



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

Buenos Aires, 17 DIC. 2014

VISTO la Resolución N° 343/14 y su modificatoria N° 3459/14 dictada por el Consejo Directivo de la Facultad de Medicina mediante la cual solicita la creación de la Maestría en Gerenciamiento de Sistemas de Salud, y

CONSIDERANDO

Lo establecido por las Resoluciones (CS) Nros. 807/02 y 5030/05.

Lo informado por la Dirección General de Títulos y Planes.

Lo aconsejado por la Comisión de Estudios de Posgrado.

Por ello, y en uso de sus atribuciones

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
RESUELVE:

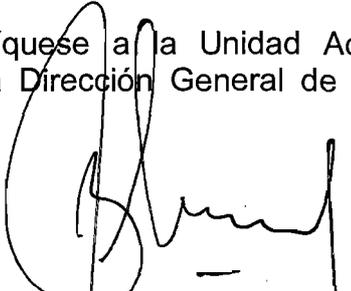
ARTÍCULO 1º.- Aprobar la creación de la Maestría en Gerenciamiento de Sistemas de Salud de la Facultad de Medicina.

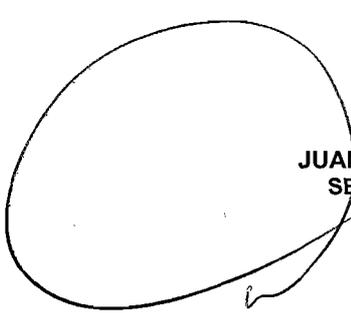
ARTÍCULO 2º.- Aprobar la Reglamentación General, el plan de estudios y los contenidos mínimos de las asignaturas de la maestría a que se refiere el artículo 1º, y que como Anexo forma parte de la presente Resolución.

ARTÍCULO 3º.- Regístrese, comuníquese, notifíquese a la Unidad Académica interviniente, a la Secretaría de Posgrado y a la Dirección General de Títulos y Planes. Cumplido, archívese.

RESOLUCIÓN N° 1857

DIRECCION GESTION CONSEJO SUPERIOR	FA


ALBERTO EDGARDO BARBIERI
RECTOR


JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 1 -

ANEXO

I. INSERCIÓN INSTITUCIONAL DEL POSGRADO

Denominación del posgrado:

Maestría en Gerenciamiento de Sistemas de Salud

Denominación del título que otorga:

Magíster de la Universidad de Buenos Aires en Gerenciamiento de Sistemas de Salud

Unidad Académica de las que depende el posgrado:

Facultad de Medicina

Sede de desarrollo de las actividades académicas del posgrado:

Fundación Sanatorio Güemes

Resolución de (CD) de la Unidad Académica de aprobación del Proyecto de posgrado:

Resolución (CD) N° 3459/14

II. FUNDAMENTACIÓN DEL POSGRADO

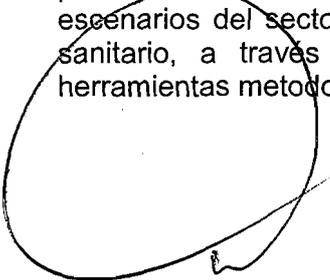
A) Antecedentes

a) Razones que determinan la necesidad de creación del proyecto de posgrado:

La actual complejidad de los sistemas de salud amerita un profundo proceso de transformación. Se llevan a cabo reformas tanto en las estructuras como en los procesos de gerenciamiento a fin de garantizar la optimización de los recursos para la mejora de la salud de las diversas comunidades. Ello implica poseer competencia para el análisis y la discusión de problemas, la búsqueda de soluciones, la selección de mejores alternativas y la puesta en marcha de acciones efectivas.

La formación de gerentes y directivos de empresas de salud resulta hoy indispensable para garantizar el dominio del análisis económico y la utilización de instrumentos de gestión que facilite la toma de decisiones en escenarios complejos.

El propósito de la Maestría en Gerenciamiento de Sistemas de Salud es formar profesionales con habilidades para el manejo de los desafíos que presentan los actuales escenarios del sector salud y liderar los procesos de cambio necesarios en el sistema sanitario, a través de la utilización de modernos enfoques teóricos y eficientes herramientas metodológicas de gerenciamiento.



JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 2 -

Los contenidos son revisados a la luz de diversos ejes de análisis que permiten una mirada integral y multidimensional del fenómeno de la Salud. Estos análisis contemplan los conceptos de crecimiento, equidad e inclusión bajo condiciones nacionales y mundiales específicas dentro del área.

Las propuestas académicas comenzaron originalmente como charlas y luego como Cursos de Posgrado. En función de la necesidad de profundizar la reflexión sobre las distintas temáticas y disciplinas se elaboró el Programa de Maestría en Gerenciamiento de Sistemas de Salud.

Cada eje de trabajo formará a los maestrandos en la adquisición de criterios de evaluación y en la solicitud de opiniones por parte de expertos en los temas vinculados con los Sistemas de Salud. Asimismo, se hace especial hincapié en la adquisición de habilidades para efectuar investigaciones y volcarlas en trabajos científicos que enriquezcan a toda la comunidad científica.

b) Antecedentes en instituciones nacionales y/o extranjeras de ofertas similares.

Como antecedentes en instituciones nacionales y / o extranjeras de ofertas similares a la propuesta podemos citar:

EN ARGENTINA

- **Maestrías en Gestión de Sistemas y Servicios de Salud**
Universidad Nacional de Rosario
- **Maestría en Gerencia y Administración de Sistemas y Servicios de Salud 2012**
Fundación Favalaro
- **Maestría en Gerencia y Administración en Servicios de Salud**
Universidad Nacional de Córdoba
- **Maestría en Administración de Servicios de Salud**
Universidad Católica de Córdoba
- **Maestría en Administración de Servicios de Salud**
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)
- **Especialización en Administración de Servicios de Salud**
Fundación Barceló
- **Carrera de Especialista en Gestión y Dirección de Instituciones de Salud**
Universidad Austral
- **Maestría en Sistemas de Salud y Seguridad Social**
Universidad ISALUD
- **Maestría en Gestión de Sistemas de Salud**
Universidad de Morón
- **Maestría en Epidemiología, Gestión y Políticas de Salud**
Universidad Nacional de Lanús



