MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS Y SERVICIOS DE SALUD

1. Identificación curricular de la carrera

1.1. Fundamentación

Una de las características principales del sistema de servicios de salud, en nuestro país como en el mundo, es la creciente distancia entre las necesidades de salud de la población y las respuestas que el propio sector genera. Contribuyen a ello un conjunto muy variado de factores, entre los cuales cabe destacar, a modo de síntesis:

- El aumento de la complejidad y del costo en las respuestas técnico-científicas, sin que ello redunde en igual proporción una mejora en los niveles sanitarios de la comunidad.
- La ineficiencia administrativa y en la gestión de las instituciones del sector, que conlleva al desaprovechamiento de los recursos disponibles.
- La carencia de una visión sistémica, que podría integrarse con el aporte de las ciencias sociales para enriquecer el enfoque médico-asistencial.
- La dificultad de adaptación al entorno que exhiben los niveles de conducción de las instituciones y sistemas de salud, tanto públicos como privados, debido a la movilidad de los escenarios sectoriales comoconsecuencia de la transición epidemiológica, del avance tecnológico, de los cambiantes intereses políticos y económicos en juego, así como de las influencias del entorno tales como el cuidado del medio ambiente, los estilos de vida y el comportamiento económico-financiero.

Por todo ello, la mayoría de las naciones del mundo – y particularmente los países de América Latina – están llevando a cabo procesos de reforma del Estado y del sector salud que requieren el desarrollo sistemático de personal con competencia en las áreas de gestión, capaces de diseñar, organizar, conducir y evaluar sistemas, instituciones y servicios de salud.

En este contexto, las instancias públicas y privadas dirigen sus esfuerzos a mejorar la gerencia y administración de los servicios de salud y conseguir un mayor impacto del gasto social, formando un recurso humano que asegure:

- Eficiencia en la utilización de los recursos.
- Búsqueda permanente de mayor calidad.
- Integración de aportes psico-sociales, económico-políticos y ético-legales a los programas y planes de salud.
- Creación y expansión de los conocimientos basados en el fluido acceso a la información y al desarrollo sistemático de la investigación.
- Capacidad para aplicar las nuevas tecnologías puestas al servicio de la atención en los servicios sanitarios.

La complejidad del escenario en que se desenvuelve el sector salud exige expandir procesos de capacitación y ámbitos de investigación tendientes a generar una masa crítica de directivos aptos para definir políticas, desarrollar procedimientos, construir instrumentos y tomar decisiones adecuadas y oportunas, con el debido fundamento.

El presente programa aporta a estos principios al establecerse como un espacio académico apto para reflexionar, analizar, investigar y capacitarse en el gerenciamiento y administración de las organizaciones de salud.

La Maestría, forma profesionales especializados con capacidad para diseñar, organizar y conducir sistemas y servicios de salud desde una perspectiva globalizadora que permite adecuar los criterios gerenciales y administrativos a los subsectores público, privado y de la seguridad social.

1.2. Denominación de la carrera

- Maestría en Gerencia y Administración de Sistemas y Servicios de Salud.

1.3. Denominación de la titulación a otorgar

- Magíster en Gerencia y Administración de Sistemas y Servicios de Salud.

1.4. Tipo de maestría

- Maestría profesional.

2. Objetivos de la carrera

2.1. Objetivo general

- Capacitar recursos con la más alta idoneidad técnica para el análisis, diseño, planificación, organización, dirección, ejecución, evaluación e investigación de sistemas y servicios de salud.

2.2. Objetivos particulares

- Brindar una amplia perspectiva sobre organización de sistemas y servicios de salud, en relación con los modelos de atención vigente, armonizando el crecimiento económico, el desarrollo social y la democracia.
- Mejorar la capacidad gerencial de los mismos, en las esferas pública, privada y de la seguridad social, a fin de lograr la optimización en la utilización de los recursos disponibles, utilizando criterios de complementariedad más que de competencia y contraposición.
- Capacitar a los niveles de conducción institucional en los aspectos técnico-científicos, socio-políticos, ético-legales, y económico-financieros para su desempeño en escenarios cambiantes.
- Promover una capacitación profesional capaz de generar y articular respuestas interdisciplinarias e intersectoriales, a partir de un correcto diagnóstico de salud apoyado en el conocimiento epidemiológico ysus derivaciones, que aseguren accesibilidad, calidad y equidad.
- Proponer una visión integral de la salud, jerarquizando el enfoque social en su aplicación a la problemática del individuo, la familia y el medio ambiente.
- Desarrollar habilidades, aptitudes, actitudes y destrezas para la implementación de una gestión efectiva, que incluya modernidades como el aprovechamiento de la telemedicina, la efectividad clínica basada enla mejor evidencia disponible y la aplicación de la, aún incipiente, inteligencia artificial.

3. Características curriculares de la carrera

3.1. Requisitos de ingreso

3.1.1. Título previo exigido

Para ser admitido como alumno de la carrera, como condición previa, el aspirante debe:

- poseer título en alguna de las profesiones de grado universitario en salud que pueden certificar especialidades en el Ministerio de Salud de la Nación, a saber: Bioquímica, Farmacia, Fonoaudiología, Kinesiología, Licenciatura en Enfermería, Medicina, Nutrición, Obstetricia, Odontología, Psicología, Terapia Ocupacional; o
- poseer cualquier otro título de grado universitario en ciencias sociales y de administración; tales como Abogacía, Lic. en Administración de Empresas, Contador Nacional Público, y

3.1.2. Otros requisitos

- haber sido evaluado satisfactoriamente por el Comité Académico de la carrera; y
- tener al menos 1 año de graduado con título expedido por Institución Universitaria Nacional o Privada reconocida, o por Universidad extranjera reconocida en el país, conforme a la normativa vigente.

En todos los casos es necesario:

- Satisfacer los requisitos académicos y administrativos establecidos en el reglamento de la Maestría.

3.2. Modalidad

- Presencial (con apoyo de tecnología de información y comunicación virtual sincrónica).

3.3. Localización de la propuesta

- Universidad Favaloro, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

3.4. Duración de la carrera

La carrera se desarrolla en dos (2) años con veinte (20) meses reales de dictado, con una carga horaria de (780) setecientas ochenta horas. Previéndose hasta dos (2) años complementarios para la presentación del trabajo final de la maestría.

