Universidad Norbert Wiener

RESOLUCIÓN N° 017-2024-R-UPNW

Lima, 05 de marzo de 2024

VISTA:

El acta de Directorio de fecha 22 de febrero de 2024, y la necesidad de comunicar la aprobación y aprobación de los planes curriculares de programas académicos de posgrado; y,

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 3° de la Ley Nº 30220, define a la universidad como una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural.

Que, mediante acuerdo de Directorio de fecha 22 de febrero de 2024, de acuerdo a lo establecido por el artículo 38° del Estatuto Social se aprobó la creación de los programas académicos de **(i)** Maestría en administración de negocios – MBA, y **(ii)** Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA.

Que, de conformidad con el artículo 62° de la Ley N° 30220, concordante con el artículo 18° del Reglamento General, corresponde al Rector dirigir la actividad académica de la Universidad y en tal virtud tiene la atribución de disponer la implementación de la creación de programas académicos, así como aprobar los planes curriculares de los programas académicos de pregrado, posgrado, segunda especialidad, entre otros.

En ese sentido, estando de conformidad con lo dispuesto en el artículo 60° de la Ley N° 30220, el artículo 18° del Reglamento General de la Universidad Norbert Wiener, y en mérito a las atribuciones del Rector conferidas por la Ley.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: IMPLEMENTAR la **CREACIÓN** de los siguientes programas académicos:

(i) MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA.
(ii) MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SALUD – MBA.

ARTÍCULO SEGUNDO: FORMALIZAR la **APROBACIÓN** de los planes curriculares de los programas de posgrado, modalidad a distancia, que se detallan a continuación:

N°	PROGRAMA		CÓD. PLAN
1	P94	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA	MBA1AD

2	P95	MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SALUD	MGAS01AD

ARTÍCULO TERCERO: **ENCARGAR** a la Secretaría General de la Universidad realizar las acciones que resulten necesarias para la ejecución de los resuelto en la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

Dr. Alberto Ismael Bejarano Heredia
Rector

Mg. Marcos David Isique Morales
Secretario General

	PROGRAMA	CÓDIGO	PÁGINA
Universidad Norbert Wiener	MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SALUD - MBA	P95	**1/107**

UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SALUD - MBA

MODALIDAD A DISTANCIA

CURRÍCULO

MGAS01AD

LIMA - PERÚ

2024

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Director de la Escuela de Posgrado	Director de la Escuela de Posgrado	Vicerrector Académico

Índice

I. MARCO DE REFERENCIA 4
1.1. Contexto general 4
1.2. Base legal 5
1.3. Modelo Educativo 6
1.4. Diagnóstico y prospectiva del campo profesional-justificación 25
II. MARCO CONCEPTUAL 41
2.1. Misión, Visión y Objetivos del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA 41
2.2. Objetivos educacionales 42
2.3. Líneas de investigación 43
2.4. Articulación con ejes de formación: Flexibilidad, Responsabilidad Social, Investigación, Internacionalización e Interdisciplinariedad 44
2.5. Tipo de estudio y modalidad 46
2.6. Perfil docente Wiener 49
III. MARCO ESTRUCTURAL 50
3.1. Lineamiento general del currículo 50
3.2. Perfil del egresado y competencias generales 50
3.3. Perfil del ingresante 53
3.4. Plan de estudios 54
3.5. Malla curricular 58
3.6. Certificaciones 59
3.7. Proyectos integradores 60
3.8. Cursos integradores 62
IV. MARCO METODOLÓGICO 62
4.1. Métodos y estrategias en el proceso de aprendizaje y enseñanza 62
4.2. Las técnicas en el proceso de aprendizaje 71
4.3. Enfoque de evaluación de enseñanza y aprendizaje 78
4.4. Características y criterios de evaluación 82
V. MARCO ADMINISTRATIVO 85
5.1. Certificación del Grado Académico 85
5.2 Gestión de la calidad institucional 85
5.3. Soporte institucional 86

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

5.4. Referencias 87
ANEXOS 91
Anexo 1. Sumillas 91
Anexo 2. Matriz de competencias/niveles vs asignaturas 101
Anexo 3. Resultados de aprendizaje del estudiante 102
Anexo 4. Glosario de términos 107

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

I. Marco de Referencia

1.1. Contexto general

La Universidad Privada Norbert Wiener (UPNW) desarrolla sus acciones considerando los actuales desafíos, tendencias de la educación superior a nivel global, en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible, la política de aseguramiento de la calidad y el proyecto educativo nacional.

La UPNW como fuente de crecimiento social y económico del país, genera conocimiento con impacto local y regional, fomenta la relación entre la ciencia, la tecnología, la innovación y la sociedad para el desarrollo sostenible. Contribuye a la formación de ciudadanos y profesionales comprometidos, competitivos, valorados en el mundo del trabajo; y a la vez personas que actúan movilizados por principios de justicia, ética del bien común y de responsabilidad solidaria.

La UPNW brinda la oportunidad de atender estudiantes provenientes de diversos sectores sociales. Como consecuencia alberga grupos muy heterogéneos y tiene el desafío de atenderlos respetando la diversidad. Enseña a concebir al otro como diferente, potenciando todas sus capacidades y talentos en la cultura universitaria, la cual a su vez se enriquece de la diversidad de sus estudiantes (Espinoza y González, 2015).

El énfasis en la formación a lo largo de toda la vida se convierte en una tendencia que promueve la conformación de comunidades de aprendizaje para seguir aprendiendo. La formación a lo largo de toda la vida es una oportunidad para el cambio y la adaptación permanente a las exigencias actuales, que demanda de personas líderes, resilientes, flexibles y proactivas, lograr este perfil es la apuesta de la UPNW.

Incorporar las tecnologías de información y comunicación para generar auténticas experiencias de aprendizaje a partir de problemas del mundo real, relevantes para la formación profesional y de la ciudadanía, permite también promover una mayor interconexión entre universidades a nivel local y global.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Por otro lado, la UPNW se compromete con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adaptándose a las demandas globales de desarrollo. A partir de los proyectos formativos e integradores se promueve en los estudiantes las competencias necesarias para que participen activamente en la implementación de soluciones de los ODS, y se utiliza la investigación formativa con enfoque interdisciplinario y científico para brindar una formación orientada a la investigación del desarrollo sostenible. La gestión y gobierno de la UPNW implementa los principios de los ODS y ejerce liderazgo social. Universidad Privada Norbert Wiener [UPNW], 2020a, pp. 5-6).

1.2. Base legal

Ley Universitaria 30220

Artículo 40. Diseño Curricular.

Cada universidad determina el diseño curricular de cada especialidad, en los niveles de enseñanza respectivos, de acuerdo con las necesidades nacionales y regionales que contribuyan al desarrollo del país.

El currículo se debe actualizar cada tres (3) años o cuando sea conveniente, según los avances científicos y tecnológicos (Ley 30220, 2014, pp. 527218-527219).

Artículo 43. Estudios de posgrado

Los estudios de posgrado conducen a Diplomados, Maestrías y Doctorados. Los estudios de maestría pueden ser:

43.2.1 Maestrías de Especialización: Son estudios de profundización profesional.

43.2.2 Maestrías de Investigación o académicas: Son estudios de carácter académico basados en la investigación.

Se debe completar un mínimo de cuarenta y ocho (48) créditos y el dominio de un idioma extranjero. Cada institución universitaria determina los requisitos y exigencias académicas así como las

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

modalidades en las que dichos estudios se cursan, dentro del marco de la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014, p.527219).

1.3. Modelo Educativo

1.3.1. Historia

La UPNW, forma parte del Grupo Educativo Wiener–Carrión y fue fundada por el Dr. Alcibíades Horna Figueroa el 9 de diciembre de 1996. Inició sus actividades por Resolución 177-96-CONAFU (Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades).

El Dr. Horna tuvo la visión de brindar la oportunidad a jóvenes peruanos de transformar sus vidas a través de la educación. Con el nacimiento de la UPNW, se concretan 52 años de experiencia en educación superior iniciada con el Instituto Carrión. El epónimo de la UPNW es del destacado filósofo y matemático estadounidense Norbert Wiener, quien inspiró al Dr. Horna a iniciar el camino de la ciencia y la academia. (UPNW, 2020a, p. 8).

1.3.2. Misión, Visión y Valores Institucionales

Misión.

"Transformamos vidas formando profesionales innovadores, éticos y con visión global, a través de una educación de clase mundial desde el Perú".

Visión.

*"*Ser la primera opción de educación superior para los jóvenes en Lima y provincias. Ser reconocidos por nuestra calidad acreditada con 5 QS Stars, por el éxito de nuestros egresados y por estar potenciados por Arizona State University*".*

Valores Institucionales.

Integridad

Libertad

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Servicio

1.3.3. Esencia Wiener

Enfoque centrado en la Persona.

- **El humanismo, base de la *Experiencia Educativa Excepcional***

El humanismo considera que la persona debe ser estudiada en su contexto interpersonal y social, pues el ser humano va creando su personalidad a través de elecciones y decisiones que continuamente asume frente a situaciones y problemas que se le presentan en el transcurso de su vida. El desempeño humano es integral y complejo porque las emociones, los valores y los sentimientos como el amor, la envidia, el odio, la ética y la bondad influyen en las acciones humanas y en las relaciones que se establecen con sus pares y su contexto.

La UPNW prioriza a la persona, es así que brinda al estudiante condiciones para su bienestar, formación integral y de calidad a través del desarrollo de competencias generales, competencias profesionales y valores que le permitan una actuación sensible y crítica de su entorno que decida lo que es y lo que quiere llegar a ser.

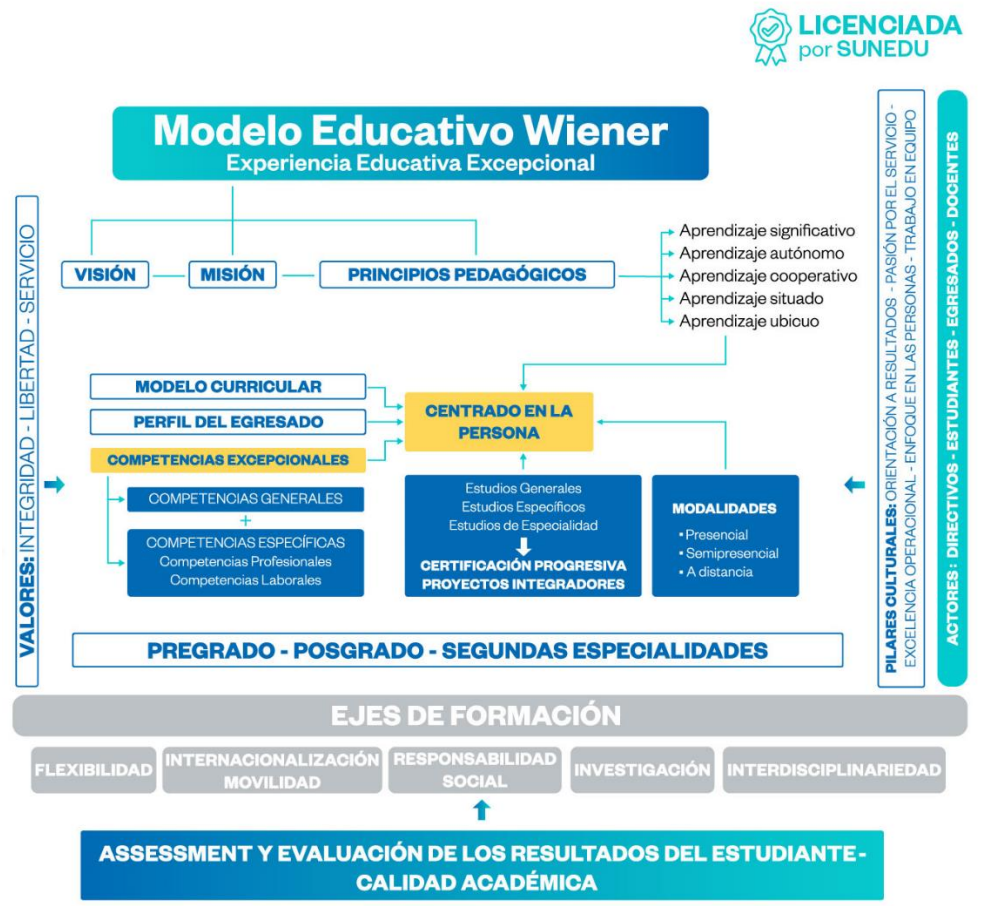
Desde una mirada humanista, no hay jerarquías marcadas entre los estudiantes y docentes. La relación que se establece es horizontal, necesaria para favorecer la iniciativa, la participación en experiencias vivenciales que les permitirá la aplicación de sus aprendizajes, de su personalidad, de sus valores en la solución de situaciones y problemas con creatividad. Si el estudiante se involucra en su totalidad emotiva y cognitivamente, se producirá el aprendizaje significativo. (UPNW, 2020a, pp. 9-10).

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Figura 1

Modelo Educativo Wiener



Nota. Reproducido de *Modelo Educativo Wiener 3E* [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020. (p. 11).

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

1.3.4. Principios Pedagógicos

"La didáctica en el Modelo Educativo Wiener toma como referencia los principios del aprendizaje que orientan el proceso de enseñanza, la construcción de nuevos esquemas mentales en la estructura cognitiva de la persona" (UPNW, 2020a, p. 14).

Figura 2

Principios Pedagógicos

Nota. Reproducido de *Principios pedagógicos Wiener* [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 15).

La propuesta educativa a distancia del programa está en concordancia con el Modelo Educativo de la UPNW y en tal sentido, en el enfoque pedagógico centrado en el aprendizaje y en el desarrollo de las competencias. Sin embargo y dada la característica de la formación se plantea un modelo innovador sin sacrificar la calidad de este, a partir de metodologías de enseñanza y aprendizaje que contemplan los nuevos escenarios sociales. Se sustenta en los siguientes principios:

a. El proceso de aprendizaje es autónomo, fuertemente interactivo y colaborativo a partir del estado del arte en la utilización de los medios tecnológicos del caso y basados en el apoyo de la figura de los docentes-tutores.
b. Las actividades deben promover el trabajo independiente del estudiante en interacción con sus compañeros y docentes-tutores.
c. Las actividades, deben contemplar los estilos de aprendizaje de los estudiantes, los tiempos involucrados para tal fin.
d. El conocimiento y aprendizaje, debe ser el resultado del esfuerzo del estudiante en la interacción con sus materiales de estudio.
e. El docente-tutor, es el facilitador y orientador en el proceso de construcción del conocimiento y aprendizaje del estudiante.

La permanente, revisión de las últimas tecnologías para el aprendizaje y conocimiento (TAC) como un medio para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

1.3.5. Componentes de Modelo Educativo

El Modelo Educativo comprende 4 componentes:

- Componente Curricular
- Componente Evaluativo
- Componente Pedagógico
- Componente Didáctico

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

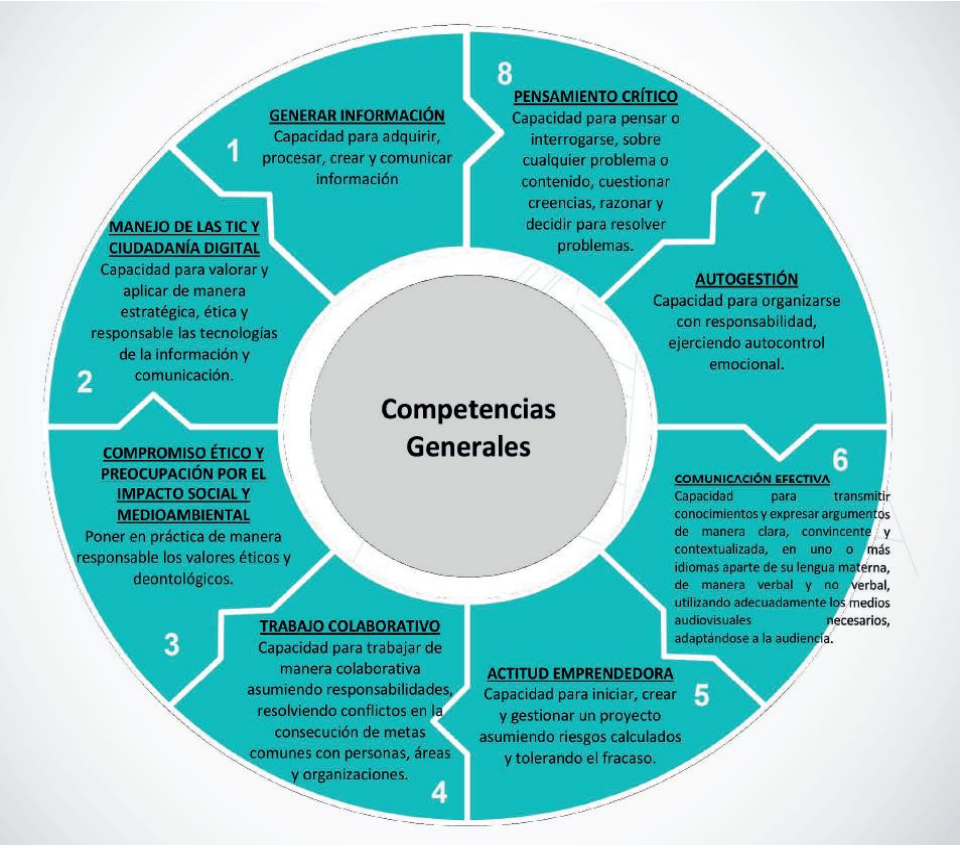
Al respecto trataremos respecto a los componentes Curricular y Evaluativo, según se indica en el Modelo Educativo (UPNW, 2020a):

1.3.6 Competencias Generales

Los desafíos de la sociedad del conocimiento, las demandas sociales del mundo del trabajo, la filosofía institucional, orientan la determinación de las competencias generales en el proceso formativo. Ante ello, el estudiante que culmina sus estudios evidencia haber adquirido las siguientes competencias:

Figura 3

Competencias Generales



Nota. Reproducido de *Competencias Generales Wiener 3E* [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Educativo Wiener 2020 (p. 19).

Tabla 1. *Elementos de las Competencias Generales Wiener*

Competencia general	Elementos de competencia
Generar información Capacidad para adquirir, procesar, crear y comunicar información.	Adquiere y procesa información múltiple, variada y original cuando se realizan actividades académicas.
	Crea ideas para resolver problemas, innovar y conseguir metas.
	Comunica información utilizando estrategias adaptadas al entorno y a los fines de la actividad académica.
Manejo de tecnologías de la información y comunicación y ciudadanía digital Capacidad para valorar y aplicar de manera estratégica, ética y responsable las tecnologías de la información y comunicación.	Demuestra conocimiento de los conceptos y aplicaciones de las tecnologías de la información y comunicación.
	Demuestra principios éticos en relación con la tecnología de la información y comunicación.
	Aplica de manera estratégica y segura los recursos de las tecnologías de la información y comunicación a su práctica personal y académica.
Compromiso ético y preocupación por el impacto social y medio ambiental Poner en práctica de manera responsable los valores éticos y deontológicos.	Demuestra comportamiento consecuente con los valores personales e institucionales.
	Evalúa de forma permanente la consecuencia de sus acciones acorde a los valores éticos y deontológicos.
	Propone acciones sostenibles para minimizar el impacto social y medio ambiental asociadas a la actividad profesional.
Trabajo colaborativo Capacidad para trabajar de manera colaborativa asumiendo responsabilidades, resolviendo conflictos en la consecución de metas	Planifica, coordina y negocia de manera eficaz con otros.
	Usa habilidades de mediación y resolución de conflictos.
	Lidera procesos y organiza equipos cuando se requiera según el contexto.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Competencia general	Elementos de competencia
comunes con personas, áreas y organizaciones.	
Actitud emprendedora Capacidad para iniciar, crear y gestionar un proyecto asumiendo riesgos calculados y tolerando el fracaso.	Toma decisiones para iniciar, crear o gestionar proyectos personales y profesionales.
	Asume los riesgos calculados al emprender un proyecto.
	Tolera el fracaso, establece las acciones de mejora y las implementa.
Comunicación efectiva Capacidad para transmitir conocimientos y expresar argumentos de manera clara, convincente y contextualizada, en uno o más idiomas a parte de su lengua materna, de manera verbal y no verbal, utilizando los medios audiovisuales necesarios adecuadamente, adaptándose a la audiencia.	Usa la comunicación verbal y no verbal para transmitir conocimientos y expresar argumentos de manera clara, convincente y contextualizada adaptándose a la audiencia.
	Utiliza los medios audiovisuales necesarios adecuadamente para establecer la comunicación adaptándose a la audiencia.
	Comunica en uno o más idiomas aparte de su lengua materna de manera contextualizada.
Autogestión Capacidad para organizarse con responsabilidad, ejerciendo autocontrol emocional.	Asume la responsabilidad para gestionar su aprendizaje y desarrollo personal.
	Auto organiza tareas, establece prioridades y fechas límites.
	Identifica recursos y fuentes de información necesarias para su aprendizaje.
	Ejerce el autocontrol sobre situaciones emocionalmente complejas y de incertidumbre.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Competencia general	Elementos de competencia
Pensamiento Crítico Capacidad para pensar, interrogarse, sobre cualquier problema o contenido, cuestionar creencias, razonar y decidir para resolver problemas.	Identifica, formula problemas; plantea preguntas o explica algún suceso o situación.
	Soluciona, resuelve o explica; fundamentando en supuestos, evaluando puntos de vista, procesando información, infiriendo, llegando a conclusiones.
	Valora las implicancias personales y sociales de sus decisiones.

Nota. Reproducido de *Elementos de las Competencias Generales Wiener* [Tabla], por Brown, S. (2007); Sans de Acevedo (2019), UNED, Universidad del País Vasco, citado en UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020. (pp. 20-21)

1.3.7. Competencias Específicas

Las competencias específicas son desempeños propios para el ejercicio profesional y laboral. Las competencias están diseñadas en criterios y niveles de logro, los cuales deberán evidenciarse en la matriz de competencias.

Figura 4

Niveles de logro de las competencias

Nota. Reproducido de *Niveles de logro de las competencias* [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020. (p. 22)

(…) Organización y sistemas de estudios

Modelo de formación

El currículo es la herramienta fundamental para garantizar la equidad y calidad de formación profesional en la UPNW. Organiza los contenidos de la enseñanza desde la perspectiva de todos los actores que participan en su diseño y articula en su implementación las vivencias de los estudiantes y logros académicos.