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 3 -

EN EL EXTERIOR

i. Chile

- Denominación: Maestría en Salud Pública
Facultad de Medicina de la Universidad de Chile
- Denominación: Maestría en Salud Pública (Gestión Hospitalaria y Gestión en Atención Primaria de Salud)
Universidad de Valparaíso
- Denominación: Magíster en Salud Pública Comunitaria y Desarrollo Local
Universidad de La Frontera
- Denominación: Postítulo en Administración y Gestión en Salud
Universidad de Los Andes
- Denominación: Magíster en Educación Médica para las Ciencias de Salud
Universidad de Concepción
- Denominación: Magíster en Gerenciamiento de Sistemas de Salud
Universidad del Desarrollo

ii. México

- Denominación: Maestría en Gerenciamiento de Sistemas de Salud
Universidad de Toluca
- Denominación: Maestría en Gerencia de Servicios de Salud
Universidad de Guadalajara
- Denominación: Maestría en Gestión de la Salud
Universidad del Valle de México
- Denominación: Maestría en Gerencia de Servicios de la Salud
Universidad de Guadalajara Sede Jalisco
- Denominación: Maestría en Salud Pública y Gerencia de los Servicios de Salud
Universidad de San Sebastián – Oaxaca

iii. Colombia

- Denominación: Maestría en Gerencia de Servicios de Salud
Universidad Simón Bolívar
- Denominación: Maestría en Gerencia de Servicios de Salud
Universidad Libre

iv. Perú

- Denominación: Maestría en Gerencia de Servicios de Salud
Universidad ESAN
- Denominación: Maestría en Gerencia de Salud
Universidad Peruana Cayetano Heredia

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 4 -

v. Brasil

- Denominación: Gestao em Saude
Universidade de Brasilia
- Denominación: Mestrado em Gestao de Programas e Servicios em Salud
Universidade de Ceuma
- Denominación: Gestao em Saude
Universidade Estadual de Paraíba
- Denominación: Gestao em Saude
Universidade Aberta do Brasil

c) Comparación con otras ofertas existentes en la Universidad:

Si bien existen ofertas similares, este proyecto se caracteriza por constituir una maestría de tipo profesional con el acento puesto en la gestión y articulación con la experiencia laboral de todos los maestrandos.

La Universidad de Buenos Aires ofrece algunos posgrados que se relacionan temáticamente con el que aquí se propone, que se listan a continuación:

- Maestría en Gestión y Economía de la Salud: Los objetivos de ese posgrado y el perfil del graduado están orientados a la Administración de Instituciones de Salud. Existe una escasa superposición temática entre ambas maestrías.
- Maestría en Salud Pública: La formación propuesta por esta maestría tiene una fuerte vinculación con el análisis de los Sistemas Públicos y la elaboración de políticas públicas.
- Carrera de Médico Especialista en Salud Pública: En este Posgrado el acento está puesto en los aspectos Epidemiológicos y su orientación es la formación de profesionales sanitaristas.
- Carrera de Médico Especialista en Medicina Sanitaria: La formación que se propone en este posgrado está más relacionada en la formación del médico en aspectos profesionales relacionados con su desempeño frente a situaciones que requieren su intervención en el campo de la Salud Pública, con un perfil más de aplicación práctica de conocimientos que de formación en el gerenciamiento de la salud.

B) Justificación:

La presente maestría se ajusta a lo establecido por la Resolución (CS) N° 5284/12 que reglamenta las Maestrías de la Universidad de Buenos Aires.

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



III. OBJETIVOS DEL POSGRADO

- Promover, dentro de un marco de excelencia académica, el desarrollo de aportes relevantes al conocimiento en el campo del gerenciamiento de los sistemas de salud.
- Impulsar la formación de recursos humanos altamente calificados que puedan desarrollarse en el campo de la generación del conocimiento y la docencia en gestión de la salud.
- Producir conocimiento útil para la formulación y análisis crítico de políticas públicas en salud.
- Formar profesionales con capacidad para formular y diseñar proyectos de intervención que respondan a las necesidades y demandas de la sociedad y/o la comunidad científica.
- Promover la pluralidad de perspectivas teóricas y metodológicas para el estudio de las problemáticas de la gestión de la salud.

IV. PERFIL DEL EGRESADO

- El egresado de la maestría se consolidará como profesional con aptitud para el trabajo interdisciplinario, en escenarios complejos y cambiantes sosteniendo valores éticos y profesionales.
- Sus campos de inserción serán los vinculados con el Gerenciamiento de Sistemas de Salud tanto en escenarios públicos como privados, pudiendo aplicar las competencias adquiridas e investigar a fin de desarrollar nuevo conocimiento en la disciplina.

Al finalizar sus estudios, el maestrando habrá adquirido las competencias necesarias para:

- Gerenciar organizaciones complejas como las de salud, atendiendo a las distintas instituciones con las que se vincula (multiempresa): organismos públicos y privados, financiadores, aseguradoras de riesgos de trabajo, empresas de transporte de pacientes, etc.).
- Gestionar los recursos de una organización de salud de forma eficaz y eficiente.
- Desempeñarse en los sistemas público y privado conociendo sus características y particularidades y pudiendo compararlos con otros sistemas de salud del mundo.
- Jerarquizar las necesidades de las organizaciones para conducirlas de forma idónea en relación con el medio y el momento histórico en el que le corresponde actuar.
- Ocupar cargos como decisor tanto en el sector público como privado y de Obras Sociales.
- Comprender el entorno en el que se desarrollará su tarea (especialmente, los Subsectores del Sistema de Salud argentino).
- Describir en forma detallada la composición, financiación y gestión de cada subsector.
- Desempeñarse dentro del Marco Regulatorio Argentino.
- Aplicar los conceptos básicos de Medicina Preventiva y desarrollar medidas preventivas con evidencia científica y fuerte impacto sanitario.



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 6 -

V. ORGANIZACIÓN DEL POSGRADO

a. Institucional:

La Maestría en Gerenciamiento de Sistemas de Salud de la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires es un moderno posgrado que forma a profesionales para la investigación y producción de conocimiento científico en el área del Gerenciamiento en Salud. Promueve la formación de profesionales que se desempeñen como investigadores universitarios, funcionarios y gestores de instituciones de salud. La maestría contará con la colaboración académica de la Facultad de Ciencias Económicas.

El propósito principal de la maestría es formar especialistas con aptitud para el trabajo interdisciplinario, en escenarios complejos y cambiantes sosteniendo valores éticos y profesionales.