3.5. Organización del plan de estudios

Primer año

1. El Mercado de la Salud
2. Bioestadística
3. Epidemiología y Gestión de Servicios de Salud
4. Management
5. Planificación y Dirección Estratégica
6. Teorías de la Organización
7. Recursos Humanos
8. Comunicación Gerencial y Salud Virtual
9. Incentivos y Contratos en los Servicios de Salud

10. Diseño de Investigación y Desarrollo de Proyectos y Tesinas
11. Actividades Prácticas Integradoras I

Segundo año

12. Gestión Económico-Financiera
13. Gestión de Costos
14. Marketing
15. Gestión de la Calidad
16. Gestión de la Información Clínica y Gerencial
17. Gestión Sanitaria y Auditoría
18. Gestión de la Atención Primaria de la Salud
19. Gestión del Recurso Físico y Tecnológico
20. Aspectos Legales y Gestión del Riesgo
21. Gestión del Tercer Nivel de Cuidados y Ética de la Gestión Sanitaria
22. Actividades Prácticas Integradoras II
23. Taller de Trabajo Final
24. Trabajo Final

3.6. Trabajo Final

El Trabajo final de Maestría es un proyecto, un estudio de casos o una tesis, que da cuenta de una aplicación innovadora o producción personal que, sostenida en marcos teóricos, evidencian resolución de problemáticas complejas, propuestas de mejora o desarrollo analítico de casos reales, y está acompañada de un informe escrito que sistematiza el avance realizado a lo largo del trabajo.

3.7. Requisitos de egreso

- Haber cursado y aprobado la totalidad de las asignaturas.
- Haber cumplido con los requisitos mínimos (80%) de asistencia a las asignaturas y seminarios/talleres.
- Haber cumplimentado todos los requisitos administrativos exigidos por la Universidad Favaloro.
- Haber aprobado el Trabajo Final de Maestría.

3.8. Perfil del egresado

La propuesta docente de la Maestría apunta a formar recursos humanos técnicamente idóneos para la gerencia y administración de sistemas y servicios de salud, en el ámbito público, privado y de la seguridad social, con conocimientos suficientes para dar respuestas a las necesidades de un contexto que plantea a los profesionales una muy alta exigencia y competitividad para el desempeño de sus funciones.

Los destinatarios principales son aquellos profesionales con función directiva o gerencial, en la actualidad o preparándose para ello, que actúen en instituciones de salud cualquiera que sea el ámbito de pertenencia de las mismas y los distintos niveles de actuación (político, organizacional y/o asistencial).

Al finalizar la Maestría el egresado será capaz de:

- Manejar conocimientos sobre planificación, organización, administración y provisión de la atención de salud en la comunidad y en los sistemas, organizaciones, y establecimientos asistenciales.
- Desarrollar procesos de evaluación para monitorear y controlar la provisión de los servicios, la calidad de la atención y el gasto de los recursos, es decir la eficacia, eficiencia y efectividad.
- Disponer de habilidades que permitan fomentar la participación y la cooperación del equipo de salud en las diferentes actividades tanto a nivel individual, institucional como social, así como contar con destrezaspara manejar los disensos y conflictos que se generan dentro y fuera de las organizaciones, utilizando distintas modalidades de negociación.
- Recolectar, procesar, analizar y utilizar la información que se genera en su campo de actuación.
- Brindar asesoramiento a organismos gubernamentales y no gubernamentales en temas vinculados con la Maestría.
- Reconocer la necesidad de una educación continua para asegurar altos niveles de competenciaprofesional.
- Vincular la actividad gerencial con los aspectos legales y éticos de las organizaciones de salud.
- Establecer planteles adecuados a cada institución de salud, con conocimiento claro de la gestión de recursos humanos y las técnicas requeridas para su crecimiento y desarrollo.
- Disponer de capacidades para investigar en gestión y administración de servicios de salud, con capacidadpara formular y ejecutar nuevos proyectos.
- Manejar técnicas de investigación y desarrollo de mercado con la finalidad de establecer políticas de

marketing, y gestión comercial.

- Adquirir conocimientos de presupuestos, costos y estructuras de gestión económico-financieras.

El graduado de la Maestría podría desempeñarse en los distintos niveles de una red de servicios de salud, en la asistencia técnica de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, en direcciones o gerencias de instituciones o programas de salud y en instituciones educativas y centros de investigación.

Maestría en Gerencia y Administraciónde Sistemas y Servicios de Salud
Objetivos y contenidos mínimos de las actividades curriculares

M01. EL MERCADO DE LA SALUD

Vinculación con los objetivos de la carrera

Ocupa el primer lugar en el Programa, en el entendimiento que todo el entrenamiento gerencial que implica la Maestría debe tener claramente identificado y conocido el marco de actuación.

Objetivos

Que los alumnos conozcan las dificultades para configurar un verdadero mercado sanitario y puedan distinguir perfectamente dos mercados claramente diferenciados: El mercado de seguros de salud y el mercado de provisión de asistencia sanitaria, identificando palmariamente el conjunto de clientes actuales/potenciales, el ámbito geográfico de desarrollo, el mecanismo de asignación de recursos y el volumen de actividad/ventas. Que reconozcan cómo está formado el Sistema de Salud Argentino, sus componentes, características y formas de financiación. Que tTengan una aproximación con el PMO y PMA.

Contenidos mínimos

1. Concepto de sistema de salud.
2. Herramientas para el análisis del sector salud.
3. Sistema de salud de Argentina.
4. Programa Médico Obligatorio (PMO).
5. Distintos modelos de sistemas de salud en el mundo.
6. Gestión de la demanda y de la oferta de servicios sanitarios.
7. Procesos asistenciales.
8. Accesibilidad.
9. Estimaciones del gasto y financiamiento del Sector Salud.
10. La equidad en el gasto público de salud.
11. Mercado de la salud.
12. Mercado y Estado.

M02. BIOESTADÍSTICA

Vinculación con los objetivos de la carrera

La medición constituye un aspecto clave para la actividad gerencial y para la investigación científica, por lo que resulta imprescindible conocimientos básicos que permitan al maestrando interiorizarse de los instrumentos de medición y reconocer la confiabilidad de los datos suministrados.

