (...) El médico determinaba cuáles eran los mejores intereses del paciente, y el buen paciente seguía las recomendaciones del médico (Guerra, 2016 p 154).

6 Elaborado por Tania Lizveth Orjuela Lara, Odontóloga, Especialista en Gerencia en Salud, y en Auditoría en salud, Master en Gestión y Metodología de la Calidad Asistencial, Master en Economía de la Salud y del Medicamento, Doctorado de Calidad y Seguridad del Paciente, Profesor Administración

Hoy en día esa forma de relacionarse y comunicarse ha ido cambiando por parte del paciente y su familia ya que como dice Guerra en su artículo la autonomía del paciente es un concepto nuevo para la práctica médica. Los médicos tienen una responsabilidad con los pacientes basada en la confianza. Esta autora resalta que los profesionales médicos toman las decisiones de forma compartida respetando la voluntad, entendiendo las consecuencias morales y legales que tiene para el paciente y es así que los alientan a realizar preguntas a opinar e inclusive a discutir temas relacionados con el tratamiento y los médicos ven en el paciente otro experto. (1)

La Humanización de la atención en salud es uno de los ejes fundamentales de la acreditación que involucra la ética, los valores, el respeto, el desarrollo de destrezas enfocados en la comunicación y el diálogo entre los usuarios, pacientes, profesionales asistenciales y administrativos, (4) siendo el Sistema Único de Acreditación (SUA), uno de los componentes del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad (SOGC). (3), razón por la cual es necesario buscar estrategias que mejoren las condiciones de información y trato digno durante todo el proceso de atención en salud.

En Colombia se tiene desde el 2013 con una Carta de derechos y deberes en los servicios de salud en la cual se encuentran definidos como derechos “Obtener información clara y oportuna de su estado de salud, de los servicios que vaya a recibir y de los riesgos del tratamiento, que usted o la persona que lo represente acepte o rechace cualquier tratamiento y que su opinión sea tenida en cuenta y respetada” y como deberes importantes “Cuidar su salud, la de su familia y su comunidad, cumplir de manera responsable con las recomendaciones de los profesionales de salud que lo atiendan”. (5)

Con la ley estatutaria se pone de manifiesto para los pacientes y en general para todos los usuarios del sistema de salud a nivel nacional: “A mantener una comunicación plena, permanente, expresa y clara con el profesional de la salud tratante, y a obtener información clara, apropiada y suficiente por parte del profesional de la salud tratante que le permita tomar decisiones libres, conscientes e informadas respecto de los procedimientos que le vayan a practicar y riesgos de los mismos. Ninguna persona podrá ser obligada, contra su voluntad, a recibir un tratamiento de salud;” (ley 1751 de 2015, p 6), entre otros deberes y derechos de los pacientes. (6)

Lo que revalida la importancia de gestionar estrategias que busquen servicios humanizados en los procesos de atención y siendo esta una práctica que logra mejorar la relación del paciente, la familia, los profesionales tratantes y los administrativos desarrollando una comunicación de forma clara, activa, participativa, responsable y con respeto en pro del paciente.

Referencias

- Guerra V., Ana Y. (2016). El paciente como sujeto de derechos: la autonomía de la voluntad como fundamento del consentimiento informado y de las instrucciones previas. BAJO PALABRA. Revista de Filosofía II Época, (Nº 12) p.153-162. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5737766.pdf>
- Institut Borja de Bioética. (2003). El paciente: de infirmus a sujeto de derecho. Tribuna abierta del Institut Borja de Bioética año IX (N. 31) p.1-4 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/310564.pdf>.
- Decreto 780 (2016): Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.V2018. Ministerio de Salud y Protección Social. Colombia. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/decreto-780-unico-modificado-2016.pdf>
- ICONTEC, Acreditación es salud, eje de la Acreditación, Humanización de la Atención <http://www.acreditacionensalud.org.co/ea/Paginas/HumAte.aspx>
- Conozco mis derechos y deberes. Ministerio de Salud y Protección Social, Superintendencia de Salud; Defensoría del Pueblo; Colombia. 2013. Recuperado de: https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/ajustes_cartilla_2.pdf.
- Ley Estatutaria 1751 (2015) Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones. Colombia. Congreso de la República Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/ley-1751-de-2015.pdf>

La gestión del conocimiento a través de las universidades corporativas

Vargas A. ⁷

La universidad corporativa es un novedoso y efectivo método de trabajo empleado para realizar una gestión del conocimiento directamente unido a las metas y estrategias de la organización. También se puede definir como una estrategia de formación enfocada a las verdaderas necesidades de capacitación, del desarrollo de competencias, habilidades y destrezas para lograr un mejor desempeño y lograr así una mayor productividad y crecimiento de la organización (Reza Trosino, 2006).

Existen quienes definen la Universidad Corporativa como un elemento más de la organización con una función específica, por ejemplo, para Meister (1998) “éstas son una sombrilla estratégica para el desarrollo de empleados educados, consumidores y proveedores que tiene la finalidad de apoyar las estrategias organizacionales de las empresas”. Las Universidades Corporativas, además de ayudar al logro de la misión institucional por medio del aprendizaje continuo, anticipan los cambios que se presentarán en el mercado, fomenta el binomio formación-innovación y la cultura corporativa, incrementa el valor total de la empresa (et, al.).

La Universidad corporativa, también se puede definir como un servicio de formación diseñado a la medida de las necesidades de las Organizaciones, con el objetivo de contar con un modelo de capacitación y desarrollo de alto impacto para todos los empleados, con miras a crear cultura, cubrir necesidades de capacitación, evaluar la efectividad de los programas y cursos, e identificar y compartir valor entre las partes de la organización.