El destinatario es un público amplio con formación universitaria de grado y perfiles profesionales diversos:

- Graduados universitarios que actúen en el Sistema de Salud.
- Investigadores y docentes del Área.
- Funcionarios de las Organizaciones de Salud Públicas y Privadas.
- Profesionales y consultores.

La maestría se dirige tanto a jóvenes graduados que deseen iniciar su formación como a especialistas y profesionales insertos en el ámbito público o privado que aspiren a desarrollar competencias y habilidades para la gestión de instituciones de salud.

i) Comisión de Maestría

La Comisión de Maestría estará integrada por investigadores y docentes de reconocida trayectoria académica y en la formación de posgrado. Serán miembros plenos de la Comisión de Maestría: el Director del programa, Subdirector y el Coordinador Académico. Los integrantes de la Comisión de Maestría durarán hasta CUATRO (4) años en sus funciones pudiendo ser designados nuevamente. El Consejo Directivo designará a los miembros de la Comisión de Maestrías a propuesta de la Secretaría de Educación Médica. Ésta estará integrada por los Directores de las distintas Maestrías en carácter de miembros titulares; los Subdirectores de las mismas en carácter de suplentes de estos últimos y por CINCO (5) miembros titulares y CINCO (5) suplentes que serán elegidos entre los Profesores Regulares, Consultos o Eméritos de la Facultad; deberán representar las distintas áreas del conocimiento y la investigación en el área de la salud.

Sus funciones son:

- Participar en el proceso de selección y admisión de candidatos, evaluando las solicitudes de ingreso de los aspirantes sobre la base de sus antecedentes personales.
- Supervisar el cumplimiento de los programas analíticos de asignaturas, seminarios y talleres y del Plan de Actividades para la tesis, elevándolos al conocimiento del Consejo Directivo.

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 7 -

- Proponer al Consejo Directivo para su aprobación, según corresponda:
 - La aceptación o rechazo de los aspirantes, así como el establecimiento de requisitos adicionales cuando lo considere necesario.
 - La designación de los docentes y de los encargados de dictar las asignaturas, seminarios y talleres.
 - La aprobación de los programas analíticos de asignaturas, seminarios y talleres.
 - La designación de los Directores y/ Consejeros de Estudio de las tesis.
 - El otorgamiento de prórrogas en la presentación de las tesis.
 - La integración de los Jurados de Tesis.
- Decidir acerca del otorgamiento de becas, reducciones o exenciones de pago.
- Realizar periódicamente una evaluación del desarrollo del programa.

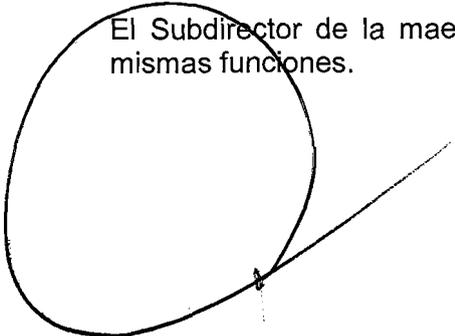
ii) Director y Subdirector de la Maestría

El Director y el Subdirector de la Maestría serán designados por el Consejo Directivo de la Facultad de Medicina a propuesta de la Comisión de Maestría. Deberá tener título de posgrado o acreditar la formación y experiencia equivalentes en el área de la maestría o áreas afines. Deberán contar con amplia experiencia en la investigación, la docencia y la gestión de programas de posgrado. Durarán en sus funciones CUATRO (4) años y su designación podrá renovarse. Será preferible que se desempeñen o se hayan desempeñado como Profesor Universitario.

Las funciones del Director de la maestría son:

- Presidir la Comisión de Maestría.
- Ejercer la representación institucional de la maestría.
- Supervisar el conjunto de actividades académicas de la maestría.
- Garantizar los mecanismos académicos y administrativos para el desarrollo de la maestría.
- Proponer, si correspondiera, el orden de mérito de los aspirantes al cursado de la maestría, así como de los correspondientes a la adjudicación de becas y al otorgamiento de exenciones o aranceles diferenciales.
- Coordinar el conjunto de las actividades académicas de la maestría, que incluyen la responsabilidad de realizar las tareas de organización, supervisión y seguimiento necesarias para la adecuada interrelación entre los maestrandos, los profesores, los consejeros de estudios y los directores de los proyectos de tesis.
- Proponer convenios con otras instituciones.
- Proponer el conjunto de docentes que están en condiciones de dirigir las tesis.

El Subdirector de la maestría reemplazará al Director en su ausencia, asumiendo las mismas funciones.



JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 8 -

iii) Coordinador Académico de la Maestría

El cargo de Coordinador Académico será ejercido por un profesional con amplia experiencia en el manejo de instancias de formación de posgrado con aptitud para la coordinación y el trabajo en equipo.

Sus funciones son:

- Elaborar y proponer la programación anual de actividades académicas
- Asesorar en las decisiones académicas del programa (estructura curricular, evaluación del desempeño de los estudiantes, estrategias pedagógicas, etc.).
- Organizar y participar del proceso de selección y admisión de los aspirantes.
- Realizar el seguimiento académico de los estudiantes (evaluación de seminarios, elaboración del proyecto de tesis, elección del director, etc.).

iv) Directores de tesis

Todos los directores de tesis deben tener grado académico de magíster o doctor, salvo excepción hecha en base a "méritos equivalentes", en el caso de haber demostrado una constante experiencia en la formación de recursos humanos en el área temática de la maestría. En este último caso, la designación debe ser analizada por la Comisión de maestría, luego de la evaluación de sus antecedentes.

Los estudiantes deben elegir un director de tesis dentro de una oferta de directores posibles, preparada especialmente por la Comisión de Maestría. Los maestrandos también pueden proponer directores no incluidos en dicha oferta, que deben ser aprobados por la Comisión de Maestría, previa evaluación de sus antecedentes.

Una vez designados los directores por el Consejo Directivo de la Facultad de Medicina, éstos deben redactar una carta en donde se indique explícitamente la aceptación de la dirección de la tesis y de las condiciones que establece el presente reglamento.