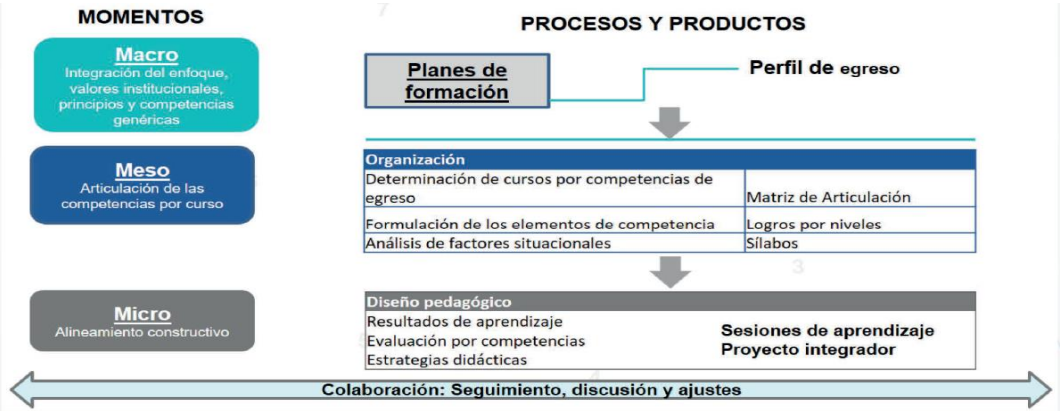
La propuesta curricular ***conecta el para qué y el qué de la educación profesional con el cómo,*** a través de un amplio repertorio de estrategias pedagógicas que atienden y respetan la diversidad y a la evaluación entendida como facilitadora de los aprendizajes.

El currículo se concretiza en tres niveles como se muestra a continuación:

Niveles de concreción del currículo

Figura 5

Niveles de concreción del currículo Wiener



Nota. Reproducido de *Niveles de concreción del currículo Wiener* [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 25)

(…) Estructura Curricular

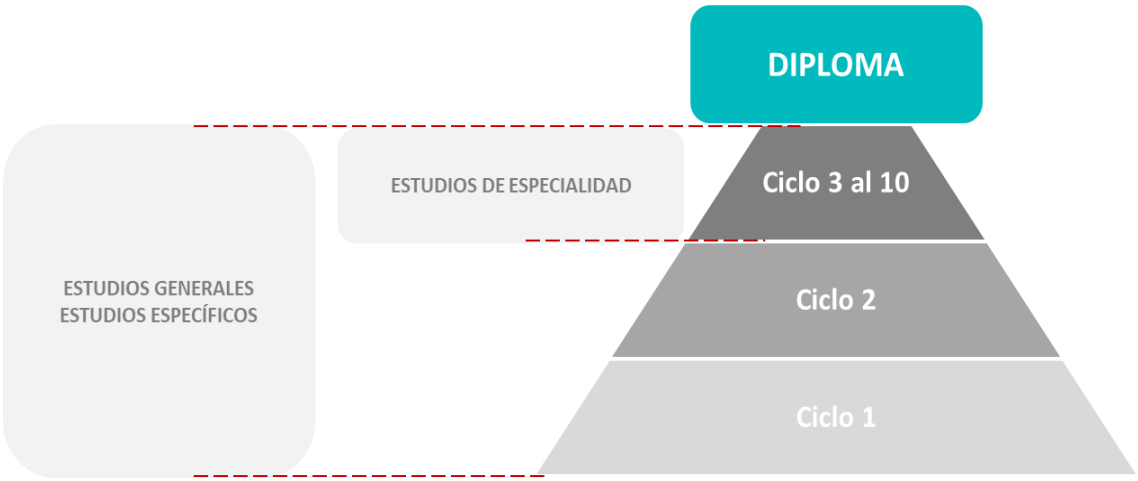
La estructura curricular de la UPNW es flexible y comprende las secuencias, contenidos, modalidades de enseñanza y temporización de los estudios, considerando la naturaleza disciplinar de cada profesión, su actualización y mejora permanente.

Se considera una estructura curricular integrada por ciclos, a fin de garantizar la progresión en el logro de las competencias. La estructura curricular por ciclos o integrada, determina etapas sucesivas de progreso para la formación profesional de manera horizontal, con características propias y articuladas entre sí respecto a conocimientos contextualizados y problemas que el estudiante enfrentará en el futuro campo laboral.

Figura 6

Estructura curricular Wiener por ciclos nivel pregrado

Nota. Reproducido de *Estructura curricular Wiener por ciclos* [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo



Wiener 2020 (p. 31)

Componente Evaluativo.

Enfoques

Un aspecto clave del proceso de enseñanza y aprendizaje es la evaluación para y del aprendizaje. Esta denominación corresponde a la doble función que tiene este proceso.

Por un lado, desde lo pedagógico, la evaluación para el aprendizaje debe ser formativa, y desde el lado social, la evaluación del aprendizaje se lleva a cabo para certificar el aprendizaje.

Para valorar los aprendizajes de los estudiantes en el Modelo Educativo Wiener se tomarán como referencia los siguientes enfoques:

- **Evaluación formativa y compartida:** Se da a través del recojo de diversas evidencias intencionalmente solicitadas, que dan cuenta del desempeño del estudiante. Tiene por finalidad principal la mejora continua del proceso de enseñanza y orienta el progreso del aprendizaje a través de la retroalimentación efectiva y oportuna, señalando fortalezas y aspectos por mejorar en base a criterios predeterminados.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

- **Evaluación del desempeño:** Se evalúa la actuación del estudiante al resolver una situación o problema. Monereo (2013) señala que se debe promover la solución de problemas prototípicos que por su frecuencia resultan habituales en el trabajo de un determinado profesional. Por ejemplo, la atención a un paciente, el diseño de un plano, la defensa de un cliente. Se refiere a dos tipos de demandas profesionales. Existen problemas emergentes que, si bien resultan poco frecuentes en el momento actual, existen suficientes pruebas (estudios de prospectiva, sociológicos, de mercado, etc.) de que indican que su incidencia se incrementará en un futuro próximo. También se debe incluir aquellas situaciones, fenómenos o sucesos que, si bien la sociedad no considera aún conflictivas o problemáticas, inciden negativamente en el desarrollo de las personas, y es obligación de la UPNW hacer visible su nociva influencia.

La evaluación del desempeño puede darse en escenarios simulados o reales a través de actividades auténticas que promueven desarrollen sus competencias, movilizando recursos cognitivos y afectivos e integrando diversos tipos de saberes.

- **Evaluación del desarrollo:** En el perfil de egreso se explicita las competencias generales y competencias específicas que deberán lograr los estudiantes durante su formación. Considerando que el aprendizaje se da en progresión es necesario describir cómo se desarrollan estas competencias a lo largo del tiempo.

Las progresiones hacen referencia a un:

- ***Aprendizaje como un proceso dinámico*** que evoluciona de modo continuo que va evolucionando a partir de los propósitos de la formación y de las situaciones de aprendizaje.
- ***Aprendizaje diverso*** que se evidencia en la variedad de maneras de adquirir y aplicar el conocimiento, así como el ritmo de aprendizaje estará marcado por las experiencias, habilidades y actitudes previas del estudiante.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

- ***Aprendizaje reflexivo*** el cual permite analizar y valorar los aprendizajes y toma decisiones para optimizar su desempeño.

Para registrar de manera sistemática la trayectoria de los estudiantes se utiliza el portafolio de aprendizaje que es una estrategia que permite coleccionar y seleccionar diversos tipos de evidencias que involucra al estudiante en un proceso de autorreflexión continua y de análisis del aprendizaje durante un periodo de tiempo.

Para determinar el nivel de desempeño se utilizan diversos instrumentos de evaluación, entre los cuales, se prioriza la utilización de la rúbrica para valorar el aprendizaje a partir de criterios establecidos entre el docente y los estudiantes mediante escalas que permiten determinar la calidad de la ejecución y el nivel alcanzado al resolver una situación o problema.

Características del proceso de evaluación del aprendizaje

Este proceso se caracteriza por ser:

Sistemático: Implica planificar el proceso de evaluación considerando el alineamiento constructivo de la enseñanza planteado por Biggs (2005).

Al planificar la evaluación se considera las competencias del perfil de egreso y los resultados de aprendizaje de la asignatura y de esta manera se asegura que aquello que hemos planificado sea evaluado. Para ello es importante identificar las estrategias formativas más adecuadas para promover el desarrollo de las competencias.

Continuo: Compuesto por varios momentos.

Figura 7

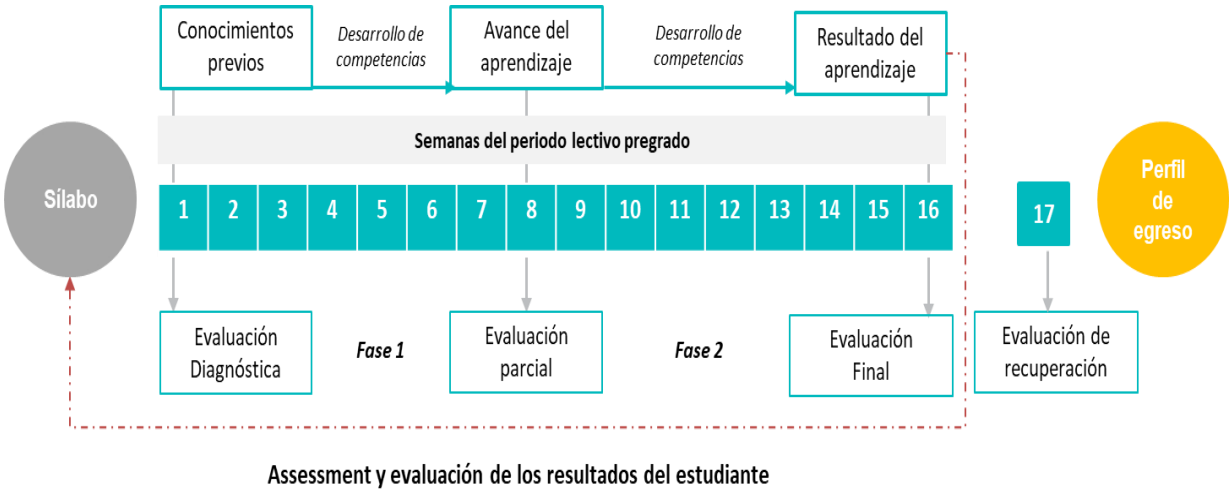
Proceso continuo de la evaluación del aprendizaje

Nota. Reproducido de *Proceso continuo de la evaluación del aprendizaje* [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 42).

Estos momentos son importantes considerar a la hora de planificar la evaluación. Al inicio del proceso es importante identificar el punto de partida del estudiante con respecto a su aprendizaje. Durante el proceso con fines formativos para comprobar qué desempeños van logrando los estudiantes para retroalimentar y hacer los ajustes necesarios. Al final evalúa los desempeños alcanzados al final de la unidad, módulo o asignatura a través de un desempeño o evidencia de aprendizaje.

Figura 8

Períodos de evaluación en un módulo o asignatura

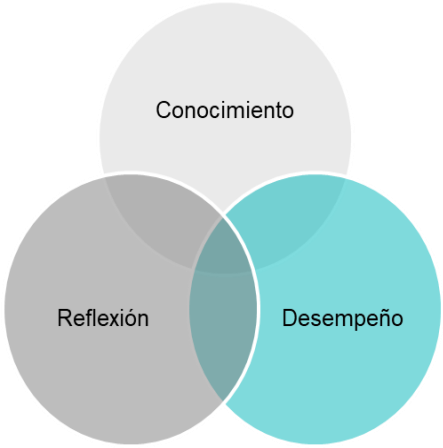


Nota. Reproducido de *Períodos de evaluación en un módulo o asignatura [*Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 43).

Integral: Valora diferentes tipos de saberes:

Figura 9

Proceso integral de la evaluación del aprendizaje



Nota. Reproducido de *Proceso integral de la evaluación del aprendizaje* [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 43)

Al evaluar es importante considerar:

· La evaluación del conocimiento para conocer el nivel de información adquirido en términos de datos, hechos, teorías, principios entre otros.

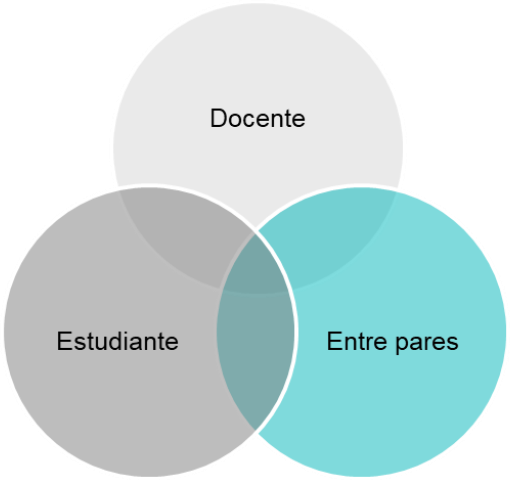
· La evaluación del desempeño para valorar su capacidad de actuar en una situación.

· La evaluación de su capacidad de reflexión para la mejora continua.

Participativo: Diversos agentes evaluadores.

Figura 10

Proceso participativo de la evaluación del aprendizaje



Nota. Reproducido de *Proceso participativo de la evaluación del aprendizaje* [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 44).

Assessment y evaluación de los resultados del estudiante

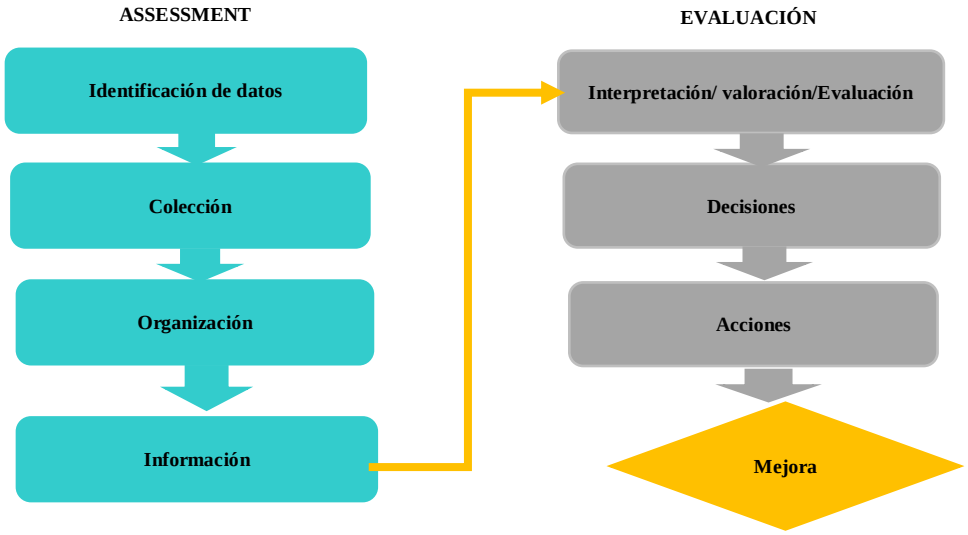
Con la finalidad de la mejora continua, se realizará la medición y evaluación de los resultados del estudiante considerando las siguientes definiciones:

- El **assessment (medición)** está definido como uno o más procesos en los que se identifica, recopila y prepara información necesaria para la evaluación (ICACIT, 2019).

- La **evaluación** está definida como uno o más procesos para interpretar la información adquirida a través de los procesos de medición con el fin de determinar la medida en que los resultados del estudiante están siendo logrados (ICACIT, 2019).

Figura 11

Assessment y evaluación de los resultados del estudiante (ICACIT, 2012)



Nota. Reproducido de *Assessment y evaluación de los resultados del estudiante* [Figura], por ICACIT (2012), citado en UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 46).

1.3.6. Ejes de Formación

Los ejes de formación son campos teóricos o metodológicos que guían y orientan el proceso formativo con el objetivo de promover la intervención del estudiante con la realidad, así como adquirir valores y actitudes positivas en su actuar.

Flexibilidad curricular. Las instituciones de educación superior, como generadoras de procesos dinámicos, proponen estructuras y regímenes académicos flexibles que le permitan organizar rápidamente cambios para fomentar la creación e incorporación de nuevos conocimientos y prácticas educativas.

Interdisciplinariedad. La interdisciplinariedad consiste en la integración de varias disciplinas vinculadas a estrategias pedagógicas y así generar nuevos conocimientos y competencias cada vez más complejas.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Internacionalización. Para la UPNW la Internacionalización es una estrategia que integra la dimensión internacional e intercultural y global en la docencia, la investigación y extensión e involucra a docentes, estudiantes y gestores de la institución. En la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES, 2018) se declara que la internacionalización está basada en una relación solidaria entre iguales, con énfasis en la cooperación y la integración regional. Promueve el diálogo intercultural, respetando la idiosincrasia e identidad de los países participantes, fomenta la organización de redes interuniversitarias y fortalece las capacidades nacionales e internacionales, mediante la colaboración interinstitucional y la interacción con pares académicos a escala regional e internacional.

Investigación. La universidad incluye la investigación formativa como herramientas del proceso enseñanza-aprendizaje en todas las mallas curriculares a fin de generar competencias en los estudiantes de pre y posgrado. La investigación formativa es una estrategia que promueve la participación del estudiante en la resolución de problemas relacionados al ámbito de una disciplina o profesión. Fomenta el trabajo en equipo a través de diversas estrategias como la metodología de proyectos, el aprendizaje basado en problemas o basado en retos, la mentoría desde los diversos paradigmas de investigación que incluyen la cuantitativa y la cualitativa.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Responsabilidad Social. La responsabilidad social institucional está ligada al desarrollo sostenible y uno de los elementos fundamentales es la protección del medioambiente; en ese sentido la Universidad cuenta con el programa Wiener Ambiental, que contribuye a la formación de profesionales íntegros, comprometidos con el manejo responsable de los recursos naturales. La Universidad considera tres ODS como prioritarios para alinear sus esfuerzos y responder a la problemática de nuestro país, ODS 3. Salud y bienestar, ODS 13. Acción por el Clima y ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.

1.4. Diagnóstico y prospectiva del campo profesional-justificación

A continuación, se presenta una síntesis del estudio de la demanda social y demanda laboral de la **Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA** en modalidad a distancia realizado a nivel de Lima Metropolitana por DIRECTO MARKETING RESEARCH en junio del 2021, considerando el análisis del contexto nacional e internacional referente al programa; el análisis a nivel institucional, así como las demandas de los agentes educativos y grupos de interés que contratarán profesionales con Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA.

Estudio de la Demanda Laboral

La demanda laboral de posgrado de la **Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA** es de 37.6% de empresas (determinado en un mercado factible de 11,845 empresas contactadas), las cuales contratarían a profesionales con posgrado en gestión administrativa en salud MBA en los próximos 5 años.

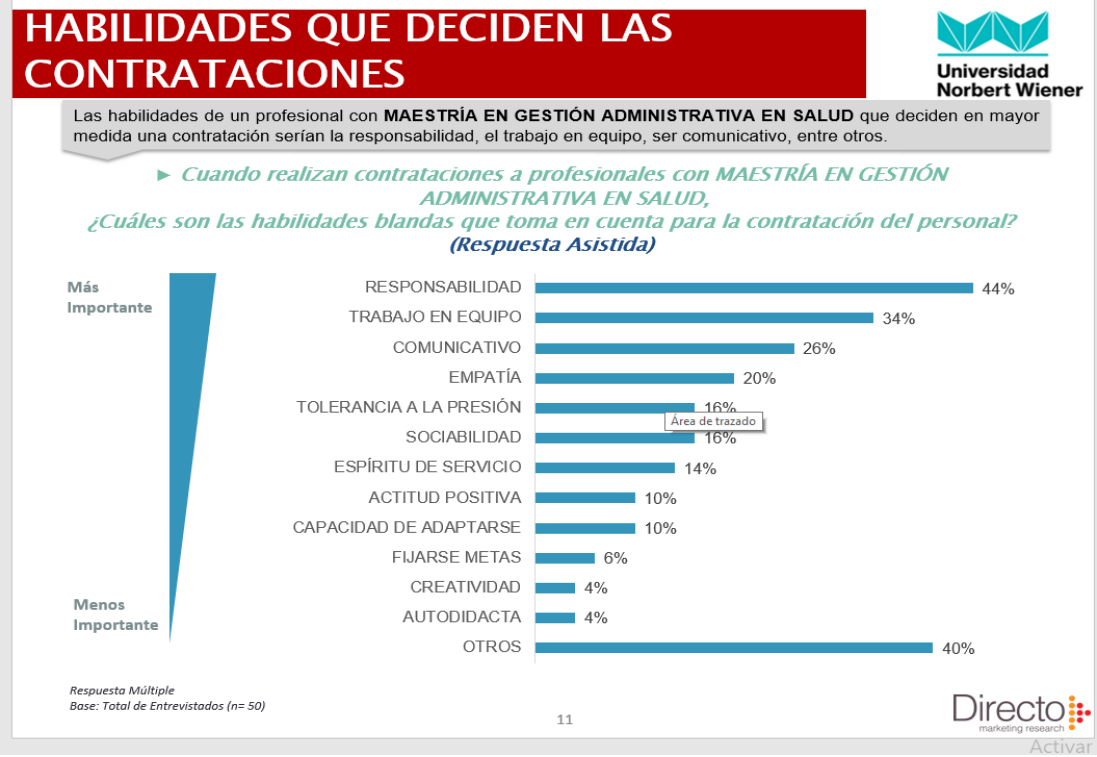
Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

La información del estudio indica que existe un 54% del mercado factible de empresas “muy interesadas” e “interesadas” en contratar profesionales con Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA en modalidad a distancia de la UPNW como se muestra en la figura 16. Este 54% es el mercado objetivo para el programa ofertado, el cual asciende a 6,396 empresas.