La Universidad Corporativa permite:

- Homogenizar el conocimiento.
- Mejorar el acceso a la información en todos los niveles de la organización.
- Mejorar el flujo de gestión del conocimiento y su transferencia dentro de las empresas por medio de sus empleados.
- Planear y desarrollar acciones formativas en relación con los objetivos de la organización.
- Mejorar la eficiencia operativa y de costos por la utilización de recursos formativos transversales y tecnológicos.
- Medir el impacto de la formación y el entrenamiento impartido.
- Convertirse en una organización que aprende.

La universidad corporativa se diferencia de la universidad tradicional y de las áreas de capacitación en tres elementos esenciales:

- Las universidades corporativas tienen programas de formación enfocados en la estrategia de la empresa. La formación no es per sé, es intencionada.
- Las universidades corporativas contemplan la inducción, el entrenamiento, la capacitación, los planes de carrera, de sucesión y de retiro. La Universidad como Institución de Educación, no contempla estos temas.
- Las universidades corporativas contribuyen de manera significativa y medible al logro de la estrategia de la organización.

La **tabla 2** ilustra otras diferencias entre la Universidad tradicional y las universidades corporativas.

7 Elaborado por Amely Vargas, MBA, Coordinador Académico Facultad de Administración, con base en la información recopilada por el equipo asesor del proyecto Campus Corporativo.

Tabla 2. Diferencias entre universidad tradicional y Universidad corporativas

Universidad tradicional – Institución académica	Universidad Corporativa - Empresa
Se funda institucionalmente sobre principios educativos y sociales para la formación del ser humano	Se funda sobre una estrategia corporativa de formación del recurso humano
Se organiza mediante facultades y escuelas académico profesionales que brindan carreras universitarias	Se organiza mediante centros de capacitación que brinda programas de especialización y cursos
Posee una planta de catedráticos por asignaturas	Posee una planta de capacitadores e instructores
Promueve la investigación científica y académica	Promueve la productividad y el desarrollo del talento
Modelos educativos sustentados en modelos pedagógicos de enseñanza-aprendizaje	Modelos educativos flexibles y adaptados a necesidades de capacitación
Acreditación con certificación y títulos académicos	Entrega de certificados a la empresa
Su público objetivo lo constituyen los alumnos de pregrado, posgrado y de los programas de extensión y educación continua y virtual	Su público objetivo no solo lo constituyen sus trabajadores y ejecutivos, sino también sus clientes y proveedores
Usa la tecnología como soporte de los procesos formativos y administrativos	Posee gran experiencia en el manejo de la tecnología y las incorpora en sus capacitaciones
Implementa reformas curriculares y cambios de plan de estudios	Adapta sus procesos de formación a los cambios del mercado
Administra sus recursos económicos orientados a la visión y misión educativa	Administra sus recursos económicos con un enfoque empresarial

Fuente: Rubio Guerrero & Gómez Zermeño, 2016

Asimismo, se diferencian de un departamento de formación organizacional, en que la universidad corporativa abarca un conjunto de programas y estrategias que combinan la gestión del conocimiento, el desarrollo de personal, la gestión del cambio y la formación, con el objetivo de alcanzar la excelencia operativa, apoyar los programas de innovación o gestionar la cultura de la organización.

Finalmente, es importante aclarar que no hay un solo tipo de universidad corporativa. En función del objetivo final de su creación, de acuerdo con Fresina (1997) es posible diferenciar tres tipos de universidades corporativas: El prototipo I, cuando una compañía ha desarrollado una fórmula exitosa de desarrollar un negocio y se pretende perpetuar esta fórmula para garantizar los buenos resultados. El prototipo II, cuando la corporación cree que sus prácticas, sistemas y estrategias deben ser actualizados o ajustados y crea el CC con el fin de implementar esos cambios. El prototipo III, cuando el mejor futuro de la compañía debe ser descubierto por la sabiduría colectiva de la compañía y la somete a creación conjunta.

Evolución del concepto universidad corporativa

En la sociedad de conocimiento aparecen diferentes estrategias para poder gestionarlo, transferirlo, mantenerlo y crearlo. Una de esas estrategias es la universidad corporativa y con ella los conceptos de organizaciones que aprenden y sí aprenden, son organizaciones inteligentes.

El concepto de universidad corporativa nace de la necesidad de darle mayor relevancia a los programas de formación de las organizaciones. Un ejemplo es el caso de la Universidad de la Hamburguesa de Mc Donald's, a la cual, la Autoridad de cualificaciones y currículum del Reino Unido, le dio vía libre para que pudiera desarrollar programas educativos de formación profesional y dar titulaciones oficiales a los empleados (Holland & Pyman, 1997).

Este primer abordaje de universidades corporativas fue rápidamente reemplazado por organizaciones de alta tecnología y altamente diversificadas, que necesitaban de un modelo más sofisticado que el departamento de capacitación para potencializar su conocimiento (et al.). Ejemplo de lo anterior, son las Universidades corporativas de Xerox, Motorola en los años 70 o General Motors que tuvo la primera universidad corporativa en los años 50 (El-Tannir , 2002).

Las universidades corporativas surgen como una alternativa de solución a las necesidades primordiales de las organizaciones que pretenden aumentar su productividad, la competitividad y centra el trabajo de los funcionarios en un enfoque de resultados, generación de valor personal e institucional, a partir de la formación del capital humano y la gestión del conocimiento (Alfaro Guevara, 2015). La estrategia formativa de las Universidades Corporativas se basa en la adaptación de cuatro ejes (llamados dimensiones en la educación tradicional) que son, el saber hacer-actuar como la clave del desarrollo de competencias y la gestión del talento dentro de la compañía, el saber-saber esencia y propósito de la gestión del conocimiento, el saber-ser como las habilidades actitudinales que permiten el cambio y por último el saber convivir que facilitan el trabajo colaborativo y la interacción de las comunidades de aprendizaje (et al.).

Las Universidades Corporativas deben involucrar los adelantos tecnológicos y pedagógicos disponibles para profesionalizar la educación y alcanzar las metas que se propone. En este sentido se hace fundamental la utilización de los recursos de la educación mediada por tecnología como es el e-learning, b-learning y m-learning. Para ello se propone el desarrollo de plataformas de aprendizaje o aulas virtuales basados en LMS (Learning Management System) que faciliten la comunicación e interacción, así como la asesoría de personal experto en pedagogía que incorporen el desarrollo de habilidades para el aprendizaje autónomo y tengan en cuenta los modelos de formación de adultos (andragogía) y los estilos de aprendizaje (Crawford, sf).

En el año 2000 se reportaron más de 1600 universidad corporativas en estados unidos (Dealtry, 2000) y un número cada vez mayor en el resto del mundo. En Colombia, las universidades corporativas más representativas por la coherencia entre el modelo implementado y las necesidades y expectativas de la organización son, entre otras, la Universidad de Ecopetrol (2008), la Universidad Corporativa de Pacific Rubiales Energy (2003), Universidad del grupo EPM (2004), Universidad Corporativa del Hospital San Vicente de Paul (1996) (Vizcaya Piñeros & Uribe Atehortua, 2014)

La universidad corporativa y su relación con la estrategia empresarial

Las organizaciones altamente competitivas son aquellas que su direccionamiento estratégico está enfocado a ser realmente efectivo, en cuanto al uso adecuado de sus recursos de manera eficiente y eficaz, obteniendo los mejores resultados en la búsqueda de sus objetivos. Con la publicación de su libro "Strategy Maps" (2003) Kaplan y Norton materializaron la conexión que hay entre activos intangibles (de conocimiento) y el desempeño de una organización. Cabe destacar que esta relación se venía exponiendo desde (1994), con Senge, quien propuso el concepto de las organizaciones que aprenden, el cual es evidente para quienes dirigen organizaciones, pero difícil de aterrizar a la realidad cotidiana de las empresas.

Si el aprendizaje organizacional se convierte en el objetivo principal, crear cultura de aprendizaje continuo entre los empleados es la vía para conseguir una verdadera organización de aprendizaje. Una de las principales barreras para la efectiva aplicación de los activos del conocimiento en el día a día de las empresas, es el caos que genera la alta proliferación de conceptos y herramientas que se entremezclan dificultando la realización de programas reales y efectivos. Aunque algunos autores hacen referencias previas, Allen (2002) menciona que las universidades corporativas, aparecen en los años 90 justamente por el descontento con los procesos de formación académica tradicional.

Los departamentos de capacitación convencionales con que cuentan la mayoría de las organizaciones se proponen desarrollar procesos de educación por silos, enfocados en desarrollar competencias individuales y resolver las necesidades específicas de las áreas usando en general metodologías formales y/o convencionales. Estos modelos buscan soluciones temporales, generar beneficios salariales o laborales, pero no tanto implementar estrategias globales o a largo plazo (Boyett & Boyett, 2007). En cambio, las compañías inteligentes o que aprenden de forma permanente, dan valor a la formación del empleado evidenciándola dentro de la planeación estratégica empresarial, apoyando la comunicación y el aprendizaje continuo para promover a evolución y proyección de las mismas. Este tipo de compañías buscan por medio de la educación, potenciar el logro de la misión y el desarrollo de los objetivos globales. En este sentido las universidades corporativas "incorpora los valores y retos estratégicos de la compañía al modo de actuar habitual de los funcionarios" (Rubio, 2012) y permite potenciar su aprovechamiento.

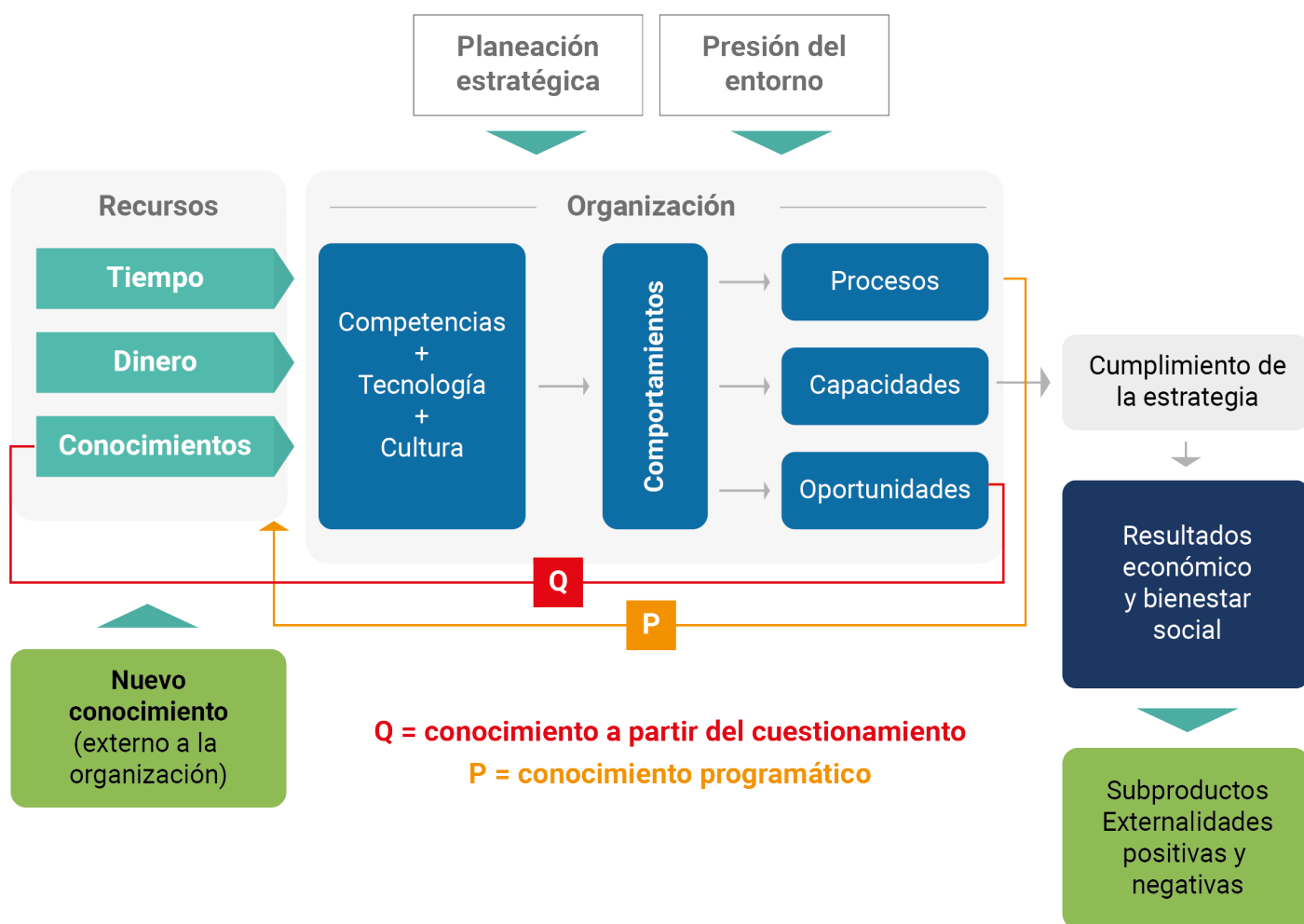
En este panorama aparecen las Universidades Corporativas, como ente integrador del desarrollo estratégico del conocimiento y las competencias para la organización. Cada vez más las empresas basan sus negocios en el conocimiento, para ello es importante fomentar métodos de aprendizaje que consigan aprovechar las herramientas que brinda la tecnología. El desarrollo de las universidades corporativas, es una estrategia que permitirá por medio de la capacitación y continuo entrenamiento, potencializar la experiencia, experticia y el conocimiento de los colaboradores; fortaleciendo de esta manera las habilidades y competencias técnicas y humanas; tal como lo dice (et al.), las universidades corporativas “adquieren un carácter estratégico ligado al plan estratégico de la compañía, lideran la gestión del conocimiento en las empresas, construyen un amplio rango de experiencias y soluciones de aprendizaje con el objetivo de potencializar el talento humano, identifican y divulgan el conocimiento de las mejores prácticas en las diferentes áreas del negocio” (et al.).

Es importante tener en cuenta que, como lo menciona Allen (Allen, 2002), las universidades corporativas serán una verdadera herramienta para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos, si la compañía tiene claro cuáles son y los tiene planteados en su plan de desarrollo.

Relación de la universidad corporativa y la gestión del conocimiento

Para entender el potencial que puede tener una universidad corporativa en el ámbito organizacional se debe entender su relación con el flujo del conocimiento en una organización y la gestión del mismo. La **figura 4** presenta la forma como el conocimiento fluye al interior de la organización y muestra los diferentes ámbitos donde este genera impacto. La organización necesita recursos como tiempo, dinero y conocimiento para cumplir con los objetivos estratégicos. Estos recursos son procesados gracias a las competencias de su recurso humano y la tecnología disponible para la organización. Esto es mediado por la cultura a través de unos comportamientos, que a su vez van a desencadenar en eficiencia y efectividad en la realización de los procesos, identificación y aprovechamiento de oportunidades y el desarrollo de capacidades para la organización.

Figura 4: Flujo de conocimiento en la organización



Fuente: Elaboración propia

En este proceso, el conocimiento juega cuatro roles fundamentales: El conocimiento programático (P) (Revans, 1982), que está directamente relacionado con las competencias de los colaboradores y se puede transmitir a través de capacitaciones. El conocimiento “cuestionado” (Q) (et al.) que es una de las principales fuentes de la innovación y surge a partir de hacerse preguntas sobre la manera de hacer las cosas. El conocimiento externo a la organización que complementa a (Q) y contribuye a la transformación constante de la organización y el conocimiento embebido en la cultura que media los comportamientos y contribuye a la homogeneización de la organización en el tiempo y en la dispersión geográfica.

La gestión del conocimiento es, dentro de este contexto la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos intelectuales de una organización (Sánchez, 2005), con el fin de mejorar su desempeño.

Derivado de lo anterior, se identifican tres áreas de oportunidad para la gestión del conocimiento en las universidades corporativas:

1. La excelencia operativa
2. La innovación y la adaptabilidad
3. La gestión de la cultura

Dentro de este modelo, las universidades corporativas juegan un rol fundamental como herramienta estratégica para la organización, almacenamiento y divulgación del conocimiento programático de la organización. La **figura 5** muestra la relación que se menciona: La gestión del conocimiento integra dos fases la primera corresponde al ciclo estratégico del conocimiento de identificación y captura y la segunda al ciclo táctico de almacenamiento y distribución.

Figura 5: Ciclos de gestión de Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

La efectiva combinación entre el ciclo estratégico y el táctico del conocimiento es fundamental para lograr el desarrollo de una organización que aprende.

Las organizaciones que aprenden

Si bien las Universidades corporativas se desarrollaron para capacitar a sus miembros, no es su meta principal proporcionar información. El modelo busca idear estrategias para estimular en sus miembros el uso del conocimiento como herramienta para el desarrollo de soluciones oportunas y creativas, de manera que la organización aprenda y sea capaz de convertir la innovación en parte estructural de su cultura.

Las organizaciones que aprenden se caracterizan por dos elementos fundamentales: en primera instancia son organizaciones capaces de crear, adquirir, interpretar, transferir y retener nuevo conocimiento, y en segunda instancia, actúan de acuerdo a este nuevo conocimiento, modificando sus comportamientos.

El éxito de las organizaciones hoy en día reside no tanto en sus colaboradores o en su capital, sino en la capacidad para gestionar el conocimiento, el conocimiento corporativo, ya sea tácito o explícito (Drucker, 1999). La Universidad Corporativa se plantea como un proceso de aprendizaje estratégico, siendo un mecanismo de transmisión de la cultura empresarial, como instrumento de formación de los empleados y como un canal de difusión del conocimiento, enseñar y aprender desde la experiencia, es decir, es uno de los instrumentos clave en la gestión del conocimiento de la empresa. Hace posible que el conocimiento tácito se vuelva explícito, que el saber se vuelva organizacional y las mejores prácticas determinen y se compartan, convirtiendo así la empresa, en una organización que aprende (Cardenas, 2010).

El éxito de las universidades corporativas del futuro residirá cada vez más en su habilidad para gestionar y dominar las interacciones complejas entre los subsistemas de aprendizaje organizacional y menos en su habilidad para gestionar los programas de entrenamiento y educación (Prince & Stewart, 2002)

Consolidación de redes para el éxito de las universidades corporativas

Posterior a la creación y puesta en marcha de las Universidades Corporativas se hace fundamental contar con socios estratégicos que estén a la vanguardia de la formación organizacional.

Recapitulando, las Universidades Corporativas, son un proceso con vida propia, que está en constante evolución y cambio; debe ser una estrategia que perdure en el tiempo, con el fin de que genere valor a la organización y permita alcanzar las metas estratégicas planteadas. De acuerdo con esas metas, las Universidades Corporativas puede apalancar los resultados económicos, la gestión del cambio, la generación de cultura, la evolución de procesos y la atención de necesidades presentes y futuras de la organización, sus clientes y proveedores.

En esa evolución constante, se requiere de apoyo para la creación de sinergias y poder dar respuesta oportuna a los requerimientos de la organización. Trabajar en red, con otras instituciones, le permite a la Universidad Corporativa:

- Conocer tendencias en educación (diseño de cursos, metodologías activas de aprendizaje, modelos de evaluación, modelos de entrenamiento, modalidades de formación, etc.)
- Disminuir costos de diseño y desarrollo. Se puede contar con expertos en temáticas muy específicas y compartir costos.
- Certificar acciones formativas previamente acordadas, que sean homologadas por el sistema educativo formal.
- Compartir infraestructura física y tecnológica
- Generar procesos de cooperación interinstitucional nacional e internacional
- Desarrollar procesos de investigación aplicada
- Solucionar problemas específicos de la organización con apoyo de personas en formación y docentes expertos de universidades
- Tener de primera mano conocimiento actualizado y de punta en áreas de conocimiento específico
- Facilitar los procesos de externalización
- Consolidar procesos de emprendimiento para el personal de la organización

Lo anterior justifica la importancia de que las Universidades Corporativas consoliden relaciones, a través de acuerdos, con instituciones de educación, centros de investigación y otras organizaciones tanto públicas como privadas, a nivel nacional e internacional en los sectores que se consideren necesarios.

Referencias

- El-Tannir, A. A. (2002). The corporate university model for continuous learning, training and development. *Education + Training* 44(2), 76-81.
- Vizcaya Piñeros, P., & Uribe Atehortua, E. J. (28 de Julio de 2014). Aportes de la universidad corporativa a la ventaja competitiva de las organizaciones en Colombia. Monografía para optar el título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Medellín, Colombia.
- Absolut Strategy Consulting. (n.d.). 'tempus fugit' – Directivos a tiempo parcial y coste variable. Retrieved 18 de Octubre de 2017 from <https://absolutsc.com/interim-ahorro/>
- Alfaro Guevara, L. A. (1 de Septiembre de 2015). La Universidad Corporativa en Latinoamérica: Sus funciones, impacto y evolución. From Repositorio digital UNAM: <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/4536/1/L.Alfaro%20Universidades%20corporativas%20virtualeduca2015%20lopealfa-itesm.pdf>
- Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. New York: Amacom.
- Boyett, J., & Boyett, J. (2007). *Lo mejor de los gurus*. Barcelona: Gestion 2000.com.
- Cardenas, M. (9 de Octubre de 2010). La Universidad Corporativa: Una Solución para Mejorar el Desempeño Organizacional. From Universidad Nacional Autónoma de México: <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/handle/123456789/1166>
- Crawford, S. (sf). *Andragogy* Malcolm Knowles. From <http://academic.regis.edu/ed205/knowles.pdf>
- Dealtry, R. (2000). Strategic directions in the management of the corporate university paradigm. *Journal of Workplace Learning* 12(4), 171-175.
- Drucker, P. (1999). *La sociedad postcapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana,.
- Fresina, A. J. (1997). The Three Prototypes of Corporate Universities. *Corporate University Review* 5(1), 3-6.
- Holland, P., & Pyman, A. (1997). Corporate universities: a catalyst for strategic human resource development? *Journal of European Industrial Training* 30(1), 19-31.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business Press.
- Meister, J. (1998). *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. McGraw-Hill Education.
- Prince, C., & Stewart, J. (2002). Corporate universities – an analytical framework. *Journal of Management Development*, 21(10), 794-811.
- Rubio Guerrero, E. W., & Gómez Zermeño, M. G. (2016). Propuesta de diseño de un modelo educativo integral para capacitaciones corporativas. *Revista Academia y Virtualidad* 9(1), 52-67.
- Rubio, A. (2012). *Universidades Corporativas*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.
- Rademakers, M. (2005). Corporate universities: driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning* (17), 130-136.
- Revans, R. (1982). *The Origins and Growth of Action Learning*. U.K.: Chartwell-Bratt: Bratt-Inst. für Neues Lernen.
- Reza Trosino, J. C. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México D.F.: Panorama Editorial.
- Sánchez, M. (25 de Octubre de 2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. From http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (1994). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.



Noticias

López A.⁸

En el mes de abril del presente año la facultad de administración organiza y participa en el Conversatorio Valor en Salud y el Curso Health Value en donde se contó con la presencia de Profesor Fred van Eenennaam y los directivos de Keralty.



La Fundación Universitaria Sanitas realizó el pasado primero de abril de 2019 el Primer Conversatorio de Valor en Salud: Avances y Desafíos en su implementación. Se contó con la participación de más de setenta funcionarios y directivos de la organización Keralty y del Profesor Fred van Eenennaam como referente internacional y experto en el tema de Valor de Salud.

El Valor en Salud es un objetivo y hace parte de la realidad docente y asistencial de la Fundación Universitaria Sanitas. Este concepto de vanguardia y de gran implicancia en el desarrollo de los negocios globales en salud, requiere ser entendido y se debe acompañar de “acuerdos” para lograr su implementación, a través de acciones de formación que involucran a los profesionales de la salud y al personal directivo de las instituciones del sector, la generación de espacios para la presentación de experiencias por parte de distintos actores del sistema de salud y el acompañamiento de referentes internacionales en el tema, con el fin de aportar a la consecución de este cometido.

La Universidad organizó este primer conversatorio con el fin de analizar los avances y desafíos en la implementación de Valor en Salud en tres programas que desarrollan las Instituciones del Grupo Keralty: El Programa ERAS de la Clínica Reina Sofía, el Programa de Diabetes de la EPS Sanitas y el Programa Cuidados Paliativos de las entidades de aseguramiento y la Clínica Colsanitas⁹. El conversatorio estuvo orientado a responder los siguientes interrogantes:

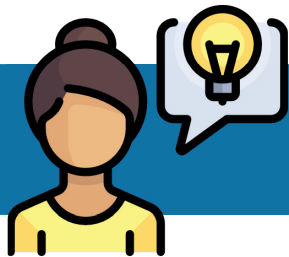
⁸ Elaborado por Álvaro López Villa, Médico, Especialista en Gerencia Hospitalaria, Master en Economía de la Salud y del Medicamento, Profesor Administración.

⁹ Colsanitas, Medisanitas, EPS Sanitas.

1. ¿Qué tan cerca están las instituciones de la Organización de una implementación real de Valor en Salud?
2. ¿Cuáles son los factores–desafíos- que se deben fortalecer o superar para llegar a esa implementación?
3. ¿Cuál es la dimensión de la brecha a ser superada para lograr esa implementación?

El desarrollo del evento permitió confirmar como el Valor en Salud es una necesidad latente de la Organización, dado que permite asegurar el balance adecuado entre el sistema de financiación, los resultados, la experiencia y expectativas de las personas usuarias. Esta exigencia la lleva a convertirse de forma individual y colectiva en agente generador de Valor en Salud, lo cual implica a su vez el trabajo articulado con otros actores del sistema, para poner puntos en común. El camino consiste en la excelencia clínica, la medicina basada en la evidencia, la evaluación de tecnologías sanitarias. Pasar del pago por actividad, poco a poco, hacia pagos basados en Valor, donde la gestión premie el valor en salud. Trasladar valor en salud de objetivos curativos y de control de variables a objetivos de bienestar y cuidado de la gente, garantizando la Integralidad y sostenibilidad del modelo de salud.

El conversatorio sirvió también para entender que el Valor en Salud es un viaje. No es perfecto, no soluciona todos los retos y no siempre es una realidad del día a día. Sin embargo es un compromiso de la Organización y las experiencias presentadas constituyen ejemplos de avance hacia la implementación del Valor en Salud, con fortalezas y retos para la consolidación del camino a seguir.



Sabías que...

En los últimos dos años, fruto de la Vinculación con el Sector Externo, la Facultad ha desarrollado los siguientes productos:

Diplomados

- Finanzas para profesionales de la Salud
- Calidad y Auditoria de Salud
- Economía de la Salud con énfasis en Farmacoeconomía y Valor en salud

Cursos

- Excel
- Finanzas
- Diseño y evaluación de Proyectos
- Comunicación efectiva y relacional
- Negociación
- Cómo Realizar Inversiones
- Emprendimiento I y II
- Gestión de las Organizaciones e Internacionalización
- Management y Competitividad
- Finanzas para ejecutivos de la salud
- Marketing, Trader, Shoper & Sales
- Eficacia Operativa y Mejoramiento a través de la innovación
- Valor en Salud
- Salud Pública

Estos lo puedes encontrar en: <http://aulasvirtuales.e-sanitas.edu.co/>

Productos Customizados

- Programa Desarrollo Directivo –Sector Salud-

Asesorías

- Unidades móviles médicas de atención en las regiones dispersas de México y Colombia para la prevención y tratamiento del Chagas. En co-participación con el grupo internacional de las pymes Alabesas, y entidades del sector Salud. Coparticipan: OSI, Alegría Activity, Bioquilac.
- Proyecto Campus Corporativo

Estudios de mercado

Elaborados para los programas de pregrado en:

- Medicina
- Enfermería
- Psicología

Elaborados para los programas de posgrado en:

- Urología
- Salud reproductiva y humana
- Seguridad y salud en el trabajo
- Cirugía Maxilofacial
- Pediatría
- Medicina materno Fetal
- Dermatología
- Salud sexual y reproductiva
- Cuidados Paliativos y dolor
- Auditoria en Salud
- Calidad en los servicios de Salud
- Pregrado de Medicina
- Psicología Clínica
- Medicina de urgencias y emergencias
- Cuidado a la niñez y la adolescencia
- Medicina interna
- Urgencias, emergencias y traslado de pacientes
- Radiología intervencionista
- Medicina nuclear
- Otorrinolaringología del adulto
- Patología
- Cirugía de retina
- Cirugía de columna
- Cirugía general
- Ginecología y obstetricia
- Dermatología
- Ecocardiografía
- Oftalmología

Para el segundo semestre de 2019 se ofertara la **Especialización en Gerencia de Organizaciones del Sector Salud** para profesional con interés en temas gerenciales aplicados al sector salud, que posea competencias cognitivas básicas que le permita enfrentarse con acierto a procesos de aprendizaje soportados en la lectura, el trabajo en equipo, y en el análisis y solución de problemas. Otras características necesarias son, la responsabilidad, vocación de servicio y liderazgo.

Podrán hacer parte de este programa profesionales provenientes de diversas ciencias; entre éstas, las administrativas, contables, económicas, ciencias exactas, humanidades, ciencias sociales y ciencias políticas.

En el mes de Agosto, harán parte de nuestra oferta:

- Diplomado Verificadores de las Condiciones para la Habilitación del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud
- Diplomado Calidad y Auditoría en Salud
- Diplomado Economía de la Salud

La Facultad de Administración desde el año 2009 cuenta con el **Grupo de investigación: Administración Investigativa Sanitas**, renocido institucionalmente.

Misión: Contribuir al desarrollo y mejoramiento de las organizaciones del sector salud, a través de la identificación, estudio y generación de soluciones a los problemas que presenten dentro de temáticas de Estrategia, Innovación y Gerencia.

El grupo a través del trabajo interinstitucional e intersectorial estará en la capacidad de apoyar en forma de asesoría, consultoría y soporte técnico a las instituciones públicas o privadas del sector salud que tomen decisiones de tipo empresarial y/o definen políticas en estos temas.

Visión: Ser un grupo de referencia en el sector salud en temas de Estrategia, Innovación y Gerencia.

A 2025 el grupo deberá ser un referente –por sus divulgaciones y actividades- en la comunidad académica, científica y empresarial a nivel nacional e internacional, sirviendo como soporte para la toma de decisiones y en el desarrollo de las Organizaciones –públicas y privadas- que hacen parte del sector salud.

Invitamos a nuestros estudiantes, profesores y graduados a que participen en la producción de conocimiento en alguna de las siguientes líneas:

Líneas	Objetivos de la línea de investigación	Tema	Alcance
Línea 1 Estrategia y Competitividad	1. Comprender, aplicar y desarrollar metodologías, técnicas y herramientas que permitan potenciar la competitividad del sector salud a través de estrategias que generen valor de forma socialmente responsable	Generación de Valor y Valor compartido	Generar, transferir y aplicar conocimiento relacionado con: • Valor en salud y Valor compartido • Competitividad regional • RSE
	2. Comprender las directrices que enmarcan las prácticas, actividades, acciones y políticas que permiten el progreso del sector salud como un todo, a partir de procesos sustentables, equisostenibles y socialmente responsables dentro y fuera de las organizaciones y el entorno que las rodea.	Ecosistemas de negocios en Salud	Generar, transferir y aplicar conocimiento relacionado con: • Atractividad del sistema • Clusters • Responsabilidad social en el sector salud
	3. Identificar los factores que inciden en el proceso de expansión internacional en el sector salud, y establecer perfiles de éxito y/o fracaso en la generación de mecanismos para afrontar la internacionalización	Internacionalización de las organizaciones de salud.	Generar, transferir y aplicar conocimiento relacionado con: • La exportación de servicios de salud • Evaluación de tecnología en salud
Línea 2 Gestión de la innovación	1. Analizar los antecedentes y consecuencias de la innovación en el sector salud e Identificar los factores que promueven o desaceleran la gestión del conocimiento.	Gestión del conocimiento	Generar, transferir y aplicar conocimientos que contribuyan desde lo conceptual y metodológico a la gestión del conocimiento y la innovación.
	2. Comprender y propiciar el mejoramiento de las capacidades emprendedoras en las personas a través de la productividad y la eficiencia.	Emprendimiento en salud	Generar conocimiento relacionado con: • Entorno de la innovación y el Emprendimiento • Procesos y procedimientos • Innovación en el sector salud

Lineas	Objetivos de la línea de investigación	Tema	Alcance
Línea 3 Gerencia y Organizaciones	1. Analizar, comprender el ambiente laboral dentro de las organizaciones del sector salud, equiparando el desarrollo humano, la calidad de vida de los individuos y mejorando la productividad y competitividad de las organizaciones.	Talento humano en el sector Salud.	Generar, transferir y aplicar conocimientos que permitan: • Identificar el perfil del talento humano en el sector salud • Comprender el sistema salarial en el sector salud • Mejorar la calidad de vida del TH en el sector Salud • Promover el compromiso y el desarrollo personal y profesional
	2. Identificar los problemas relacionados con la eficiencia y calidad de sus programas y procesos en de las organizaciones el sector salud, a fin de contribuir en la búsqueda de soluciones y mejoras.	Calidad y auditoria en salud.	Generar, transferir y aplicar conocimiento relacionado con: • Evaluación de Sistemas de Calidad con fines de mejoramiento en la gestión • Modelos de Gestión de Seguridad de Pacientes • Sistemas de Auditoria para el mejoramiento • Sistemas de acreditación de alta calidad en salud
	3. Contribuir a la construcción, organización, planificación y evaluación de herramientas gerenciales para la organizaciones del sector salud.	Herramientas gerenciales para las organizaciones de salud.	Generar, transferir y aplicar conocimiento relacionado con: • Evaluación del desempeño • Capacitación y desarrollo.

La facultad de admiración participo en la oferta de formación docente Intersemestral impartida por UNISANITAS en el 2018, recibiendo certificado en los cursos de

Curso ABP Básico
Taller 1 diseño curricular nuevos programas académicos

Y para mes de febrero de 2019 toda la facultad docente participo en el: Taller Introducción al ABP: Un acercamiento entre el modelo educativo y el proceso de formación.

Participación en eventos

- IX Jornada Distrital de Epidemiología y Salud Pública “Salud Urbana y Modelos de Atención en Salud”, organizada por la Secretaría de Salud de Bogotá.

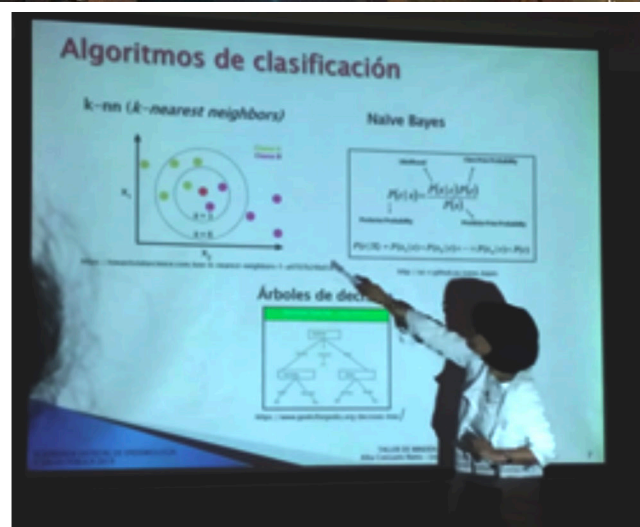
La universidad Sanitas participo en febrero de 2019, un espacio donde se mostraron los desafíos y logros en la implementación de políticas del país, se realizaron capacitaciones en diferentes metodologías aplicadas y sus análisis para diferentes entornos los docentes de la facultad de administración participaron en los siguiente talleres: Innovación, ciencia y tecnología (Dayron Soto Martínez y Álvaro López Villa) y Minería De Datos Aplicada a la Atención (Tania Orjuela Lara), en el mismo evento se tuvo la participación como Moderador del panel “Gestión integral del riesgo de los individuos, familias, colectivos y poblaciones” a cargo del Dr. Álvaro López Villa



Taller: Innovación, ciencia y tecnología



Taller: Minería De Datos Aplicada a la Atención



Congreso Anual de Contratación en Servicios de Salud 2019



La universidad Sanitas fue ponente del tema "Contratación de Servicios de Salud. Énfasis en modalidades de riesgo compartido" realizado en marzo del 2019, Docente Dr. Álvaro López Villa

Conceptos para la vida:

Misión

Motivo o Razón de ser que se enfoca en el presente

Visión

Expectativa ideal que se espera ocurra en el futuro

Valores

Principios y cualidades que caracterizan a las personas

Cultura

Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización.

Emprendedor

Persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

Emprendimiento

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Empresarialidad

Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales.

Formación para el emprendimiento

Busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.

Planes de negocios

Es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.

Innovación

Modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos, esta palabra proviene del latín "innovatio" que significa "Crear algo nuevo" esta comprendida por el prefijo "in-" que significa "Estar en" y "Novus", que significa "Nuevo".

Fuente: (QLU Quality Leadership University, 2017)

Collage fotos. Recordando nuestra historia, No olvides seguirnos en:

- [Facebook](#)
- [Twitter](#)