Son funciones del Director de tesis:

- a) Asesorar al maestrando en la elaboración de su plan de tesis, en los aspectos teórico-metodológicos y en la recomendación de bibliografía.
- b) Evaluar periódicamente el desarrollo de la investigación.
- c) Aprobar por escrito su conformidad para la presentación de la tesis del maestrando.
- d) Presentar el dictamen final evaluando la investigación realizada, la calidad del trabajo y la significación de la tesis elaborada por el maestrando en oportunidad de ser ésta presentada.
- e) Integrar, con voz y pero sin voto, el Jurado que se encargará de evaluar la tesis.



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 9 -

v) Docentes

El cuerpo de profesores estará integrado por académicos, nacionales o extranjeros, con amplia experiencia en la investigación y la formación de posgrado que cuenten con el grado académico de magíster, doctor o poseer una trayectoria académica equivalente. El cuerpo docente se compondrá de profesores estables y profesores invitados.

Los *profesores estables* del programa son aquellos académicos e investigadores pertenecientes al plantel docente de la Facultad y son candidatos naturales a orientar las tesis de los maestrandos.

Los *profesores invitados* del programa son aquellos académicos de reconocida trayectoria que pertenecen a otras instituciones internacionales, nacionales o regionales. Participan del dictado de cursos y seminarios y eventualmente pueden orientar tesis.

vi) Convenios

Dado que la Fundación Sanatorio Güemes es un Hospital Asociado a la Facultad de Medicina, no se contempla la formalización de convenio alguno para el desarrollo de las actividades del posgrado previstas en la presente propuesta.

b. Académica:

Descripción del plan de estudios

De acuerdo con su diseño curricular, la maestría será estructurada y consistirá en la realización de asignaturas y seminarios predeterminados. El plan de estudios de la Maestría en Gerenciamiento de Sistemas de Salud comprende el cursado y aprobación de TREINTA (30) Asignaturas, SIETE (7) Seminarios y TRES (3) Talleres.

El esquema del plan de estudios y las cargas horarias de las respectivas asignaturas se describen en la siguiente tabla:

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 10 -

Asignaturas	Cuatrimestre	Tipo de actividad A=Asignatura S=Seminario T=Taller	Carga horaria Teórica	Carga horaria Práctica	Correlativas
Primer año					
1. Teoría de la Salud Pública	1	A	16		
2. Epidemiología	1	A	16		
3. Marco regulatorio del sector Salud	1	A	16		
4. Evaluación en Salud	1	A	16	4	
5. Herramientas y modelos de macrogestión en salud	1	A	16	4	1,2,3,4
6. Escenarios y tendencias.	1	A	16	4	
7. Sistemas de Salud	1	A	16	4	
8. Producción en Salud	1	A	16		5,6
9. Modelos de financiamiento en Salud I	1	A	16	4	
10. Gestión de redes en Salud	2	A	16	4	7,8,9
11. Gestión de procesos	2	S	16		
12. Gestión de servicios	2	A	16	4	
13. Gestión por resultados I	2	A	16	4	
14. Planificación estratégica de servicios en salud	2	A	16	4	10,11S
15. Mercados en Salud	2	A	16	2	
16. Modelos de financiamiento en Salud II	2	S	16	2	12, 13, 14
17. Gestión clínica	2	A	16	2	15, 16S
18. Gestión de la calidad	2	A	16	2	
19. Sistemas de información y control	2	A	16	2	17
20. Evaluación económica en Salud	2	A	16	2	18, 19

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 11 -

Segundo año					
21. Medición del producto en Salud	3	A	16	4	20
22. Epidemiología para la gestión de servicios de Salud	3	T	12	4	
23. Marco legal de las instituciones de Salud:	3	A	16	2	
24. Modelos de acreditación de servicios	3	S	16	2	
25. Gestión por resultados II	3	A	16		21, 22T, 23, 24S
26. Organización y planificación de la infraestructura en Salud	3	S	16	2	
27. Gestión de personas	3	A	16	4	
28. Gestión de suministros	3	A	16		
29. Plan maestro y plan de empresa	3	A	16	4	
30. Marketing y comercialización estratégica	4	A	16	2	
31. Negociación	4	T	16	4	25, 26S, 27, 28, 29, 30, 31T
32. Gestión de costos	4	A	16	4	
33. Modelos de financiación de servicios.	4	A	16	4	
34. Medicina basada en la evidencia.	4	S	16		
35. Gestión por líneas de cuidados.	4	A	16	2	32, 33
36. Diseños de procesos.	4	A	16	4	34S, 35
37. Estrategias para la mejora continua de la calidad.	4	T	16	2	
38. Cuadro de mando integral en Salud.	4	A	16	4	
39. Organización de la investigación clínica.	4	S	16		
40. Modelos de pago y gestión presupuestaria	4	S	16	4	36, 37T, 38, 39S
CARGA HORARIA ASIGNATURAS	1 a 4	A	480	80	560
CARGA HORARIA SEMINARIOS/TALLERES		S + T	156	20	176
Tesis	1 a 4				
CARGA HORARIA TOTAL			636	100	736

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 12 -

CONTENIDOS MÍNIMOS

1. Teoría de la Salud Pública (Asignatura)

Funcionamiento del sector salud y comportamiento de los agentes que intervienen en el mismo desde la perspectiva económica. Conformación y características de los mercados participantes. Particularidades de los oferentes y comportamientos de los demandantes de bienes y servicios para la salud y de seguros. Concepto de elasticidad precio y renta. El rol de los indicadores del estado de salud de la población.

2. Epidemiología (Asignatura)

Métodos Epidemiológicos. Campos de la Epidemiología. La Epidemiología en el análisis de la situación de salud. Transición demográfica y epidemiológica. Los modelos de causalidad. Métodos cuantitativos en ciencias de la salud. Análisis crítico de la información. Indicadores epidemiológicos. Nuevos indicadores: AVPP, AVAD. Métodos cualitativos. "Rapid Epidemiological Methods". Vigilancia epidemiológica y puestos centinela. Utilización de Programas, Bases de Datos y Redes de Información. Definición. Estructura y organización de bases de datos. Bases de datos relacionadas. Epidemiología aplicada a la planificación y evaluación de servicios. Salud y desarrollo.

3. Marco regulatorio del sector Salud (Asignatura)

Generalidades. Sistema de Salud Argentino: Generalidades. Sub-sector Público. Sub-sector de Obras Sociales. Sub-sector Privado. Medicina Basada en la Evidencia. Sistemas de Salud Comparados.