Figura 12

Habilidades que deciden las contrataciones

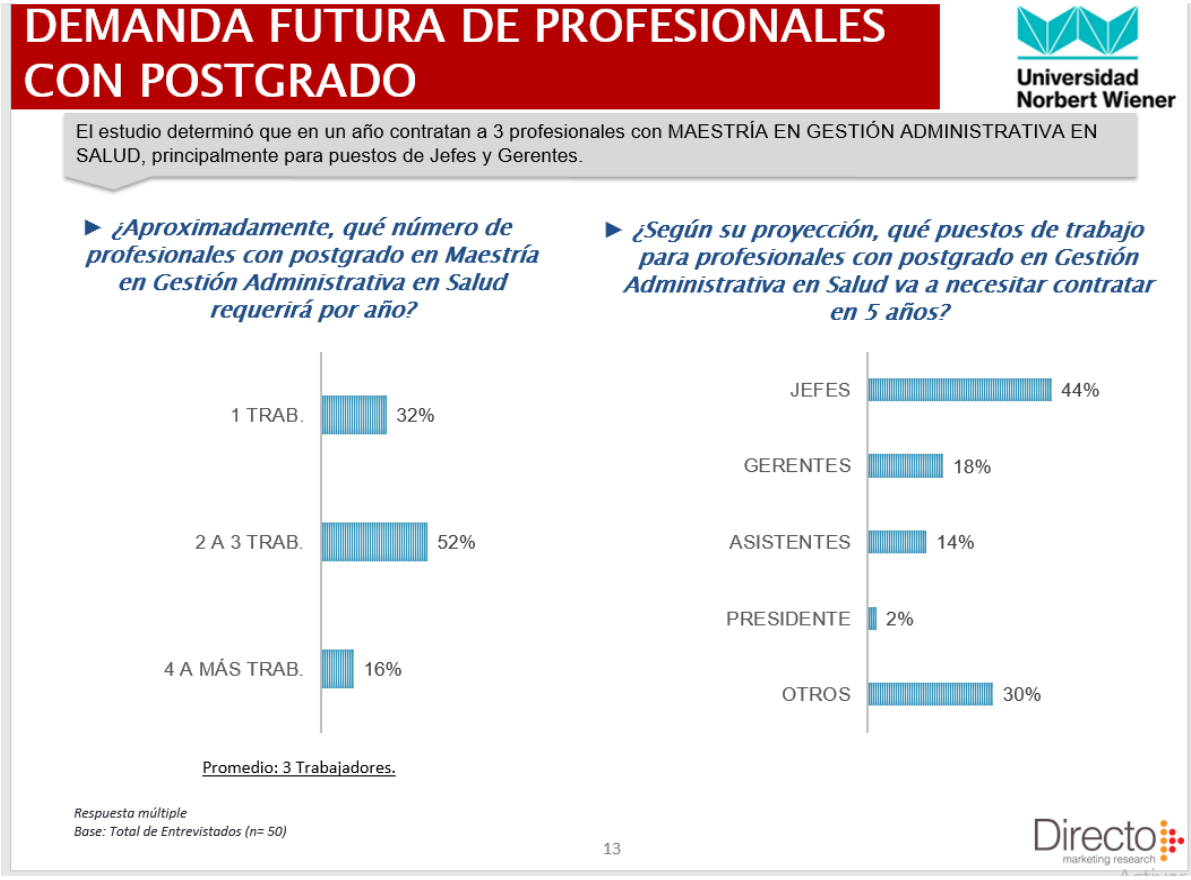


Nota. Estudio de la Demanda Laboral de posgrado del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud – MBA, realizado por Directo Marketing Research en abril del 2021 (diapositiva 11).

Figura 13

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Demanda futura de profesionales con posgrado

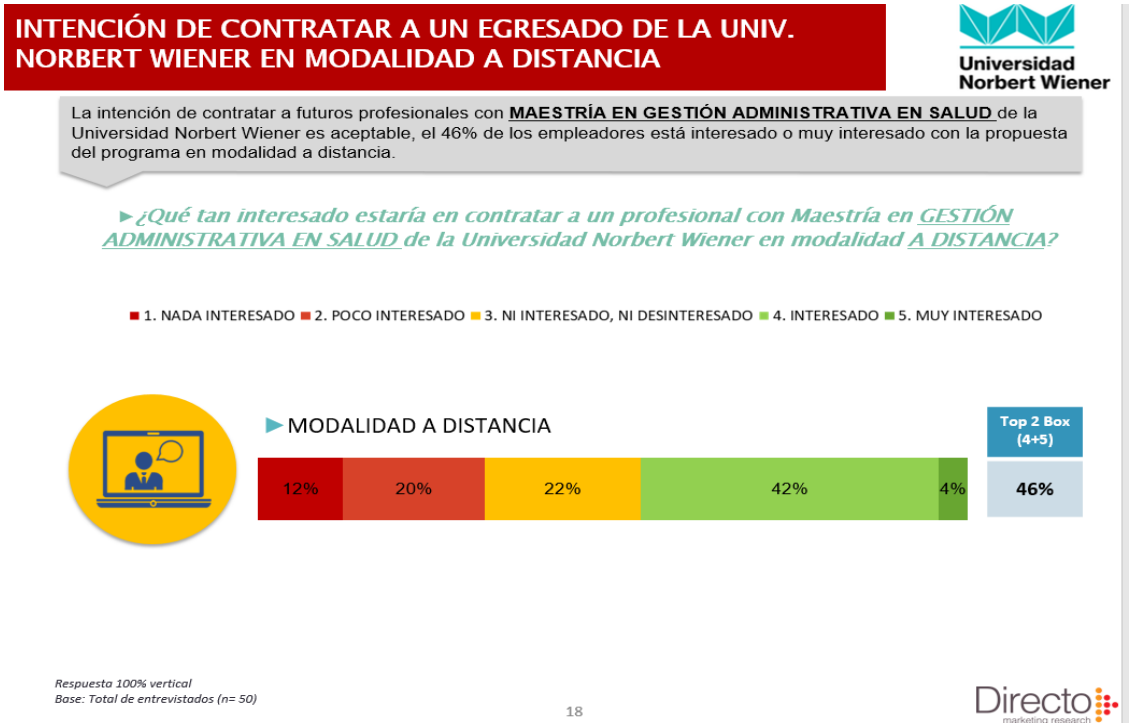


Nota. Estudio de la Demanda Laboral de posgrado del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, realizado por Directo Marketing Research en abril del 2021 (diapositiva 13).

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Figura 14

Intención de contratar a un egresado de la Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA de la UPNW en modalidad a distancia



Nota. Estudio de la Demanda Laboral de posgrado del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, realizado por Directo Marketing Research en abril del 2021 (diapositiva 18).

Podemos apreciar que el programa tiene 46% de aceptación de los empleadores para la contratación de los egresados.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

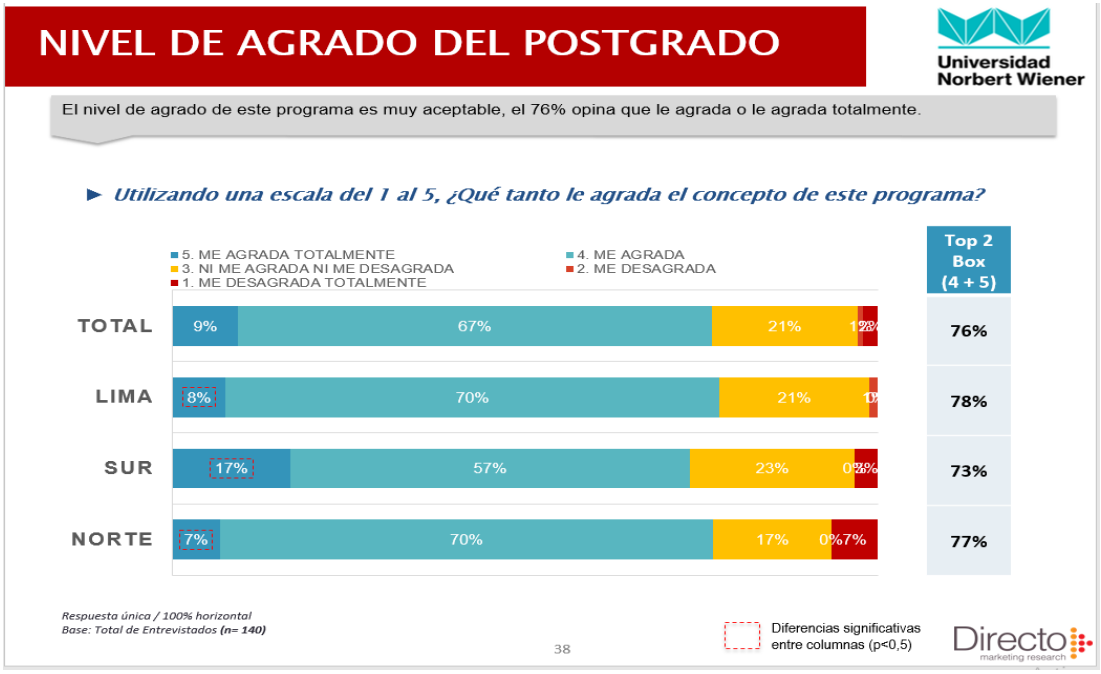
Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Estudio de la Demanda Social

A través de la demanda laboral de posgrado de la **Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA** realizado a nivel de Lima Metropolitana por DIRECTO MARKETING RESEARCH en abril del 2021, tenemos los siguientes resultados:

Figura 15

Sobre el concepto del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA

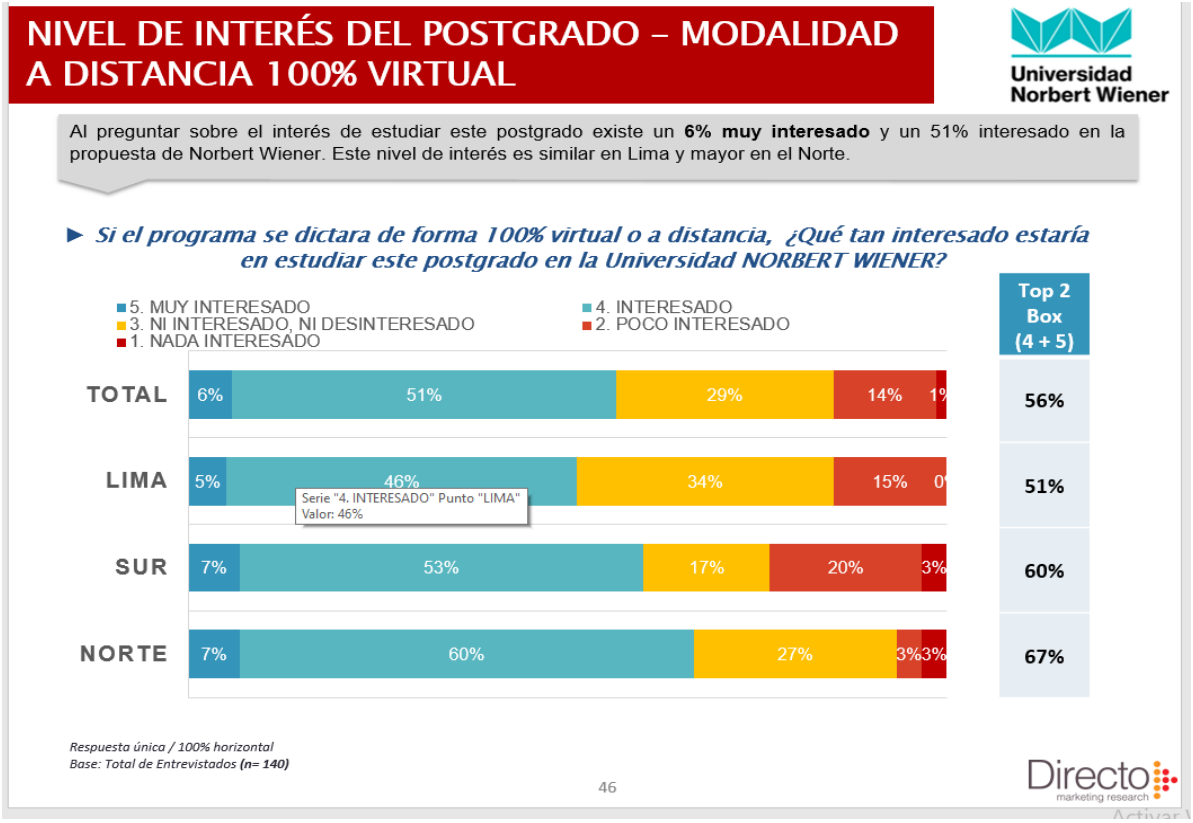


Nota. Estudio de la Demanda Social de posgrado del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, realizado por Directo Marketing Research en abril del 2021 (diapositiva 38).

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Figura 16

Sobre el concepto del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud MBA

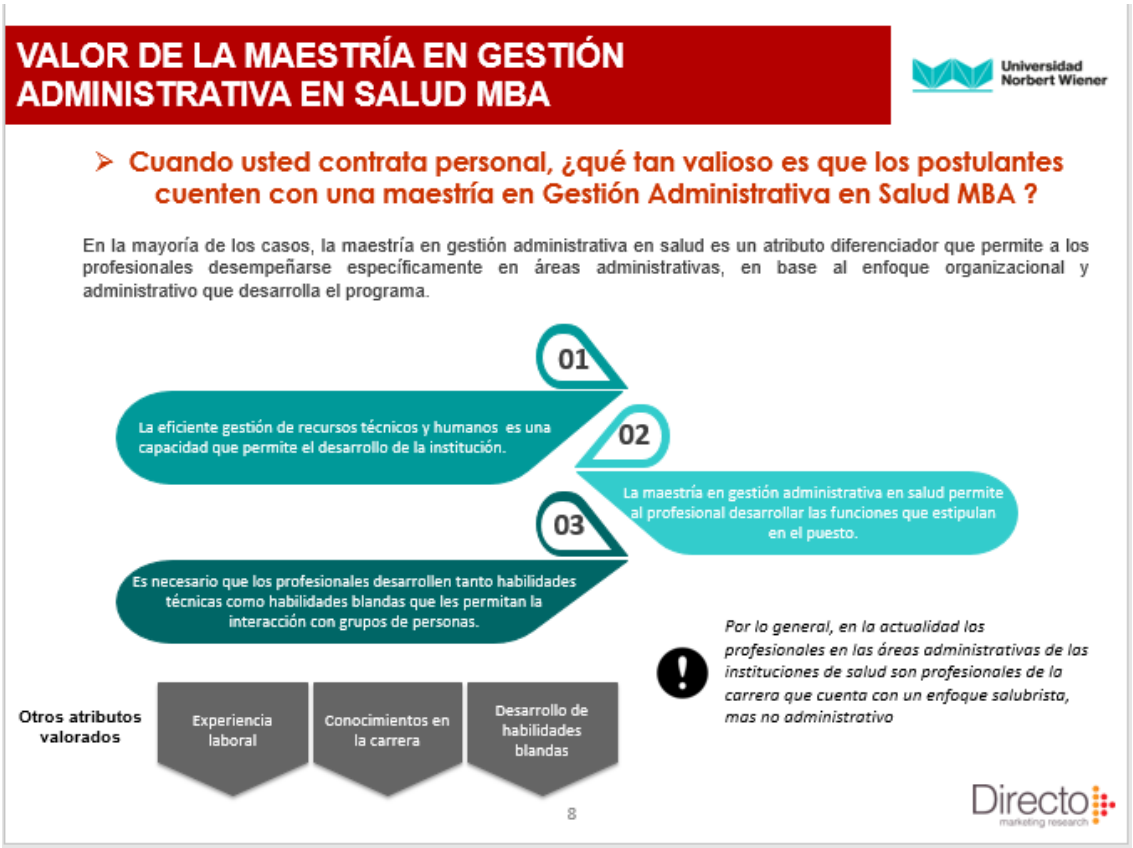


Nota. Estudio de la Demanda Social de posgrado del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, realizado por Directo Marketing Research en abril del 2021 (diapositiva 46).

De acuerdo con la investigación cualitativa de la demanda laboral de posgrado de la **Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA** realizado a nivel de Lima Metropolitana por DIRECTO MARKETING RESEARCH en abril del 2021, se puede observar:

Figura 17

Valoración del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA



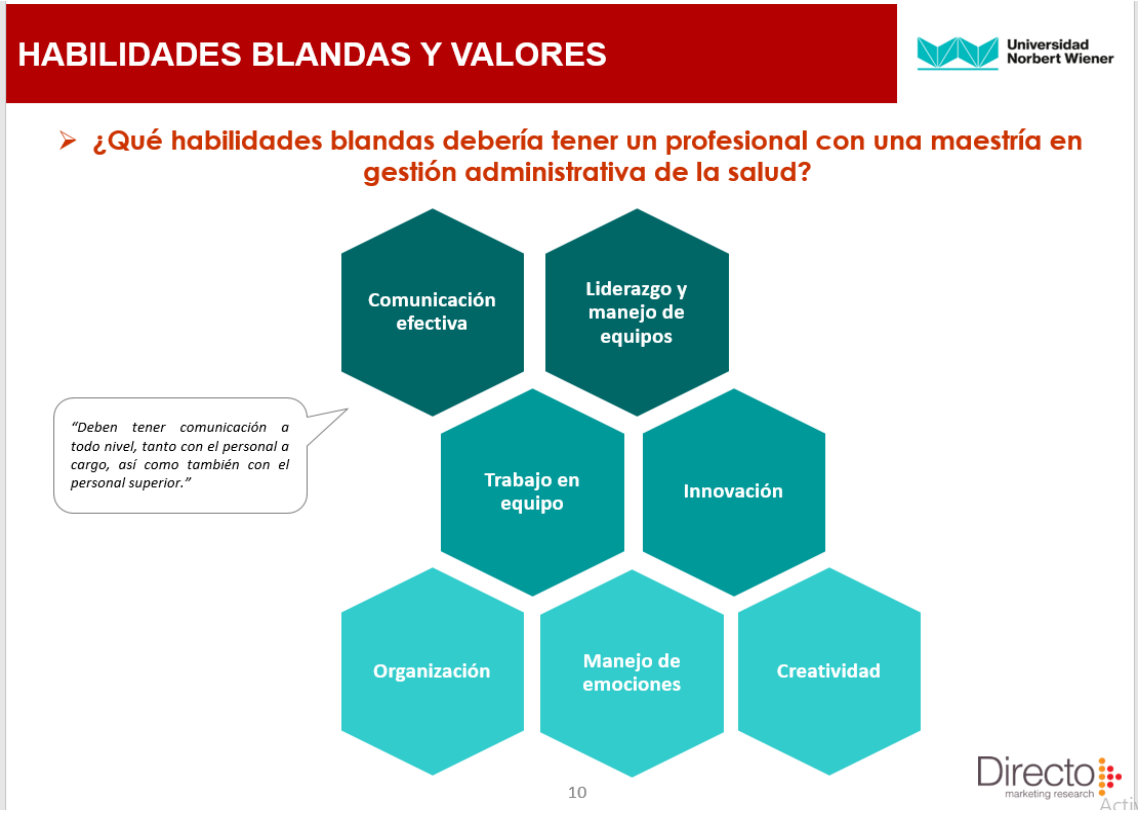
Nota. Reproducido de Investigación Cualitativa de la Demanda Laboral de posgrado del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, realizado por Directo Marketing Research en abril del 2021 (diapositiva 8).

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Figura 18

Habilidades blandas por desarrollar en el programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA

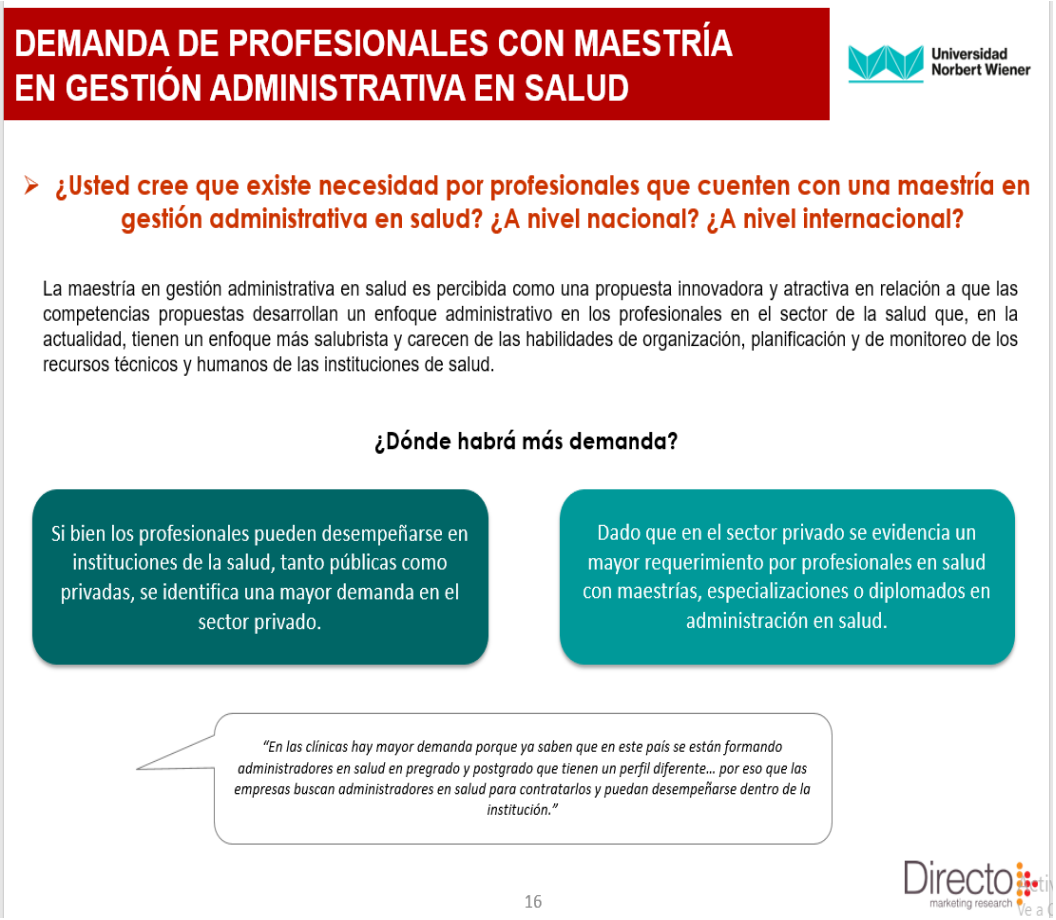


Nota. Reproducido de Investigación Cualitativa de la Demanda Laboral de posgrado del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, realizado por Directo Marketing Research en abril del 2021 (diapositiva 10).

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Figura 19

Demanda de profesionales con Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA



Nota. Reproducido de Investigación Cualitativa de la Demanda Laboral de posgrado del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, realizado por Directo Marketing Research en abril del 2021 (diapositiva 16).

