

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**PROPUESTA DE CREACIÓN LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN
EN SALUD**

TRABAJO DE GRADO

**SANTIAGO ARZAYUS GAVIRIA
JUANA MARIA GIRALDO ARISTIZABAL**

BOGOTA, D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**PROPUESTA DE CREACIÓN LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN
EN SALUD**

TRABAJO DE GRADO

**SANTIAGO ARZAYUS GAVIRIA
JUANA MARIA GIRALDO ARISTIZABAL**

JAVIER LEONARDO GONZALEZ

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN

BOGOTA, D.C.

2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	5
RESUMEN	6
Palabras Clave:	7
ABSTRACT	8
Key Words	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. OBJETIVOS	11
Objetivo General	11
Objetivos específicos	11
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
4. EVALUACIÓN DE CONTENIDO	17
Maestría en Administración en Salud	18
Especializaciones	20
4.1.1. Auditoria en Salud	21
4.1.2. Gerencia en Salud Pública	23
4.1.3. Salud Ocupacional	25
4.1.4. Gerencia integral de Salud.....	26

5. PLAN O MODELO ORGANIZACIONAL	28
Concepción de la línea de investigación	29
5.1.1. Propuesta temática de la Línea de Investigación	29
Construcción de la línea de investigación	30
5.1.2. Denominación o Nombre de la Línea de Investigación.....	31
5.1.3. Dependencia a la cual pertenece (Departamento Académicos o Programa de Postgrado)31	
5.1.4. Propuesta estructural de la línea de investigación	31
5.1.5. Temáticas que fundamenta la Línea	34
5.1.6. Material y publicaciones producidas por la línea	34
5.1.6.1. Publicaciones propuestas	35
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36
7. BIBLIOGRAFÍA	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Consolidado trabajos de grado Maestría en Administración en Salud	19
Tabla 2	Consolidado trabajos de grado Especialización en Auditoría en Salud.....	21
Tabla 3	Consolidado trabajos de grado Especialización en Gerencia en Salud Pública.....	23
Tabla 4	Consolidado trabajos de grado Especialización en Salud Ocupacional.....	25
Tabla 5	Consolidado trabajos de grado Especialización en Gestión Integral de Salud	26
Tabla 6	Propuesta estructura jerárquica Línea de Investigación.....	33

GLOSARIO

Administración en Salud: Es la capacidad de gestionar, administrar y financiar las empresas e instituciones de salud, adecuándolas a las exigencias y a las necesidades presentadas por los pacientes, haciendo de esta una institución rentable, que preste un servicio óptimo y garantice la calidad de sus operaciones.

Línea de Investigación: Una Línea de Investigación es un eje temático, lo suficientemente amplio y con orientación disciplinaria y conceptual, que se utiliza para organizar, planificar y construir, en forma perspectiva o prospectiva, el conocimiento científico en un campo específico de la ciencia y la tecnología. Ésta se origina debido al interés de un grupo en desarrollar un área temática. En su inicio, la Línea de Investigación viene a ser el área de interés y, en un tiempo posterior, las investigaciones realizadas, los trabajos divulgados y las vinculaciones con los grupos de trabajos. Una vez construida la Línea de Investigación, y durante su dinámica de trabajo, se le pueden adicionar nuevos temas que no se consideraron en su definición inicial.

RESUMEN

La propuesta de crear una nueva línea de investigación basada en temas de Administración en Salud nació de la necesidad de ampliar la fundamentación temática impartida en este tema, dado que hoy en día la Universidad del Rosario cuenta con cuatro especializaciones y una maestría enfocadas en la Administración en Salud.

El proyecto inicia con una fundamentación teórica basada en temáticas impartidas en grandes escuelas de negocios a nivel mundial que tengan en sus enfoques la Administración en Salud. Esto permitió recolectar gran cantidad de información que serviría de base para posteriormente generar la propuesta de investigación. Seguido de esto se realizó el análisis de los trabajos de grado realizado tanto en la maestría como en las Especializaciones de la Universidad del Rosario enfocadas en este tema, generando así revisión temática de estos estudios y sus respectivos aportes. Esto con el fin de poder realizar una comparación temática entre las escuelas de negocios del mundo y los estudio impartidos por la Universidad del Rosario, lo cual abriría paso a generar una lista temática para la propuesta de la línea de investigación.

Una vez realizada la fundamentación teórica y la revisión de los trabajos de grado tanto de Maestría como de Especialización, se definió la propuesta de la línea de investigación la cual se estableció en dos partes fundamentales: **Concepción de la línea de investigación** y **construcción de la línea de investigación**, en donde se definió un nombre, un objetivo, una jerarquía, una propuesta temáticas, unos lineamientos generales y se definieron unos entregables a realizar por parte de los integrantes de la línea de investigación. Concluyendo así la viabilidad de la creación de la línea de investigación en la Universidad del Rosario, dada la necesidad requerida.

|
Palabras Clave:

Administración en Salud, Línea de Investigación, necesidad requerida, fundamentación teórica, escuelas de negocios.

ABSTRACT

The proposal to create a new line of research based on issues of Health Management, born of the need to extend the thematic basis given on this issue, since today the Universidad Del Rosario has four specializations and a master degree focused on Health Management.

The project starts with a theoretical basis, based in the best business schools worldwide that have in their approaches to Health Management. This allowed collect lots of information that would provide a basis to generate the research proposal. Following this, the analysis in master degree and specializations of Universidad Del Rosario focused on this topic, generating thematic review of these studies and their respective contributions were made. This in order to make a thematic comparison between business schools in the world and the study conducted by the Universidad Del Rosario, which would open the way to generate a thematic list for the proposal of the research.

Once the theoretical basis and the revision of thesis made in the Master and Specialization, it defined the proposal of the research which was established in two fundamental parts of research; Conception of the research and Construction of the line. Establishing, a name, a target, a hierarchy, one thematic proposal, some general guidelines defined and defined some work to be performed by members of the research. Thus concluding the feasibility of the creation of the research at the Universidad Del Rosario, given the required need.

Key Words

Health Management, Research Line, Need required, Business Schools, theoretical bases

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto titulado “*Propuesta de creación línea de investigación en administración en salud*” tiene como fundamento básico generar una propuesta la cual permita y abra paso al desarrollo de la una nueva línea de investigación en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario enfocada a temas de Administración en salud.