4. Evaluación en Salud (Asignatura)

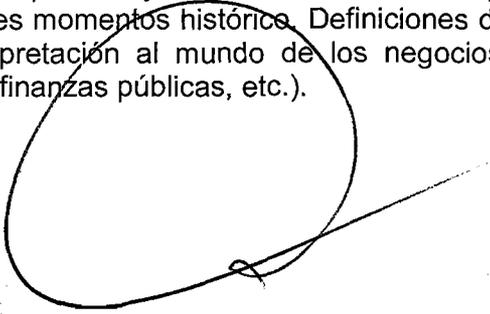
Evaluación Económica de Servicios y Proyectos: Conceptos básicos de evaluación económica. El papel del análisis económico en la evaluación de proyectos sociales. La evaluación económica de tecnologías sanitarias. Análisis costo-efectividad, costo-utilidad y costo-beneficio. Análisis y aplicación a evaluación de tratamientos y fármacos. Identificación de Costos y Beneficios de carácter privado. Metodologías de Evaluación Económica. Comparación de distintas metodologías de Evaluación de Proyectos aplicadas al Sector Salud.

5. Herramientas y modelos de macrogestión en Salud (Asignatura)

Conceptos generales de administración y gestión. Visión – Misión – Valores corporativos. La función del administrador general dentro de la empresa sanitaria. Conducción y motivación de personas. FODA, benchmarking, planificación y control. Gestión por resultados.

6. Escenarios y tendencias (Asignatura)

Contexto político y económico. Situación política nacional e internacional. Análisis de diferentes momentos históricos. Definiciones de las principales variables macroeconómicas y su interpretación al mundo de los negocios (PBI, inflación, comercio exterior, tasas de interés, finanzas públicas, etc.).



JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 13 -

7. Sistemas de Salud (Asignatura)

Características de los distintos sistemas de salud. Identificación de cada sistema de acuerdo con la participación de las principales fuentes de financiamiento: sistemas Nacionales - rentas generales; sistemas de seguridad social - aportes y contribuciones de los empleadores y trabajadores formales; sistemas privados - cuotas a seguros privados y pagos directos por bienes y servicios. Comportamiento de los diferentes agentes en sistemas mixtos de financiamiento. Principales diferencias en la organización de aseguradores y prestadores y sus modalidades de pago en sistemas de financiamiento mixto.

8. Producción en Salud (Asignatura)

Determinantes de la salud. Función de producción de salud. El Valor de la salud. El Modelo de Grossman. Contenidos teóricos de Economía aplicados al sector Salud. El costo de oportunidad y la frontera de producción. Campo de aplicación de la Economía de la salud. Definición y medida de la Salud. Economía positiva y normativa. Relación entre la economía, la salud y el sector sanitario. Asignación de recursos en el sector salud. Criterios para ordenar prioridades, características de los bienes y servicios relacionados con la atención de la salud. Concepto de equidad, equidad vertical y horizontal, medición de la equidad sanitaria.

9. Modelos de financiamiento en Salud I (Asignatura)

Medición del gasto, principales recomendaciones internacionales. Fuentes disponibles para la medición del gasto total, de los gobiernos, de la seguridad social y de los privados. Gasto en medicamentos. Financiamiento y gasto. Fuentes de los recursos y criterios en la asignación de los fondos. Participación de las distintas fuentes. Cálculo de la cápita ajustada por riesgo.

10. Gestión de redes en Salud (Asignatura)

Marco conceptual: breve reseña de los cambios en el sistema de atención médica en la república argentina. Organización por niveles de atención. Criterios para la organización de las redes. Discusión. Gerencia estratégica de las redes de servicios: conducción y gerenciamiento de las redes de servicios. Características y tipos. Organización operativa de las redes. Redes sociales y su relación con el sector salud: concepto e historia.

11. Gestión de procesos (Seminario)

Diseño y optimización de procesos. Estudio del conjunto de actividades generadoras de valor de una cadena productiva de servicios. Cumplimiento de los tiempos. Factores limitantes o restricciones.

12. Gestión de servicios (Asignatura)

Organización del Hospital 1. Estructura organizativa. Procesos hospitalarios. Organización del Hospital 2. Objetivos del hospital. Organigrama hospitalario. Futuro de las organizaciones de salud. Cambios y nuevas formas de organización hospitalaria. Hospital de autogestión. Categorización de establecimientos asistenciales. Recursos humanos según nivel de complejidad. Normas, reglas y procedimientos. Manual de Calidad, Manual de Procedimientos. Sistemas de Registro.

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 14 -

13. Gestión por resultados I (Asignatura). Impacto esperado. Aspectos conceptuales básicos. Antecedentes. Objetivo del Programa. Productos esperados. Plan de Implantación del Modelo de Gestión por Resultados. Actividades Preparatorias. Conformación de Equipos. Análisis situacional y formulación de Estrategias.

14. Planificación estratégica de Servicios de Salud (Asignatura)

Establecimiento de objetivos estratégicos de los sistemas de salud. Prioridades en la gestión pública y privada. Prioridades de los sistemas de salud. Necesidades. Alternativas de equidad horizontal y vertical. Universalidad. Relaciones entre demanda, necesidad y oferta. Descripción de cada situación. Ejemplos y medidas. Prospectiva en los sistemas y servicios de salud. Bases para un diagnóstico estratégico. Estudio de las diferentes escuelas de estrategia. Implicancias del análisis de contexto económico, político, social, y sectorial. Innovaciones en la gestión de hospitales. Cultura empresarial y gestión hospitalaria.

15. Mercados en Salud (Asignatura)

Principales fallas del mercado y del estado. Externalidades, bienes públicos y tutelares e incertidumbre. La asimetría de la información y la relación de agencia. La incertidumbre y otras fallas que impactan en la oferta y demanda de bienes, servicios y seguros. La intervención del estado, regulación, financiamiento y provisión. Internalidades y déficits en la información.

16. Modelos de financiamiento en Salud II (Seminario)

Seguridad social. El subsector de obras sociales en la Argentina: formas de pago actuales de las obras sociales con sus prestadores y su influencia en la atención médica de sus afiliados. Demanda de éstos según su estructura de población. El ámbito de la reforma en obras sociales: cambios legales introducidos en los últimos tiempos y sus resultados. La superintendencia de servicios de salud: historia y alcance. Situación actual. El PMO y el PMO de emergencia.