Según el estudio de demanda social de Directo Marketing Research (2021), la propuesta de la UPNW goza de buena aceptación por parte de los profesionales entrevistados a nivel del concepto y perfil de egresado. El mismo estudio menciona como ventajas percibidas en dicha propuesta:

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

- El financiamiento, costos y ahorro.
- El enfoque de liderazgo, orientación asesorías, toma de decisiones.
- Flexibilidad de horarios. con buena aceptación

Validación de información al 2023.

Como parte de la actualización y validación de datos, se realizaron sesiones de Focus Group a cargo del Estudio Arellano, en diciembre de 2023, obteniendo los resultados que se especifican a continuación:

La Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, está orientada a profesionales que buscan ser "gestores de cambio" en Salud, "transformadores", que apuntan a cargos directivos/gerenciales tanto en entidades públicas como privadas. Dentro de las principales motivaciones que tienen para realizar estudios de maestría se pueden mencionar: ser gerentes y líderes en sus áreas, poder modernizar la gestión de las instituciones, velar por los derechos de los pacientes y comunidades, así como, ejercer la docencia universitaria. La mayor parte de los profesionales interesados en llevar esta maestría buscan un posgrado con buenas mallas curriculares, orientadas a la gestión, modalidad a distancia y con horarios flexibles.

Los interesados deciden llevar un programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, se centra en la calidad de los docentes, el reconocimiento en Lima de la universidad en el ámbito de la salud, la licencia por SUNEDU, la duración del programa de 12 a 16 meses y la malla curricular orientada a la gestión en salud.

Además de ello, se valoran los aspectos de internacionalización, certificaciones internacionales y recursos digitales para el aprendizaje.

Figura 20

Drivers de Elección de una Escuela de Posgrado

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Obtenido del Informe Final Estudio Arellano, diciembre 2023.

La mayor concentración de interesados en la Universidad Norbert Wiener, por tema de reputación en el ámbito de la salud, se encuentra en Lima, por tanto, es importante posicionar el programa en provincias.

En el mes de enero, 2024 se realizó la reunión con el grupo de interés para validar la propuesta del Programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, a partir de lo cual se obtuvieron recomendaciones que se aplicaron al Plan de estudios, dentro de las cuales destacan: considerar el aspecto práctico en la sumilla de cada asignatura, incorporar los temas de innovación y tecnología como parte de las asignaturas que corresponda, de acuerdo al perfil de egreso. También, resulta imprescindible considerar la asignatura de gestión del talento humano para las instituciones de salud, la cual se considera fundamental para una exitosa gestión. Finalmente, el grupo de interés validó el perfil de egreso, las competencias específicas, los objetivos educacionales y la malla curricular del programa de maestría.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Análisis externo del contexto nacional e internacional referente del programa de posgrado:

Para desarrollar este punto, se consideró la revisión de la normatividad nacional vigente y aplicable a todas las universidades en el país iniciando por la Ley Universitaria, las condiciones básicas de calidad establecidas por SUNEDU y el modelo de calidad del SINEACE, relacionados con el tema de diseño y actualización curricular, además de las Normas ISO (*International Organization for Standardization*), ya que es uno de los estándares utilizados por la Universidad. También, se revisaron los Planes de Desarrollo Nacionales, relacionados a la Educación Superior, como: Visión del Perú al 2050, el Proyecto Educativo Nacional - PEN 2036: el reto de la ciudadanía plena, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, todos estos brindan información sobre lo que se espera de la educación universitaria como eje del desarrollo de la sociedad y del país.

De acuerdo con las exigencias del siglo XXI y del mundo globalizado, así como el surgimiento de nuevos paradigmas, la formación a nivel de posgrado requiere desarrollar competencias significativas para el desarrollo técnico, científico y cultural que asegure la transformación social. Siendo necesario para ello, diversificar y potenciar la oferta formativa de posgrado basada en un estudio de demanda social, y orientada hacia la investigación científica y tecnológica con un enfoque de pertinencia social.

La globalización, como escenario de riesgos y desafíos para el desarrollo socioeconómico de las naciones, produce cambios en las estructuras sociales y de poder, en las perspectivas de un mercado laboral de escala global y en la competitividad. En este escenario, las megatendencias ofrecen un abanico de oportunidades, y al producir cambios rápidos y profundos en los negocios, demandas profesionales capaces de analizarlas, adaptarse y encontrar políticas y soluciones que generen valor social y económico y favorezcan el logro de los objetivos de desarrollo sostenible.

La internacionalización de la economía, el desarrollo científico y tecnológico, las TIC, y las tendencias en educación superior en el Perú condicionan el currículo en la transformación de los roles

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

de docentes y estudiantes, el incremento de la investigación, y del uso de las TIC y la gamificación, proponiendo una formación profesional de primer nivel, que potencializa el liderazgo, proporciona una visión estratégica de la organización, con una visión sistémica y técnicas analíticas de aproximación para la toma de decisiones y de gestión eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales para la obtención de mejores resultados y asegurar la sostenibilidad de la organización.

La creciente integración de las distintas economías nacionales e internacionales, conllevaron a la eliminación de las barreras comerciales, estimulando la apertura de los mercados hacia el intercambio de bienes y servicios a escala internacional. Los flujos de productos y servicios, talento humano, capital financiero, ciencia y tecnología hacen necesaria tanto la inversión en investigación y desarrollo como en educación en todos los niveles (CUC, 2021). Este desarrollo demanda mejoras en el mercado financiero desde el punto de vista administrativo, operativo y de gestión.

Así también, la pandemia por COVID-19 ha significado para las empresas enfrentar desafíos causantes de disrupción en el sistema financiero: equipos de trabajo en cuarentena, fallas en las cadenas de suministro, inventarios perdidos/agotados y caídas repentinas en la demanda de productos y servicios. Frente a esta situación y otras similares en el futuro se requiere de profesionales con capacidades para desarrollar acciones durante y después de las crisis en términos de manejo de la gestión de financiamientos, manejo de caja, estructuración de la deuda, recuperación de recursos (Deloitte, 2020).

Debe tomarse en cuenta que, si bien el sistema financiero peruano se ha mantenido estable a pesar de la pandemia, con crecimiento en los créditos por 5.9% de junio 2020 a junio 2021 (SBS, 2021), esto ha sido gracias a la intervención del Estado con el programa Reactiva orientado a dar solidez a las empresas con rentabilidad prácticamente cero a las entidades financieras (Requejo, 2021). A ello debe sumarse que el cambio de gobierno ha impactado en el tipo de cambio con una

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

tendencia a la depreciación de la moneda nacional. Esta situación demanda de las empresas, y en especial en las Mipymes, una mejor preparación y gestión financiero.

En este contexto en que las empresas se ven afectadas por el constante cambio y los mercados emergentes, los profesionales de hoy precisan de la mejor formación y alta especialización. Frente a esta situación y otras similares en el futuro se requiere de profesionales con capacidades para desarrollar acciones durante y después de las crisis en términos de manejo de la gestión de financiamientos, manejo de caja, estructuración de la deuda, recuperación de recursos (Deloitte, 2020).

El sistema financiero a nivel nacional requiere de profesionales que sepan administrar y gestionar los recursos técnicos y humanos de los servicios financieros, expertos en el análisis y evaluación de los mercados, instrumentos y entidades en diferentes entornos con decisiones analíticas, financieras y estratégicas para el control de presupuesto, valoración del riesgo y de inversiones en los mercados financieros.

Para continuar con el análisis situacional o diagnóstico, se tomaron en cuenta las ofertas formativas similares en instituciones de educación superior, realizando una exposición de sus perfiles del egresado, los planes de estudio y las estructuras curriculares. En este caso se realizó un benchmarking de universidades referentes, resultando así un análisis comparativo de los diversos perfiles brindados por las universidades que ofrecen programas similares, como Universidad Peruana Cayetano Heredia - UPCH, Universidad San Martín de Porres - USMP y Universidad Continental - UCONT.

A nivel internacional, las maestrías en gestión de salud incorporan las temáticas que abordan el negocio central de las instituciones de salud, como son las necesidades del paciente y de la población, las políticas del sector salud en diferentes países, epidemiología, población y desarrollo. Los cursos administrativos del programa, por otra parte, se centran en las herramientas de negocios

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

indispensables para el core business, como estrategia, ejecución, finanzas, marketing y operaciones. El enfoque formativo en algunas instituciones como la Universidad de Chile se orienta hacia el sector público debido al mayor nivel de gastos en salud que ocurre a nivel de los hospitales (públicos) y es donde existen las mayores brechas en términos de capacidad de gestión (Lacourt & Park, 2020). Lacourt & Park (2020) también mencionan que Las escuelas de negocios a nivel internacional están adaptándose a la nueva realidad administrativa que requiere profesionales hábiles en temas de transformación digital e innovación de la industria 4.0. Respecto al éxito de la educación virtual, puede mencionarse el caso de 04 universidades en línea que muestran el reconocimiento y éxito de la educación a distancia para programas de maestría (Barrera, 2021): University of Phoenix – USA, con 26 programas de maestría, entre ellas las vinculadas a salud y enfermería; Universidad a distancia de Madrid (UDIMA) – España con maestrías en la línea de ciencias de la salud; OBS Business School, con maestría en Dirección General e innovación en Salud.

Análisis interno a nivel institucional y de la Escuela de posgrado

Se consideró como parte del estudio el Estatuto de la Universidad, el Plan Estratégico de la Universidad, el Modelo Educativo 2020, los lineamientos de actualización curricular, los lineamientos de evaluación de planes de estudios, las Normas/Reglamentos/Políticas de carácter académico de la Universidad, las políticas de calidad con carácter académico, la descripción de la implementación y evaluación del Sistema de Gestión de Calidad en el aspecto académico. También se realizó un estudio sobre la pertinencia del programa.

La Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, considera las tendencias y líneas de desarrollo de la disciplina e identifica los requerimientos del entorno local, regional, nacional e internacional para desarrollar en sus participantes competencias que le permitan desempeñarse con propiedad en el control y manejo de la gestión administrativa en salud de las organizaciones. Especializa a los maestrandos en la gerencia de recursos técnicos y humanos necesarios para el

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

desarrollo de estrategias organizacionales más sólidas que contribuyan a mejorar la calidad en la atención integral de los servicios de salud con cobertura universal.

La propuesta a distancia de la UPNW no sólo responde a una realidad tecnológica pospandémica, sino que también cubre la demanda académica de una educación universitaria de nivel. Por ello, la propuesta académica tiene entre las principales fortalezas desarrollar las competencias y la visión estratégica para la toma de decisiones acertadas, que le permita liderar el sector salud bajo un enfoque sistémico y global, teniendo en cuenta el contexto y las necesidades locales y las problemáticas nacionales.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

II. Marco Conceptual

2.1. Misión, Visión y Objetivos del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA

Misión del programa

Formar gestores líderes para las instituciones de servicios en salud con visión estratégica, global y de desarrollo de proyectos, que garanticen los estándares de calidad y optimización de la experiencia del usuario mediante el uso de herramientas de transformación digital, para lograr el posicionamiento y la sostenibilidad institucional, con un enfoque ético y de responsabilidad social.

Visión del programa

Ser un Programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA reconocido a nivel nacional e internacional por la formación de gestores líderes en el campo de la salud, que transforman la vida de la comunidad al garantizar la calidad y la accesibilidad de los servicios de salud.

Objetivos del programa

- Desarrollar habilidades, conocimientos y capacidades para la gestión de los servicios de salud, mediante el análisis de la información de los servicios, programas, estructuras y funcionamiento de las instituciones de salud, tomando en cuenta las metodologías y los modelos estadísticos y epidemiológicos disponibles para la adecuada toma de decisiones.
- Desarrollar habilidades analíticas, argumentativas y gerenciales administrativas, con orientación al servicio que contribuirá al desarrollo de instituciones del sector salud; y a mejorar la calidad de atención en las instituciones con base en un profundo análisis sobre las necesidades de la comunidad.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

2.2. Objetivos educacionales

Es la descripción de una conducta modificada producto de un aprendizaje logrado, y que se evidencia en el desempeño profesional (Sineace, 2016, p. 59). Son logros profesionales que se espera de los graduados luego de egresar de la Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA.

- **Fundamentos contables, financieros y presupuestales para la toma de decisiones en la gestión de instituciones de salud.**

- El egresado es un profesional que utiliza la información contable, financiera, estadística y presupuestal, enmarcada en el análisis del contexto económico nacional y global, que le facilite la toma de decisiones para la gestión eficiente de las instituciones de salud.

- **Gerencia estratégica para la calidad de los servicios de salud con enfoque en responsabilidad social.**

- El egresado es un profesional que lidera la gerencia estratégica de los servicios de salud, garantizando los estándares de calidad en las instituciones de salud, gracias a la generación de ventajas competitivas, con enfoque en responsabilidad social.

- **Liderazgo estratégico organizacional y responsabilidad social**

- El egresado es un profesional que lidera equipos e instituciones prestadoras en servicios de salud, con enfoque en el desarrollo de competencias que permita la sostenibilidad de la institución.

- **Estrategias digitales y mejora de la experiencia para el usuario**

- El egresado es un profesional que aplica estrategias de implementación de planes de

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

digitalización y marketing, para optimizar la experiencia del usuario en las instituciones de salud.

- **Formulación, evaluación y desarrollo de proyectos en el campo de la gestión de la salud**

- El egresado es un profesional capaz de formular, desarrollar y evaluar proyectos en el campo de la gestión de la salud, considerando los aspectos éticos, normativos y su impacto en la sociedad.

2.3. Líneas de investigación

Con la identificación, categorización y priorización de las líneas de investigación de la universidad, se busca fortalecer la investigación y orientar los esfuerzos a temas de interés regional, nacional o internacional, buscando ordenar las áreas del conocimiento en correspondencia a los programas de estudio de la universidad. Las líneas de investigación se ofrecen desde el documento de la UPNW, RESOLUCIÓN DE DIRECTORIO Nº001-2022-D-UPNW, la Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, atiende a las siguientes líneas y sub líneas de investigación de la Universidad.

Tabla 2. *Líneas de investigación del Programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA*

Línea de investigación	Sub líneas
Salud y bienestar	• Evaluación de servicios y políticas sanitarias. • Gestión en salud • Salud Pública • Sistemas de salud y aseguramiento. • Economía de la salud
Sociedad y transformación digital	• Economía digital • Gestión, negocios y tecnociencia • Emprendimiento. • Hospitales inteligentes

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

2.4. Articulación con ejes de formación: Flexibilidad, Responsabilidad Social, Investigación, Internacionalización e Interdisciplinariedad

Flexibilidad

Tal como lo señala Mario Díaz (2002), hace ya casi un par de décadas, esta flexibilidad curricular puede considerarse como una tendencia asociada a las realidades sociales, económicas, culturales y educativas contemporáneas" (p. 29). Esto se da a través de las diversas posibilidades que se tendrá para diversificar, adecuar e incorporar las diversas necesidades e intereses del estudiante. La UPNW se encuentra en nuevos escenarios de desarrollo, lo que lleva a este currículo a mirar la flexibilidad como una posibilidad de acceso al conocimiento que responda, realmente, a las demandas sociales, culturales, económicas actuales y en las que nuestros y nuestras estudiantes se encuentran, por lo tanto, se le dará la oportunidad de crear y poseer nuevas formas de interacción entre el contexto universitario, la empresa y el entorno social.

Responsabilidad Social

La UPNW, y el programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA en particular, tiene un compromiso para el cambio; y este compromiso sólo será posible si desde el currículo se incorporan actividades organizadas, planificadas y con resultados para ayudar a los estudiantes a convertirse en ciudadanos responsables, atentos a ubicar los problemas que los rodean y plantear soluciones, de manera asertiva y respetuosa, tratando además de desarrollar su conciencia crítica para atender a los problemas sociales. Por ello, la Responsabilidad Social, es un eje de formación, que lleva al compromiso de las autoridades y docentes de la escuela de posgrado en el acompañamiento al logro de acciones concretas, y contextualizadas de los estudiantes.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Investigación

Como lo indica Díaz Becerra et al. (2017, como se citó en Restrepo, 2008), La investigación formativa tiene que ver con la preparación del estudiante para la investigación. Hablar de investigación formativa es hablar de formación investigativa o del uso de la investigación que permite tener la preparación y capacidad para investigar, con miras a aprender a investigar investigando, aunque esta actividad no conduzca necesariamente al descubrimiento de conocimiento nuevo y universal.

Para la UPNW y los programas académicos de estudio de posgrado, es de vital importancia incorporar el proceso de investigación como un elemento indispensable en las metodologías curriculares y pedagógicas, donde los agentes investigadores son aún sujetos de formación que están acompañados en todo momento por el o la docente a través del desarrollo de una investigación formativa, sujeta al desarrollo de los vínculos tan necesarios con la sociedad.

Internacionalización

Este plan curricular se encuentra organizado y reflexionado tomando en consideración los actuales estándares de globalización a todo nivel, la Sociedad de la Información y del conocimiento. Por lo tanto, está diseñado con el fin de romper todo tipo de barreras, incluyendo la geográfica. Nuestros y nuestras estudiantes, al igual que los y las docentes, estarán preparados y preparadas para asumir y llevar a cabo estudios e intercambios culturales en cualquier parte del mundo, a través del apoyo institucional mediante convenios, convirtiéndose así es un objetivo y en un proceso, con profesionalismo y competitividad en estos contextos transnacionales, como lo resalta Rodríguez Betanzos (2014, como se citó en Beneitone, 2008).

La internacionalización de la educación superior comprende los procesos de movilidad tanto de investigadores, profesores, administrativos y estudiantes […] Incluye también la

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

conformación de redes de relaciones y programas interpersonales, interdepartamentales, inter escuelas, institucionales, tanto bilaterales como multilaterales, que contribuyen con los procesos de internacionalización. Adicionalmente, también comprende la internacionalización del currículo como una de las tareas más complejas de estos procesos, dadas las implicaciones institucionales que tiene. (p. 154)

Interdisciplinariedad

Como lo menciona Espinoza Freire (2018) ¨Se hace necesario entonces, hablar de una integración de los saberes a través de las relaciones interdisciplinarias¨ (p. 7). Esto lleva a presentar este plan curricular del Programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, tomando en consideración el diálogo permanente entre los cursos de la malla curricular y los conocimientos disciplinares a través de diversas relaciones en los Cursos integradores donde, como su nombre lo indica, se integran todos los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo del plan de estudios, enriqueciéndose mutuamente.

2.5. Tipo de estudio y modalidad

Estudios de Posgrado

Los estudios de posgrado brindan los estudios generales, específicos y de especialidad, los cuales se explican a continuación:

- **Estudios generales**

Los estudios generales en la UPNW aluden a un proyecto de formación que va más allá de la inserción de asignaturas o actividades en un plan de estudios. La “formación general” incluye experiencias de aprendizaje para la vida para todos los estudiantes, independientemente de la carrera en la que se están formando. De acuerdo con la Ley

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Universitaria 30220, los estudios generales “deben estar dirigidos a la formación integral de los estudiantes”.

La formación general en el modelo de formación por competencias tiene como propósito formar personas con los valores inherentes a nuestra institución, con competencias blandas que preparan para la vida, lo que trasciende la formación de su profesión. El Modelo Educativo Wiener, propone un currículo organizado en ciclos, que distribuye la formación de manera vertical sin perder la progresión y articulando a lo largo de la carrera los estudios generales, estudios específicos y estudios de especialidad.

- **Estudios específicos**

Los estudios específicos consideran los conocimientos fundamentales y comunes a la formación específica a la que va orientado. El grupo de asignaturas específicas puede variar en número y relevancia en función del programa de estudios de posgrado y también de la orientación que se le haya dado al perfil del egresado de la maestría.

- **Estudios de especialidad**

Los estudios de especialidad abordan problemas o espacios generales en ámbitos más restringidos y propios del programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA.

Los estudios específicos y de especialidad son los estudios que proporcionan las competencias, los conocimientos propios de la maestría y orientación. Un Plan de Estudios equilibrado debe incluir ambos tipos de disciplinas. El porcentaje de asignaturas de tipo de estudios específicos y de especialidad varían según la orientación (generalista vs. especialista) que se le haya dado al perfil profesional del programa de estudios.

Por su parte, la “formación general” brinda los fundamentos necesarios para el desarrollo de conocimientos y habilidades específicos de una profesión, en este sentido la formación general

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

corresponde al primer peldaño de los estudios de posgrado, los de tipo específico y de especialidad declarados en la Ley Universitaria y como refiere Zabalza (2003), contribuyen al desarrollo de ciertas competencias que son consustanciales a los estudios universitarios. (UPNW, 2020a, pp. 25-27).

Modalidad de Estudios

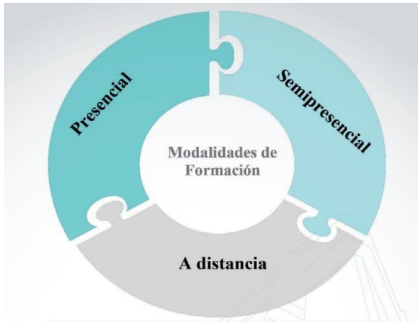
La UPNW considera tres modalidades de formación profesional: presencial, semipresencial y a distancia.

Las **modalidades presencial y semipresencial** consideran la interacción entre estudiantes y los docentes, en el mismo espacio físico y en tiempo real o diferido mediados por recursos tecnológicos y generan espacio de aprendizaje autónomo.

La **modalidad a distancia** cambia esquemas tradicionales en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tanto para el docente como para el estudiante. Requiere una propuesta didáctica en la cual el estudiante autorregula su aprendizaje, como un proceso de auto organización, transforma sus aptitudes mentales en competencias académicas, es el docente quien encamina este aprendizaje. Hace uso de medios masivos, tecnologías de información y comunicación como: radio, televisión, internet, entornos virtuales, aplicaciones de acceso abierto, softwares y otros. (UPNW, 2020a, p. 29)

Figura 21

Modalidades de Estudio Wiener



Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Nota. Reproducido de Modalidades de Estudio Wiener [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 49).

2.6. Perfil docente Wiener

El perfil docente de la UPNW se encuentra estipulado en el documento de “Reglamento del Docente”, publicado en el portal de Transparencia de la Universidad Privada Norbert Wiener.