Administración o gestión de la salud hace referencia a: “Gestión de la salud implica preocupaciones financieras de la salud, tales como la financiación pública, el reembolso del seguro de salud y la gestión de los hospitales y los consultorios médicos, de acuerdo con un presupuesto. La administración también es responsable de asegurar el cumplimiento de las regulaciones federales y estatales, y prestar atención médica de alta calidad” (Ecomolib)

Como bien se describe anteriormente la administracion en salud busca evaluar cual es la mejor manera en que los administradores pueden gerenciar organizaciones del sectro salud analizando temas de dierección y de gerencia.

Por otra parte la Universidad del Rosario ofrece cuatro especializaciones y una maestria en temas en administracion en salud (Gerencia de la salud publica, Gerencia de la seguridad y salud en el trabajo, Gerencia integral de servicios de salud, Auditoria en salud, y maestria en administracion en salud) con el fin de que sus egresados cuenten con las habilidades que requiere ser un buen administrador de una institucion hospitalaria.

Es por esto que nace la necesidad de este proyecto con el fin de poder crear una linea de investigacion que en una primera instancia actualice, y de soporte a investigaciones realizadas en administracion en salud de tal modo que las respectivas especializaciones y maestria cuenten con una constante retroalimentacion de que es lo que esta pasando con los temas de administracion en salud en el mundo y cuales son las tendencias que se estan aplicando.

|
Además el proyecto parte de la necesidad también de contar con una línea de investigación que represente de manera formal tanto a estudiantes como profesores de las distintas especializaciones y maestrías y que de igual manera sirva de conector entre los postgrados y los respectivos pregrados de la escuela de administración de la universidad con el fin que los mismos estudiantes de pregrado empiecen a tener un acercamiento y encuentren un interés por los temas desarrollados por la administración en salud.

Se propone desarrollar investigaciones relacionadas con la gestión de las entidades del sector salud, desde la perspectiva de eficiencia y calidad, estudios de evaluación económica para la toma de decisiones en la asignación de recursos en servicios de salud, óptima gestión de recursos humanos, procesos de liderazgo en salud, con lineamientos éticos y de responsabilidad social y profesional. Estos son fundamentos que justifican la creación de la línea de investigación en administración en salud.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Elaborar un diagnóstico sobre los avances alcanzados en temas de administración de la salud al interior de la escuela de administración y evaluar su relación con las tendencias mundiales en investigación en este campo; que faciliten el desarrollo de una nueva línea de investigación de Administración en salud, al interior del grupo de investigación en Perdurabilidad, en la escuela de Administración de la universidad del Rosario.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar los elementos conceptuales y variables estratégicas que influyen en la creación de una nueva línea de investigación en la escuela de administración, de acuerdo con las políticas de investigación en Universidad del Rosario.
- Identificar y evaluar los estudios realizados en temas de administración en salud hasta la fecha con el fin de establecer los temas de interés que han orientado los desarrollos en investigación en esta materia desde la creación de los posgrados hasta el momento actual.
- Realizar una fundamentación teórica basada en investigación y formación en administración en Salud, que funcione como base temática para la propuesta de la creación de la línea de investigación

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Según el diccionario de la Real Academia Española, administrar se define como “Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan, Dirigir una institución, Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.” (Real academia española, 2015) Definición que puede ser aplicada para cualquier tipo de organización, desde productora de algún bien o prestadora de un servicio.

La administración de la salud, en Colombia ha sido un gran reto para todos los administradores que han llevado a cabo las estrategias para desarrollar el sistema de salud actual. La Universidad del Rosario, cuenta con cinco programas de postgrado, enfocados en la administración de la salud, en donde cada uno de ellos, está diseñado bajo las tendencias mundiales en la educación para los administradores de la salud.

En Estados Unidos, uno de cada seis puestos de trabajos, están relacionados con administración médica o de salud. Generando más de doscientos mil empleos en el país. Las personas que se desempeñan en estos cargos, no necesariamente han realizado estudios en el tema, sin embargo, son necesarias ciertas habilidades para un correcto desempeño, entre las cuales se encuentra: conocimiento en estadística, capacidad de análisis cuantitativo, habilidades de comunicación (esto incluye la lectura y escritura), voluntad de trabajar duro y la capacidad de llevarse bien con otras personas. (Friedman & Kovner, 2013)

La creación de conocimiento en administración en salud se ha intensificado debido al crecimiento constante de las instituciones y factores que impulsan la profesionalización, entre los cuales se encuentra: tercerización de servicios y desembolso de pagos, el número creciente de adultos mayores que requieren algún tipo de tratamiento, la complejidad de los actuales procedimientos para la enfermedad y las regulaciones gubernamentales. (Friedman & Kovner, 2013)

|

En el mundo, se encuentran más de cien universidades o institutos que ofrecen programas de postgrado orientados hacia la planeación, organización, dirección y control de las entidades prestadoras de servicios de salud. En el puesto número uno, según Best Master Ranking, se encuentra la Universidad de California-Berkeley, la cual otorga el título de “MBA/MPH program in health management”, en segundo lugar se encuentra la Universidad Yale, ofreciendo el programa en “Master of science in Public Health”, y por último, en tercer lugar, la Universidad de Boston, con “Health sector MBA”. (Best masters ranking, 2015)

Berkeley, en el número uno del ranking, ofrece a sus estudiantes, un programa de MBA donde propone que el alumno tenga la capacidad de convertirse en líder y además que pueden ofrecer soluciones innovadoras y buenas prácticas en el campo de la salud. Prepara a sus estudiantes a través del liderazgo profesional, servicio a la comunidad, el financiamiento, la prestación de asistencia sanitaria, la facultad de gestión de la salud y la posibilidad de avanzar en la organización, con el objetivo final de mejorar la salud de la población. Los cursos obligatorios para la obtención del título, son: Gestión Estratégica de las Organizaciones Sin Fines de Lucro, Gestión Financiera de organizaciones, Salud en el Siglo 21, Finanzas, Innovaciones en salud, Políticas Públicas en el Negocio de Cuidado de la Salud, Toma de Decisiones en Política de Salud, Organizaciones de Salud y Medio Ambiente y por ultimo Economía de la Salud. (University of California Berkeley, 2015)

La Universidad de Harvard, hace una presentación de su programa “Master in Health Care Management”, en donde especifica que los médicos, únicamente no pueden estar enfocados en sus pacientes, por lo contrario, deben ejercer puestos de dirección donde tendrán que balancear las responsabilidades financieras, la presión competitiva y las necesidades de recursos humanos con el fin de racionalizar el sistema de prestación de salud. También presenta el curriculum, en el cual ofrece la aplicación de disciplinas de gestión empresarial para las prácticas especializadas del sector de la salud los siguientes cursos; Administración de operaciones, Comportamiento organizacional, Contabilidad y Control, Determinación Estrategia Corporativa, Gestión financiera,

|
Sistemas de información, Mercadeo y Negociación y Comunicación. (Harvard School of public health, 2015).