Objetivos

Teniendo en cuenta los diferentes ámbitos de donde provienen los maestrandos, esta asignatura, también de carácter introductorio, busca nivelar conocimientos de estadística básica que le permitan: Identificar fuentes de información, organizar la recolección, procesamiento y análisis de los datos, conocer las diferentes formas de presentación al nivel correspondiente, previendo la actividad futura en términos de probabilidad, así como anticipar herramientas para la futura elaboración de la tesina final.

Contenidos mínimos

1. Metodología estadística.
2. Estadística descriptiva.
3. Presentación de datos.
4. Medida y unidades de observación.
5. Recolección y tabulación de datos.
6. Razones, proporciones y tasas.
7. Probabilidad y su distribución.
8. Inferencia estadística y muestreo.
9. Estadísticas de salud.
10. Datos de morbilidad y mortalidad.
11. Informes de hospitalización.
12. Estructura, organización y utilización de bases de datos.

M03. EPIDEMIOLOGÍA Y GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

Vinculación con los objetivos de la carrera

Es fundamental en la administración de sistemas y servicios de salud. Permite acceder a la información en el desarrollo de los procesos de salud / enfermedad, su distribución en la población y el conocimiento del mercado para desarrollar servicios y sistemas basados en estudios epidemiológicos.

Objetivos

Conocer y comprender la epidemiología y su evolución histórica, su relación con las demás ciencias y su aplicación a la administración de servicios de salud, así como entender la demografía que permite conocer la población sobre la cual se tiene responsabilidad en la atención. Igualmente a lo que ocurre con la asignatura anterior, se propone proveer herramientas para la futura elaboración de la tesina. El conocimiento de la ocurrencia y distribución de las enfermedades, así como los factores concurrentes, permitirá conocer como esa necesidad se transforma en demanda de servicios, requisito fundamental a los fines de organizar la oferta adecuada a esos requerimientos.

Contenidos mínimos

1. La demografía como herramienta de la epidemiología.
2. Fuentes de información.
3. Estudios poblacionales y variables demográficas.
4. El método epidemiológico.
5. Estudios descriptivos y analíticos.
6. Mediciones epidemiológicas.
7. Mortalidad, morbilidad, susceptibilidad y factores de riesgo.
8. Epidemiología y políticas de salud.
9. Epidemiología y prevención.
10. Epidemiología y medio ambiente.
11. Epidemiología y gestión de servicios de salud.
12. Epidemiología y utilización de los servicios de salud.

M04. MANAGEMENT

Vinculación con los objetivos de la carrera

Durante el transcurso de esta asignatura se desarrollan brevemente todos los temas contenidos en la Maestría y se fundamenta la importancia del rol gerencial y sus funciones para el desarrollo de las organizaciones y sus objetivos ya sean en los niveles públicos, gobiernos, empresas privadas, etc.

Objetivos

La materia, y de algún modo la Maestría buscan aportar fundamentos básicos y una adecuada experiencia que permita a los maestrandos una escalada dentro de la clase profesional o la promoción a un puesto directivo. Este tema marca el comienzo del aprendizaje evolutivo de los principales principios del management y su inserción a esta altura del programa busca organizar el pensamiento de modo tal, que permita integrar el conocimiento que se irá desagregando en las próximas asignaturas para crecer en profundidad y especificidad.

Contenidos mínimos

1. Naturaleza específica de la actividad directiva o gerencial.
2. Influencias ambientales.
3. El poder de los recursos humanos.
4. Planificación. Objetivos y creación de planes y programas.
5. Organización. División del trabajo para formar un cuerpo estructurado.
6. Dotación de personal. La persona adecuada en el puesto adecuado.
7. Dirección. Comunicación, motivación y liderazgo.
8. Control. Medir el progreso.
9. Solución de problemas, toma de decisiones e innovación.
10. Tratamiento de la información.
11. Desarrollo de aptitudes interpersonales.
12. Mejora de la productividad.

M05. PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Vinculación con los objetivos de la carrera

Con esta asignatura se ingresa al aprendizaje específico de los conocimientos y habilidades que deben poseer los gerentes. Busca el equilibrio entre el componente interno de la empresa (personas, procesos y tecnología), y el externo (visión de la estrategia). Formula objetivos y planifica.

Objetivos

Esta asignatura, permite comprender e interpretar los conceptos estratégicos y el proceso básico de formación de los mismos a ser considerados en la gestión de las instituciones de salud, de acuerdo con las características del medio institucional, público o privado, en el que se desempeñe el maestrando, identificar los factores internos y externos que inciden en la gestión específica de las instituciones de salud y analizar sus efectos potenciales sobrela misma, y desarrollar estrategias posibles a implementar en función de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que enfrentan las instituciones (empleo de la matriz DOFA), valorar la planificación estratégica con acento en la acción y los resultados, así como entender el concepto de rendimiento empresarial como producto de la eficacia en las decisiones estratégicas y de la eficiencia en los procesos de negocio. Los cursantes deberán desarrollar los principales modelos de formulación estratégica, con foco en los factores críticos de éxito y otros enfoques, así como una efectiva implantación y el despliegue de la estrategia dentro de la estructura organizacional. Trabajan sobre procesos, sus características y desarrollan un mapa de los diferentes procesos organizacionales: Estratégicos, misionales y de apoyo.

Contenidos mínimos

1. Planificación estratégica.
2. Qué es la estrategia.
3. El proceso de la dirección estratégica.
4. Análisis externo.
5. Estudio del cliente.
6. Análisis de las capacidades internas.
7. Factores críticos de éxito (FCE).
8. Modelos de planeamiento.
9. Técnicas de planificación de escenarios.
10. El mercado de la salud.
11. Clientes y segmentación.
12. Las dimensiones del servicio.

M06. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

Vinculación con los objetivos de la carrera

Después de la planificación, el segundo paso en el Proceso del Management es la Organización, que provee herramientas para asumir el liderazgo para el cambio hacia la calidad, conocer los tipos de organizaciones, las agendas, la estructura y el plan para promover la reingeniería organizacional.

Objetivos

Incorporar el concepto de gestión de las organizaciones, como componente fundamental de las entidades de salud, desarrollar una reflexión conceptual crítica acerca de las tendencias en las organizaciones complejas contemporáneas, y desarrollar marcos conceptuales para el análisis de instituciones de salud. Los maestrandos desarrollarán competencias para la formulación y gestión de estrategias que permitan mejorar el desempeño de las organizaciones de salud, con objetivos específicos tales como aprender a fragmentar el trabajo para formar puestos de trabajo individuales y agruparlos después por la afinidad de sus tareas, especificar las responsabilidades de esos puestos, establecer las relaciones que tienen que existir entre ellos para conformar la estructura, así como la delegación de mando o autoridad en toda la organización, desarrollando la visión de la necesidad del cambio permanente en las organizaciones de salud. Igualmente, la intención es conocer y discutir distintos modelos de organización para el cambio, adoptando principios claves para ser aplicados a distintas situaciones y proveer metodología para el proceso de toma de decisiones.

Contenidos mínimos

1. Evolución del concepto de organización. Organización y gestión estratégica.
2. Tipos de organizaciones.
3. El entorno organizacional.
4. El análisis FODA.
5. La agenda de las organizaciones.
6. Niveles de agenda.
7. Estructura, diseño y dinámica de las organizaciones.
8. Complejidad, formalismo y centralización.
9. Las cinco partes de la organización.
10. Procesos organizacionales.
11. Tipos de procesos.
12. El comportamiento organizacional.

M07. RECURSOS HUMANOS

Vinculación con los objetivos de la carrera

Los directivos hacen su trabajo a través de los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos por otras personas; estas personas constituyen el recurso de más fuerza de entre los que puede disponer la conducción, particularmente en el área de salud, donde existe una alta profesionalización.

Objetivos

Aprender a apreciar la actuación de los empleados, conocer las percepciones, necesidades, actitudes y valores que determinan su comportamiento, desarrollar una política de relaciones laborales, gestionar por competencias, capacitar para mejorar la actuación, evaluar íntegramente el desempeño y recompensar en coherencia con los objetivos alcanzados. Manejar situaciones y capacidades de motivación. Desarrollar conceptos de liderazgo. Paraencarar el tema de recursos humanos es prerrequisito disponer de conocimientos y habilidades para planificar, dirigir y organizar, toda vez que el personal en salud es el recurso más importante, y el que exige un período de preparación más largo. Por otra parte, son necesarios conocimientos de estrategia, puesto que la administración de compensaciones –que comportan un porcentaje importante de los costos– está muy ligada a la supervivencia de la empresa y al plan de desarrollo estratégico de la misma.

Contenidos mínimos

1. El capital humano.
2. El mercado laboral.
3. Cambio organizacional y su impacto en las personas.
4. Clima organizacional.
5. Competencias y compatibilidades.
6. Patrones de carrera.
7. Diagnóstico de clima interno.
8. Administración de compensaciones.
9. Evaluación de puestos, programación y evaluación del desempeño.
10. Gestión por competencias.
11. Diccionario, desarrollo y medición de competencias.
12. Cálculo de planteles.

M08. COMUNICACIÓN GERENCIAL Y SALUD VIRTUAL

Vinculación con los objetivos de la carrera

La función gerencial requiere unas aptitudes muy desarrolladas para las relaciones interpersonales. La razón de ser de la presente asignatura es dotar a los directivos, planes y estructuras organizativas del dinamismo que les imprime la comunicación. El uso de la tecnología procura facilitar estas relaciones y favorecer el desarrollo de nuevas potencialidades en el manejo de los medios de comunicación, como génesis de nuevas formas de prestar servicios sanitarios.

Objetivos

Establecer conocimientos sobre la telemedicina, Big data e inteligencia artificial. Conocer el manejo de medios virtuales como herramientas para el ejercicio de la atención sanitaria. Adquirir nuevas potencialidades en el manejo de los medios de comunicación e interacción entre profesionales, pacientes y sistema sanitario. Aprender a manejar con propiedad y soltura el lenguaje gerencial, hablado y escrito, desarrollar la suficiente sensibilidad para descubrir las aspiraciones y necesidades personales que mueven a sus conductas, poner medios al alcance de cada trabajador para que pueda buscar y alcanzar metas de desarrollo propio, combinando aptitudes innatas y habilidades con destrezas adquiridas aplicadas a influenciar a los demás y hacer que actúen de buena gana para alcanzar los objetivos de la organización.

Contenidos mínimos

1. Telemedicina.
2. Big data.
3. Inteligencia artificial.
4. Teleconsulta.
5. Mecanismos para preservar la confidencialidad de los datos.
6. Teleasistencia.
7. Financiamiento de la teleasistencia.
8. La comunicación como voz del “management”.
9. Qué es comunicar.
10. Organización de las comunicaciones.
11. Cómo exponer.
12. Conversación profesional y negociación.

M09. INCENTIVOS Y CONTRATOS EN LOS SERVICIOS DE SALUD

Vinculación con los objetivos de la carrera

El sector salud tiene dos mercados diferenciados y a su vez profundamente interrelacionados: El de seguros de salud y el de provisión de asistencia sanitaria. Los sistemas de pago o mecanismos de reembolso a aseguradoras y proveedores sanitarios son claramente un tema gerencial insoslayable.

Objetivos

Que el maestrando esté en condiciones de identificar los mercados de salud y las interrelaciones entre ellos, conocer los elementos de los contratos (información, incentivos), identificar los efectos respecto a los incentivos (organización, propiedad, regulación), definir los ámbitos de aplicación y anticiparse a los cambios organizacionales provenientes del entorno o de la evolución tecnológica.

Contenidos mínimos

1. Introducción. Contornos y tipos de las organizaciones sanitarias.
2. Concepto y tipos de contrato.
3. Los incentivos en la organización.
4. Modalidades contractuales.
5. Sistemas de pagos en salud.
6. Características de la demanda.
7. Características de la oferta.
8. Beneficios para los financiadores, prestadores y pacientes.
9. Concepto de contrato.
10. Tipos de contrato.
11. Ciclo del conflicto y actitudes frente al mismo.
12. Métodos de negociación y resolución de conflictos.

M10. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS Y TESINAS

Vinculación con los objetivos de la carrera

El método científico necesario para la presentación y solución de problemas, ayuda a enfocar las variables esenciales del mismo y sus relaciones lógicas. La investigación de resultados de los procedimientos sanitarios, requiere del conocimiento del mismo. Tema además, obligado, para la elaboración del Trabajo Final.

Objetivos

Que los participantes del curso logren: Reconocer el proceso de investigación y sus dimensiones.

Identificar los errores que se presentan con frecuencia en diversas investigaciones. Identificar el tema y el problema de investigación. Elaborar los objetivos de investigación en base al problema identificado. Seleccionar las herramientas de investigación que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Este Módulo tiene el propósito de: Guiar en la elección del tema de la investigación y en la precisión del objetivo general y los objetivos específicos. Facilitar herramientas conceptuales y metodológicas que permitan elaborar la propuesta de tesis de Maestría. Propiciar un ambiente de reflexión e intercambio.

Contenidos mínimos

1. Teoría del conocimiento y tipos.
2. Caracterización de las ciencias fácticas.
3. El papel de las leyes en la explicación científica.
4. Trabajo final de la Maestría.
5. Un modelo de proceso de investigación.
6. Planteamiento de la investigación.
7. Elaboración del Marco teórico.
8. Qué es y en que consiste una tesis.
9. Hipótesis.
10. El proceso de información.
11. Redacción de la tesis.
12. Bibliografía.

API1. ACTIVIDADES PRÁCTICAS INTEGRADORAS I

Objetivos

Los objetivos son que el alumno pueda aplicar prácticamente los conceptos adquiridos en los distintos Módulos, logrando la habilidad para detectar los puntos críticos necesarios para desarrollar un buen diagnóstico, una buena implementación y control de lo planteado de manera que se efectué una adecuada gestión, tanto de recursos, como de personal y tecnología, de acuerdo a cada actividad.

Actividades desarrolladas

Se realiza una reunión virtual sincrónica previa donde se dan los detalles de la forma en que se debe desarrollar la actividad y los puntos principales que deben cumplimentar. A posteriori y luego de realizada en forma escrita, la actividad por los maestrandos se efectúa una nueva reunión virtual sincrónica donde se analizan los resultados de las actividades y se detallan los puntos principales de las mismas, para su posterior corrección.

M01. Mercado de la Salud

Una vez cursado el módulo, se procura que los maestrandos puedan identificar adecuadamente los diferentes subsectores del sistema de salud, conozcan diferentes modelos y entiendan cómo se financia el sector.

M02. Bioestadística

Se busca que los maestrandos realicen una afirmación de los conceptos recibidos en el módulo, y comprendan dequé manera se deben utilizar los datos en la toma de decisiones gerenciales, apuntando más al conocimiento de la Bioestadística desde el punto de vista de un directivo; y fundamentalmente aquéllos temas que debe conocer e identificar las situaciones en las que resulta necesario solicitar la ayuda de un consultor, sabiendo cómo interactuar con el mismo.

M03. Epidemiología y Gestión de Servicios de Salud

El objetivo es que el maestrando entienda que los indicadores de claro interés para la salud pública, cuyos valores actuales pueden hallar en la página del Ministerio de Salud, se pueden extrapolar a la Seguridad Social o Medicina Prepaga para tener un diagnóstico epidemiológico de la población a la que hay que dar cobertura asistencial y realizar tareas de prevención.

M04. Management

La finalidad es que los maestrandos desarrollen criterios de Gestión, relacionados con el trabajo en equipo y que puedan identificar características de su personalidad como gestores.

M05. Dirección y Planificación Estratégica

Esta actividad busca que el maestrando desarrolle e implemente herramientas de diagnóstico y aplica procesos de planificación estratégica orientados al cambio del servicio.

M06. Teorías de la Organización

Se pretende que el maestrando pueda describir una organización, su estructura y complejidad. A partir de allí que conozca el entorno y los cambios que se deben generar si éste se modifica, que trabaje sobre la agenda organizacional y analice debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

M07. Recursos Humanos

Se pretende que el maestrando pueda identificar situaciones específicas sobre el rol de los RRHH, y desarrolle estrategias de supervisión, manejo y retención del personal.

M08. Comunicación Gerencial y Salud Virtual

Fundamentalmente se busca que a través del análisis de estos casos, el maestrando pueda resolver situaciones de conflicto adquiriendo capacidad para el manejo de una comunicación efectiva y un feedback permanente.

M09. Incentivos y Contratos en Servicios de Salud

La finalidad es que los maestrandos puedan a través del análisis del caso descubrir las diferentes modalidades de incentivos, dificultades que se encuentran durante su aplicación y formas de corregir los desvíos.

M10. Diseños de Investigación y Desarrollo de Proyectos y Tesinas

El objetivo es brindar herramientas metodológicas que permitan al maestrando ingresa al segundo año con su proyecto aprobado y preparado para la participación activa en los Talleres de Trabajo Final.

M11. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Vinculación con los objetivos de la carrera

La asignatura aspira a satisfacer las carencias de los maestrandos los cuáles, sin necesidad de ser expertos en finanzas o contables, precisan relacionarse con conceptos financieros y presupuestos en el desempeño cotidiano del trabajo.

Objetivos

Interpretar la realidad económico-financiera del sistema de salud, entrenar para la búsqueda de las mejores alternativas dentro del sistema sanitario, proveer información relevante para facilitar la conformación de escenarios de decisión de máxima verosimilitud, desarrollar aptitudes de gerenciamiento consistentes con el marco de restricciones que actualmente operan sobre la aplicación de los posibles esquemas tecnológicos en los sistemas y servicios de salud, desarrollar y aplicar los aspectos básicos de la macroeconomía que permitan interpretar y gerenciar el sector salud y sus organizaciones.

Contenidos mínimos

1. Contexto económico de la salud.
2. Que se entiende por contabilidad.Contenido de los estados contables.
3. Indicadores de estructura.
4. Precios y costos.
5. El sistema contable y los costos.
6. Precios.
7. Punto de equilibrio.
8. Presupuesto y tipos de presupuesto.
9. El control presupuestario.
10. El control de gestión en las empresas de salud.
11. Cuadro de mando: Indicadores en una empresa sanitaria.

M12. GESTIÓN DE COSTOS

Vinculación con los objetivos de la carrera

Los costos de los servicios sanitarios han ido creciendo a un ritmo sin precedentes, la sociedad atribuye un valor primordial a la salud, el envejecimiento de la población y el impacto tecnológico, hacen necesario conocer las variadas estrategias para abordar este problema, y su financiación.

Objetivos

Aprender a determinar cuánto cuesta producir los diferentes servicios médico - sanitarios, tanto en forma unitariacomo total, evaluar los distintos tipos de costos y su estructura, organizar las instituciones por centros de costos, manejar indicadores de costos y aplicar estos conceptos a la gestión clínica. Además, reconocer la logística de abastecimiento y la necesidad de sustentar el proceso de toma de decisiones de las organizaciones de salud, en información integral, confiable y oportuna, identificando los subsistemas claves que informen sobre calidad y costos. Obtener conocimientos para dirigir en forma eficiente y efectiva el área de suministros focalizada a la salud. Maximizar la utilidad de las instituciones a partir de aprovisionamientos eficientes. Diseñar procesos de compras que atraviesen y conecten las áreas de las instituciones. Establecer indicadores que permitan llevar mediciones de la gestión de aprovisionamiento e inventarios.

Contenidos mínimos

1. Ejes de la gestión.
2. El presupuesto de gastos.
3. Contabilidad de costos.
4. Evaluación económica.
5. Unidades de costeo.
6. Contribución marginal.
7. Medidas del producto hospitalario.
8. Centros de costos.
9. Costo unitario de los productos.
10. Concepto de logística. Función de compras en la empresa.
11. La planificación de compras.
12. Las actividades de aprovisionamiento.

M13. MARKETING

Vinculación con los objetivos de la carrera

El marketing como el arte y la ciencia de hacer buenos tratos, es una disciplina imprescindible para ofrecer al cliente el producto apropiado, en el momento oportuno, en un lugar accesible y recibir a cambio una compensación, un precio razonable. Actividad imprescindible en el gerenciamiento.

Objetivos

Que el maestrando aprenda a estudiar las necesidades y deseos del segmento del mercado al que nos estamos planteando servir, diseñar el producto para satisfacer una necesidad concreta, distribuir el servicio de forma tal que resulte accesible en tiempo y lugar, y de fácil utilización, así como comunicar al paciente las ventajas del servicio en calidad y costo, de forma tal que sea elegido entre las ofertas existentes en el mercado.

Contenidos mínimos

1. Definición. Conceptos y herramientas del marketing sanitario.
2. Diseño y características de los servicios.
3. Análisis de los mercados y clientes. Servir al cliente.
4. El producto.
5. La promoción.
6. La marca.
7. El posicionamiento.
8. La creatividad.
9. Análisis de oferta y demanda.
10. Diseño de un plan estratégico de marketing.
11. Comunicación eficaz y su relación con el marketing.
12. Plan de Marketing. Modelo CANVAS.

M14. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Vinculación con los objetivos de la carrera

Los sistemas de salud requieren un cambio, que implica no sólo hacer bien las actividades específicas, sino atender todas las expectativas de los pacientes y familiares, para lograr el máximo grado de satisfacción. Entender esta transición justifica el tratamiento independiente de esta asignatura.

Objetivos

Aprender a definir la gestión de calidad total en un sistema de salud, como etapa final de un proceso evolutivo que se inicia con la idea de calidad presupuesta como excelencia de los agentes, comprender su importancia para las empresas, planificar y decidir estrategias en procesos de calidad, conocer modelos y técnicas para medir la calidad, reconocer lo que es el comportamiento interactivo dinámico, para que la actividad se enriquezca con el trabajo en equipo, y proyectar planes de mejora continua de las acciones. En definitiva, dotar a los participantes de conocimientos teóricos y prácticos en relación con la mejora continua de la calidad de los servicios de salud, públicos y privados, con el fin de contribuir a la Gestión de la Calidad en Organizaciones de salud.

Contenidos mínimos

1. Qué es la calidad. Calidad total.
2. La calidad de la atención médica.
3. Gestión total de la calidad.
4. Métodos de control de la calidad. Herramientas.
5. Aspectos económicos de la calidad, calidad en los suministros y relación con los proveedores.
6. El manual de calidad.
7. La calidad en el proceso de diseño y fases de la evolución de la calidad de las empresas.
8. La mejora continua.
9. La variabilidad y su control.
10. Herramientas básicas para mejorar la calidad.
11. Auditorias de calidad.
12. El control de la calidad de la asistencia sanitaria.

M15. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN CLÍNICA Y GERENCIAL

Vinculación con los objetivos de la carrera

El fundamento de esta asignatura es la necesidad de comprender los distintos elementos de información, tanto particulares como colectivos, reconocer la importancia del manejo de la información como elemento indispensable en la gestión y planificación gerencial, y su ayuda en la toma de decisiones.

Objetivos

Que el maestrando aprenda a definir el valor añadido de un Sistema de Información para una instituciónsanitaria, donde es más común hablar de resultados que de rendimientos, concretar en ese Sistema - a través de su creación, mantenimiento y análisis - todo el caudal de conocimientos que se atesora, tan diverso como interdisciplinario, desarrollar los elementos informativos útiles para el análisis de la actividad de las institucionessanitarias y su gestión, estructurar un modelo informativo y organizativo que favorezca a los profesionales avanzar en el terreno de la gestión activa de los Hospitales, y definir la filosofía del control de gestión y de sus instrumentos para la gestión clínica.

Contenidos mínimos

1. Hechos, datos e información.
2. El sistema de información hospitalario (SIH) para la gestión clínica y gerencial.
3. Elementos del SIH.
4. Procesos, productos y servicios.
5. Elementos informativos de interés para una ecuación informativa.
6. Línea de información para los procesos ambulatorio, de internación, de urgencia y quirúrgico.
7. El producto hospitalario (CIE, case mix, CMBD, GDR).
8. Gestión de los pacientes.
9. Gestión de los factores clave.
10. Gestión de los servicios asistenciales.
11. Gestión clínica.
12. El control clínico de gestión.

M16. GESTIÓN SANITARIA Y AUDITORÍA

Vinculación con los objetivos de la carrera

El reconocimiento social de la Medicina no solo está fundamentado en lo que se hace, sino también en cómo se hace. Contribuir a los intereses comunes forma parte de la estrategia de actuación del personal de salud, con la obligación de compatibilizar sus intereses personales con los generales. Es en esta asignatura que los alumnos pueden conocer la auditoría como herramienta indispensable para el que gestiona, para el aporte de información imprescindible en la toma de decisiones. Participan también de experiencias de gestión desde la práctica de líderes en dirección de instituciones sanitarias, servicios de enfermería, farmacia, odontología y laboratorios clínicos.

Objetivos

Ofrecer una visión del sector sanitario como empresa, repasar las técnicas de planificación sanitaria, aportar técnicas e instrumentos de planificación institucional, tratar la cultura empresarial y los nuevos modelos de organización hospitalaria, abordar la gestión de pacientes, gestionar los servicios asistenciales desde una dirección participativa por objetivos, analizar el producido hospitalario a la luz de la gestión clínica y evaluar el impacto de la tecnología sanitaria.

Contenidos mínimos

1. Organización y eficiencia en la producción de servicios sanitarios.
2. Tecnologías aplicadas a salud.
3. El mercado farmacéutico.
4. Medidas de salud.
5. Innovaciones en la gestión y nuevos modelos de organización.
6. Gestión de la utilización.
7. Gestión de la calidad.
8. Valoración económica de la actividad clínica.
9. Gestión de enfermería.
10. Investigación de resultados y principios del análisis de decisiones clínicas.
11. Gestión de laboratorio clínico.
12. Gestión odontológica.

M17. GESTIÓN DE LA ATENCIÓN PRIMARIA DE LA SALUD

Vinculación con los objetivos de la carrera

La consagración de la atención (APS) como de carácter universal, equitativa, que alcanza a las enfermedades más comunes, con recursos sencillos y mejores resultados en la comunidad, amerita su conocimiento y análisis por los que van a ser, responsables de decidir nuevas modalidades asistenciales.

Objetivos

Adquirir conocimientos sobre la Atención Primaria de la Salud, sus características y organización, analizando distintos modelos internacionales ("Health Maintenance Organization", Sistema público del Reino Unido) y nacionales (aplicación del PMO en la Seguridad Social y Medicina Privada). Tienen que entender la modalidad capitativa, cómo establecer tasas de uso de los beneficiarios y realizar el cálculo actuarial. Finalmente, como responsables de un área de gestión o evaluación, necesariamente deberán desplegar saberes sobre cómo medir la "performance" profesional y del sistema, en términos de calidad, costos e impacto en la sociedad.

Contenidos mínimos

1. Qué es la Atención Primaria.
2. Promoción de la salud y Medicina preventiva.
3. Características de los Sistemas de Atención Primaria.
4. Atención primaria orientada a la comunidad.
5. Perspectiva de la Atención Médica Primaria.
6. Planificación de las actividades.
7. El rol del médico de Atención Primaria.
8. Revisión de la gestión: Recursos humanos.
9. Programa de actividades de Atención Primaria para las enfermedades crónicas.
10. Capitación en Atención Primaria.
11. Calidad y costos.
12. Evaluación de la performance del médico de cabecera.

M18. GESTIÓN DEL RECURSO FÍSICO Y TECNOLÓGICO

Vinculación con los objetivos de la carrera

El recurso físico y tecnológico, por su costo, por su estrecha vinculación con el modelo asistencial que se gestiona, y porque debe ser cuidadosamente planificado, es un conocimiento que resulta imprescindible para el administrador de la era actual.

Objetivos

Introducir al maestrando en el entendimiento de la importancia del recurso físico y tecnológico como elementos decisivos del servicio sanitario a brindar, en la capacidad para liderar el desarrollo de los proyectos médicos y arquitectónicos que conforman un Plan Maestro, así como en la elección de los momentos aptos para elmantenimiento, reparaciones o adquisiciones y las herramientas para optar por las distintas alternativas. Asimismo, y a partir del costo de estos recursos, y visto que no todos tienen igual eficacia y que su utilización depende – en muchos casos – del comportamiento profesional (variabilidad clínica), debe recibir capacitación tanto para evaluaciones del tipo costo/beneficio, costo/efectividad y costo/utilidad, como para ponderar los perfiles de práctica profesional (PPP) homogeneizando el comportamiento mediante herramientas que permitan lograr la “adhesión” de los médicos al programa.

Contenidos mínimos

1. La planificación del recurso físico en las instituciones de salud.
2. El Plan Maestro.
3. Planta e instalaciones.
4. Estructura del área.
5. Reparaciones y reemplazos.
6. Organización de las actividades de mantenimiento.
7. Evaluación del área.
8. “Outsourcing”.
9. Incorporación de nuevas tecnologías sanitarias.
10. Costos y beneficios a mediano y largo plazo.
11. Adopción y difusión de tecnologías sanitarias.
12. Aspectos legales.

M19. ASPECTOS LEGALES Y GESTIÓN DEL RIESGO

Vinculación con los objetivos de la carrera

Administrar los riesgos asistenciales y empresariales son funciones del gestor. Este también debe conocer el marco legal que regula la actividad sanitaria. Implica evitar o prevenir sucesos adversos y efectos inesperados, así como prevenir el llamado riesgo moral de los consumidores y proveedores.

Objetivos

Proveer al maestrando un enfoque gerencial integral que le permita evaluar los riesgos en el sistema sanitario, evaluar riesgos en instituciones de salud y sus controles, identificar brechas en el desempeño e implementar mejoras, mediante el conocimiento y utilización de los recursos necesarios para generar una conducta institucional respecto del riesgo. Otro de los objetivos es proveer información clara y precisa sobre la legislación que debe conocerse imprescindiblemente (Ejercicio profesional, Enfermería, Transplante de órganos, Accidentesde trabajo, etc.) y de los antecedentes relevantes en la jurisprudencia argentina. Introducir al maestrando en los regímenes legales del ejercicio de la medicina y actividades afines y, también, en las obligaciones para con los pacientes. Deberá conocer la responsabilidad de los profesionales, de los equipos de salud y de las instituciones, reconocer los derechos de los pacientes (información, muerte digna) y aceptar el valor e importancia de la documentación clínica.

Contenidos mínimos

1. Administración de los riesgos y su enfoque integral.
2. Administración de riesgos médicos.
3. Programa de Gestión y Control de riesgos.
4. Riesgos y siniestros.
5. Actividades de la Administración de riesgos.
6. Departamento de Administración de riesgos.
7. Responsabilidad profesional.
8. El acto médico.
9. Derechos y deberes de los pacientes.
10. La historia clínica.
11. Prevención de los riesgos legales en las instituciones de salud.
12. Responsabilidad penal de las personas jurídicas. Programas de “compliance”.