III. Marco Estructural

3.1. Lineamiento general del currículo

- Currículo con enfoque centrado en la persona. La Experiencia Educativa Excepcional propone desarrollar competencias generales, competencias específicas y un proceso formativo integral de calidad.
- Se deben considerar los ejes de formación y su relación con los estudios generales (no obligatorios) y los estudios específicos y de especialidad (Estudios que proporcionan los conocimientos propios para un profesional que decide estudiar un programa de maestría correspondiente.
- Desde las 8 competencias generales establecidas en el modelo educativo, se sugiere seleccionar un número aproximado de 3 a 5 que estén alineadas al programa académico.
- Las competencias específicas serán determinadas por el perfil de egreso de cada carrera profesional, considerando un número aproximado de 3 a 5 competencias específicas.
- La articulación de las competencias generales y específicas se verá reflejada en la matriz de articulación de asignaturas vs competencias.
- Se considerarán dos niveles de logro por competencia: Intermedio (2) y avanzado (3), lo cuales serán desarrollados por los Estudios Generales, Específicos y de Especialidad.
- Cada asignatura debe aportar de manera mínima a una competencia general y a una competencia específica, a excepción del curso capstone.
- El instrumento principal de evaluación de los logros de competencias será la rúbrica.

3.2. Perfil del egresado y competencias generales

Al finalizar la Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, el egresado desarrolla las competencias necesarias para liderar la gerencia de instituciones en salud, con visión estratégica y global,

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

centrado en las necesidades sanitarias de la población, mediante el análisis de indicadores y resultados para la toma de decisiones, con enfoque en la calidad de los servicios de salud, proyectos y responsabilidad social.

Las competencias que conforman el perfil de egreso han sido determinadas en función del resultado del análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, egresados, empleadores, y de la detección de las necesidades sociales, que permiten satisfacer los requerimientos que el campo disciplinar les demanda.

Competencias Generales

- **Generar información:** Capacidad para adquirir, procesar, crear y comunicar información.
- **Manejo de tecnologías de la información y comunicación y ciudadanía digital:** Capacidad para valorar y aplicar de manera estratégica, ética y responsable las tecnologías de la información y comunicación.
- **Compromiso ético y preocupación por el impacto social y medio ambiental:** Poner en práctica de manera responsable los valores éticos y deontológicos.
- **Trabajo colaborativo:** Capacidad para trabajar de manera colaborativa asumiendo responsabilidades, resolviendo conflictos en la consecución de metas comunes con personas, áreas y organizaciones.
- **Actitud emprendedora:** Capacidad para iniciar, crear y gestionar un proyecto asumiendo riesgos calculados y tolerando el fracaso.
- **Comunicación efectiva:** Capacidad para transmitir conocimientos y expresar argumentos de manera clara, convincente y contextualizada, en uno o más idiomas a parte de su lengua materna, de manera verbal y no verbal, utilizando los medios audiovisuales necesarios adecuadamente, adaptándose a la audiencia.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

- **Autogestión:** Capacidad para organizarse con responsabilidad, ejerciendo autocontrol emocional.
- **Pensamiento Crítico:** Capacidad para pensar, interrogarse, sobre cualquier problema o contenido, cuestionar creencias, razonar y decidir para resolver problemas.

Competencias Específicas

- **Analiza información contable - financiera y presupuestal, considerando el contexto económico nacional e internacional:** Analiza información contable - financiera y presupuestal, considerando el contexto económico nacional e internacional, que facilite la toma de decisiones en la gestión de instituciones de salud, con enfoque ético.
- **Diseña e implementa estrategias de gestión de la calidad de los servicios de salud:** Diseña e implementa estrategias de gestión de la calidad de los servicios de salud, con base en la integración de las fuentes de información en salud, diagnósticos e indicadores para la toma de decisiones acordes a las prioridades de salud, con enfoque en responsabilidad social.
- **Lidera equipos y organizaciones de salud:** Lidera equipos y organizaciones de salud, considerando planes de desarrollo y atracción del talento humano, con un enfoque estratégico y sostenible.
- **Diseña soluciones digitales y estrategias de marketing:** Diseña soluciones digitales y estrategias de marketing, que permita agilizar los procesos y mejorar la experiencia del usuario en las organizaciones de salud, teniendo en cuenta los mecanismos de protección de la información.
- **Elabora y evalúa proyectos en el campo de la gestión de la salud:** Elabora y evalúa proyectos en el campo de la gestión de la salud, considerando las necesidades y problemática de la comunidad, valorando las bases éticas y normativas.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

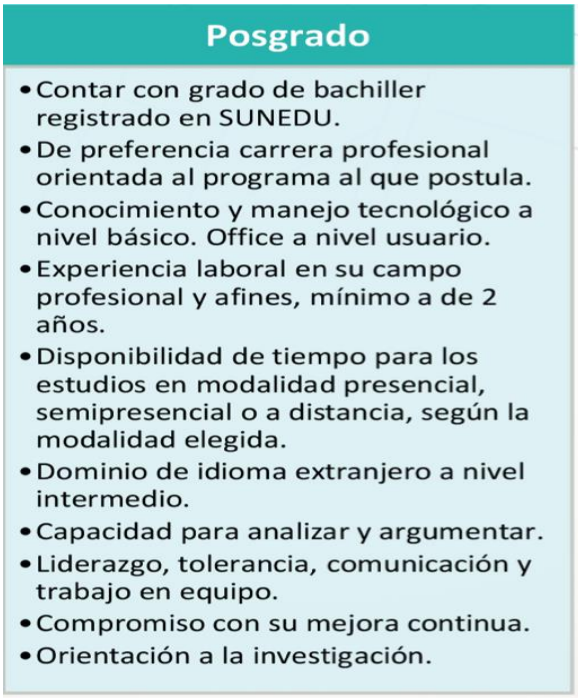
Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

3.3. Perfil del ingresante

El ingresante a un Programa de Posgrado de la UPNW debe demostrar conocimientos esenciales, habilidades básicas y actitudes obtenidas, que son requisitos de ingreso a la universidad.

Figura 22

Perfil del Ingresante



Nota. Reproducido de Modelo Educativo Wiener 2020, por UPNW, 2020a, (p. 22)

Perfil del Ingresante del Programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA

Adicional, el perfil específico del ingresante de la UPNW al Programa de Maestría en Gestión Administrativa de la Salud – MBA deberá contar con el siguiente perfil:

Perfil de conocimientos esenciales

- El ingresante a la Maestría en Gestión Administrativa de la Salud - MBA, posee el grado de bachiller en carreras de salud, economía, administración, finanzas o carreras

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

afines. Cuenta con 2 años mínimo de experiencia laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud. Conocimiento del contexto socio - económico y político nacional e internacional.

Perfil Procedimental

- Visión global
- Planificación y organización

Perfil Actitudinal

- Vocación de servicio
- Liderazgo y alto sentido de compromiso

3.4. Plan de estudios

El plan de estudios se desarrolla en 4 ciclos académicos (16 semanas cada uno) a través de 14 asignaturas, con un total de 48 créditos. El Plan de Estudios está distribuido en 3 áreas: Área de Estudios Generales, Área de Estudios Específicos y Área de Especialidad.

Las asignaturas del plan de estudios están organizadas con un peso en créditos, horas de teoría y práctica diseñados para impartir sesiones de aprendizaje sincrónicas y asincrónicas de acuerdo con la modalidad de estudios.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Tabla 3. *Asignaturas según área de estudio, horas teórico-prácticas, créditos y requisitos*

Nº	Cód.	I CICLO	Área de estudios	Tipo	Créd.	H. Teoría presencial	H. Teoría virtual	H. Práctica presencial	H. Práctica virtual	Requisitos	Modalidad	Tipo sesión teórica	Tipo sesión práctica
1	MGAS1101AD	MODELOS ECONÓMICOS Y FINANZAS PARA LA GESTIÓN DE LA SALUD	ES	O	3	0	3	0	0	Ninguno	A Distancia	Remoto zoom	-
2	MGAS1102AD	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SALUD	ES	O	3	0	3	0	0	Ninguno	A Distancia	Remoto zoom	-
3	MGAS1103AD	LIDERAZGO GLOBAL Y DESARROLLO PERSONAL	EG	O	4	0	4	0	0	Ninguno	A Distancia	Remoto zoom	-
4	MGAS1104AD	CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES	EG	O	4	0	4	0	0	Ninguno	A Distancia	Remoto zoom	-
SUB TOTAL					**14**	0	14	0	0				
Nº	**Cód.**	**II CICLO**	**Área de estudios**	**Tipo**	**Créd.**	**H. Teoría presencial**	**H. Teoría virtual**	**H. Práctica presencial**	**H. Práctica virtual**	**Requisitos**	**Modalidad**	**Tipo sesión teórica**	**Tipo sesión práctica**
5	MGAS1201AD	MARKETING DIGITAL EN UN MUNDO GLOBAL	EG	O	4	0	4	0	0	Ninguno	A Distancia	Remoto zoom	-
6	MGAS1202AD	ANÁLISIS DE DATOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UN MUNDO GLOBAL	EG	O	4	0	4	0	0	Ninguno	A Distancia	Remoto zoom	-
7	MGAS1203AD	SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN SALUD	ES	O	3	0	3	0	0	Ninguno	A Distancia	Remoto zoom	-
8	MGAS1204AD	COSTOS Y PRESUPUESTOS PARA LA GESTIÓN EN SALUD	EP	O	3	0	3	0	0	Ninguno	A Distancia	Remoto zoom	-
SUB TOTAL					**14**	**0**	**14**	**0**	**0**				
Nº	**Cód.**	**III CICLO**	**Área de estudios**	**Tipo**	**Créd.**	**H. Teoría presencial**	**H. Teoría virtual**	**H. Práctica presencial**	**H. Práctica virtual**	**Requisitos**	**Modalidad**	**Tipo sesión teórica**	**Tipo sesión práctica**
9	MGAS1301AD	GESTIÓN DE LA CALIDAD EN SERVICIOS DE SALUD	ES	O	3	0	3	0	0	Ninguno	A Distancia	Remoto zoom	-
10	MGAS1302AD	EPIDEMIOLOGÍA PARA LA GERENCIA	ES	O	3	0	3	0	0	Ninguno	A Distancia	Remoto zoom	-
11	MGAS1303AD	GESTIÓN DE PROYECTOS EN SALUD	ES	O	4	0	4	0	0	MGAS1101AD MGAS1204AD	A Distancia	Remoto zoom	-
	SUB TOTAL				**10**	0	10	0	0				
Nº	**Cód.**	**IV CICLO**	**Área de estudios**	**Tipo**	**Créd.**	**H. Teoría presencial**	**H. Teoría virtual**	**H. Práctica presencial**	**H. Práctica virtual**	**Requisitos**	**Modalidad**	**Tipo sesión teórica**	**Tipo sesión práctica**
12	MGAS1401AD	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD	ES	O	3	0	3	0	0	Ninguno	A Distancia	Remoto zoom	
13	MGAS1402AD	GESTION DE RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA LOS NEGOCIOS DE SALUD	ES	O	3	0	3	0	0	Ninguno	A Distancia	Remoto zoom	
14	MGAS1403AD	PROYECTO INTEGRADOR	EP	O	4	0	4	0	0	MGAS1303AD	A Distancia	Remoto zoom	
SUB TOTAL					**16**	**0**	**10**	**0**	**0**				
TOTAL					**48**	**0**	**48**	**0**	**0**				

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

TOTAL CRÉDITOS		%
Créditos presenciales	0	**0%**
Créditos virtuales	48	**100%**
Total de créditos	48	**100%**

Leyenda:
O: Obligatorio
EG: Estudios generales
EP: Estudios específicos
ES: Estudios de especialidad

Modalidad de asignatura:

- Modalidad presencial: Asignaturas desarrolladas en ambientes físicos.
- Modalidad semipresencial: Asignaturas desarrolladas en ambientes físicos y entornos virtuales haciendo uso de recursos tecnológicos.
- Modalidad a distancia: Asignaturas desarrolladas de forma virtual síncrona o de forma virtual asíncrona.
- Para la sesión virtual síncrono: Se desarrollarán a través de la plataforma de videoconferencia Zoom y son declaradas en la tabla de asignatura como tipo de sesión “Remoto Zoom”.
- Para la sesión virtual asíncrono: Se desarrollarán a través del LMS Canvas y son declaradas en la tabla de asignatura como tipo de sesión “A distancia”.

Tabla 4. *Asignaturas según áreas de formación, créditos y horas teórico-prácticas*

ÁREA DE FORMACIÓN PROFESIONAL	ASIGNATURAS		CRÉDITOS PRESENCIALES		CRÉDITOS VIRTUALES		HORAS			
	n	%	n	%	n	%	TP	TV	PP	PV
Estudios Generales	4	33,3%	0	0%	16	33,3%	0	16	0	0
Estudios Específicos	2	8,3%	0	0%	8	16.7%	0	8	0	0
Estudios de Especialidad	8	58.4%	0	0%	24	50%	0	24	0	0
Total de Asignaturas	14	100%	0	0%	48	100%	0	48	0	0

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Tabla 5. *Distribución de asignaturas por áreas de formación*

Áreas de Formación	Asignaturas
Estudios Generales	LIDERAZGO GLOBAL Y DESARROLLO PERSONAL CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES MARKETING DIGITAL EN UN MUNDO GLOBAL ANÁLISIS DE DATOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UN MUNDO GLOBAL
Estudios Específicos	GESTIÓN DE PROYECTOS EN SALUD PROYECTO INTEGRADOR
Estudios de Especialidad	MODELOS ECONÓMICOS Y FINANZAS PARA LA GESTIÓN DE LA SALUD PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SALUD SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN SALUD COSTOS Y PRESUPUESTOS PARA LA GESTIÓN EN SALUD GESTIÓN DE LA CALIDAD EN SERVICIOS DE SALUD EPIDEMIOLOGÍA PARA LA GERENCIA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD GESTION DE RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA LOS NEGOCIOS DE SALUD

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

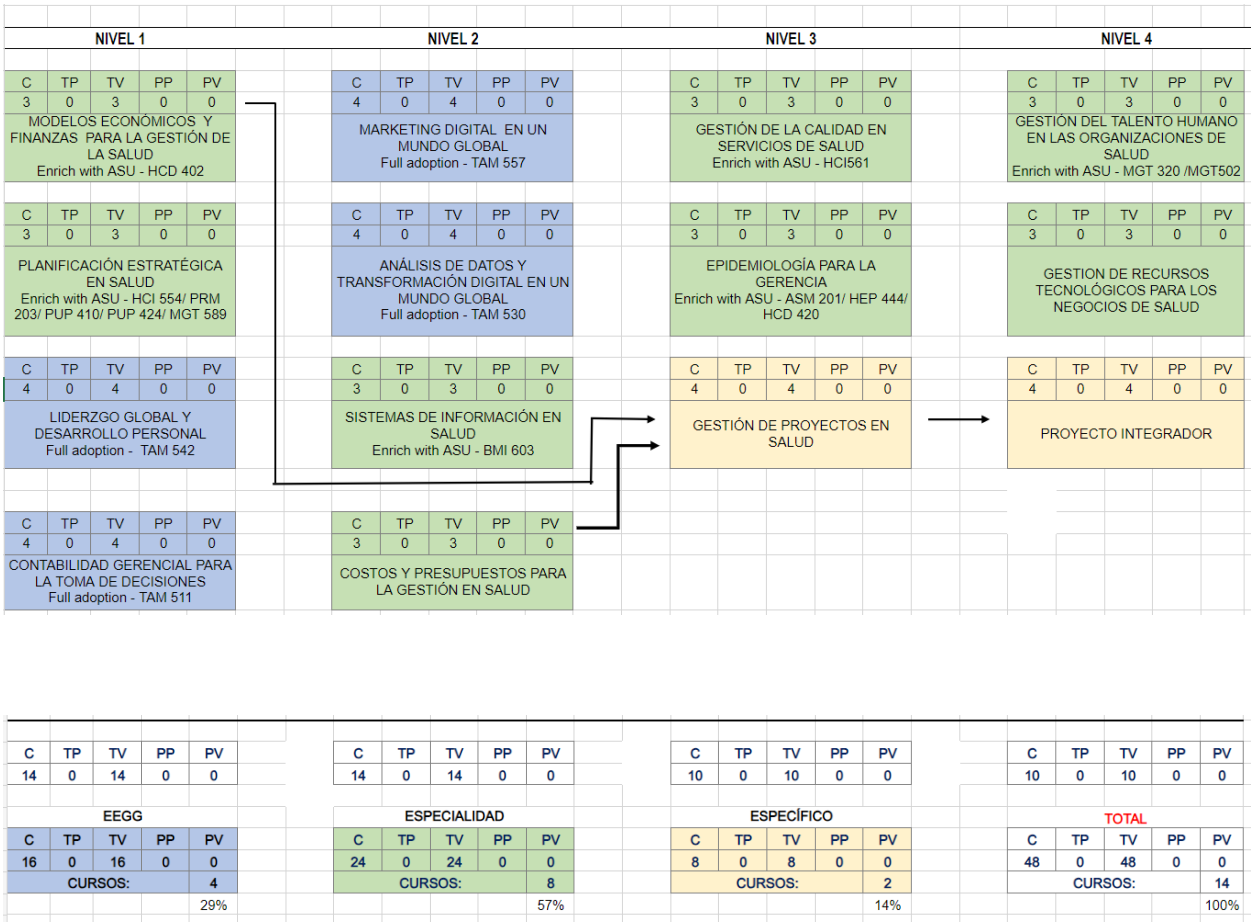
Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

3.5. Malla curricular

El siguiente gráfico proporciona información sobre los cursos detallados en las tablas 3, 4 y 5:

Figura 23

Malla curricular de la Maestría en Gestión Administrativa de la Salud – MBA



3.6. Certificaciones

Las certificaciones se otorgan a los maestrandos que hayan cursado las asignaturas definidas para garantizar el desarrollo de competencias de acuerdo a la mención. Para otorgar la certificación, el maestrando debe aprobar todas las asignaturas que componen la mención y cumplir con todos los requisitos establecidos en el procedimiento de la Escuela de Posgrado.

- **Certificación: "Especialista Liderazgo para la Gestión Global"**

Ciclo	Código	Asignaturas	N° créditos
I	MGAS1103AD	Liderazgo global y desarrollo personal	4
	MGAS1104AD	Contabilidad gerencial para la toma de decisiones	4
II	MGAS1201AD	Marketing digital en un mundo global	4
	MGAS1202AD	Análisis de datos y transformación digital en un mundo global	4
		TOTAL	16

- **Certificación: "Especialista en Gestión de la Calidad de los Servicios de Salud"**

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Ciclo	Código	Certificación	N° créditos
I	MGAS1102AD	Planificación estratégica en salud	3
III	MGAS1301AD	Gestión de calidad en los servicios de salud	3
	MGAS1302AD	Epidemiología para la gerencia	3
	MGAS1303AD	Gestión de proyectos en salud	4
		TOTAL	**13**

3.7. Proyectos integradores

En la UPNW, los proyectos integradores son experiencias de aprendizaje en el marco de la responsabilidad social y otras áreas de contenido, para la aplicación de los conocimientos interdisciplinarios que dan cuenta de las competencias adquiridas por los estudiantes. El proyecto integrador se articula con los diferentes ejes o líneas de investigación determinadas por cada carrera profesional.

El proyecto integrador, desarrolla una metodología, estructura y contenidos, que permiten la evidencia de las competencias logradas por los estudiantes, y la retroalimentación sobre los valores y actitudes que trasciende al desempeño académico, aportando con ello soluciones innovadoras que contribuyen a la construcción de una sociedad más solidaria, equitativa y sensible. Una vez inserto en el currículo, se puede definir como “una estrategia didáctica que consiste en realizar un conjunto de actividades articuladas entre sí, con un inicio, desarrollo y final con el propósito de identificar, interpretar, argumentar y resolver un problema del contexto”. (López Rodríguez, 2012)

El proyecto integrador es una estrategia metodológica donde se plantea un problema sobre la profesión y la vida en general, que requiere solución con una mirada interdisciplinaria. Para la implementación de un proyecto integrador en un currículo se definen los núcleos integradores de

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

las asignaturas y resultados de aprendizaje que se vinculan al proyecto a desarrollar y el problema a trabajar.

Un proyecto integrador puede ser de tipo formativo o resolutivo. Los proyectos integradores formativos tienen como propósito desarrollar y evaluar las competencias en los estudiantes mediante la resolución de problemas pertinentes del contexto personal, familiar, social, laboral-profesional, ambiental-ecológico, cultural, científico, artístico, recreativo, deportivo, etc. Consideran actividades de planeación, actuación y comunicación de las actividades realizadas y de los productos logrados. La metodología de los proyectos formativos fue propuesta por Tobón a finales de los años noventa integrando el modelo basado en competencias, el proyecto ético de vida y los procesos de emprendimiento creativo a partir de proyectos de investigación. (Tobón, 2010)

Los proyectos integradores resolutivos se orientan a resolver problemas del contexto a través de la creación de productos o soluciones que incorporen los resultados de aprendizaje de las diferentes asignaturas del plan de estudios.

La aplicación de los proyectos integradores permite a los estudiantes utilizar conocimientos para la resolución de problemas, desarrollar actividades de investigación y tener una visión interdisciplinaria. Estos proyectos constituyen experiencias vivenciales para desarrollar las competencias generales y específicas, siendo estas últimas muy deseables para el mundo del trabajo. Los proyectos integradores estarán vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se propone que los proyectos integradores se apliquen a una sola comunidad por cada periodo.

En la UPNW, los cursos integradores son experiencias de aprendizaje en el marco de la responsabilidad social, para la aplicación de conocimientos interdisciplinarios que dan cuenta de las competencias adquiridas por los estudiantes en toda la trayectoria formativa.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

El proyecto integrador es gestionado por la asignatura de “EPIDEMIOLOGÍA PARA LA GERENCIA”, perteneciente al III ciclo del plan de estudios y tendrá un producto final.

3.8. Cursos integradores

Asignatura: Proyecto Integrador

La asignatura **PROYECTO INTEGRADOR** del IV ciclo integra todos los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas a lo largo del plan de estudios para consolidar un proyecto o artículo de investigación, que aporte a la solución de un problema real y complejo de la especialidad, el mismo que será utilizado para la validación de las competencias del perfil de egreso.

IV. Marco Metodológico

4.1. Métodos y estrategias en el proceso de aprendizaje y enseñanza

Siendo la educación humanista base de la Experiencia Educativa Excepcional de la UPNW, ello propicia una formación centrada en el estudiante, que prioriza su personalidad, sus emociones y la relación sociocultural que éste establece con la comunidad. La finalidad de asumir este enfoque es que desde la didáctica se creen actividades para un aprendizaje experiencial.

En los programas a distancia se desarrolla el aprendizaje a través de herramientas y recursos que nos ofrece las TIC. Desde un enfoque constructivista y conectivista, se promueve el aprendizaje autónomo, colaborativo y en red. El aprendizaje autónomo, permite desarrollar habilidades para aprender con responsabilidad y autorregulación de las experiencias de aprendizaje. Así, el estudiante es consciente de su autoformación y la asume independiente de su proceso formativo aplicando estrategias para aprender a aprender. El estudiante tiene una alta motivación por aprender por sí mismo y buscar información; el trabajo colaborativo y en red permite convertir situaciones de aprendizaje de co-autoría y co-diseño, donde

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

todos los miembros contribuyen a su construcción para el bien común de todos los integrantes que lo constituyen.

Para el caso de la oferta educativa a distancia, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- El desarrollo curricular se da a través de los materiales de estudio respectivos especialmente preparados para esta modalidad y las actividades definidas según el tipo de asignatura. En todos los casos se debe partir por averiguar qué es lo que el estudiante sabe y lo que se va a aprender, a fin de facilitar la orientación de los nuevos saberes con los que ya posee.
- Se debe buscar que el propio estudiante sea capaz de construir su propio aprendizaje. Esta labor será concretizada con el fundamental papel académico del docente-tutor, quien actuará como mediador del aprendizaje.
- Los materiales y actividades virtuales son de necesaria utilidad para la formación profesional de los estudiantes puesto que aportan en la calidad del aprendizaje. El uso complementario del chat, el foro virtual, la videoconferencia o correo, son elementos que refuerzan esa formación.
- Las estrategias didácticas deben ser centradas en el estudiante, y deben propiciar en el desarrollo de las asignaturas una gran motivación e impacto para el proceso de aprendizaje, favoreciendo la atención y la participación de los estudiantes durante este proceso

A través de estrategias didácticas activas y participativas el estudiante se enfrenta a situaciones donde toma decisiones, moviliza sus propios recursos y se responsabiliza de lo que va a aprender.

Por las razones expuestas, se entiende que el estudiante debe tener la responsabilidad y el control sobre su proceso de aprendizaje, siendo capaces de:

- Utilizar sus saberes previos y experiencias como catalizadores del aprendizaje.
- Vincular las actividades con su contexto laboral.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

- Aprender a aprender.
- Desarrollar actividades colaborativas
- Aplicar el pensamiento crítico
- Sustentar sus opiniones y tolerar las diferencias del conocimiento, a partir de los aportes y experiencias, de sus pares.

Como parte de la estrategia docente se consideran también los procesos de seguimiento y evaluación de los aprendizajes. La palabra estrategia, de origen militar, hace referencia a grandes planes orientados hacia un desempeño exitoso. Implica una planificación didáctica para dosificar el contenido considerando el uso de procedimientos, métodos, técnicas y actividades; así como el uso de materiales, medios y tecnología como apoyo a la enseñanza. Se hace necesario identificar los roles del docente y del estudiante.

El docente hace despliegue de su habilidad didáctica, comunicativa, empática, competencia digital, experiencia en investigación; mientras el estudiante va asumiendo el compromiso con su aprendizaje y lo hace desempeñándose integralmente, aplicando su personalidad, sus conocimientos, afectos y emociones para ser más activo en clase, investigando, cuestionando y contrastando lo que va aprendiendo.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Figura 24

Estrategias Didácticas Wiener

Nota. Reproducido de *Estrategias Didácticas Wiener* [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020. (p. 37).

A continuación, se describen estrategias que según propósitos de la enseñanza se pueden utilizar como parte de la propuesta del Modelo Educativo Wiener, pero se deja abierta la posibilidad de integrar otras que surjan como parte de prácticas innovadoras desde los docentes. (…) Desde el Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey, hay un monitoreo de las tendencias educativas aplicadas a la educación, por ello el Modelo Educativo Wiener prioriza algunas estrategias:

- Aprendizaje Basado en Proyectos- ABP

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Esta metodología surge a partir del aprendizaje centrado en el estudiante para propiciar una experiencia activa en contextos reales donde puede aplicar sus conocimientos, habilidades de investigación, la resolución a problemas, la toma de decisiones y se fortalece por el trabajo colaborativo. Si bien el ABP se usó hace mucho, lo que la hace tendencia es el potencial que adquiere a partir de su relación con las tecnologías. Está mediado por preguntas o problemas que los estudiantes deben responder o resolver como parte de un proceso de investigación.

- Aprendizaje Basado en Retos- ABR

El Aprendizaje Basado en Retos surge del aprendizaje vivencial, desde esta metodología, los estudiantes aprenden mejor cuando participan de forma activa en experiencias abiertas de aprendizaje, a diferencia de cuando participan en actividades estructuradas. En el ABR el propósito es aplicar lo aprendido en situaciones reales donde se enfrentan a desafíos, delimitan ideas, prototipa alternativas, se fortalecen al trabajar colaborativamente y descubren por ellos mismos soluciones. El Aprendizaje Vivencial es un enfoque holístico integrador del aprendizaje, que combina la experiencia, la cognición y el comportamiento (Akella, 2010).

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

- Método de casos

Es una metodología que presenta una situación dilemática, sobre la cual los estudiantes deben discutir y tomar decisiones. Promueve el compromiso ético y la ética profesional, así como mejora la comprensión de la teoría y su aplicación, el pensamiento crítico y la responsabilidad de su propio aprendizaje. A través de esta metodología se promueve el trabajo individual donde el estudiante tiene la oportunidad de dar lectura y estudio previo del caso; luego en pequeños grupos valoran las diferentes alternativas y toman decisiones que presentarán en la plenaria donde cada representante de grupo comunica la solución y argumenta los pros y los contras de sus acuerdos. El docente modera la discusión y orienta la toma de decisiones. Es importante considerar que no existe una sola respuesta a la situación dilemática.

- Gamificación

El juego como un espacio de aprendizaje, tiene una base motivacional y lúdica. Desde la didáctica, se usan los elementos del juego, sus reglas, sus códigos, su recompensa con un fin formativo. Desde la gamificación puede adaptarse cualquier juego conocido con la intención de reforzar, retroalimentar o abordar un nuevo contenido. El uso de tecnologías ha potenciado la experiencia digital del juego y añade un escenario más interactivo, personalizado y donde se crean sensaciones multimedia añadiendo imágenes, colores y sonidos. Además, el acceso se amplía, pues en un escenario ubicuo, se accede desde los celulares para participar desde cualquier lugar.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

- Aula invertida

En la educación tradicional el docente presenta el contenido en clase y se dejan tareas para reforzar. En el aprendizaje invertido cambia esta lógica y traslada el procesamiento de los contenidos fuera de la clase y le deja esta responsabilidad al estudiante, quien lo hace a través de material multimedia (audios, videos, animaciones). Se optimiza el tiempo para aprovechar el tiempo de clase para interacciones significativas para el estudiante como prácticas, actividades grupales, debates, laboratorios.

- Micro aprendizaje

Se define por el procesamiento de una cantidad de conocimiento e información, estructurada y dosificada en formato corto (videos, audios animaciones entre otros). Este micro contenido, se refiere a un solo tema, contenido o concepto. Se accede a través de multimedios como web, aplicaciones, celular o correo electrónico. El micro aprendizaje es compatible con aplicaciones sociales por su rápida interacción y descarga.

Entre sus beneficios tenemos que favorecer en el estudiante la auto organización, la participación social, el aprendizaje progresivo y personalizado.

- Tecnología para el aprendizaje

Recursos Educativos Abiertos

Con un propósito educativo existe una variedad de aplicaciones, materiales, streaming, podcasts, @books, etc. Estos están disponibles de manera abierta para docentes y estudiantes, sin un pago de por medio. Este término también aplica para materiales educativos, entendiéndose por cursos abiertos de acceso libre para educación superior.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

El uso de los REA está teniendo mucho potencial para transformar la educación, por su fácil acceso, descarga, interfaz intuitiva y sobre todo por su licencia de uso y capacidad de adaptación y reusabilidad.

Inteligencia Artificial

Simula las capacidades cerebrales humanas con un propósito interactivo para el aprendizaje. Se destaca por la educación, su programación para la automatización de respuestas que se aprovechan por ejemplo para: retroalimentación, autoformación, soporte.

Realidad Aumentada (RA) y Realidad Virtual (RV)

La RA es una tecnología que superpone imágenes generadas por computadora a elementos físicos del entorno, son captados a través de celulares, tabletas o visores. En la RV se experimenta una inmersión en la simulación digital de un mundo en el que el usuario puede manipular los objetos e interactuar con el ambiente. Se accede mediante el uso de lentes o visores especiales. La aplicación a la educación está en las interacciones que se pueden realizar en un espacio real y virtual.

- Educación virtual

La educación virtual o e-learning, es una modalidad de la educación a distancia que se apoya en medios tecnológicos para mediar el aprendizaje. Generalmente la educación virtual va de la mano con un *learning management system* o sistema de gestión de aprendizaje (software libre o con licencia) como soporte a la implementación de todos los elementos para el aprendizaje, actividades, acceso a material, calificaciones, tutoría y el seguimiento del mismo.

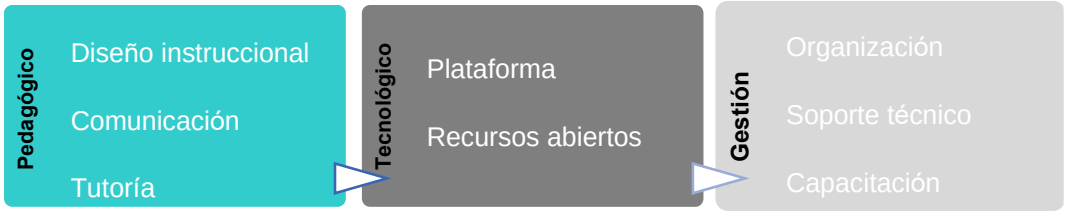
Podemos destacar que la educación virtual supone la necesidad de articulación de tres componentes: pedagógico, tecnológico y de gestión.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Figura 25

Educación virtual Wiener



Nota. Reproducido de *Educación virtual Wiener* [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 38)

También es necesario identificar los tiempos sincrónicos y asincrónicos para establecer las interacciones:

Tabla 6: Tiempos síncronos y asíncronos.

INTERMEDIACIÓN	Presencial Interacción cara a cara	No presencial Interacción mediada por tecnología a través de una plataforma de aprendizaje	Semipresencial Interacción que combina la mediación de las tecnologías y espacios cara a cara con el docente
TIEMPO	Síncrona	Asíncrona	Síncrona y asíncrona

Nota. Reproducido de *Tiempos síncronos y asíncronos* [Tabla], por García Aretio, 2011, citado en UPNW, 2020b, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 38)

A partir de la evaluación de la tecnología móvil, el aprendizaje virtual es posible realizarlo desde cualquier lugar y desde diversos dispositivos. El reto es el diseño instruccional y los contenidos (UPNW, 2020a).

4.2. Las técnicas en el proceso de aprendizaje

En relación con las técnicas y herramientas para el aprendizaje virtual, se presenta un listado sugerido de técnicas y herramientas para los tiempos síncronos y asíncronos de acuerdo al creditaje asignado a cada asignatura según su naturaleza.

De acuerdo con SUNEDU, el crédito académico es una medida del tiempo formativo exigido a los estudiantes para lograr aprendizajes teóricos y prácticos. En la modalidad semipresencial y a distancia el valor de creditaje se estipula de acuerdo a los Reglamentos vigentes.

Un elemento fundamental, para estos procesos de formación a distancia y su aplicación en los procesos de aprendizaje, son los entornos virtuales de aprendizaje. Estas plataformas deben de garantizar su adaptación a las propuestas metodológicas de la institución, es decir a su modelo educativo. En tal sentido, deben de ajustarse a las necesidades académicas, administrativas y tecnológicas, de la misma pues esta va a ser utilizada de una forma general independientemente de la modalidad de estudio, por los estudiantes. Igualmente, y teniendo en cuenta lo anterior, la plataforma tecnológica debe de incorporar un entorno para compartir y administrar contenido adecuadamente teniendo en cuente la sostenibilidad del mismo. Igualmente, la factibilidad de realizar evaluaciones en línea, monitoreo y control de alumnos y docentes, así como administrar los trabajos enviados por los estudiantes y sus actividades colaborativas.

Tabla 7 *Técnicas y herramientas para aprendizaje síncrono y asíncrono*

Tiempo Síncrono	Tiempo Asíncrono
Videoconferencia en línea	Foros de debate/discusión
Chat en línea	Foro de consulta
Herramientas para formación de equipos	Correo interno en aula virtual

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Herramientas para la didáctica de la sesión	Enlaces para material de consultas
	Chatbot de preguntas frecuentes

En los procesos de aprendizaje en línea, la comunicación es un elemento clave que va aportar significado y calidad a los distintos procesos de involucrados. En la actualidad, la evolución en los cambios en modelos y medios de comunicación han permitido ir desde modelos unidireccionales de comunicación en los que únicamente existe un emisor que ofrece la información a un receptor, hasta llegar a modelos de comunicación más interactivos y dinámicos que persiguen que el receptor se convierta en emisor de mensajes de manera bidireccional, tanto de forma individual como colectiva. Según Pérez (2004), "los procesos de comunicación mediada por ordenador se caracterizan por los siguientes elementos:

- Flexibilidad en las coordenadas espacio temporales para la comunicación, pudiéndose dar procesos de comunicación ágiles y dinámicos tanto síncronos como asíncronos.
- La comunicación puede ser personal (de uno a uno), en grupo (pequeño o gran grupo) y en forma de comunicación de masas.
- Posibilidad de crear entornos privados o abiertos a otras personas.
- Permiten la combinación de diferentes medios para transmitir mensajes (audio, texto, imagen, etc.)

Como docente virtual, se hace necesario incorporar nuevas herramientas de comunicación, tanto sincrónicas como asincrónicas. En tal sentido, el docente virtual debe tener desarrolladas habilidades en el manejo de herramientas informáticas de manera obligatoria ya que son los medios informáticos los canales en los que se desarrollarán estos nuevos procesos comunicativos, y porque los mensajes deben empezar a estructurarse de una manera menos lineal.

Para realizar esta comunicación, el docente cuanta con dos tipos de herramientas:

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

– Herramientas síncronas, que requieren la coincidencia temporal de los dos actores del proceso comunicativo.

– Herramientas asíncronas, que prescinden de esta coincidencia temporal para llevar a cabo una comunicación exitosa.

Las herramientas síncronas, permiten al estudiante tener una respuesta inmediata a sus dudas o consultas, pero no le es posible acceder a ellas en un momento posterior o si por algún motivo no pudo asistir a la reunión sincrónica. Mientras que las herramientas asíncronas permiten que el estudiante pueda consultarlas las veces que considere necesarias en otro momento, pero generalmente carecen de la inmediatez en respuesta.

En la Universidad Privada Norbert Wiener contamos con distintas herramientas tanto síncronas como asíncronas disponibles para la comunidad universitaria en general, las cuales vamos a resumir a continuación:

4.2.1. Herramientas asíncronas

Foros:

Espacio que permite a los miembros del aula (docentes y estudiantes) interactuar de acuerdo con un tema central. De acuerdo al tipo de tema que se trate puede tratarse de un foro académico, en el cual el profesor plantea el tema de debate y los estudiantes dan su opinión sustentada y comentan entre ellos y con el docente durante un plazo de tiempo preestablecido; o un foro de consultas académicas, en el cual los estudiantes pueden plantear dudas que tengan con respecto al curso sin necesidad de seguir un orden planteado por el docente, este tipo de foros está disponible durante toda la duración de la asignatura.

Condiciones para los foros de debate:

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

- Es importante que el docente plantee las preguntas del foro de manera que éstas propicien la discusión. En este sentido, se debe evitar plantear preguntas que conduzcan a respuestas teóricas.

- Algunos tipos de preguntas que se sugieren para los foros son las siguientes:

Problemas y preocupaciones

- ¿Cuáles son los problemas?
- ¿Cuáles son las consecuencias?
- ¿Quién se ve afectado?
- ¿Hay preocupaciones relacionadas?
- ¿Son éstas, problemas de interés general?

Barreras

- ¿Quién o qué podría oponerse a los esfuerzos de prevenir o resolver los problemas?
- ¿Pueden ser ellos incluidos eficazmente?
- ¿Cuáles son otros limitantes para una prevención y /o tratamientos efectivos?
- ¿Cómo pueden superarse las barreras y las resistencias?

Recursos para el cambio

- ¿Qué recursos se necesitan?
- ¿Qué personas de la comunidad y grupos pueden contribuir?
- ¿Cuánto dinero y materiales son necesarios?

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

– ¿De dónde podrían obtenerse?

- Al realizar la discusión, el docente debe orientar a los estudiantes de modo que las participaciones se realicen en diversos niveles tales como: Nivel I: compartir o comparar información; Nivel II: Descubrir inconsistencias entre las ideas de los participantes; Nivel III: Negociar el significado; Nivel IV: Modificar el conocimiento co- construido y Nivel V: expresar acuerdos y aplicaciones en relación a los conocimientos construidos.

- Se utiliza un material de base para la discusión, tal como: noticas, normas legales, artículos, entrevistas, enfoques, problemas, casos, entre otros.

- Los estudiantes deben participar como mínimo 2 veces en cada foro, siendo una de las participaciones en relación al aporte de un compañero de clase.

- La evaluación de los estudiantes en su participación en los foros, se realiza a través de una rúbrica de evaluación.

- El estudiante debe conocer previamente la rúbrica.

- El docente debe evaluar según los indicadores de la rúbrica, sin omitir ni considerar aspectos que no se describan en la misma. Si el docente desea incluir o modificar los indicadores de la rúbrica, puede hacerlo coordinando previamente con su Unidad Académica.

- Es importante tener en cuenta la evaluación del docente durante su participación en los foros es de acuerdo a la rúbrica establecida.

Anuncios:

Se utiliza para que el docente pueda recordar a los estudiantes, actividades importantes o para motivarlos a continuar con el programa de estudios. Esta sección es administrada por cada docente en su aula virtual.

Mensajería interna:

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Sistema de correo electrónico privado que funciona a nivel de aula virtual (por cada curso), al que únicamente tienen acceso los estudiantes y docentes de dicha asignatura y que les permite estar comunicados de manera efectiva, pudiendo además mandar avisos extensos. Estos mensajes, envían una alerta al correo institucional de los estudiantes.

Productos en línea:

Al finalizar cada unidad de estudio, los estudiantes deben enviar un producto a través de la plataforma virtual, que consolida los aprendizajes de cada unidad.

El docente envía la retroalimentación de cada producto por la sección correspondiente en el aula virtual adjuntando además la rúbrica de evaluación con los puntajes asignados. Ello permite al estudiante conocer los aspectos de mejora a tomar en cuenta.

Revisión de material obligatorio de aprendizaje: es la sección en donde se alojan los distintos materiales y actividades que están a disposición de los estudiantes durante el tiempo que estén cursando la asignatura, tiene una sección común para archivos generales del curso y luego está dividido en semanas o unidades según el nivel académico que estén cursando. Aquí también pueden consultar el porcentaje de avance del curso tanto el docente como el estudiante.

Sitios Web de consulta:

Es donde se comparten enlaces de internet relacionados con los temas que se estudiaran en la asignatura.

4.2.2. Herramientas síncronas

Videoconferencias:

A través de esta herramienta se puede compartir información, debatir, compartir documentos digitales en tiempo real sin importar la localidad en que se encuentren los participantes o el docente.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Además, la videoconferencia permite que los estudiantes reciban capacitación de especialistas del extranjero para reforzar y actualizar los conocimientos de las asignaturas que desarrollan en sus planes de estudio.

Se accede desde un enlace en la plataforma LMS que redirige hacia el enlace para la videoconferencia.

Aspectos generales que deberán tenerse en cuenta al incorporar éstas diversas herramientas de comunicación:

- Definir metas de la sesión de video conferencia.
- Definir la temática a reforzar.
- Tener en cuenta las estrategias de participación del grupo conectado. Motivar la participación.
- No generar una comunicación que se perciba autoritaria.
- Ser objetivo en los comentarios.
- Considerar los tonos de conversación.

Cuidar la formalidad en la comunicación, con el maestrando y entre los maestrandos.

Las técnicas son un conjunto de procedimientos lógicos, que efectivizan los propósitos del método. Un determinado método puede aplicar una diversidad de técnicas. A continuación, algunos ejemplos de técnicas:

- De dinámica grupal: conferencia, simposio, panel, mesa redonda, conferencia dialogada, etc.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

- De discusión y debate: debate dirigido, técnica del riesgo, foro, plenario, del árbol, de construcción, de la asamblea, del sol, Phillips 66, diálogos simultáneos, tándem, panel-foro, simposio-foro, etc.
- De organización de la información: mapa conceptual, mapa mental, mapa de ideas, cruz categorial, círculos concéntricos, redes semánticas, uve heurística o de Gowin, etc.
- De estudio y profundización de un tema: discusión de gabinete, estudio de casos, comisión, seminario, lluvia de ideas, proyecto de visión futura, juego de gestión, proceso incidente, entrevista colectiva, testimonios, discusión en pequeños grupos, taller, entre otros.
- Para favorecer la cooperación: aprendizaje en equipo, investigación en equipo, entre otros.
- Para crear un clima aceptable en el aula: la autoimagen, el eco o resonancia, el molino, diagrama de relaciones, de relajación, ¿Nos conocemos ya?, el periodista, calentar motores, conociéndonos, venta de cosas absurdas, calles y avenidas, etc. (UPNW, 2021).

4.3. Enfoque de evaluación de enseñanza y aprendizaje

La evaluación del aprendizaje es el proceso de recojo y análisis de las evidencias de aprendizaje del estudiante con la finalidad de emitir juicios de valor con respecto a los logros alcanzados y los aspectos de mejora y a partir de estos resultados tomar decisiones encaminadas a mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Un aspecto clave del proceso de enseñanza y aprendizaje es la evaluación para y del aprendizaje. Esta denominación corresponde a la doble función que tiene este proceso. Por un lado, desde lo pedagógico la evaluación para el aprendizaje debe ser formativa y desde el lado social la evaluación del aprendizaje se lleva a cabo para certificar el aprendizaje.