17. Gestión clínica (Asignatura)

Gestión en internación. Gestión en Ambulatorio. Atención primaria de la salud. Medicina del radar vs Modelos proactivos. Programas de "Disease Management".

18. Gestión de la calidad (Asignatura)

Concepto de calidad. Evaluación de la calidad en salud. La No Calidad. Implementación de mejoras. La Garantía de Calidad de la Atención Médica. Mejora Continua de la Calidad. Instrumentos y Herramientas de Garantía de Calidad. Auditoría Médica como Garantía de Calidad en Atención Médica. Auditoría Médica e Investigación en Servicios de Salud. Auditoría Basada en la Evidencia y Evaluación de Tecnologías en Salud. Vías de Abordaje, Instrumentos y Herramientas en Auditoría Profesional. Fronteras y Nuevos Desarrollos en Auditoría Médica.

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 15 -

19. Sistemas de información y control (Asignatura)

Introducción a los sistemas de Información. Sistemas de Información en Salud. El manejo de los Sistemas de Información en Salud. Indicadores, variables y valores. El Departamento de registros médicos. Introducción a los Sistemas Informáticos Softwares especializados básicos – EPIINFO, EPIMAT, EPIDAT. El procesamiento de datos. Análisis de datos. Niveles centrales y periféricos de información. Los SIS en el subsector público; el hospital público. Gerencia estratégica. Recursos. Normas organizacionales en SIS. Los indicadores sanitarios y los sistemas de información, aplicados a los subsectores público, OS y privados. Indicadores cuantitativos y cualitativos. Nuevas interpretaciones de indicadores tradicionales. Los indicadores de desempeño en salud. Manejo de la Historia Clínica.

20. Evaluación económica en Salud (Asignatura)

Evaluación económica e indicadores: Indicadores de resultados. Indicadores de proceso y de utilización de servicios. Determinación de las necesidades y conocimiento de la satisfacción. Indicadores de los recursos físicos y humanos. Aspectos metodológicos para la realización de estudios de evaluación económica completa: costos, eficacia, efectividad, utilidad y beneficios. El problema de la selección de las unidades de medida. Aplicación al Hospital Público. Condicionantes del financiamiento de los gastos en atención de la salud: Población (nivel socioeconómico, educación y dinámica demográfica). Producción, riqueza y precios (el flujo circular de la renta). PBI y gasto en salud. Política fiscal. El ciclo económico y el mercado laboral.

21. Medición del producto en Salud (Asignatura)

Indicadores de gestión. Egresos. Consultas.

22. Epidemiología para la gestión de servicios de Salud (Taller)

El contexto y los desafíos conceptuales y metodológicos de la Epidemiología Comunitaria. Las palabras claves de la Epidemiología Comunitaria. Epidemiología para la gestión de sistemas locales de salud SILOS. Importancia de la información epidemiológica. Requerimientos o demandas del usuario. Características del usuario potencial de la información epidemiológica.

23. Marco legal de las instituciones de Salud (Asignatura)

Responsabilidad civil, judicialización y negociaciones colectivas. Legislación vigente, Ley de Empresas de Medicina prepaga. Ley 23660 y 23661. Entidades representativas. Deontología médica. Entidades de previsión y seguro. Judicialización de la medicina, especialmente en medicamentos.

24. Modelos de acreditación de servicios (Seminario)

Experiencias internacionales y nacionales. Beneficios de la acreditación de instituciones de salud. Su relación con la calidad. "Joint Commission" ITAES.

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 16 -

25. Gestión por resultados II (Asignatura)

Aspectos conceptuales y metodológicos de la gestión por resultado. Desarrollo, política pública, plan institucional y gestión por resultados. Formulación de los programas de gestión por resultados. Diagnóstico: modelo conceptual, modelo explicativo y modelo prescriptivo. Formular resultados, formular productos (intervenciones) (servicios) y conectar productos con resultados (eficacia) (efectividad). Programación e implementación: estructura de costos /centros de costos, roles y responsables y brechas y presupuesto requerido. Monitoreo y evaluación: construcción de los indicadores y de sus sistema de monitoreo y evaluación.

26. Organización y planificación de la infraestructura en salud (Seminario)

El Proceso de Planificación Sanitario/Arquitectónico. Gestión y Función. Lineamientos de Plan Maestro. Organización y gestión de la Tecnología Médica. Los paquetes funcionales flexibles. Vinculaciones y circulaciones. Diseño Áreas de Diagnóstico y Tratamiento. Tecnología del Edificio. Abastecimiento y Procesamiento. Instalaciones y Tecnología. Nuevos Paradigmas.

27. Gestión de personas (Asignatura)

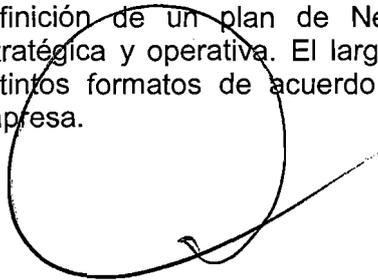
Gestión de personal. Análisis de la gestión de recursos humanos en el momento actual. La reforma sectorial. Implicancia en la gestión de los recursos humanos. Principales aspectos y procedimientos de la gestión de los recursos humanos. Planificación de los recursos humanos. Políticas de pago y recompensas. Sistema de remuneración. Incentivos. Resolución de conflictos. Negociación. Desarrollo del personal. Evaluación de puestos de trabajo. Estrategias de promoción, retribución, participación, evaluación y rendimiento. Incentivos. Situación real del trabajador de salud en la argentina. Evaluación de la calidad personal. Estilos de gestión y cambio cultural. Las organizaciones y su responsabilidad social. Condiciones y ambientes de trabajo. Trabajo en equipo. Nuevas relaciones de trabajo y la contratación de servicios de terceros. Ofertas y modelos de formación profesional. Planificación estratégica de personal. La función de conducción. Autoconocimiento personal. Relaciones interpersonales. Habilidades de liderazgo. Comunicación. Asertividad. "Empowerment".

28. Gestión de suministros (Asignatura)

Manejo de suministros. Productos, materiales y equipos. Abastecimiento. Búsqueda y obtención de los suministros. Disponibilidad, características y condiciones de los productos. Envío de los suministros al sitio en donde son requeridos. Normas y procedimientos que se deben aplicar para el envío de los suministros. Recepción de los suministros en el punto de destino. Normas y procedimientos específicos. Transporte. Almacenamiento de medicamentos y otros insumos de salud.