M20. GESTIÓN DEL TERCER NIVEL DE CUIDADOS Y ÉTICA DE LA GESTIÓN SANITARIA

Vinculación con los objetivos de la carrera

En el mundo actual, con hechos de corrupción, se debe incorporarla ética de los negocios de un modo tal que le permita identificar criterios para un comportamiento profesional deontológico y una adecuada valoración de las acciones de las personas y una equitativa asignación de los recursos. Debido al incremento de las enfermedades crónicas y diversos desafíos a los que se enfrentan los directivos, se hace necesario conocer los diversos aspectostanto de los cuidados paliativos, la discapacidad y la atención domiciliaria, y la manera adecuada de manejar sus programas específicos.

Objetivos

Introducir al Maestrando a una reflexión crítica respecto de las características filosófico-antropológicas del mundo contemporáneo y sus formas de organización. Interpretar los valores en la toma de decisiones empresariales a fin de aumentar su calidad. Utilizar la economía como un instrumento de la humanidad y no en sentido contrario. Buscar la identidad profesional por vía de la excelencia. Resolver situaciones de incertidumbrecon criterio de racionalidad y respeto por la autonomía y la voluntad del enfermo y establecer un procedimiento para que la experimentación en humanos se realice según criterios de buena práctica clínica en condiciones de respeto a los derechos fundamentales de la persona.

Se procura para los maestrandos capacidad para disponer de la fundamentación antropológica de la ética que reconoce a la persona como sujeto de la actividad moral, asimilar la responsabilidad de su observancia en los procesos de toma de decisión, decidir acciones sobre los recursos que respeten la igualdad de oportunidades, considerar el enfoque de riesgo en las asignaciones, priorizar los criterios éticos en la evaluación de modelos prestacionales, tanto públicos como privados, para acceder a la ética en su articulación respecto a la salud y el gerenciamiento como un proceso cualificado de humanización.

Se enfatiza en la gestión de todas las actividades del tercer nivel: Cuidados domiciliarios, paliativos, discapacidad y desafíos de la gestión en la actualidad e íntimamente relacionados con la ética.

Contenidos mínimos

1. Aproximación fenomenológica al mundo contemporáneo.
2. Ética en una economía globalizada.
3. La condición humana.
4. Relaciones laborales.
5. El fenómeno de la corrupción.
6. Moral y ética.
7. El origen social de la ética.
8. Las situaciones límite.
9. Desafíos de la gestión en atención de la salud en el siglo XXI.
10. Discapacidad.
11. Cuidados domiciliarios.
12. Cuidados paliativos.

API2. ACTIVIDADES PRÁCTICAS INTEGRADORAS II

Objetivos

Los objetivos son que el alumno pueda aplicar prácticamente los conceptos adquiridos en los distintos Módulos, logrando la habilidad para detectar los puntos críticos necesarios para desarrollar un buen diagnóstico, una buena implementación y control de lo planteado de manera que se efectué una adecuada gestión, tanto de recursos, como de personal y tecnología; de acuerdo a cada actividad.

Actividades desarrolladas

M11. Gestión Económico-Financiera

Se pretende que el maestrando a partir de una organización con características determinadas pueda desarrollar un análisis de posicionamiento con relación al mercado y sus posibles competidores. Así también generar estrategias de negociación para implementar un proyecto acorde de negociación con clientes y proveedores.

M12. Gestión de Costos

El objetivo que se busca es que el maestrando fije los conceptos adquiridos en el módulo.

M13. Marketing

Esta modalidad pretende que los maestrandos desarrollen un modelo ágil de trabajo, para implementar una estrategia de marketing.

M14. Gestión de la Calidad

La finalidad de la actividad es que los maestrandos puedan trabajar en la mejora de procesos de una institución de salud, su enfoque y las bases para el desarrollo de una Política de Calidad.

M15. Gestión de la Información Clínica y Gerencial

El objetivo de la actividad es el aprendizaje, cálculo y aplicación de indicadores fundamentales en la toma de decisiones y manejo de información.

M16. Gestión Sanitaria y Auditoría

Los maestrandos deben resolver casos prácticos planteados sobre “Toma de Decisiones”, “Trabajo de Gerente”, “Organización y Coordinación” y “Comunicación” con la finalidad de analizar diversas situaciones que se pueden presentar durante la gestión y que deben ser resueltas por aquel que conduce.

M17. Gestión de la Atención Primaria de la Salud

El objetivo de esta tarea es que los maestrandos puedan analizar la situación actual de la APS y que desarrollen un Programa de Atención Primaria específico para una población determinada.

M18. Gestión del Recurso Físico y Tecnológico

La conclusión y finalidad de la actividad es que el maestrando elabore un diagnóstico de situación y propuestas de mejoras en el área de infraestructura y tecnología elegida.

M19. Aspectos Legales y Gestión del Riesgo

El objetivo de esta tarea es diferenciar incidentes de eventos adversos, aplicar una herramienta de análisis de los mismos y desarrollar un protocolo.

M20. Gestión del Tercer Nivel de Cuidados y Ética de la Gestión Sanitaria

La actividad de este módulo, más que constituir un desarrollo netamente académico, pretende generar un espaciode reflexión para el alumno, sobre la gestión y los valores que debe sustentar un gerente.

TTF. TALLER DE TRABAJO FINAL

Objetivos

El objetivo fundamental de los talleres es dar la posibilidad al maestrando de que a partir de su anteproyecto pueda ir desarrollando su trabajo de investigación durante el transcurso de la Maestría y paralelamente a su proceso de aprendizaje. En los mismos, dos docentes los acompañan y ayudan en la corrección de todos los problemas e inquietudes que puedan presentarse en el desarrollo del trabajo. Tienen así, la posibilidad de consulta permanente y revisión de las correcciones propuestas por el titular a cargo del taller.

Contenidos mínimos

1. Refuerzo de herramientas teóricas aportadas en los módulos.
2. Pautas para la elaboración del proyecto.
3. Presentación individual del mismo.
4. Análisis del título, hipótesis, objetivo general y específico.
5. Corrección personalizada del proyecto.
6. Pautas de mejoramiento en todos los ítems de la investigación.
7. Orientación al manejo de las herramientas metodológicas.
8. Seguimiento con evolución cronológica.
9. Aportes de referencias bibliográficas.
10. Compartir el proyecto con el resto de los alumnos.
11. Elección y seguimiento del tutor.
12. Abordaje del cierre de la investigación.