Adicionalmente se ofrecen cursos especializados que no son ofrecidos en escuelas tradicionales de negocios, tales como; Política de Salud y Sistemas de Pago, Mejoras en la calidad del cuidado de la salud, Seminarios de liderazgo medico y Liderazgo e innovación. Los cuales preparan a los estudiantes para dirigir específicamente el mercado de la salud mundial. (Harvard School of public health, 2015).

Tras la nueva era de la Administración de la salud, es creada una alianza en los Estados Unidos, en el año 2010 entre las mejores universidades del país, llamada Alianza Escuela de Negocios para la Gestión de la Salud (BAHM), la cual tiene como objetivo principal "...transformar el sector de la salud al fomentar la educación, la investigación y la práctica en las escuelas superiores de la nación de la gestión. Es una organización de colaboración sin ánimo de lucro formada por las escuelas de negocios comprometidos con la creencia de que la educación de gestión, aplicada a los desafíos de la prestación de asistencia sanitaria y la innovación sanitaria, juega un papel especial en la creación de soluciones nuevas e importantes". (University of California Berkeley, 2015)

"Nuestros esfuerzos incluyen el establecimiento de nuestra propia red adjunto de la facultad, estudiantes de doctorado y la revista Gestión Sanitaria patrocinado por BAHM. Desde abril de 2011, hemos recibido de casos de competencias para los estudiantes que asisten a instituciones BAHM. Nuestra nueva empresa es la creación de una comunidad en línea para fomentar el diálogo entre los estudiantes y egresados de instituciones BAHM miembros". (BAHM, 2015)

"La Alianza tiene como objetivo ayudar al público a entender la capacidad de nuestras instituciones para lograr soluciones a muchos de los problemas de gestión y de liderazgo que surgen en el sector de la salud a nivel global ". (Schulman, 2015)

|

Aupha (Asociación de Programas Universitarios en Administración de la Salud), es otra de las organizaciones que han generado alianzas entre más de cuatrocientos colegios universitarios (colleges) y universidades, que se dedica principalmente a la mejora de la prestación de salud y cuidado de la salud a través de la excelencia en la gestión de la salud. Su misión es fomentar la excelencia e impulsar la innovación en la educación y la política de gestión de la salud, y promover el valor de la educación de gestión basada en la universidad para ocupar cargos directivos en el sector de la salud. (AUPHA).

Colombia, es un país que a través de los años, ha pasado por diferentes crisis hospitalarias, debido a un sin número de errores que se han cometido en la administración, como la mala distribución de los recursos financieros, además de una falta de racionalidad gerencial, poca infraestructura, entre otros.

El autor: “De Currea V”, hace una análisis del porque se han tenido las crisis hospitalarias en Colombia. Especifica que únicamente no se han dado por la aplicación de la Ley 100 de 1993, la cual decreta que:

“El sistema de seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad”. (Republica de Colombia- Gobierno Nacional, 1993)

Se suma también la historia de ineficiencia y de iliquidez, además de la poca presencia por parte de las entidades estatales y de la sociedad para la exigibilidad del derecho a la salud y para la construcción de políticas de salud. (Moreno Moreno & López López, 2009)

| “Vega R”, también específica, que el problema de los recursos no radica en la cantidad, sino en la manera en cómo se están distribuyendo estos recursos en las instituciones de salud, de hecho, el autor aclara que el monto de los recursos del Estado se ha incrementado, para el proceso de ampliación de la cobertura. Pero el problema va más allá, y es la corrupción en las instituciones, la falta de conocimiento y la ineficiencia. (Moreno Moreno & López López, 2009).

Por motivos como los que se presentan anteriormente, las universidades el mundo han decidido crear los estudios en la administración de la salud, para formar personas con las capacidades y aptitudes necesarias para afrontar situaciones de carácter nacional en las cuales se ven afectas las poblaciones que necesitan de un apoyo médico en todos los momentos de sus vidas. Además de contar con organizaciones que apoyan los estudios de la administración de la salud, hacen que las formaciones profesionales en la Universidad del Rosario, tenga grandes oportunidades de crecimiento nacional y mundialmente.

4. EVALUACIÓN DE CONTENIDO

Para este proyecto se realizaron alrededor de 340 revisiones de trabajos de grado tanto de la Maestría en Administración en Salud como de las Especializaciones (Auditoría en Salud, Salud Ocupacional, Gerencia en Salud Pública y Gerencia Integral en Salud), específicamente 60 trabajos de Maestría y 280 trabajos de Especialización, tomando como referencia los trabajos realizados entre el 2010 y el 2015.

Para cada revisión de cada trabajo se planteó una metodología la cual buscaba extraer información específica y relevante con el fin de lograr agrupar la información y conocer los temas que se están trabajando tanto en la Maestría como en las Especializaciones. Para esto se miraba de cada trabajo, si era Maestría o Especialización, si era especialización se filtraba por tipo, seguido a esto se miraba el título del proyecto, se analizaba la problemática planteada, los objetivos, de qué manera el proyecto abordó la problemática planteada y la solución si era de manera Administrativa, Técnica, o Administrativa y Técnica.

- **Solución Administrativa:** se determinó que para este tipo de solución se debía tener un conocimiento administrativo para poder llegar a las conclusiones o solución de la problemática, utilizando matrices de impacto, mejorando y estructurando procesos y llegando a mejorar un proceso desde una perspectiva netamente administrativa.
- **Solución técnica:** para determinar que era una solución técnica, se determinó que el proyecto debía evidenciar un conocimiento específico de la materia en cuestión y abordar la problemática y la solución desde ese conocimiento técnico, buscando concluir desde la experticia y profundización en un tema de salud enfocado.
- **Solución Técnica y Administrativa:** se determinó de que la solución y las conclusiones del proyecto se abordaron de manera técnica y administrativa, partiendo de

hecho de que el proyecto evidenciaba un amplio conocimiento en metodologías administrativas que buscarían plantear la solución de la problemática, pero adicionalmente el problema planteado requería también de un conocimiento específico, lo cual conjunto con las diferentes herramientas administrativas lograrían llegar al resultado esperado.

Una vez evaluado y analizado de qué manera el proyecto abordó tanto la problemática como la solución se determinaba que aportes específicos había tenido ese proyecto en todo su desarrollo.

Esta revisión se realizó con el fin de lograr entender el enfoque de la Administración en Salud que con el que hoy en día cuenta la universidad y así poder encaminar la propuesta de la nueva línea de investigación en Administración en Salud hacia nuevos enfoques y nuevos temas que permitan ampliar el abanico de posibilidades para investigar, y lograr de esta manera generar nuevos proyectos que se complementen a los estudios que actualmente la universidad del Rosario ha desarrollado desde su Maestría y sus Especializaciones en temas de Administración en Salud.

4.1. Maestría en Administración en Salud

Tras analizar alrededor de 61 proyectos de grado de la Maestría en Administración en Salud, logramos evidenciar que la diversificación de temas es amplia, dado que cada proyecto buscaba mejorar desde su propuesta una especialidad distinta o un problema en cualquiera de los campos que abarca la salud, de igual manera se logró evidenciar que el camino que más lleva a esas soluciones es el camino administrativo, es decir, las soluciones en su mayoría se encontraban planteadas desde las teorías administrativas, evidenciando análisis de matrices de impacto en los procesos, mejoramiento en los diagramas de flujo de los procesos, implementaciones de nuevos modelos de negocio para las instituciones de salud, planes de aseguramiento y calidad para distintos procesos en instituciones de salud, entre otras.

Del análisis de los proyectos, se logró evidenciar de igual manera que una menor cantidad de problemáticas eran abarcadas por soluciones técnicas, las soluciones técnicas buscan más allá de mejorar un proceso desde la teoría administrativa buscan entrar en un campo específico de un tema de salud, permitiendo desde el conocimiento técnico del caso encontrar una solución para dicha problemática, para estas soluciones se logró evidenciar implementación de nuevos métodos técnicos del proceso para abarcar la solución, explicación de nuevos métodos de desarrollo de la problemática, adquisición e implementación de nuevos equipos para disminuir el riesgo del problema o generar una mejor solución, entre otros.

Por otra parte del análisis de los proyectos, surgieron soluciones que se catalogaron como soluciones técnicas y administrativas, estas soluciones lo que plantean es llegar a resolver un problema o generar una recomendación para un problema que implique conocimiento técnico del proceso en cuestión pero planteando la solución desde la teoría administrativa, evidenciando soluciones como la implementación de una guía metodológica para el procedimiento en cuestión, garantizando que desde la rigurosidad del proceso la guía permita desarrollar de la mejor y más completa manera el proceso. Normalmente estas soluciones son planteadas para temas que entran al detalle de la salud, como lo son temas de epidemiología, ginecobstetricia, entre otros.

Tabla 1 Consolidado trabajos de grado Maestría en Administración en Salud

Como abordo la solución				
	Solución Administrativa	Solución técnica	Solución técnica y administrativa	Total general
Total	44	8	8	60¹

¹ Creación propia

|

- **Temáticas**

- Implementación de modelos de gestión y desarrollo de instituciones de salud
- Problemáticas de calidad en los procesos
- Aplicación de modelos de mejoramiento
- Diseño de planes estratégicos en instituciones de salud
- Determinantes socio-económicos que intervienen en el desarrollo de los procesos en las distintas instituciones de salud
- Análisis de condiciones de trabajo dentro de las instituciones de salud
- Determinantes y factores de riesgo que afecten la seguridad de los pacientes

- **Aportes**

- Recomendaciones generales que permitan mejorar los procesos en instituciones de salud.
- Análisis y estudios, que evidencian la mala práctica y una oportunidad de mejora
- Estructuración para nuevos modelos de negocio, o nuevas unidades de negocio
- Creación de estrategias que permitan mejorar los procesos
- Proyecciones a mediano y largo plazo
- Diseño de flujos de procesos
- Guías metodológicos

4.2. Especializaciones

Se realizó el análisis de alrededor 280 trabajos de grado de 4 especializaciones

- Auditoria en Salud

- Salud Ocupacional
- Gerencia en Salud Publica
- Gerencia integral de Salud

Categorizando cada uno partiendo de su problemática como abordó la solución, si fue administrativa, técnica o administrativa y técnica. Logrando evidenciar que para la mayoría de los casos en las 4 especializaciones la solución Administrativa es la que más se repite.

4.2.1. Auditoria en Salud

Tabla 2 Consolidado trabajos de grado Especialización en Auditoria en Salud

Como abordó la solución				
	Solución Administrativa	Solución técnica	Solución técnica y administrativa	Total general
Auditoria en Salud	76	11	16	103
Total general	76	11	16	103²

Para el caso de la especialización en Auditoria en Salud, se logró evidenciar que la gran mayoría de las problemáticas abarcaban temáticas que involucran la disminución del riesgo, el aseguramiento de la calidad en los procesos, y todo lo relacionado con la constante revisión y evaluación de los procesos, para garantizar la eficiencia y la calidad en los mismos. Se logró evidenciar de igual manera que las soluciones que más tomaron estuvieron basadas en la fundamentación administrativa, logrando generar respuesta a aquellos problemas a través de la implementación y utilización de herramientas metodológicas.

² Creación propia

|

- **Temáticas**

- Análisis de oportunidades
- Diagnósticos de procesos
- Estudios de costo-beneficio
- Diseño e implementación de programas de auditoria en instituciones de salud
- Diseño e implementación de instrumentos de detección y control
- Implementación de procesos de seguridad de pacientes

Estas son algunas temáticas en general, la gran mayoría están enfocadas a solucionar distintos problemas que surgen dentro de las instituciones de salud, buscando tener las mejores prácticas y lograr para el caso de Auditoria en Salud, aumentar la seguridad y disminuir el riesgo en todos los procesos.

- **Aportes**

- Matrices de impacto y riesgo
- Formatos de reportes para aseguramiento de procesos
- Guías metodológicas
- Estructuración de modelos de auditoria
- Estrategias de disminución de riesgos
- Programas de seguridad interna del paciente

Estos son algunos de los aportes encontrados en las soluciones de las diferentes problemáticas, evidenciando así que el tema de Auditoria en Salud, va muy ligado al aseguramiento de la calidad de los procesos y a la disminución del riesgo en los mismos generando soluciones que en su mayoría son basadas en la administración, permitiendo en sus aportes dejar documentos, o directrices que permitan mitigar las malas prácticas y asegurar la realización del proceso de la mejor manera.

4.2.2. Gerencia en Salud Pública

Tabla 3 Consolidado trabajos de grado Especialización en Gerencia en Salud Pública

Como abordo la solución				
	Solución Administrativa	Solución técnica	Solución técnica y administrativa	Total general
Gerencia en Salud Publica	25	18	16	59
Total general	25	18	16	59³

En la especialización en Gerencia en Salud Publica se evidencia que la mayoría los problemas presentan soluciones que son abarcadas desde el ámbito administrativo, sin embargo la proporción entre la solución administrativa, técnica y técnica y administrativa es muy equitativa.

- **Temáticas**

- Evaluación integral de programa de atención a pacientes
- Diagnostico situacional de la prioridad de estilos de vida
- Descripción y análisis de la mortalidad por SIDA
- Propuesta de enseñanza y aprendizaje de la salud publica
- Metodologías de planificación en jóvenes

Para el caso de esta especialización, se logra inferir que los temas de análisis van muy relacionados con la población, con la comunidad en general, procurando mejorar los procesos pero

³ Creación propia

|
ya no desde un ámbito de institución sino desde un ámbito de enseñanza y mejora a la comunidad desde los problemas planteados, para que de esta manera esos problemas puedan ser resueltos y ayuden a la comunidad implicada.

- **Aportes**

- Diseño y desarrollo de programas y capacitaciones
- Estrategias para mejorar el servicio y los procesos en hospitales comunitarios
- Programas de prevención
- Planes territoriales de desarrollo
- Creación de sistemas de intercambio de información, para generar actualización y mejores practicas

Todos los aportes generados por estos proyectos van muy ligados a solucionar problemas de comunidad, a lograr generar un desarrollo y un mejor servicio tanto de los hospitales como sedes de atención y de sus trabajadores; también buscan promover el desarrollo de la sociedad desde los programas de capacitación y desarrollo, buscando promover la disminución de temas como el abuso sexual, o los embarazos a corta edad.

4.2.3. Salud Ocupacional

Tabla 4 Consolidado trabajos de grado Especialización en Salud Ocupacional

Como abordo la solución				
	Solución Administrativa	Solución técnica	Solución técnica y administrativa	Total general
Gerencia en Salud Ocupacional	76	4	24	104
Total general	76	4	24	104⁴

En la especialización en Gerencia en Salud Ocupacional se identifica claramente que la mayoría de los problemas son solucionados de manera administrativa, seguido por soluciones de tipo técnico y administrativo y por ultimo con una muy baja participación frente al total de los trabajos evaluados, las soluciones técnicas son las de menor desarrollo en esta especialización.

- **Temáticas**

- Diagnósticos de riesgos laborales
- Diseños de sistemas de seguridad y salud en el trabajo
- Programas de disminución de accidentes laborales
- Indicadores de ausentismo laboral

Se logra identificar claramente en esta especialización una tendencia significativa hacia el estudio de las temáticas anteriormente mencionadas. Esto se puede ver relacionado, con la falta de estudio de temas en salud ocupacional que se evidencia en el país. Acompañado de la necesidad de lograr un ambiente de trabajo sano y seguro para todos los empleados, a todos los niveles jerárquicos, con el fin de mejorar el rendimiento y productividad de las empresas.

⁴ Creación propia

- **Aportes**

- Guías y/o manuales de enseñanza de salud y seguridad en el trabajo
- Desarrollo de encuestas
- Identificación de factores de accidentabilidad
- Programas de concientización
- Matrices de riesgo

A partir de las temáticas planteadas por los estudiantes de la especialización en Gerencia en Salud Ocupacional, se evidencia la clara relación con los aportes que se han desarrollado en cada uno de los trabajos presentados. La mayoría de ellos con un fin claro, proteger y mejorar la salud de las personas que están expuestas a todo tipo de riesgos de tipo laboral. Buscando el bienestar de la sociedad para un lograr un mejor rendimiento en los puestos de trabajo.

4.2.4. Gerencia integral de Salud

Tabla 5 Consolidado trabajos de grado Especialización en Gestión Integral de Salud

Como abordo la solución					
	Solución Administrativa	Solución técnica	Solución técnica y administrativa	Total general	
Gerencia Integral de Salud		9	1	1	11
Total general		9	1	1	11⁵

⁵ Creación propia

| En la especialización Gerencia Integral de Salud, se evidencia claramente los intereses de los estudiantes. En donde se encuentra la mayoría de los trabajos, expresados bajo soluciones administrativas. Esto se debe a que el enfoque que se tiene es formar especialistas competentes para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la prestación de servicios de salud.

- **Temáticas**

- Creación de empresas IPS
- Planes de mejoras en atención en centros de salud

Al ser esta una especialización enfocada en la administración de entidades de salud, las temáticas van directamente relacionadas con el plan de estudio. Enfocando a los estudiantes al desarrollo de planes de negocio

5. PLAN O MODELO ORGANIZACIONAL

El objetivo de este proyecto es poder crear una línea de investigación que abarque todos los temas relacionados con la Administración en Salud, logrando buscar las mejores prácticas en estos temas y estar actualizado en las temáticas que se estén trabajando a nivel mundial logrando generar un aporte a estos temas desde la investigación y el desarrollo de nuevos proyectos.

Inicialmente para poder crear una nueva línea de investigación se debe entender que es y posteriormente de que se requiere para poder ser creada. Partiendo de este hecho se tiene como concepto y definición de línea de investigación lo siguiente:

Una Línea de Investigación es un eje temático, lo suficientemente amplio y con orientación disciplinaria y conceptual, que se utiliza para organizar, planificar y construir, en forma perspectiva o prospectiva, el conocimiento científico en un campo específico de la ciencia y la tecnología. Ésta se origina debido al interés de un grupo en desarrollar un área temática. En su inicio, la Línea de Investigación viene a ser el área de interés y, en un tiempo posterior, las investigaciones realizadas, los trabajos divulgados y las vinculaciones con los grupos de trabajos. Una vez construida la Línea de Investigación, y durante su dinámica de trabajo, se le pueden adicionar nuevos temas que no se consideraron en su definición inicial⁶.

Partiendo de esta definición lo que se busca es entender que es una línea de investigación y bajo que parámetros se debe crear la propuesta para crear la nueva línea de investigación de Administración en Salud, por lo tanto lo primero que se debe tener en cuenta es que una línea de investigación parte de la iniciativa de un grupo de personas interesadas en investigar más a

Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Investigación, ¿Qué es una línea de investigación?, Disponible en: http://www.dip.bqto.unexpo.edu.ve/DIP-URI/Lineas_investigacion_pasos.html

|
profundidad temáticas de interés, en este caso temáticas que tengan que ver con la Administración en Salud.

Una vez teniendo claro que es una línea de investigación y cuál va a ser la fundamentación y los lineamientos de esta, se debe pasar a la constitución y creación de la misma para posteriormente contar con un registro final de la Línea de investigación y comenzar su funcionamiento.

5.1. Concepción de la línea de investigación

*“Esta etapa corresponde a la cristalización de la idea de un grupo en desarrollar un área temática de interés en un campo de la ciencia o de la tecnología”.*⁷

En este paso de la propuesta de creación lo que se busca es plantear las diferentes temáticas iniciales con las que la Línea de investigación iniciara su funcionamiento, adicionalmente se deben establecer los lineamientos de la línea de investigación.

5.1.1. Propuesta temática de la Línea de Investigación

Como se menciona en el marco teórico inicial del trabajo, se presentan diferentes planes de estudio, enfocados en la administración en salud. Universidades como Harvard, Berkeley y Yale, en sus planes de estudio introducen a los estudiantes en diversas temáticas que enriquecen el conocimiento, estableciendo fuertes bases para la adecuada administración en salud. Entre las cuales se encuentran clases de liderazgo, finanzas e innovación.

⁷ Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Investigación, ¿Qué es una línea de investigación?, Disponible en: http://www.dip.bqto.unexpo.edu.ve/DIP-URI/Lineas_investigacion_pasos.html

|

La Universidad del Rosario, en búsqueda de un nuevo proyecto de creación de línea de investigación, se han propuesto diferentes temáticas, basadas en el análisis de los trabajos de grados presentados en las especializaciones y maestría de administración en salud. Se exponen las siguientes:

- Planes de mejoramiento continuo
- Análisis de riesgos y oportunidades
- Planes de negocio
- Diagnóstico de riesgo
- Propuestas de enseñanza en instituciones

Estas con el fin de fortalecer y enriquecer el conocimiento de todos los estudiantes interesados en pertenecer a la línea de investigación, además de crear ideas innovadoras para las futuras generaciones, con el fin de mejorar la prestación de la salud en el país.

5.2. Construcción de la línea de investigación

“Consiste en definir, de manera amplia, el Proyecto de constitución de la Línea. Este proyecto permitirá al lector comprender su origen, áreas temáticas y sus relaciones con el entorno”⁸

En este paso lo que se busca es realizar la construcción formal de la propuesta, es decir, dar forma a la propuesta de la línea de investigación y definir el nombre, formal de la línea, la estructura jerárquica, las personas que pueden acceder a esta, la descripción, las propuestas temáticas y los lineamientos generales por los cuales se va a regir la línea de investigación.

⁸ Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Investigación, ¿Qué es una línea de investigación?, Disponible en: http://www.dip.bgto.unexpo.edu.ve/DIP-URI/Lineas_investigacion_pasos.html

5.2.1. Denominación o Nombre de la Línea de Investigación

Línea de investigación en Administración en Salud.

5.2.2. Dependencia a la cual pertenece (Departamento Académicos o Programa de Postgrado)

La iniciativa de esta línea de investigación hace parte de Escuela de administración de la Universidad del Rosario.

5.2.3. Propuesta estructural de la línea de investigación

Para esta línea de investigación se propone inicialmente una jerarquía compuesta principalmente por los siguientes integrantes.

- **Coordinadores de investigación:**

La propuesta es que sean dos coordinadores de investigación, donde su papel fundamental en la línea es liderar todas las iniciativas y los proyectos que surjan dentro de la línea, de igual manera deben transmitir conocimiento, enseñar y formar a los integrantes de la línea en todos los temas que se traten dentro de esta, por otra parte estos deben ser quienes de manera proactiva busquen el crecimiento de la línea y que esta aumente sus redes de trabajo y conocimiento, logrando también convenio con otras instituciones y patrocinios.

- **Asistente:**

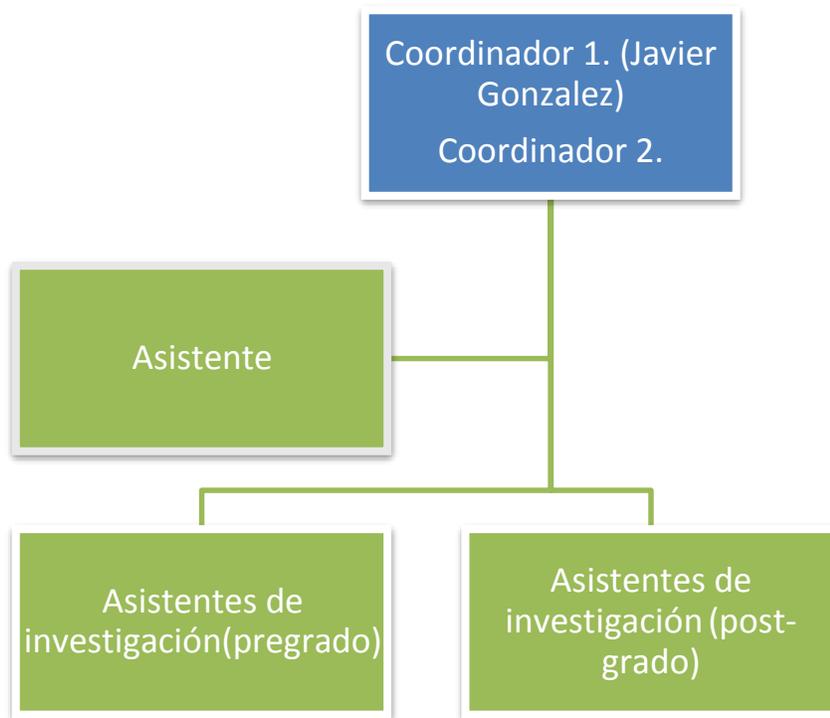
La función del asistente principalmente es trabajar todas las labores administrativas que contenga la línea de investigación, de igual manera administrar todos los convenios, las redes de

|
conocimiento y las bases de datos de la línea, llevando un control detallado de todo lo realizado de todas las fases de los proyectos y de los avances de la línea. Por otra parte esta persona debe realizar campañas de promoción de la línea de investigación con el fin de lograr captar cada vez más integrantes y que la línea crezca, esto de la mano de los coordinadores.