29. Plan Maestro y plan de empresa (Asignatura)

Definición de un plan de Negocios. Principales capítulos. Concepto de planificación estratégica y operativa. El largo y el corto plazo. La empresa y su plan de negocio. Los distintos formatos de acuerdo al objetivo perseguido. El proceso de diagnóstico de la empresa.


JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 17 -

30. Marketing y comercialización estratégica (Asignatura)

El marketing de servicios y Marketing en salud. Las principales decisiones de "Marketing" (selección de mercados, diseño de producto, estrategias de marcas, precios, comunicaciones, canales de distribución). Planificación comercial. Proyecciones de ventas. Segmentación. Posicionamiento. Fidelización. Investigación de mercado. Manejo de la fuerza de ventas.

31. Negociación (Taller)

Teoría y la práctica del proceso de negociación. Elementos claves de una negociación exitosa. Tipos de negociación, competitiva y colaborativa; con personal interno o con agentes externos. Manejo de conflicto de manera positiva.

32. Gestión de costos (Asignatura)

Diferentes tipos de sociedades. Contabilidad Gerencial. Objetivo. Características. Uso dentro de la organización. Periodicidad, Oportunidad, Funcionalidad, estratégica, comparativa, analítica y continua. Planeamiento estratégico. Estado de origen y aplicación de fondos. Distintos conceptos de fondos. Concepto. Su objetivo. Caso práctico. Control presupuestario. Desvíos económicos y financieros. Ejemplos y casos prácticos: Planeamiento. Presupuesto económico. Presupuesto financiero. Finanzas. Endeudamiento.

33. Modelos de financiación de servicios (Asignatura)

Reportes financieros y económicos: El Balance y El Estado de Resultados, su interpretación. Principales indicadores financieros. Cash flow. Presupuesto y proyecciones económicas. Proyectos de inversión. Creación de valor de la empresa. Estructura de financiamiento.

34. Medicina basada en la evidencia (Seminario)

Concepto. Impacto sobre la toma de decisiones en salud. Lectura crítica de la literatura. Metodología de implementación.

35. Gestión por líneas de cuidados (Asignatura)

Concepto. Experiencias internacionales. Su impacto sobre resultados en salud poblacional. El caso de Chile y el Plan AUGE.

36. Diseños de procesos (Asignatura)

Calidad asistencial y gestión por procesos. Descripción y diseño de procesos asistenciales. Propuestas para incorporar la mejor evidencia científica. Disponible en el diseño de procesos asistenciales. Implantación de los procesos en la organización sanitaria. Control y mejora continua de los procesos asistenciales

37. Estrategias para la mejora continua de la calidad (Taller)

Gestión de riesgos y seguridad del paciente aplicables a establecimientos de salud. IT y Comunicaciones: Historia clínica electrónica. Nuevas tecnologías aplicadas a salud. Utilización de dispositivos móviles en salud. Redes sociales. Ética y RSE (Responsabilidad Social Empresaria).



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 18 -

38. Cuadro de mando integral en salud (Asignatura)

Definición y perspectivas. Indicadores clave de desempeño. Diagrama causa-efecto. Alineamiento. La cultura organizacional en la toma de decisiones.

39. Organización de la investigación clínica (Seminario)

Marco regulatorio. Análisis de protocolos de Ensayos clínicos. Aspectos financieros en una Unidad de Investigación. Guías de Buena Práctica clínica. "Marketing" de una Unidad de Investigación. Aspectos legales en Investigación clínica. Monitoreo de Ensayos clínicos Comité de ética. Importación y exportación de muestras, materiales y documentación.

40. Modelos de pago y gestión presupuestaria (Seminario)

Seguros públicos y privados, obligatorios y voluntarios. Canasta de prestaciones a brindar y/o planes asistenciales. Seguros catastróficos (tratamiento de patologías muy costosas de baja frecuencia). Aspectos generales de la evaluación económica, principales indicadores y tipo de estudios. Farmaeconomía y Epidemiología del medicamento.

Tesis: La maestría se propone maximizar la cantidad de alumnos que concluyen el curso de forma efectiva, lo cual requiere la elaboración y aprobación de un trabajo de tesis. Por estos motivos, en cada encuentro se realizará bajo la modalidad de taller, un avance concreto hacia este objetivo. Al finalizar el primer año de cursada, todos los alumnos presentarán dichos avances estructurados bajo la forma de un proyecto. Al finalizar el segundo año, se repetirá el encuentro pero con la presentación de los resultados finales de la tesis. La tesis es concebida como una aplicación concreta del conocimiento sobre administración en salud a la solución de problemas de gestión. Por ello, se privilegiarán trabajos de tesis que configuren planes maestros de instituciones de salud, formulación, evaluaciones, desarrollo de proyectos innovadores en salud y propuestas de estrategias de mejora.

VI. ESTUDIANTES

a) Requisitos de admisión:

Para ser admitidos en la maestría, los aspirantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ser graduado de esta Universidad con título de grado correspondiente a una carrera de CUATRO (4) años de duración como mínimo, o
2. Ser graduado de otras universidades argentinas con título de grado correspondiente a una carrera de CUATRO (4) años de duración como mínimo, o
3. Ser graduado de universidades extranjeras que hayan completado, al menos, un plan de estudios de DOS MIL SEISCIENTAS (2.600) horas reloj o hasta una formación equivalente a master de nivel I, o
4. Ser egresado de estudios de nivel superior no universitario de CUATRO (4) años de duración como mínimo y además completar los prerequisites que determine la Comisión de Maestría, a fin de asegurar que su formación resulte compatible con las exigencias de esta maestría;

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 19 -

5. Poseer al menos TRES (3) años de desempeño profesional tras la graduación, debidamente certificado.
6. Aquellas personas que cuenten con antecedentes de investigación o profesionales relevantes, aun cuando no cumplan con los requisitos reglamentarios citados, podrán ser admitidos excepcionalmente para ingresar a la maestría con la recomendación de la Comisión de Maestría y con la aprobación del Consejo Directivo de la Facultad de Medicina.

b) Criterios de selección:

En el proceso de selección se tendrá en cuenta:

- a) La disponibilidad horaria del candidato para el cabal cumplimiento del posgrado.
- b) La competencia en el uso de idiomas:
 - Dominio del idioma español.
 - Comprensión de textos en otros idiomas (fundamentalmente inglés). Esta condición puede ser obligatoria si así lo expresa la Comisión de Maestría de acuerdo con el tema seleccionado para la Tesis.
- c) El resultado favorable en la entrevista con la Dirección de la maestría, o aprobación de la evaluación ad hoc en los casos en que a un aspirante se le requiera el desarrollo de un programa de nivelación.
- d) Resultado favorable en la entrevista con la Comisión de Maestría.