Para valorar los aprendizajes de los estudiantes en el Modelo Educativo Wiener se tomarán como referencia los siguientes enfoques:

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

- **Evaluación formativa y compartida:** Se da a través del recojo de diversas evidencias intencionalmente solicitadas, que dan cuenta del desempeño del estudiante. Tiene por finalidad principal la mejora continua del proceso de enseñanza y orienta el progreso del aprendizaje a través de la retroalimentación efectiva y oportuna, señalando fortalezas y aspectos por mejorar en base a criterios predeterminados. La evaluación es "un proceso de diálogo y una toma de decisiones mutuas y/o colectivas con el estudiantado, y no tanto un proceso individual e impuesto" (López Pastor, 2008; López Pastor, 2009).
- **Evaluación del desempeño:** Se evalúa la actuación del estudiante al resolver una situación o problema. Monereo (2013) señala que se debe promover la solución de problemas prototípicos que por su frecuencia resultan habituales en el trabajo de un determinado profesional.

  Por ejemplo, la atención a un paciente, el diseño de un plano, la defensa de un cliente. Se refiere a dos tipos de demandas profesionales. Existen problemas emergentes que, si bien resultan poco frecuentes en el momento actual, existen suficientes pruebas (estudios de prospectiva, sociológicos, de mercado, etc.) que indican que su incidencia se incrementará en un futuro próximo. También se debe incluir aquellas situaciones, fenómenos o sucesos que, si bien la sociedad no considera aún conflictivas o problemáticas, inciden negativamente en el desarrollo de las personas, y es obligación de la UPNW hacer visible su nociva influencia.

  La evaluación del desempeño puede darse en escenarios simulados o reales a través de actividades auténticas que promueven desarrollen sus competencias, movilizando recursos cognitivos y afectivos e integrando diversos tipos de saberes.

Tabla 8. *Aspectos de la evaluación del desempeño*

Aspectos	Descripción
Función principal	Mejorar y orientar a los estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Aspectos	Descripción
Relación con el aprendizaje	Inherente o circunstancial al aprender.
Información requerida	Evidencias y vivencias personales.
Tipo de procedimientos	Múltiples procedimientos y técnicas.
Momento en que se realiza	Asociada a las actividades diarias de enseñanza aprendizaje (formativa)
Responsable principal	Procedimiento colaborativo y multidimensional. (Autoevaluación y coevaluación).
Análisis de los errores	Reconocen el error y estimulan su superación.
Posibilidades de logro	Permite evaluar competencias y desempeños.
Aprendizaje situado	Considera los contextos en los que ocurre el aprendizaje.
Equidad en el trato	Procura que todos los estudiantes aprendan a partir de su diversidad.
Reconocimiento al docente	Mediador entre, los conocimientos previos y los nuevos conocimientos.

Nota. Reproducido de *Aspectos de la evaluación del desempeño* [Tabla], por Ahumada, 2005, citado en UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 65).

- **Evaluación del desarrollo:** En el perfil de egreso se explicita las competencias generales y competencias específicas que deberán lograr los estudiantes durante su formación. Considerando que el aprendizaje se da en progresión es necesario describir cómo se desarrollan estas competencias a lo largo del tiempo.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Las progresiones hacen referencia a un:

- ***Aprendizaje como un proceso dinámico*** que evoluciona de modo continuo que va evolucionando a partir de los propósitos de la formación y de las situaciones de aprendizaje.
- ***Aprendizaje diverso*** que se evidencia en la variedad de maneras de adquirir y aplicar el conocimiento, así como el ritmo de aprendizaje estará marcado por las experiencias, habilidades y actitudes previas del estudiante.
- ***Aprendizaje reflexivo*** el cual permite analizar y valorar los aprendizajes y toma decisiones para optimizar su desempeño.

Para determinar el nivel de desempeño se utilizan diversos instrumentos de evaluación, entre los cuales, se prioriza la utilización de la rúbrica para valorar el aprendizaje a partir de criterios establecidos entre el docente y los estudiantes mediante escalas que permiten determinar la calidad de la ejecución y el nivel alcanzado al resolver una situación o problema. (UPNW, 2020a).

En el modelo de Educativo de la UPNW, la evaluación de competencias se realiza de manera integral. En tal sentido, se debe tomar en consideración que los métodos e instrumentos utilizados deben combinar la posibilidad evidenciar el nivel de conocimiento, comprensión, solución de problemas, técnicas, actitudes y principios éticos por parte del evaluado. Se plantea utilizar, los siguientes:

- Proyectos.
- Debates.
- Registros de observación.
- Experimentos tecnológicos.
- Estudio de casos.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

- Entrevistas.
- Aprendizaje basado en problemas.
- Juego de roles.
- Portafolio de evidencias.
- Mapas conceptuales.
- Coevaluación.
- Autoevaluación.

Entre los instrumentos tradicionales que pueden ser pertinentes para la evaluación de aprendizajes específicos, están los siguientes:

- Examen de respuesta simple.
- Examen de identificación de componentes a través de figuras.
- Examen de ordenamiento o jerarquización.
- Examen de asociación de hechos.
- Examen de complementación de frases.
- Examen de opción múltiple.

4.4. Características y criterios de evaluación

Los criterios son los parámetros a través de los cuales se valora los logros de aprendizaje, por ello es importante que por asignatura se evidencie:

- Las competencias y elementos de competencias que se esperan desarrollar.
- El nivel de logro del aprendizaje que se pretende que el estudiante alcance. Considerar el grado de autonomía, la adecuación de las acciones o de las elecciones, grado de complejidad de la situación problema a resolver.
- Un aprendizaje mínimo y, a partir de esto, dejar diferentes niveles para evaluar la diversidad de aprendizajes.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Para cumplir con estos criterios se basa en los siguientes niveles a partir de Kozanitis (2017):

Nivel 1: Moviliza la competencia con la ayuda y bajo la constante supervisión de un experto. Reconoce situaciones en las que puede ser utilizada y es consciente de sus limitaciones.

Nivel 2: Moviliza la competencia con la ayuda y supervisión frecuente de un experto. Sus acciones deben ser revisadas por un experto para garantizar el cumplimiento y sus elecciones deben ser validadas.

Nivel 3: Moviliza la competencia bajo la supervisión periódica de un experto, pero con ayuda en caso de nuevas situaciones. Debe validar sus elecciones, pero es capaz de discernir los matices o las ramificaciones.

Nivel 4: Moviliza la competencia sin ayuda y sin supervisión. Sus acciones sólo requieren la supervisión ligera por un experto para garantizar su conformidad. Debe validar sus elecciones cuando las contingencias hacen que la situación sea inusual.

Nivel 5: Moviliza la competencia sin ayuda y sin supervisión. Sus acciones no requieren supervisión. Puede ejercer su iniciativa en situaciones complejas o de alto riesgo y es capaz.

Figura 26

Niveles de trabajo para la implementación de los criterios de evaluación

Nota. Reproducido de *Niveles de trabajo para la implementación de los criterios de evaluación* [Figura], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 71).

Métrica para el resultado de aprendizajes

Tabla 9

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Métrica para el resultado de aprendizajes

INCIPIENTE (>=00 y <14)	EN PROCESO (>=14 y <16)	ESPERADO (>=16 y <18)	SOBRESALIENTE (>=18 y <=20)

Nota. Reproducido de *Métrica para el resultado de aprendizajes* [Tabla], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 45).

Métrica para el resultado de competencias

La evaluación de las competencias permite verificar si el estudiante alcanzó el nivel esperado de la competencia. Para el proceso, se seleccionan asignaturas y se abordan aquellas que logren evidenciar el desempeño del estudiante. El ámbito de selección de las asignaturas está orientado a Estudios generales, estudios específicos y/o de especialidad. La evaluación es soportada por una rúbrica con los niveles de desempeño.

Se espera como universidad que el 75% de los estudiantes de la muestra seleccionada logren la competencia definida tomando como base los siguientes niveles.

Tabla 10

Métrica para el resultado de competencias

INCIPIENTE Nivel 0	EN PROCESO Nivel 1	ESPERADO Nivel 2	SOBRESALIENTE Nivel 3

Nota. Reproducido de *Métrica para el resultado de competencias* [Tabla], por UPNW, 2020a, Modelo Educativo Wiener 2020 (p. 45).

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

V. Marco Administrativo

5.1. Certificación del Grado Académico

El Grado académico de Maestro es el reconocimiento de la formación profesional de posgrado otorgado a una persona por la universidad, por lo que, de acuerdo con el artículo 45 de la Ley Universitaria, inciso 45.4, y el artículo 7 del Reglamento de Grado y Títulos de la UPNW, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Haber aprobado los 48 créditos del plan de estudios y tener la condición de egresado.
- Contar con certificado de un idioma extranjero a nivel intermedio, de acuerdo con las especificaciones de las normas de la Universidad.
- Aprobar la presentación y sustentación del trabajo de fin de grado en la especialidad respectiva.
- Haber abonado los costos establecidos por la Universidad para este procedimiento.

Tabla 11: Certificación del Grado Académico

LOS EGRESADOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SALUD - MBA OBTENDRÁN:
Grado académico de Maestro en Gestión Administrativa de la Salud - MBA

Fuente: Elaboración propia

5.2 Gestión de la calidad institucional

En la UPNW la calidad es un imperativo ético. Por ello hay un compromiso de brindar un servicio educativo universitario con excelencia, a través de la formación académica, la promoción de la

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

investigación, la responsabilidad social, el desarrollo de los docentes y la inserción laboral, que permitan una reflexión académica del país, a través de la investigación.

La UPNW establece cuatro ejes que garantizan la calidad del servicio educativo:

- **Licenciamiento y acreditación:** Considera lo señalado por la SUNEDU en relación con las condiciones básicas de calidad y los estándares de acreditación del SINEACE.
- **Gestión educativa:** Entendida como acciones de mejora orientadas a monitorear, supervisar y controlar el proceso de enseñanza y aprendizaje los contenidos de los planes de estudio y el diseño curricular en el logro de competencias.
- **Normalización:** Orientado a la mejora y la toma de decisiones basada en evidencias con un enfoque de procesos y optimización del uso de metodologías de control de seguimiento y evaluación.
- **Internacionalización:** Orientada a la promoción de actividades académicas que favorecen la movilidad cooperación investigación e innovación con universidades nacionales e internacionales. (UPNW, 2020a, p. 48).

5.3. Soporte institucional

Para garantizar las condiciones financieras y administrativas, la UPNW se basa en su modelo de gestión y la normatividad vigente, en la Ley Universitaria, en los estatutos, reglamentos entre otros documentos institucionales que brindarán el soporte legal a las estrategias y acciones para el crecimiento.

- **Infraestructura y tecnología.** Desde el campus y sus servicios se aseguren las facilidades para las actividades académicas, de investigación y administrativas. Se gestiona el bienestar de los integrantes de la UPNW, a través de espacios para el deporte y la cultura. Se proyecta el crecimiento y las tendencias de la educación superior para ser un campus inteligente con una infraestructura tecnológica que facilite la gestión de servicios académicos en línea, ambientes

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

virtuales y diversas tecnologías que aporten a la calidad del servicio educativo y garanticen procesos de enseñanza-aprendizaje eficientes.

- **Comunicación.** La comunidad UPNW se mantiene informada del proceso de implementación y evaluación del modelo. Para ello, desde el lanzamiento y los procesos de cambio se socializan estrategias de comunicación e imagen interna y externa.
- **Fortalecimiento de la docencia.** La capacitación de los docentes es un factor para la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Son necesarias la formación continua en temáticas didácticas centradas en el estudiante, habilidades digitales, tutoría entre otros. Las condiciones para la docencia también se relacionan con una remuneración vinculada con las acreditaciones y experiencia académica del docente. Así también el acceso a recursos, medios y materiales para mejorar su desempeño. (UPNW, 2020a, p. 50)

5.4. Referencias

Ahumada, P. (2005). La evaluación auténtica: Un sistema para la obtención de evidencias y vivencias de los aprendizajes. Perspectiva Educacional, Formación de Profesores, 11-24. https://www.redalyc.org/pdf/3333/333329100002.pdf

Akella, D. (2010). Learning together: Kolb´s experiential theory and its application. Journal of Management and Organization, 100-112.

Biggs, J. (2005). Calidad del aprendizaje universitario. Madrid: Narcea.

Cejas, M. (2006). La formación por competencias. Una visión estratégica en la gestión de personas. Visión Gerencial, 11-22. http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25077/2/articulo2.pdf

CUC. (2021). *Pertinencia Social del Programa Administración deServicios de Salud*. https://www.cuc.edu.co/administracion-servicios-de-salud/pertinencia-social-del-programa

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Deloitte. (2020). *Atendiendo el impacto financiero del Covid-19.* DELOITTE: file:///C:/Users/GONZALO/Downloads/Atendiendo-el-impacto- financiero-COVID19.pdf

Espinoza, O. & Gonzáles, L. (2015) Equidad en el sistema de educación superior de Chile: Acceso, permanencia, desempeño y resultados. En A. Bernasconi (Ed.), La educación Superior.

Instituto de Calidad y Acreditación de Programas de Computación, Ingeniería y Tecnologías (ICACIT) (2012). Criterios de Acreditación. http://www.icacit.org.pe/web/images/Reunion_Setiembre_2012.pdf

Instituto de Calidad y Acreditación de Programas de Computación, Ingeniería y Tecnologías (ICACIT) (2019). *Cuestionario de Autoestudio Programas en Ingeniería.* http://www.icacit.org.pe/web/acreditacion/criterios-de-acreditacion/-acreditacion-en-ingenieria.html

Jaramillo. L. (2008). *Emprendimiento: Concepto básico de competencias.* Revista ciencias de la Educación. Año 3. Vol. 2. nº 2. Valencia.

Kozanitis (2017). LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE Politécnico de Montreal. Canadá. http://cdn02.pucp.education/academico/2015/07/22235526/3_Anastassis-Kozanitis_II-Encuentro-Internacional-Universitario_PUCP.pdf

MINEDU. (2014). *Ley Universitaria Ley N.º 30220*[Archivo PDF]. http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf

Monereo, C. (2013) Evaluación auténtica de competencia. https://es.calameo.com/read/0059068026eb3809cd76b

Ortiz-Colón, A. M., Ortega-Tudela, J. M., & Román García, S. (2019). Percepciones del profesorado ante la alfabetización mediática. *Revista De Ciencias Sociales*, *25*(1), 11-20. https://doi.org/10.31876/rcs.v25i1.27281

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Requejo, L. (23 de Mayo de 2021). SBS: "Mantenemos la preocupación por lo que ya se ha aprobado [en el Congreso], y por lo que se quisiera aprobar hacia adelante". *El Comercio*. Obtenido de https://elcomercio.pe/economia/peru/sbs-mantenemos-la-preocupacion-por-lo-que-ya-se- ha-aprobado-en-el-congreso-y-por-lo-que-se-quisiera-aprobar-hacia-adelante-entrevista- noticia/

SBS. (2021). *Sistema Finanviero Peruano - Junio 2021.* Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

SINEACE (2015) Modelo de acreditación de la educación superior universitaria. https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/Anexo-1-nuevo-modelo-programas-Resolucion-175.pdf

Tardif, J. (2008). Desarrollo de un programa por competencias: De la intención a su implementación. PROFESORADO. 12.

Tobón, S. (2010). El modelo de competencias en las prácticas docentes: Hacia escenarios significativos de vida. México: Conrrumbo.

UNED. Propuesta del mapa de competencias genéricas. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500814/PROPUESTA_MAPA_COMPETENCIAS_GENERICAS_UNED.pdf

UNESCO. Colección CRES 2018- Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2018. https://www.iesalc.unesco.org/2019/07/17/coleccion-cres-2018-tendencias-de-la-educacion-superior-en-america-latina-y-el-caribe-2018/

Universidad Privada Norbert Wiener. (2018). *Estatuto Social* [Archivo PDF]. https://assets.website-files.com/5e14b299ed73794253b5000e/5f653af981b0e84fb33183d2_ESTATUTO.pdf

Universidad Privada Norbert Wiener. (2019a). *Plan estratégico 2019-2023*[Archivo PDF]. https://assets.website-

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

files.com/5e14b299ed73794253b5000e/5f653b4f0b2733c3ab098166_Plan_Estrategico_2019_V.pdf

Universidad Privada Norbert Wiener. (2019b). *Reglamento Académico General* [Archivo PDF]. https://assets.website-files.com/5e14b299ed73794253b5000e/5f653c5703891064e2683e17_Reglamento_Academico_General_V4_2019.pdf

Universidad Privada Norbert Wiener. (2019c). *Plan del Sistema de Gestión de la Calidad UPNW 2019-2023*[Archivo PDF]. https://assets.website-files.com/5e14b299ed73794253b5000e/5f653ec8e4294fce33c60bda_Plan_Sistema_de_Gestion_de_la_Calidad.pdf

Universidad Privada Norbert Wiener. (2020a). *Modelo Educativo UPNW 2020* [Archivo PDF].

Universidad Privada Norbert Wiener. (2021a). *Reglamento Docente* [Archivo PDF].

Universidad Privada Norbert Wiener. (2021b). *Reglamento de Grados y Títulos* versión 03 [Archivo PDF].

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

ANEXOS

Anexo 1. Sumillas

I Ciclo

MODELOS ECONÓMICOS Y FINANZAS PARA LA GESTIÓN DE LA SALUD

La asignatura pertenece al área de estudios de especialidad y es de naturaleza teórica. Tiene como propósito analizar el comportamiento de los agentes económicos - financieros y cómo afectan al desempeño de una organización en salud, integrando el marco conceptual, metodológico y analítico de economía de la salud con el fin de maximizar el bienestar de los escasos recursos con enfoque ético y de responsabilidad social. Se potencian las siguientes competencias generales: generar información y pensamiento crítico. Además de ello, prioriza el desarrollo de la competencia específica: "Analiza información contable - financiera y presupuestal, considerando el contexto económico nacional e internacional". Comprende: La economía aplicada en la implementación de las políticas públicas en salud; Modelos económicos, Macroeconomía y microeconomía y su relación con los indicadores de salud; Metodologías de costeo y financiamiento de servicios de salud de primer nivel de atención y de hospitales; Financiamiento y evaluación económica de las tecnologías de la salud. Se utiliza una metodología activa de aula invertida, aprendizaje basado en problemas, método de casos y trabajo colaborativo. El docente a cargo de esta asignatura posee amplia experiencia como gestor en las áreas de economía, finanzas y/o en proyectos financieros en instituciones del sector de la salud, manejo de TIC aplicadas a la educación, es analítico, conoce a fondo la realidad económica y política tanto nacional como internacional, ha desarrollado habilidades comunicativas y dominio ético.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SALUD

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

La asignatura pertenece al área de estudios de especialidad y es de naturaleza teórica. Tiene como propósito lograr las competencias para la elaboración y ejecución de planes estratégicos que tiendan a solucionar los problemas de una comunidad y fortalecer las instituciones de salud. Atendiendo así a las siguientes competencias generales: trabajo colaborativo y pensamiento crítico. Además, prioriza el desarrollo de la competencia específica: "Diseña e implementa estrategias de gestión de la calidad de los servicios de salud". Comprende: Generalidades y conceptos de la planificación estratégica, Planificación de servicios de salud, Proceso de planificación estratégica, Control y evaluación del plan. Se emplea una metodología activa de aula invertida, basada en el trabajo colaborativo y análisis de casos. El docente a cargo de la asignatura tiene amplia experiencia como gestor y en cargo de planificación e innovación en instituciones de servicios de salud, manejo de TIC aplicadas a la educación, con habilidades para la organización, planificación e innovación, sentido crítico y manejo ético.

LIDERAZGO GLOBAL Y DESARROLLO PERSONAL

La asignatura pertenece al área de estudios generales y es de naturaleza teórica. Tiene como propósito desarrollar competencias para el liderazgo personal, de equipos y de las organizaciones. Se desarrollan las siguientes competencias generales: trabajo colaborativo, comunicación efectiva y autogestión. Además, se prioriza la competencia específica: "Lidera equipos y organizaciones de salud". Comprende: La inteligencia emocional y social (gestión de emociones, gestión de crisis, autorreflexión, autoconocimiento, aprendizaje continuo); Liderazgo personal, liderazgo de equipos y liderazgo organizacional; Liderazgo transformacional. Elementos clave de la perspectiva VUCA. Se emplea una metodología activa de aula invertida, basada en el trabajo colaborativo, juego de roles, ABR, debates y estrategias de mentoring. El docente a cargo de la asignatura posee amplia experiencia liderando equipos y organizaciones, así como formación en gestión de personas, gestión del talento, power skills, coaching

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

y/o mentoring. Manejo de TIC aplicadas a la educación y dominio metodológico para la enseñanza de adultos.

CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

La asignatura pertenece al área de estudios generales y es de naturaleza teórica. Tiene como propósito desarrollar conocimientos para la preparación de los estados e informes financieros tradicionales, tanto en Estados Unidos como para otras partes del mundo, con enfoque en planificación empresarial y toma de decisiones. Atendiendo así a las siguientes competencias generales: generar información y pensamiento crítico. Además, prioriza el desarrollo de la competencia específica: "Analiza información contable - financiera y presupuestal, considerando el contexto económico nacional e internacional". Comprende: Estados financieros y presentación de informes financieros (principios de contabilidad aceptados en Estados Unidos - GAAP y normas internacionales de información financiera – NIIF). Reconocimiento y medición de eventos contables (elaboración de análisis de cuentas por resultados, balances y estado de flujos de efectivo, medición de ingresos, gastos, pasivos, activos y capital contable). Análisis de costos y comportamiento de costos con enfoque en la planificación empresarial y la toma de decisiones. Se emplea una metodología activa de aula invertida, basada en el trabajo colaborativo, ABP aprendizaje basado en problemas y análisis de casos. El docente a cargo de la asignatura tiene amplia experiencia como contador general, gestor en áreas financieras, tesorería y/o contables, Manejo de TIC aplicadas a la educación y dominio metodológico para la enseñanza de adultos.

II Ciclo

MARKETING DIGITAL EN UN MUNDO GLOBAL

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

La asignatura pertenece al área de estudios generales y es de naturaleza teórica. Esta asignatura, se considera en la "línea de comunicación". Tiene como propósito desarrollar competencias analíticas para la gestión del marketing y agregar valor a las empresas en un entorno internacional. Atendiendo así a las siguientes competencias generales: manejo de las TIC y ciudadanía digital, y comunicación efectiva. Además, prioriza el desarrollo de la competencia específica: "Diseña soluciones digitales y estrategias de marketing". Comprende: La orientación del mercado (segmentación, focalización, posicionamiento y sus implicaciones estratégicas dentro del contexto del análisis de clientes y competidores); Herramientas de decisión analítica y gerencial para crear ventaja competitiva (similitudes y diferencias en el marketing nacional y global). Las 4P del marketing (precio, producto, promoción y lugar) para generar valor a las empresas en un entorno internacional; Gestión de marketing (análisis cuantitativos y cualitativos). Se emplea una metodología activa de aula invertida, basada en el trabajo colaborativo, ABP aprendizaje basado en problemas y análisis de casos. El docente a cargo de la asignatura tiene amplia experiencia como jefe, director o gerente de marketing en empresas privadas y otros tipos de organizaciones. Manejo de TIC aplicadas a la educación, power skills y dominio metodológico para la enseñanza de adultos.

ANÁLISIS DE DATOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UN MUNDO GLOBAL

La asignatura pertenece al área de estudios generales y es de naturaleza teórica. Tiene como propósito comprender y aplicar técnicas estadísticas para mejorar la calidad de las decisiones gerenciales. Atendiendo así a las siguientes competencias generales: generar información, manejo de las TIC y ciudadanía digital, y pensamiento crítico. Además, prioriza el desarrollo de la competencia específica: "Analiza información contable - financiera y presupuestal, considerando el contexto económico nacional e internacional". Comprende: Conceptos, técnicas y aplicaciones de herramientas cuantitativas aplicadas a conjuntos de datos utilizados en los negocios. Estadística elemental (medidas de dispersión, ubicación, variables aleatorias, etc.); Modelos de gestión de uso frecuente (regresión, ANOVA, etc.) aplicado a todas

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

las industrias. Software estadístico (SPSS) para la transformación de datos y toma de decisiones. Se emplea una metodología activa de aula invertida, basada en el trabajo colaborativo, ABP aprendizaje basado en problemas y análisis de casos. El docente a cargo de la asignatura tiene amplia experiencia como jefe, director o gerente de áreas vinculadas a la analítica de datos y transformación digital. Manejo de TIC aplicadas a la educación, pensamiento analítico, innovador, con habilidades tecnológicas y dominio metodológico para la enseñanza de adultos.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN SALUD

La asignatura pertenece al área de especialidad y es de naturaleza teórica. Tiene como propósito desarrollar la capacidad para conducir el trabajo en una organización basada en las tecnologías de la información en salud, para la generación de conocimientos aplicables en la toma de decisiones acordes a las prioridades de salud. Se desarrollan las siguientes competencias generales: Generar información, manejo de TIC y ciudadanía digital, y pensamiento crítico. Además, se prioriza la competencia específica: "Diseña e implementa estrategias de gestión de la calidad de los servicios de salud". Comprende: componentes y funciones del sistema de información y estructura de los sistemas de información en salud; ciclo de desarrollo de un sistema de información; tecnologías de información aplicadas a los servicios de salud. Se emplea una metodología activa de aula invertida, basada en el trabajo colaborativo y análisis de casos. El docente a cargo de la asignatura tiene amplia experiencia en cargos relacionados a los sistemas de información en instituciones de salud y aplica tecnologías de la información para la solución de problemas. Manejo de TIC aplicadas a la educación, pensamiento analítico y crítico, con habilidades tecnológicas y dominio metodológico para la enseñanza de adultos.

COSTOS Y PRESUPUESTOS PARA LA GESTIÓN EN SALUD

La asignatura pertenece al área de especialidad y es de naturaleza teórica. Tiene como propósito suministrar las herramientas metodológicas para el costeo de todas las operaciones y actividades que

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

realiza una empresa de salud, que facilite su ejecución y control para el logro de objetivos organizacionales, tanto a nivel operativo como gerencial. Se desarrollan las siguientes competencias generales: Autogestión y pensamiento crítico. Además, se prioriza la competencia específica: "Analiza información contable - financiera y presupuestal, considerando el contexto económico nacional e internacional,". Comprende: Clasificación de los costos. Relaciones con la actividad, los costos y los niveles de autoridad, los costos indirectos, costeo por actividades, método del costeo variable y costeo absorbente, relación costo – volumen – utilidad, presupuesto por resultados. Se emplea una metodología activa de aula invertida, basada en el trabajo colaborativo y análisis de casos. El docente a cargo de la asignatura tiene amplia experiencia en jefatura, dirección y/o gerencia de costos y presupuestos en instituciones de salud. Manejo de TIC aplicadas a la educación, pensamiento analítico y dominio metodológico para la enseñanza de adultos.

III Ciclo

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN SERVICIOS DE SALUD

La asignatura pertenece al área de estudios de especialidad y es de naturaleza teórica. Tiene como propósito desarrollar capacidades para la planificación, programación y evaluación de la gestión de la calidad en las instituciones prestadoras de servicios de salud. Se potencian las siguientes competencias generales: Generar información y trabajo colaborativo. Además de ello, prioriza el desarrollo de la competencia específica: "Diseña e implementa estrategias de gestión de la calidad de los servicios de salud". Comprende: Organización de los recursos para la gestión de las instituciones de salud; Gestión gerencial y herramientas de evaluación y control para la toma de decisiones; Gestión de la calidad basada en las tendencias actuales en los sistemas de salud; Calidad de la atención y accesibilidad a los servicios de salud. Se utiliza una metodología activa de aula invertida, aprendizaje basado en problemas y método de casos. El docente a cargo de esta asignatura posee amplia experiencia como gestor de servicios en el

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

sector de la salud en instituciones públicas, privadas y en emprendimientos vinculados a la salud. Manejo de TIC aplicadas a la educación, pensamiento analítico y crítico, ha desarrollado power skills y dominio metodológico para la enseñanza de adultos.

EPIDEMOLOGÍA PARA LA GERENCIA

La asignatura pertenece al área de especialidad y es de naturaleza teórica. En esta asignatura se desarrolla un Proyecto Integrador vinculado con ODS3. Salud y Bienestar, ODS 4. Educación de Calidad, ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos. Tiene como propósito que el estudiante adquiera competencias para la aplicación del método epidemiológico en el proceso de toma de decisiones, identificando los principales determinantes y factores condicionantes de la epidemiología. Atendiendo así a las siguientes competencias generales: compromiso ético y preocupación por el impacto social y medioambiental, y trabajo colaborativo. Además, prioriza el desarrollo de la competencia específica: "Diseña e implementa estrategias de gestión de la calidad de los servicios de salud". Comprende: Conceptos generales y medidas epidemiológicas, diseños y modelos epidemiológicos para la gestión, indicadores epidemiológicos para la gestión sanitaria y ejemplos prácticos de aplicación de la epidemiología gerencial. Se emplea una metodología activa de aula invertida, basada en el trabajo colaborativo y análisis de casos. El docente es epidemiólogo con experiencia en de instituciones de salud pública y privada. Es analítico, con habilidades de planificación, organización, proyección, síntesis y resolución de problemas, además de vocación por la investigación. Manejo de TIC aplicadas a la educación y dominio metodológico para la enseñanza de adultos.

GESTIÓN DE PROYECTOS EN SALUD

La asignatura pertenece al área de estudios de especialidad y es de naturaleza teórica. Tiene como propósito elaborar un proyecto de desarrollo relacionado a la gestión de instituciones en salud, aplicando

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

adecuadamente la metodología de marco lógico, para fortalecer la función de control en la gestión de las organizaciones y servicios de salud. Atendiendo así a las siguientes competencias generales: generar información, compromiso ético y preocupación por el impacto social y medioambiental, y actitud emprendedora. La competencia específica que desarrolla es: "Elabora y evalúa proyectos en el campo de la gestión de la salud". Comprende: Proyectos de desarrollo, ciclo de gestión de proyecto; Metodología de marco lógico (MML) y Marco conceptual de la formulación de proyectos de inversión pública y privada; Financiamiento de los diferentes sistemas y servicios de salud; Estrategias de acción bajo un enfoque sistémico según la normatividad vigente. Se emplea una metodología activa de aula invertida, basada en el trabajo colaborativo y análisis de casos. El docente de la asignatura tiene experiencia en el diseño, ejecución y gestión de proyectos en el campo de las instituciones prestadoras de servicios de salud. Manejo de TIC aplicadas a la educación, pensamiento analítico y crítico, resolución de problemas, pensamiento innovador, con habilidades tecnológicas y dominio metodológico para la enseñanza de adultos.

IV Ciclo

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD

La asignatura pertenece al área de especialidad y es de naturaleza teórica. Ha sido seleccionada para desarrollar contenidos vinculados "discapacidad". Tiene como propósito que el estudiante analice el comportamiento organizacional y los procesos de gestión del talento humano, proponiendo soluciones a problemas identificados mediante la elaboración de un plan estratégico de gestión del talento humano para una institución prestadora de servicios de salud. Atendiendo así a las siguientes competencias generales: generar información, compromiso ético y preocupación por el impacto social y medioambiental, y actitud emprendedora". La competencia específica que prioriza es "Lidera equipos y organizaciones de salud". Comprende: gestión y desarrollo del personal, estrategias para una interacción propositiva con los recursos

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

humanos en salud, valoración de puestos de trabajo, elaboración de planes salariales, la evaluación del desempeño por competencias y cultura organizacional, negociación y manejo de conflictos, sensibilización en torno a la Ley General de la persona con discapacidad 29973. Se utiliza una metodología de trabajo aula invertida y método de casos. El docente tiene amplia experiencia profesional como coordinador, jefe o director de las áreas de gestión del talento o desarrollo organizacional en instituciones de salud. Lidera equipos, es innovador, con amplio desarrollo de habilidades para la comunicación, motivación y demás habilidades para la gerencia. Manejo de TIC aplicadas a la educación y dominio metodológico para la enseñanza de adultos.

GESTION DE RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA LOS NEGOCIOS DE SALUD

La asignatura pertenece al área de especialidad y es de naturaleza teórica. Tiene como desarrollar competencias para la digitalización de organizaciones del sector de la salud, considerando la legislación de protección de la información. Atendiendo así a las siguientes competencias generales: Manejo de TIC y ciudadanía digital, y actitud emprendedora. La competencia específica que prioriza es: “Diseña soluciones digitales y estrategias de marketing”. Comprende: Estrategias y nuevos modelos digitales de negocio en el sector de la salud. Necesidades del ecosistema de salud digital. Proyectos innovadores y de transformación a través de técnicas avanzadas de agilidad en entornos de salud. Culturas y equipos basados en nuevos modelos relacionales y en la innovación healthtech. Soluciones digitales y nuevos mapas de experiencia digital relacional de pacientes y familiares con profesionales médicos. Gestión de equipos en entornos del ecosistema de salud. Mecanismos de seguridad, interoperabilidad, compliance, estándares de comunicación y legislación de protección de la información para modelos de salud digital. Se utiliza una metodología de trabajo aula invertida y método de casos. El docente tiene amplia experiencia profesional como jefe o director de las áreas de emprendimiento, tecnología e innovación en instituciones de salud. Manejo de TIC aplicadas a la educación y dominio metodológico para la enseñanza de adultos.

PROYECTO INTEGRADOR

La asignatura es del área de estudios específicos y es de naturaleza teórica. Es denominado “curso integrador” o “CAPSTONE”, ya que consolida los aprendizajes del programa de maestría en un producto final, el cual es sustentado. Tiene el propósito de elaborar el proyecto de factibilidad o de negocios en el campo de la gestión en salud. Atendiendo así a las siguientes competencias generales: generar información, trabajo colaborativo y pensamiento crítico. Las competencias específicas que desarrolla son: ““Analiza información contable - financiera y presupuestal, considerando el contexto económico nacional e internacional", “Diseña e implementa estrategias de gestión de la calidad de los servicios de salud”, “Diseña soluciones digitales y estrategias de marketing” y “Elabora y evalúa proyectos en el campo de la gestión de la salud”. Comprende: Direccionamiento estratégico; Estudio de factibilidad; Estudio técnico; Estudio legal y administrativo. Estudio económico y financiero. Se emplea una metodología activa de aula invertida, basada en el aprendizaje por proyectos, el método científico y la mentoría. El docente a cargo de la asignatura tiene amplia experiencia elaborando y gestionando proyectos de factibilidad y/o negocios en el campo de la gestión en salud. Manejo de TIC aplicadas a la educación y dominio metodológico para la enseñanza de adultos.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Universidad Norbert Wiener	PROGRAMA	CÓDIGO	PÁGINA
	MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SALUD - MBA	P95	**101/107**

Anexo 2. Matriz de competencias/niveles vs asignaturas

Cursos				Competencias Generales									Competencias Específicas					Competencias Específicas por curso	Competencias (Generales + Específicas) por curso
Código	Nombre	Créd	Tipo	Generar Información	Manejo de TIC y Ciudadanía Digital	Compromiso ético y Preoc. por el imp. Soc. y Med. Amb.	Trabajo colaborativo	Actitud emprendedora	Comunicación Efectiva	Autogestión	Pensamiento Crítico	Competencias Generales por curso	Analiza información contable - financiera y presupuestal, considerando el contexto económico nacional e internacional.	Diseña e implementa estrategias de gestión de la calidad de los servicios de salud.	Lidera equipos y organizaciones de salud.	Diseña soluciones digitales y estrategias de marketing.	Elabora y evalúa proyectos en el campo de la gestión de la salud.		
Ciclo 1																			
MGAS1101AD	MODELOS ECONÓMICOS Y FINANZAS PARA LA GESTIÓN DE LA SALUD	3	Especialidad	2							2	2	2					1	3
MGAS1102AD	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SALUD	3	Especialidad				2				3	2		2				1	3
MGAS1103AD	LIDERAZGO GLOBAL Y DESARROLLO PERSONAL	4	General				2		2	2		3			2			1	4
MGAS1104AD	CONTABILIDAD GERENCIAL PARAD LA TOMA DE DECISIONES	4	General	3							3	2	3					1	3
Ciclo 2																			
MGAS1201AD	MARKETING DIGITAL EN UN MUNDO GLOBAL	4	General		2				3			2				2		1	3
MGAS1202AD	ANÁLISIS DE DATOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UN MUNDO GLOBAL	4	General	3	3						3	3	3					1	4
MGAS1203AD	SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN SALUD	3	Especialidad	3	3						3	3		3				1	4
MGAS1204AD	COSTOS Y PRESUPUESTOS PARA LA GESTIÓN EN SALUD	3	Especialidad							3	3	3	3					1	4
Ciclo 3																			
MGAS1301AD	GESTIÓN DE LA CALIDAD EN SERVICIOS DE SALUD	**3**	Especialidad	3			3					2		3				1	3
MGAS1302AD	EPIDEMIOLOGÍA PARA LA GERENCIA	**3**	Especialidad			2	3					2		3				1	3
MGAS1303AD	GESTIÓN DE PROYECTOS EN SALUD	**4**	Específico	3		3		2				3					2	1	4
Ciclo 4																			
MGAS1401AD	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD	**3**	Especialidad	3		3		3				3			3			1	4
MGAS1402AD	GESTION DE RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA LOS NEGOCIOS DE SALUD	**3**	Especialidad		3			3				2				3		1	3
MGAS1403AD	PROYECTO INTEGRADORI	**4**	Específico	3			3				3	3	3	3			3	3	6

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Director de la Escuela de Posgrado	Director de la Escuela de Posgrado	Vicerrector Académico

	PROGRAMA	CÓDIGO	PÁGINA
Universidad Norbert Wiener	MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SALUD - MBA	P95	**102/107**

Anexo 3. Resultados de aprendizaje del estudiante

Tabla 12. *Resultados del Estudiante*

Competencias	Asignaturas	Resultados de aprendizaje
Elabora y evalúa proyectos en el campo de la gestión de la salud, considerando las necesidades y problemática de la comunidad, valorando las bases éticas y normativas.	Proyecto Integrador	Elabora y sustenta el proyecto de factibilidad en la línea de la gestión de la salud o plan de negocios en salud, de acuerdo a la metodología del planeamiento estratégico.
	Gestión de proyectos en salud	Aplica la metodología del marco lógico en la elaboración de proyectos de desarrollo, para fortalecer la función de control en la gestión de las instituciones prestadoras de servicios de salud.
Diseña e implementa estrategias de gestión de la calidad de los servicios de salud, basado en la integración de las fuentes de información en salud, diagnósticos e indicadores para la toma de decisiones acordes a las prioridades de salud con enfoque en responsabilidad social.	Gestión de la calidad en servicios de salud	Planifica, programa y evalúa la gestión de la calidad en las instituciones prestadoras de servicios de salud e implementa acciones de mejora continua.
	Planificación estratégica en salud	Elabora planes estratégicos que tiendan a solucionar los problemas de una comunidad y fortalecer las instituciones de salud, priorizando la simplificación de procesos.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Director de la Escuela de Posgrado	Director de la Escuela de Posgrado	Vicerrector Académico

	PROGRAMA	CÓDIGO	PÁGINA
Universidad Norbert Wiener	MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SALUD - MBA	P95	**103/107**

Competencias	Asignaturas	Resultados de aprendizaje
	Sistemas de información en salud	Utiliza herramientas tecnológicas para el diseño de propuestas de mejora de los sistemas de información sanitaria con criterios de equidad y eficiencia.
	Epidemiología para la gerencia	Aplica el método epidemiológico en el proceso de toma de decisiones, identificando los principales determinantes y factores condicionantes de la epidemiología.
	Proyecto Integrador	Elabora y sustenta el proyecto de factibilidad en la línea de la gestión de la salud o plan de negocios en salud, de acuerdo a la metodología del planeamiento estratégico.
Analiza información contable - financiera y presupuestal, considerando el contexto económico nacional e internacional, que facilite la toma de decisiones en la gestión de instituciones de salud, con enfoque ético.	Modelos económicos y finanzas para la gestión de la salud	Diseña estrategias financieras y organizacionales enfocadas en brindar soluciones a los problemas de salud de la población.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Director de la Escuela de Posgrado	DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO	VICERRECTOR ACADÉMICO

	PROGRAMA	CÓDIGO	PÁGINA
Universidad Norbert Wiener	MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SALUD - MBA	P95	**104/107**

Competencias	Asignaturas	Resultados de aprendizaje
	Contabilidad gerencial para la toma de decisiones	Elabora y presenta informes financieros (GAAP y NIIF), así como también analiza costos y su comportamiento con enfoque en la planificación empresarial y la toma de decisiones. Elabora los estados e informes financieros considerando la normativa de Estados Unidos y de las normas internacionales NIIF, con enfoque en planificación empresarial y toma de decisiones.
	Análisis de datos y transformación digital en un mundo global	Analiza datos estadísticos a partir de los cuales toma decisiones para mejorar la calidad del servicio en una organización.
	Costos y presupuestos para la gestión en salud	Define el costeo de las operaciones y actividades que realiza una empresa de salud, garantizando logro de objetivos y resultados.
	Proyecto Integrador	Elabora y sustenta el proyecto de factibilidad en la línea de la gestión de la salud o plan de negocios en salud, de acuerdo a la metodología del planeamiento estratégico.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Director de la Escuela de Posgrado	DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO	VICERRECTOR ACADÉMICO

	PROGRAMA	CÓDIGO	PÁGINA
Universidad Norbert Wiener	MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SALUD - MBA	P95	**105/107**

Competencias	Asignaturas	Resultados de aprendizaje
Lidera equipos y organizaciones de salud, considerando planes de desarrollo y atracción del talento humano, con un enfoque estratégico y sostenible.	Liderazgo global y desarrollo personal	Aplica estrategias y métodos de autoconocimiento para liderar equipos, e identifica la importancia de la inteligencia emocional y social para la gestión eficiente de las organizaciones.
	Gestión del talento humano en las organizaciones de salud	Analiza el comportamiento organizacional y los procesos de gestión del talento humano, proponiendo soluciones a problemas identificados mediante la elaboración de un plan estratégico de gestión del talento humano para una institución prestadora de servicios de salud.
Diseña soluciones digitales que permita agilizar los procesos y mejorar la experiencia del usuario en las organizaciones de salud, teniendo en cuenta los mecanismos de protección de la información.	Marketing digital en un mundo global	Aplica herramientas mercadológicas y financieras en la gestión del plan de marketing, mediante un pensamiento estratégico e innovador, orientado al logro de ventajas competitivas que agregue valor a las empresas con visión internacional.
	Gestión de recursos tecnológicos para los negocios en salud	Propone soluciones digitales a problemas identificados en los procesos y que facilite la mejora de la calidad de los servicios de salud.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Director de la Escuela de Posgrado	DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO	VICERRECTOR ACADÉMICO

	PROGRAMA	CÓDIGO	PÁGINA
Universidad Norbert Wiener	MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SALUD - MBA	P95	**106/107**

Competencias	Asignaturas	Resultados de aprendizaje
	Proyecto Integrador	Elabora y sustenta el proyecto de factibilidad en la línea de la gestión de la salud o plan de negocios en salud, de acuerdo a la metodología del planeamiento estratégico.

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

Dr. Guillermo Raffo Ibarra
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Norbert Wiener

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Director de la Escuela de Posgrado	DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO	VICERRECTOR ACADÉMICO

Anexo 4. Glosario de términos

- **Diseño Curricular:** Es el proceso que constituye y permite organizar y desarrollar la elaboración y/o actualización de un plan de estudio, en busca de satisfacer las necesidades formativas de los estudiantes.
- **Currículo:** Documento académico, producto del análisis filosófico, económico y social, que contiene criterios, métodos, procesos e instrumentos estructurados para el desarrollo de un programa de estudios.
- **Plan de Estudio:** Es el documento que recoge la secuencia formativa, medios, objetivos académicos de un programa de estudios.
- **Malla Curricular:** Conjunto de cursos, ordenados por criterios de secuencialidad y complejidad, que constituyen la propuesta de formación del currículo.
- **Perfil de Egreso:** Características (Competencias, habilidades, cualidades, valores) que deben logran los estudiantes como resultados de la conclusión del proceso de formación profesional.
- **Objetivos Educacionales:** Logros profesionales que se esperan luego de un periodo de tiempo de egreso. Es la descripción de una conducta modificada producto de un aprendizaje logrado y que se evidencia en el desempeño profesional.