- **Asistentes de investigación**

Los asistentes de investigación tienen un papel fundamental dentro de esta línea de investigación, dado que estos desde su ámbito ya sea pre grado o post grado se les asignaran proyectos de investigación los cuales deben desarrollar en conjunto con los coordinadores, buscando promover la línea de investigación, soluciones a temáticas de actualidad en Administración en Salud, y buscando de igual manera desarrollar sus habilidades de investigación generando nuevo conocimiento y nuevas propuestas las cuales se van a ver reflejadas en aportes tanto para la línea de investigación como para su desarrollo profesional.

Tabla 6 Propuesta estructura jerárquica Línea de Investigación



9

Descripción.

La línea de investigación en Administración en Salud de la Universidad del Rosario tiene como objetivo liderar y desarrollar iniciativas de investigación en el ámbito de la Administración en Salud, buscando tratar temas de actualidad que promuevan el desarrollo del potencial y las habilidades de investigación de sus integrantes, logrando conformar un grupo cada vez más completo y dinámico, el cual genere conocimiento e iniciativas que permitan el desarrollo de nuevos proyectos los cuales generen un aporte tanto a la universidad del Rosario como a la población en general en temas de Administración en Salud.

⁹ Creación propia

5.2.4. Temáticas que fundamenta la Línea.

- Salud en el Siglo 21
- Finanzas
- Innovaciones en salud
- Políticas Públicas en el Negocio de Cuidado de la Salud
- Organizaciones de Salud y Medio Ambiente
- Mercadeo y Negociación y Comunicación
- Administración de operaciones
- Liderazgo medico
- Implementación de modelos de gestión y desarrollo de instituciones de salud
- Implementación de procesos de seguridad de pacientes
- Propuesta de enseñanza y aprendizaje de la salud publica

Las temáticas propuestas fundamentarán el conocimiento, y además se establece que sobre ellas, deberán realizarse todos los proyectos que se lleven a cabo dentro de la línea de investigación.

Estas fueron establecidas, basadas en las tendencias de las universidades con mejor ranking en estudios de administración en salud y también en los intereses de los estudiantes que han realizado maestrías y especializaciones en la Universidad del Rosario.

5.2.5. Material y publicaciones producidas por la línea

Cada proyecto de la línea de investigación, debe garantizar el nivel mínimo para garantizar su producción sea publicada, logrando que la línea cuente con publicaciones de alta calidad y así mismo logre una mayor acreditación.

5.2.5.1. *Publicaciones propuestas*

- Artículos científicos
- Planes de negocio
- Desarrollo de temáticas actuales
- Planes de mejoramiento

Para esta línea de investigación se proponen los siguientes lineamientos generales:

- Las personas que hagan o quieran ser parte de la línea deben pertenecer a la Universidad del Rosario
- Cada persona que quiera y solicite unirse a esta línea de investigación, deberá presentar un ensayo referente a una problemática actual que se esté presentando en temas referentes a la Administración en Salud.
- Cada proyecto que se realice dentro de la línea de investigación debe contar con un desarrollo establecido, y al concluir este se debe realizar una presentación formal del proyecto, sus hallazgos y su propuesta de solución mínimo ante todos los integrantes de la línea de investigación, esto con el fin de generar retroalimentación de proyectos, nuevos temas de desarrollo y contribuir al aprendizaje.
- Cada estudiante que pertenezca a la línea de investigación debe participar activamente en un proyecto de la línea. Al finalizar un proyecto el estudiante si desea continuar en el línea de investigación deberá inscribirse a un nuevo proyecto.
- Este deber de todos los integrantes de la línea promover la búsqueda de patrocinadores para lograr la financiación en la participación de actividades y desarrollo de nuevos proyectos, generando así nuevas redes de trabajo y de conocimiento.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras haber realizado un diagnóstico inicial de la viabilidad de la creación de una línea de investigación, se determinó que si era viable generar una propuesta para la creación de una nueva línea de investigación en la Universidad del Rosario relacionada con el tema Administración en Salud, dado que la misma universidad cuenta con cuatro Especializaciones y una Maestría enfocadas en temas relacionados con Administración en Salud. Una vez teniendo el diagnóstico se realizó una revisión bibliográfica de las tendencias y temáticas actuales, evidenciando que las grandes escuelas de Administración en el mundo están innovando en estos temas. De igual manera se realizó la revisión de alrededor de trescientos ochenta (380) trabajos de grados tanto de Maestría como de Especialización, evidenciando en ellos las tendencias temáticas, los aportes generados y las herramientas metodológicas utilizadas, permitiendo así, realizar un análisis y proponer una serie de temáticas que permitan el desarrollo esperado de la línea de investigación.

Por otra parte, se evidencio en la realización de este proyecto que la Universidad del Rosario, no cuenta con unos lineamientos claros en cuento a la creación de líneas de investigación, por lo tanto se recurrió a otra serie de fuentes bibliográficas que permitieran orientar la propuesta de creación de esta línea, logrando obtener una estructura de presentación para esta. La propuesta que se definió para la creación de la línea de investigación, incluye una descripción de la línea, un nombre, unos lineamientos generales de funcionamiento, una estructura jerárquica, una propuesta temática y de entregables y publicaciones para promover el desarrollo de la línea.

En general se considera viable la creación de esta línea de investigación, dada la necesidad presentada, y el análisis realizado en cuento a las temáticas mundiales y el desarrollo de los temas de Administración en Salud que actualmente se están evidenciando. De igual manera esta propuesta promovería el desarrollo de la Escuela de Administración en nuevas temáticas de investigación y nuevos enfoques para sus estudiantes, logrando desarrollar nuevas habilidades y nuevos esquemas de gestión para la Escuela.

7. BIBLIOGRAFÍA

AUPHA. (s.f.). Recuperado el 01 de Abril de 2016, de <http://www.aupha.org/about/visionmissionvalues> b. (s.f.).

BAHM. (06 de Septiembre de 2015). BAHM. Recuperado el 06 de Septiembre de 2015, de <http://bahm-alliance.org/organization/>

Best masters ranking. (06 de Septiembre de 2015).

Obtenido de <http://www.best-masters.com/ranking-master-health-management.html>

Ecomolib. (s.f.). Recuperado el 6 de 09 de 2015, de Ecomolib, definición de Administración de Salud: <http://ecomolib.com/carreras-y-trabajo/empleo-en-salud/definicion-de-la-administracion-de-salud.php>

Friedman, L. H., & Kovner, A. R. (2013). 101 Careers in Healthcare Management. New York: Springer Publishing Company.

Harvard School of public health. (06 de Septiembre de 2015).

Obtenido de <http://www.hsph.harvard.edu/>

Moreno Moreno, M. C., & López López, M. V. (2009). La salud como derecho en Colombia. 1999-2007. Revista Gerencia y Políticas de Salud , 20.

Porter, M., & Teisberg, E. (2006). Redefining Health Care: Creating Value-based Competition on Results. Harvard Business School Press.

|
Real academia española. (06 de Septiembre de 2015).

Obtenido de <http://www.rae.es/>

Republica de Colombia- Gobierno Nacional. (1993 йил 23-Diciembre). Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

Schulman, K. (06 de Septiembre de 2015). BAHM. Recuperado el 06 de Septiembre de 2015, de <http://bahm-alliance.org/organization/>

Universidad del Rosario. (06 de Septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Maestrias-Doctorados/>

University of California Berkeley. (06 de Septiembre de 2015). Berkeley School of public health. Recuperado el 06 de Septiembre de 2015, de <http://sph.berkeley.edu/>

Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Investigación, ¿Qué es una línea de investigación?, Disponible en: http://www.dip.bqto.unexpo.edu.ve/DIP-URI/Lineas_investigacion_pasos.html

Universidad CES, Maestría en Administración en Salud, Disponible en: <http://www.ces.edu.co/index.php/administracion-en-salud>

Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Administración en Salud, Disponible en: <http://escueladeadministracion.uc.cl/magisteres/magister-administracion-de-salud/>

MHA Degree, Healthcare Management vs Healthcare Administration: Core Differences, Disponible en: <http://mhadegree.org/healthcare-management-vs-administration-core-differences/>

|
American College of Healthcare Executives, What is a Healthcare Executive?, Disponible en:
<http://www.healthmanagementcareers.org/whatis.cfm>

Johns Hopkins Carey Business School, MS in Health Care Management, Disponible en:
<http://carey.jhu.edu/academics/master-of-science/ms-in-healthcare-management>

Imperial College Business School, MSc International Health Management, Disponible en:
<http://www.imperial.ac.uk/business-school/programmes/msc-international-health-management/study-programme/>

Institute of Healthcare Management, Disponible en: <http://www.ihm.org.uk/>

Southern New Hampshire University, MBA in Healthcare Management, Disponible en:
<http://www.snhu.edu/online-degrees/masters/mba-online/mba-in-healthcare-management>

ISB, Healthcare Management Programme, Disponible en: <http://www.isb.edu/healthcare-management-programme>

Pontificia Universidad Javeriana, Especialización en Administración de Salud, Disponible en:
<http://www.javerianacali.edu.co/programas/especializacion-en-administracion-de-salud>

Pontificia Universidad Javeriana, Maestría en Administración de Salud, Disponible en:
<http://www.javeriana.edu.co/maestria-administracion-de-salud>

Pontificia Universidad Javeriana, Especialización en Administración en Salud: énfasis en seguridad social, Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/especializacion-administracion-de-salud>

|
Universidad La Salle México, Maestría en Administración de Organizaciones de la Salud,
Disponible en: <http://www.lasalle.mx/oferta-educativa/maestria/facultad-de-negocios/organizaciones-de-la-salud/>

Zipperer, L. A. (2014). *Knowledge Management in Healthcare*. Surrey, England: Routledge.

Glandon, G. L., Slovensky, D. J., & Smaltz, D. H. (2014). *Information Systems for Healthcare Management*. Chicago, IL: Health Administration Press.

Cellucci, L. W., & Wiggins, C. (2010). *Essential Techniques for Healthcare Managers*. Chicago: Health Administration Press.

Alemi, F., & Gustafson, D. H. (2007). *Decision Analysis for Healthcare Managers*. Chicago: Health Administration Press.

Cunningham, J., Salomone, J., & Wielgus, N. (2015). Project Management Leadership Style: A Team Member Perspective. *International Journal Of Global Business*, 8(2), 27-54.

Kumar, R. D. (2013). Management: Leadership in healthcare. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 14(Intensive Care), 39-41.
doi:10.1016/j.mpaic.2012.11.006

Jumaa, M., & Jasper, M. (2005). *Effective Healthcare Leadership*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.

Lombardi, D. a. (2014). *The manual of healthcare leadership : essential strategies for physician and administrative leaders*. New York, N.Y.: McGraw Hill Medical.

Cascardo, D. (2016). Compliance Challenges Facing Healthcare Providers in 2016. *The Journal Of Medical Practice Management: MPM*, 31(5), 276-279.

- |
- Driver, J. (2016). Challenges in healthcare risk management driving innovative, evidence-based solutions. *Modern Healthcare*, 46(13), 25.
- Peiró, M., & Barrubés, J. (2012). Focus on: Healthcare management (I): New Context and Old Challenges in the Healthcare System. *Revista Española De Cardiología (English Edition)*, 65651-655. doi:10.1016/j.rec.2012.02.018
- Hellström, A.), Lifvergren, S.), Gustavsson, S.), & Gremyr, I.). (2015). Adopting a management innovation in a professional organization: The case of improvement knowledge in healthcare. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1186-1203. doi:10.1108/BPMJ-05-2014-0041
- Nowicki, M. (2008). *The Financial Management of Hospitals and Healthcare Organizations*. Chicago, IL: Health Administration Press.
- Ketelhöhn, N., & Sanz, L. (2016). Healthcare management priorities in Latin America: Framework and responses. *Journal Of Business Research*, 693835-3838. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.008