Los aspirantes no admitidos serán informados por lo menos TREINTA (30) días antes del comienzo del Programa de la maestría, y podrán volver a presentarse luego de un año.

c) Vacantes requeridas para el funcionamiento del posgrado.

El mínimo de inscriptos que se admitirán es DIEZ (10) y el máximo VEINTE (20).

Para un CINCUENTA POR CIENTO (50%) de las vacantes, se dará prioridad a alumnos residentes fuera del Área Metropolitana de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

d) Régimen de cursada y evaluación

La evaluación final de cada actividad educativa será decidida por cada profesor y se hará sobre la base de un ejercicio escrito o un coloquio que tenga como centro los temas abordados en la asignatura, seminario o taller. Los profesores otorgarán un plazo máximo de UN (1) mes para la entrega de los trabajos finales y dispondrán de otro mes para realizar la evaluación de los mismos. Los estudiantes que no cumplan con dichos plazos podrán solicitar al Coordinador Académico una presentación fuera de término. Si el profesor acepta y lo considera necesario, fijará una nueva evaluación y un nuevo criterio de corrección. Este último plazo para la aprobación del seminario será fijado por el profesor y se considerará definitivo. Si el alumno no presenta su trabajo o el mismo es desaprobado, perderá el cursado de la asignatura, seminario o taller.



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 20 -

La escala de calificaciones será de UNO (1) a DIEZ (10) y se considerará como aprobado aquellos trabajos que hayan obtenido una calificación mínima de SIETE (7) en la evaluación. Los alumnos que hayan sido desaprobados tendrán la opción de reformular el trabajo y presentarlo al profesor para una nueva evaluación. Si el alumno desaprobara esta instancia, perderá el cursado de la asignatura, seminario o taller. Con carácter de excepción, la Comisión de Maestría podrá otorgar una prórroga adicional debidamente fundada, analizando cada caso en particular.

e) Criterios de regularidad

La aprobación de las asignaturas, seminarios y talleres supondrá por parte de los estudiantes la asistencia, por lo menos, al OCHENTA POR CIENTO (80%) de las actividades educativas. Los estudiantes que incurran en más del VEINTE POR CIENTO (20%) de inasistencias deberán justificarse ante el profesor.

Los maestrandos que en un período de UN (1) año no realizaren actividades académicas dentro de la maestría perderán su condición de alumno regular. En caso de desear recomenzar sus estudios deberán presentar una nota explicando los motivos y adjuntando la documentación que los avale. La Comisión de Maestría dictaminará sobre la reincorporación o no del alumno.

La duración de la maestría es de DOS (2) años académicos, y comprende el cursado y aprobación del conjunto de las actividades curriculares.

El plazo de presentación de la tesis será de DOS (2) años a partir de la finalización del currículum previsto, con opción de renovarlo por UN (1) año más por única vez, según lo establecido por la Resolución (CS) N° 5030/05.

f) Requisitos de graduación:

Para obtener el título de Magíster de la Universidad de Buenos Aires en Gerenciamiento de Sistemas de Salud, los alumnos deberán haber aprobado todas las asignaturas, seminarios y talleres que integran el plan de estudios, y haber presentado y aprobado la Tesis de maestría.

g) Titulación

Una vez finalizada la Tesis, la Comisión de Maestría elevará la propuesta de Jurado de Tesis al Consejo Directivo para su designación. El jurado estará integrado como mínimo por TRES (3) miembros, siendo al menos uno de ellos externo a la Universidad de Buenos Aires. El cursante presentará a la Comisión de Maestría los ejemplares de la tesis para su envío a los miembros del jurado. En un plazo no mayor a TREINTA (30) días hábiles desde la recepción del ejemplar cada miembro del jurado deberá:

- Comunicar por escrito a la Comisión de Maestría si considera que la tesis está en condiciones de ser defendida o, en su defecto, sugerir cambios o reformulaciones.
- Fijar de común acuerdo con el aspirante y el Director de la maestría la fecha para la defensa oral y pública de la Tesis.



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 77.197/2013

- 21 -

Realizada la defensa de la Tesis el jurado deberá expedirse al terminar la disertación. La Tesis podrá resultar:

- Aprobada con dictamen fundado: aprobada y en casos excepcionales aprobada con mención especial.
- Devuelta: el jurado decidirá si el maestrando debe modificarla o completarla y el plazo otorgado a tal fin.
- Rechazada con dictamen fundado.

En todos los casos se dará constancia oficial al aspirante de lo decidido por el jurado. Las decisiones del jurado serán inapelables y se tomarán por mayoría. Todos los dictámenes deberán ser asentados en un libro de actas habilitado a tal efecto.

Cumplidas todas las obligaciones académicas, el alumno, recibirá el título de Magíster de la Universidad de Buenos Aires en Gerenciamiento de Sistemas de Salud, de acuerdo con lo dispuesto por la Resolución (CS) 6234/13.

VII. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Para el dictado de la Maestría en Gerenciamiento de Sistemas de Salud, la Fundación Sanatorio Güemes cuenta con un Auditorio (piso 20) con capacidad para CIENTO SESENTA (160) personas y equipado con computadora, DOS (2) proyectores multimedia, DOS (2) pantallas, pizarra, videocassettera y equipo de audio. Sumándose al Auditorio, la Fundación Sanatorio Güemes cuenta con SEIS (6) aulas (TRES (3) de ellas con capacidad para TREINTA (30) personas y las restantes para QUINCE (15) personas), DOS (2) proyectores multimedia, televisores en cada aula, pizarras y pupitres.

VIII. MECANISMOS DE AUTOEVALUACIÓN

- a. Reuniones periódicas con los docentes.
- b. Encuestas anónimas a los alumnos.
- c. Auditoría interna por el Comité de Docencia de la Institución.
- d. Auditoría externa por el Consejo Departamental de Salud Pública.



JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL