

# LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LAS MAESTRÍAS DE GESTIÓN EN SALUD

¿Cómo cumplir con el juramento hipocrático y, al mismo tiempo, administrar un hospital sostenible, especialmente cuando nuevas exigencias sociales bullen en América Latina? Frente a este dilema, las escuelas de negocios de la región prometen entregar profesionales interesados en el bienestar colectivo y familiarizados con las nuevas tecnologías.

Por Catherine Lacourt y Sol Park, AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE

**D**octores apurados, enfermeras asediadas, pacientes enfermos, familias preocupadas, exigentes accionistas, nuevas regulaciones políticas, incrementales costes de los insumos y la vertiginosa aceleración tecnológica, en un marco de vida o muerte. Tal es la condición de un hospital, que el académico Henry Mintzberg declaró en su libro *Managing the myths of health care*: “¡Nadie es capaz de manejar un hospital!”.

Pero alguien tiene que hacerlo, así que interesados en esta misión casi imposible, en este tercer especial sobre

**Según los expertos consultados para este especial, los candidatos a un programa en gestión de la salud tienen entre 35 y 40 años en promedio, mientras que los estudiantes de un MBA típico tienen entre 30 y 35 años.**

maestrías especializadas en negocios de AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE, se han explorado las propuestas de las diferentes escuelas de negocios de América Latina que prometen suministrar a los profesionales preparados para ese desafío tenaz.

La oferta de las maestrías especializadas en gestión en salud es especialmente interesante de ser estudiada en un contexto en el que los sistemas de salud de América Latina son blanco de los principales reclamos sociales que se han reforzado durante 2019, y en el que el Índice de Desarrollo Humano 2019, de Naciones Unidas, destaca como deudas urgentes: “La distribución desigual de la educación, la salud y los niveles de vida obstaculizan el progreso de los países. Según estas variables, en 2018 se perdió el 20% del progreso del desarrollo humano debido a las desigualdades”, sentencia el informe.

Según “Better spending for better lives” (“Mejor gasto para mejores vidas”), estudio publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los países de América Latina y el Caribe solo gastan alrededor del 4% del PIB en materia de salud pública, por debajo del 5% suscrito por todos los países de la región, a través de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Esta precariedad y falta

de recursos son una amenaza que potencia una crisis mayor y *ad portas* para un desafío común que enfrentan las sociedades latinoamericanas: el crecimiento demográfico y envejecimiento de la población. Según los indicadores de desarrollo del Banco Mundial (BM), la población total de la región creció 1,21% en 2017, mientras que la población mayor de 65 años aumentó 3,43%, casi el triple.

Esta situación –que requiere prestaciones más refinadas y mejor distribuidas– se ve agravada por los principales problemas que padecen los sistemas de salud latinoamericanos, que, según

**Según los indicadores de desarrollo del Banco Mundial (BM), la población total de la región creció 1,21% en 2017, mientras que la población mayor de 65 años creció 3,43%, casi el triple.**

una encuesta realizada por INCAE Business School, en 2019, surgen y se perpetúan por la mala gestión. Según el sondeo, las mayores preocupaciones están radicadas en el desabastecimiento de insumos y medicamentos, la capacidad insuficiente, los nombramientos motivados por presiones políticas o nexos familiares, las listas o filas de espera prolongadas y, finalmente, los robos y fraudes.

“Es un sector que no cubre las necesidades de la población”, dice César Neves Catter, director de la maestría en Gerencia de Servicios de Salud de la Universidad ESAN. “Por ejemplo, el sistema público en el Perú está fragmentado entre los ministerios de Salud y Seguridad Social; ambos tienen hospitales pobremente implementados y con largas listas de espera. Ya en el ámbito privado, tiene uno de los gastos de bolsillo (de las personas) más grandes de América Latina, complementado con seguros privados que solo abarcan al 5% de la población, y con graves problemas de acceso por la difícil geografía del país”, enumera. “El sector estaba y todavía sigue muy mal y está pidiendo ayuda a gritos, para que le enseñen a gestionar los pocos recursos que tiene”, agrega Neves.

Entonces, ¿cómo cumplir con el juramento hipocrático y, al mismo tiempo, administrar un hospital sostenible, especialmente cuando nuevas

exigencias sociales bullen en América Latina? Frente a este dilema, las escuelas de negocios de la región podrían ser claves en la formación de profesionales que rehabiliten el sistema.

### Rejuvenecimiento

Interesados en este tema, para este especial se han revisado 45 escuelas de negocios latinoamericanas que imparten maestrías especializadas en negocios, de las cuales 13 ofrecen maestrías de gestión en salud durante 2019. En total, se han estudiado 16 programas, incluyendo el del Hospital Israelita Albert Einstein, que, aunque fuera de la definición de escuela de negocios, fue incorporado por el liderazgo de ese hospital en la región.

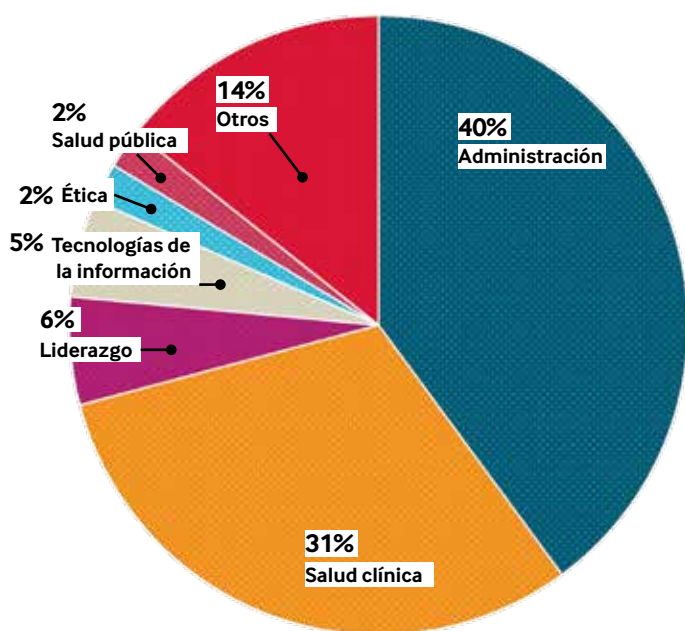
Las maestrías de gestión en salud presentan diferencias con los otros tipos de programas de estas escuelas de negocios. Una de ellas es el perfil de los alumnos: según los expertos consultados para este especial, los candidatos a un programa en gestión de la salud tienen entre 35 y 40 años en promedio, mientras que los estudiantes de un MBA típico tienen entre 30 y 35 años, de acuerdo con datos del *Ranking MBA Latinoamericano 2019* de AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE.

En comparación con una profesión administrativa tradicional, en la que un MBA significa un ascenso en la ca-

## Malla curricular de las maestrías especializadas en gestión de salud

Porcentaje de cursos específicos según materia

Fuente: AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE



PAÍS	UNIVERSIDAD	Ciudad	Maestrías especializadas en negocios tradicionales							Maestrías especializadas en negocios no tradicionales					
			Finanzas	Marketing	Operaciones	Economía	Gestión pública	Recursos humanos y desarrollo organizacional	Innovación y emprendimiento	Estrategia	Gestión de datos y TIC	Gestión en salud	Gestión ambiental y de energía	Agronegocios	
ARGENTINA	Universidad de Palermo	Buenos Aires		2				1			1	2			
	Universidad San Andrés	Buenos Aires	1	1					2			1			
	Universidad Torcuato di Tella	Buenos Aires	1									1			
	Universidad Nacional del Litoral	Santa Fe	1			2	1								
	Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)	Buenos Aires		4		2		1							
	Universidad de Buenos Aires	Buenos Aires	2		2	7	4	1	1		5	1	1		
BOLIVIA	Universidad Privada Bolivariana	La Paz	1	1		1							2		
BRASIL	FIA Business School	São Paulo	4	3	4	2	1		1		3				1
	Fundaçao Getúlio Vargas (FGV EAESP)	São Paulo			1	3	3					2			
	Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)	Río de Janeiro/ São Paulo		5		2			2		1				1
	Inspere	São Paulo	2			2	2				1				
	Hospital Albert Einstein	São Paulo										1			
CHILE	Universidad Alberto Hurtado	Santiago				1	1	1							
	Pontificia Universidad Católica de Chile	Santiago	1			2			1	1		1			
	Universidad Diego Portales	Santiago	1	1		1	1			1					
	Universidad Adolfo Ibáñez	Santiago	1	2		1		1	1			1			
	Universidad de Chile	Santiago	4	1	1	3	2	1			2	1			
	Universidad de Talca	Talca				2	1					1			
	Universidad de Santiago	Santiago	3	1		3	1	1							
	Universidad Técnica Federico Santa María	Valparaíso												1	
COLOMBIA	Universidad EAFIT	Medellín		1	3	1		1	2		1				
	Universidad del Norte	Barranquilla	1	1		2									
	Universidad Externado de Colombia	Bogotá	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
	Universidad del Rosario	Bogotá		1					1			1			
	Universidad de los Andes	Bogotá	2	1	1						1		2		
	Universidad ICESI	Cali	2	1		1		1				1			
	Prime Business School - Universidad Sergio Arboleda	Bogotá	2	1	1	1	1								
	Pontificia Universidad Javeriana	Bogotá				1	1						2		
COSTA RICA	INCAE Business School	San José	1	1	1						1				
ECUADOR	ESPAE Graduate School of Management - ESPOL	Guayaquil				1			1	1		1			
	ESAI Business School - UEES	Guayaquil	1	1	1	1	1	1							
	Universidad San Francisco de Quito	Quito	1	1											
	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Guayaquil		1		1		1				1			
MÉXICO	Universidad Anáhuac	CMDX	2			1		1							
	EGADE Business School	Monterrey/ CMDX	1		1	1							1		
	Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	CMDX	2	1	1	2	1				3				
	ITESO - Universidad Jesuita de Guadalajara	Tlaquepaque		1	2										
	Universidad de las Américas de Puebla	Puebla	4	1	1		1				1		1		
PERÚ	Universidad ESAN	Lima	2	1	1		1	1	3			1		1	
	Universidad del Pacífico	Lima	1	1	2			1							
	CENTRUM Graduate Business School - Pontificia Universidad Católica del Perú	Lima	1	1	2				1	2	1	1			
	PAD - Universidad de Piura	Lima						1							
PUERTO RICO	Universidad Ana G. Méndez	Gurabo	2	1	3	1		1							
PARAGUAY	Universidad Americana	Asunción	2	1	1	1	1	1							
URUGUAY	Universidad ORT	Montevideo	3			1		1							
VENEZUELA	IESA	Caracas	1	1			1								
<b>TOTAL</b>			<b>54</b>	<b>41</b>	<b>30</b>	<b>51</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	

rrera, “aquellos que se dedican al tema de la administración en salud eran mirados como personas que estaban al final de sus carreras o que no servían para la actividad clínica”, explica Óscar Arteaga, director académico del Magíster en Administración de Salud de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile. “Pero se ha ido entendiendo que la gestión en salud requiere un mayor nivel de profesionalización y se la ha ido valorando como un ámbito de desempeño”, destaca.

De esta forma, los expertos consultados afirman que cada vez más el programa atrae a jóvenes que buscan nuevos desafíos en esta área. “Tenemos profesionales de sa-

lud recién egresados que buscan una oportunidad laboral, ya que es muy difícil formarse en el área clínica, porque los cupos son escasos o las residencias son muy caras”, explica Nelson Ardón, director académico de la Maestría en Administración en Salud de la Facultad Ciencias Económicas y Administrativas, de la Pontificia Universidad Javeriana.

Más allá de la edad, los candidatos que buscan esta maestría proceden de variadas profesiones. Los entrevistados comentan que, además de profesionales de la salud, reciben estudiantes con formación en administración, de empresas de seguros de salud, farmacéuticas y tecnológicas, funcionarios públicos, abogados y hasta emprendedores.

### Las maestrías de gestión en salud conjugan dos enfoques a veces enfrentados: los temas técnico-clínicos versus la eficiencia administrativa-financiera.

La valorización de la administración en la industria de salud claramente afectó no solo la oferta de los programas, sino también la demanda. “Abrimos un curso para el primer semestre de 2018 y la demanda fue tan alta que tuvimos 260 inscritos para solo 42 vacantes. Entonces, tuvimos que abrir un segundo curso en setiembre”, celebra Flavia Angeli, gerente del programa del Hospital Albert Einstein.

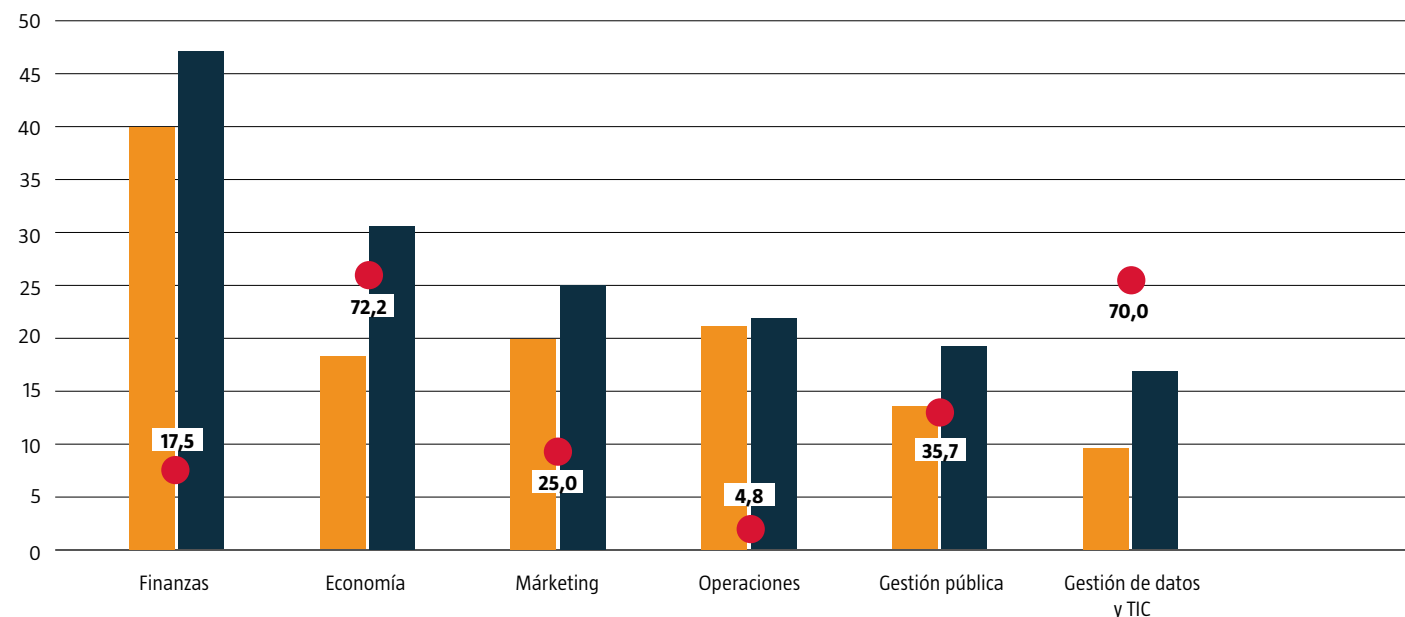
#### El dilema

¿Cómo maximizar el bienestar de un paciente mientras intento disminuir el costo per cápita? Esta es la pregunta que se hacen todos los días los administradores en instituciones en salud. Mientras los profesionales clínicos son formados

## A toda máquina

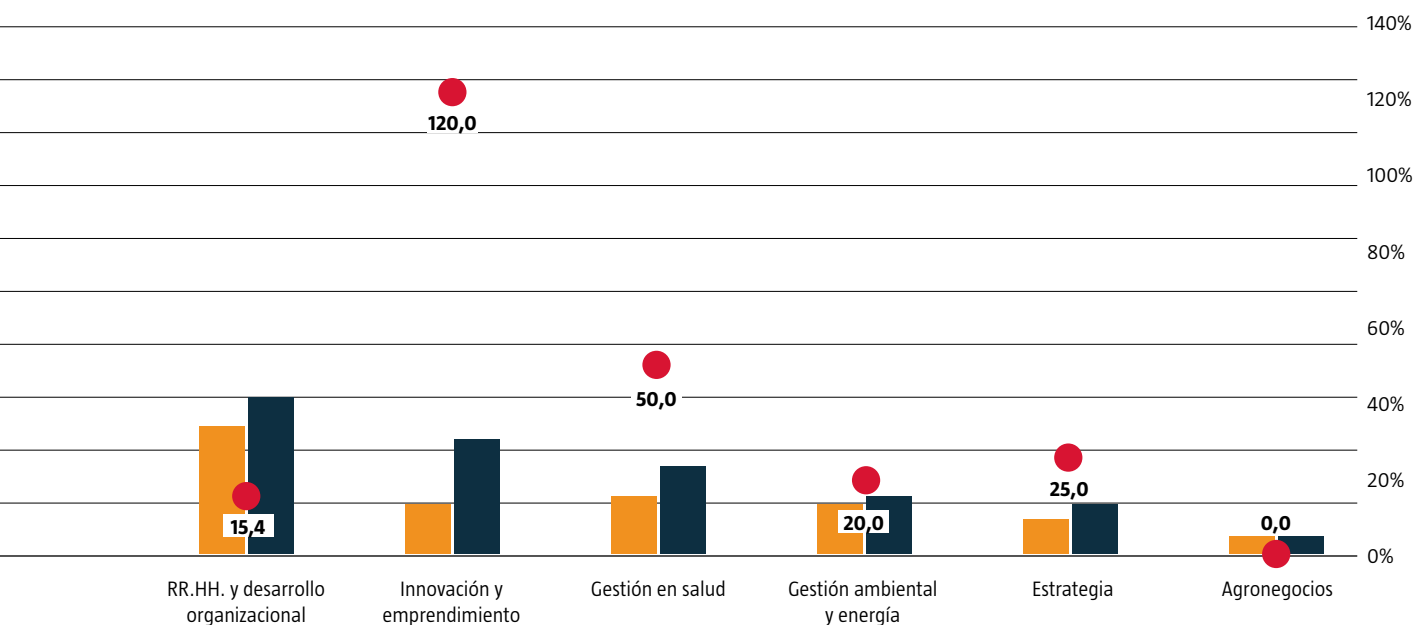
Aumento de las maestrías especializadas de las escuelas de negocios 2018 y 2020

Fuente: AMÉRICAECONOMÍA INTELLIGENCE



PAÍS	UNIVERSIDAD	Ciudad	Número de maestrías	Maestrías
Argentina	Universidad de Buenos Aires	Buenos Aires	1	Maestría en Gestión y Economía de la Salud
Brasil	Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP)	São Paulo	2	Curso de Especialización en Administración Hospitalaria y Sist. de Salud (CEAHS) - MBA en Gestión de la Salud
				Máster Profesional en Gestión para la Competitividad - Gestión de la Salud
Chile	Pontificia Universidad Católica de Chile	Santiago	1	Magíster en Administración de Salud
	Universidad Adolfo Ibáñez	Santiago	1	Magíster en Administración de Clínicas y Hospitales
	Universidad de Chile	Santiago	1	Magíster en Administración de Salud
	Universidad de Talca	Talca	1	Magíster en Gestión de Sistemas de Salud
Colombia	Universidad del Rosario	Bogotá	1	Maestría en Administración en Salud
	Universidad ICESI	Cali	1	Maestría en Gerencia de Organizaciones de Salud
	Pontificia Universidad Javeriana	Bogotá	2	Maestría en Administración de Salud
Maestría en Economía de la Salud				
Ecuador	ESPAE Graduate School of Management - ESPOL	Guayaquil	1	Maestría en Gerencia Hospitalaria
	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Guayaquil	1	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud
Perú	Universidad ESAN	Lima	1	Maestría en Gerencia de Servicios de Salud
	CENTRUM Graduate Business School - Pontificia Universidad Católica del Perú	Lima	1	MBA en Gestión de Salud

■ 2018 ■ 2019 ● var %



para privilegiar al paciente individual, los de la administración velan por el bienestar colectivo, un sello formativo que hace muy particular a una maestría de gestión en salud, en comparación a un MBA tradicional u otros programas en negocios.

“A diferencia de cuando estás desarrollando un producto o redactando un balance de cuenta, cambiar el estilo de vida de una persona requiere otro trato con las personas. Si estás vendiendo un seguro de salud tienes que calcular hasta cuánto ofrecer y, en un hospital, no puedes negar la asistencia a los que la necesitan”, afirma Ana Maria Malik, coordinadora del MBA en Gestión de Salud de la Escuela de Administración de Empresas de São Paulo, de la Fundación Getúlio Vargas (EAESP-FGV). “Son temas éticamente difíciles de resolver en un ambiente que requiere sostenibilidad”, agrega.

Así, las maestrías de gestión en salud no se diferencian de otros programas de estudios solo por el hecho de que todos sus casos de estudio se basen en experiencias de instituciones de salud, sino en la conjugación de dos enfoques a veces enfrentados: los temas técnico-clínicos para solucionar los problemas de salud de las personas, versus la eficiencia administrativa-financiera y los conocimientos para fomentar las competencias de gestión institucional.

En la parte clínica del currículo, las maestrías incorporan las temáticas que abordan el negocio central de las instituciones de salud, como 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 indispensables para el *core business*, como estrategia, ejecución, finanzas, marketing y operaciones. Según los entrevistados, esta segunda mitad de la maestría es especialmente fundamental para los estudiantes, ya que estos “tienen mucho conocimiento técnico, pero les falta habilidades en gestión y en liderazgo”, dice Angeli.

Sobre este último aspecto, Neves Catter, de ESAN, enfatiza la necesidad de fortalecer las habilidades para “desarrollar un nuevo lenguaje y una nueva forma de pensar más humanizada, porque hoy por hoy el médico es educado como un dios, ya que él toma decisiones y salva vidas”.

De esta manera, el pilar del liderazgo humanizado, la gestión de cambio, negociación y competencias conductuales y emocionales, se vuelven puntos fuertes de varios de los programas estudiados para este especial. 10 maestrías, de las 16 investigadas, tienen cursos dedicados a mejorar las habilidades de li-



### **La nueva realidad administrativa requiere también profesionales hábiles en transformación digital e innovación de la industria 4.0.**

derazgo, como *team building*, comunicación, relaciones interpersonales y manejo de conflicto.

Ejercer en un ambiente tan crítico, en el que se discute la supervivencia de un paciente como también la sostenibilidad institucional a largo plazo, hace necesario tener espacios de discusión y reflexión sobre este dilema. Pero esta preocupación no se ve necesariamente reflejada en los currículos de las maestrías estudiadas, porque solo la mitad de los 16 programas ofrece algún curso de ética y estos representan el 2,2% del total de las mallas de las maestrías investigadas. Esto no solo demuestra una posible deficiencia en brindar herramientas concretas y explícitas a los estudiantes para enfrentarse a situaciones más complejas, sino también la falta de mayor foco en un tema que, como



señalamos, se acentúa por el contexto de desigualdad en América Latina.

### Diferenciadores

Las maestrías en gerencia de salud de cada casa de estudios buscan diferenciarse con el fin de destacarse entre la creciente oferta del mercado (considerando solo a las escuelas que se repiten de la versión 2018, la cantidad de maestrías especializadas en gestión de salud aumenta de seis a nueve). Un ejemplo es el Hospital Albert Einstein, que, al ser una institución de salud, su centro de educación es capaz de crear casos propios basados en las experiencias de la institución, permitiendo a los alumnos acceder a la realidad del mejor hospital de la región, según el Ránking de Clínicas y Hospitales 2019, de AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE, así como a cursos impartidos por nada menos que el presidente del hospital, el CEO y otros directores.

Por otra parte, si bien la gran mayoría de las maestrías en gestión de salud de las escuelas de negocios ofrecen sus programas a un grupo heterogéneo de profesionales provenientes del sector público y privado, existen aquellas que apuestan solamente a un sector. Es el caso del programa de la Universidad de Chile, que está dirigido especialmente a la administración de un hospital público. “Desde el punto de vista del país, el

mayor nivel de gastos en salud ocurre a nivel de los hospitales (públicos) y es donde existen las mayores brechas en términos de capacidad de gestión”, justifica Arteaga, de la Universidad de Chile.

Su plan de estudios consiste en entregar la mayor cantidad de herramientas posibles en el ambiente limitante de la salud pública chilena, en el cual los altos directivos del hospital, dependientes del Ser-

### 13 de las 16 maestrías en gestión de salud revisadas incorporan cursos específicos relacionados con big data, tecnologías de la información y Revolución Industrial 4.0 en salud.



vicio de Salud, están sujetos a los cambios de gobierno cada cuatro años. Y que, además de estar limitados a las posibilidades de inversión por la falta de presupuesto, están sometidos a una mayor regulación que los organismos privados y obligados a atender a todos los pacientes, a pesar de que no tengan cupos.


Otra estrategia que adoptan las escuelas de negocios para atraer a los estudiantes es la profundización de los contenidos académicos. Según Malik, de la EAESP-FGV, las maestrías especializadas en negocios todavía son muy generalistas, por lo que, además del MBA en Gestión de Salud, han decidido sumar otro programa llamado Maestría Profesional de Gestión para la Competitividad, con especialización en gestión en salud. Este programa asume que los candidatos ya están trabajando como gestores en instituciones de salud, tienen experiencia en el área o ya hicieron un MBA. “Las personas cursan sus maestrías y

hacen un MBA, pero pasan los años, no cambian y no innovan en los resultados de sus organizaciones”, comenta Malik. “Entonces, queremos trabajar en la frontera del conocimiento de la gestión en salud, saltándonos los contenidos tradicionales, impartiendo temas como la salud de la población y las nuevas formas

de organizar los servicios en Brasil y en el mundo”, agrega.

### Nuevos conocimientos

Tal como exploramos en un especial anterior, las escuelas de negocios están cambiando los programas y currículos de sus maestrías especializadas, adaptándolos a la nueva realidad administrativa que requiere profesionales hábiles en temas de transformación digital e innovación de la industria 4.0. Esta necesidad también reverbera en las 16 maestrías especializadas en gestión de salud que fueron revisadas en este especial, ya que 13 de ellas incorporan cursos específicos relacionados con *big data*, tecnologías de la información y Revolución Industrial 4.0 en salud.

“Actualmente, es inviable pensar en una industria de la salud sin incorporar la tecnología. Si lo haces, pasamos al error que varias empresas han cometido, que es fragmentar y separar la tecnología entre las distintas áreas de la compañía”, lamenta Malik. Angeli, del Hospital Albert Einstein, agrega que uno de los pilares de su programa es la innovación para formar a un profesional que “tiene una visión sistémica, con un entendimiento de cómo las nuevas tecnologías pueden afectar su negocio y el ambiente de la salud, y es capaz de tomar una decisión que lo ayude, de forma previa, a resolver un escenario futuro”. 

rrera, “aquellos que se dedican al tema de la administración en salud eran mirados como personas que estaban al final de sus carreras o que no servían para la actividad clínica”, explica Óscar Arteaga, director académico del Magíster en Administración de Salud de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile. “Pero se ha ido entendiendo que la gestión en salud requiere un mayor nivel de profesionalización y se la ha ido valorando como un ámbito de desempeño”, destaca.

De esta forma, los expertos consultados afirman que cada vez más el programa atrae a jóvenes que buscan nuevos desafíos en esta área. “Tenemos profesionales de sa-

lud recién egresados que buscan una oportunidad laboral, ya que es muy difícil formarse en el área clínica, porque los cupos son escasos o las residencias son muy caras”, explica Nelson Ardón, director académico de la Maestría en Administración en Salud de la Facultad Ciencias Económicas y Administrativas, de la Pontificia Universidad Javeriana.

Más allá de la edad, los candidatos que buscan esta maestría proceden de variadas profesiones. Los entrevistados comentan que, además de profesionales de la salud, reciben estudiantes con formación en administración, de empresas de seguros de salud, farmacéuticas y tecnológicas, funcionarios públicos, abogados y hasta emprendedores.

### Las maestrías de gestión en salud conjugan dos enfoques a veces enfrentados: los temas técnico-clínicos versus la eficiencia administrativa-financiera.

La valorización de la administración en la industria de salud claramente afectó no solo la oferta de los programas, sino también la demanda. “Abrimos un curso para el primer semestre de 2018 y la demanda fue tan alta que tuvimos 260 inscritos para solo 42 vacantes. Entonces, tuvimos que abrir un segundo curso en setiembre”, celebra Flavia Angeli, gerente del programa del Hospital Albert Einstein.

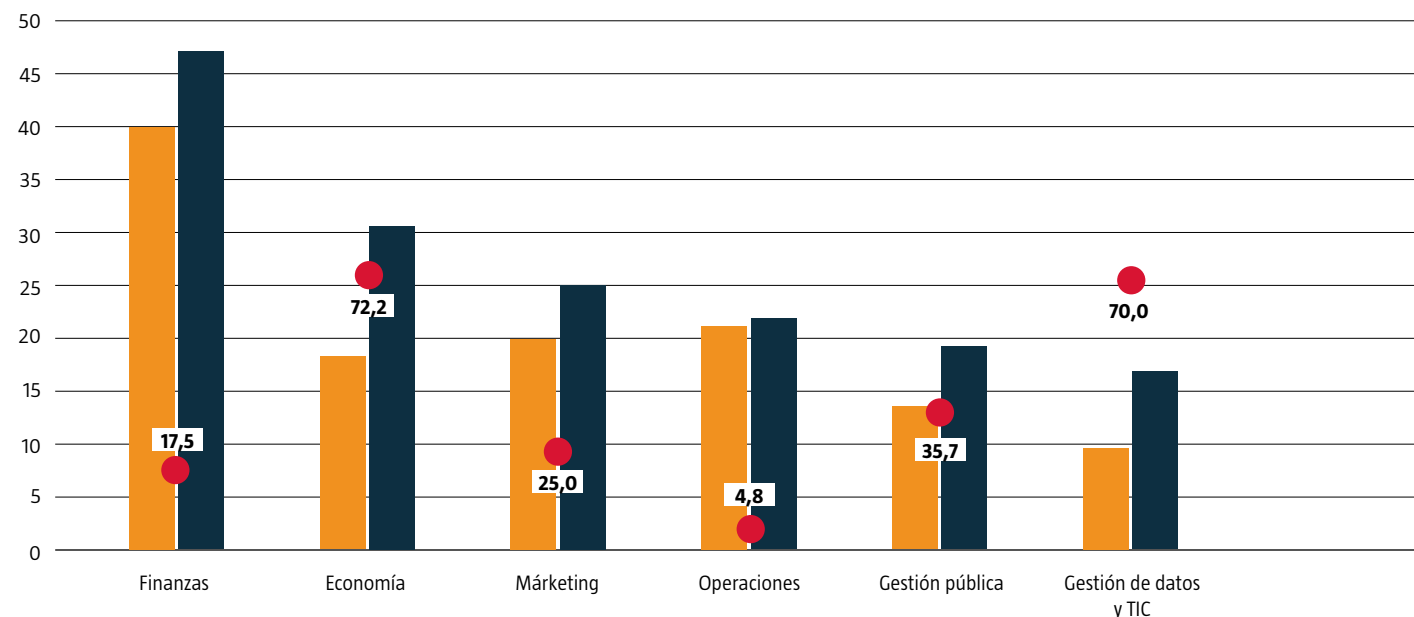
#### El dilema

¿Cómo maximizar el bienestar de un paciente mientras intento disminuir el costo per cápita? Esta es la pregunta que se hacen todos los días los administradores en instituciones en salud. Mientras los profesionales clínicos son formados

## A toda máquina

Aumento de las maestrías especializadas de las escuelas de negocios 2018 y 2020

Fuente: AMÉRICAECONOMÍA INTELLIGENCE





para privilegiar al paciente individual, los de la administración velan por el bienestar colectivo, un sello formativo que hace muy particular a una maestría de gestión en salud, en comparación a un MBA tradicional u otros programas en negocios.

“A diferencia de cuando estás desarrollando un producto o redactando un balance de cuenta, cambiar el estilo de vida de una persona requiere otro trato con las personas. Si estás vendiendo un seguro de salud tienes que calcular hasta cuánto ofrecer y, en un hospital, no puedes negar la asistencia a los que la necesitan”, afirma Ana Maria Malik, coordinadora del MBA en Gestión de Salud de la Escuela de Administración de Empresas de São Paulo, de la Fundación Getúlio Vargas (EAESP-FGV). “Son temas éticamente difíciles de resolver en un ambiente que requiere sostenibilidad”, agrega.

Así, las maestrías de gestión en salud no se diferencian de otros programas de estudios solo por el hecho de que todos sus casos de estudio se basen en experiencias de instituciones de salud, sino en la conjugación de dos enfoques a veces enfrentados: los temas técnico-clínicos para solucionar los problemas de salud de las personas, versus la eficiencia administrativa-financiera y los conocimientos para fomentar las competencias de gestión institucional.

En la parte clínica del currículo, las maestrías incorporan las temáticas que abordan el negocio central de las instituciones de salud, como 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 indispensables para el *core business*, como estrategia, ejecución, finanzas, marketing y operaciones. Según los entrevistados, esta segunda mitad de la maestría es especialmente fundamental para los estudiantes, ya que estos “tienen mucho conocimiento técnico, pero les falta habilidades en gestión y en liderazgo”, dice Angeli.

Sobre este último aspecto, Neves Catter, de ESAN, enfatiza la necesidad de fortalecer las habilidades para “desarrollar un nuevo lenguaje y una nueva forma de pensar más humanizada, porque hoy por hoy el médico es educado como un dios, ya que él toma decisiones y salva vidas”.

De esta manera, el pilar del liderazgo humanizado, la gestión de cambio, negociación y competencias conductuales y emocionales, se vuelven puntos fuertes de varios de los programas estudiados para este especial. 10 maestrías, de las 16 investigadas, tienen cursos dedicados a mejorar las habilidades de li-



### **La nueva realidad administrativa requiere también profesionales hábiles en transformación digital e innovación de la industria 4.0.**

derazgo, como *team building*, comunicación, relaciones interpersonales y manejo de conflicto.

Ejercer en un ambiente tan crítico, en el que se discute la supervivencia de un paciente como también la sostenibilidad institucional a largo plazo, hace necesario tener espacios de discusión y reflexión sobre este dilema. Pero esta preocupación no se ve necesariamente reflejada en los currículos de las maestrías estudiadas, porque solo la mitad de los 16 programas ofrece algún curso de ética y estos representan el 2,2% del total de las mallas de las maestrías investigadas. Esto no solo demuestra una posible deficiencia en brindar herramientas concretas y explícitas a los estudiantes para enfrentarse a situaciones más complejas, sino también la falta de mayor foco en un tema que, como

señalamos, se acentúa por el contexto de desigualdad en América Latina.

### Diferenciadores

Las maestrías en gerencia de salud de cada casa de estudios buscan diferenciarse con el fin de destacarse entre la creciente oferta del mercado (considerando solo a las escuelas que se repiten de la versión 2018, la cantidad de maestrías especializadas en gestión de salud aumenta de seis a nueve). Un ejemplo es el Hospital Albert Einstein, que, al ser una institución de salud, su centro de educación es capaz de crear casos propios basados en las experiencias de la institución, permitiendo a los alumnos acceder a la realidad del mejor hospital de la región, según el Ránking de Clínicas y Hospitales 2019, de AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE, así como a cursos impartidos por nada menos que el presidente del hospital, el CEO y otros directores.

Por otra parte, si bien la gran mayoría de las maestrías en gestión de salud de las escuelas de negocios ofrecen sus programas a un grupo heterogéneo de profesionales provenientes del sector público y privado, existen aquellas que apuestan solamente a un sector. Es el caso del programa de la Universidad de Chile, que está dirigido especialmente a la administración de un hospital público. “Desde el punto de vista del país, el

mayor nivel de gastos en salud ocurre a nivel de los hospitales (públicos) y es donde existen las mayores brechas en términos de capacidad de gestión”, justifica Arteaga, de la Universidad de Chile.

Su plan de estudios consiste en entregar la mayor cantidad de herramientas posibles en el ambiente limitante de la salud pública chilena, en el cual los altos directivos del hospital, dependientes del Ser-

### 13 de las 16 maestrías en gestión de salud revisadas incorporan cursos específicos relacionados con big data, tecnologías de la información y Revolución Industrial 4.0 en salud.



vicio de Salud, están sujetos a los cambios de gobierno cada cuatro años. Y que, además de estar limitados a las posibilidades de inversión por la falta de presupuesto, están sometidos a una mayor regulación que los organismos privados y obligados a atender a todos los pacientes, a pesar de que no tengan cupos.

Otra estrategia que adoptan las escuelas de negocios para atraer a los estudiantes es la profundización de los contenidos académicos. Según Malik, de la EAESP-FGV, las maestrías especializadas en negocios todavía son muy generalistas, por lo que, además del MBA en Gestión de Salud, han decidido sumar otro programa llamado Maestría Profesional de Gestión para la Competitividad, con especialización en gestión en salud. Este programa asume que los candidatos ya están trabajando como gestores en instituciones de salud, tienen experiencia en el área o ya hicieron un MBA. “Las personas cursan sus maestrías y

hacen un MBA, pero pasan los años, no cambian y no innovan en los resultados de sus organizaciones”, comenta Malik. “Entonces, queremos trabajar en la frontera del conocimiento de la gestión en salud, saltándonos los contenidos tradicionales, impartiendo temas como la salud de la población y las nuevas formas

de organizar los servicios en Brasil y en el mundo”, agrega.

### Nuevos conocimientos

Tal como exploramos en un especial anterior, las escuelas de negocios están cambiando los programas y currículos de sus maestrías especializadas, adaptándolos a la nueva realidad administrativa que requiere profesionales hábiles en temas de transformación digital e innovación de la industria 4.0. Esta necesidad también reverbera en las 16 maestrías especializadas en gestión de salud que fueron revisadas en este especial, ya que 13 de ellas incorporan cursos específicos relacionados con *big data*, tecnologías de la información y Revolución Industrial 4.0 en salud.

“Actualmente, es inviable pensar en una industria de la salud sin incorporar la tecnología. Si lo haces, pasamos al error que varias empresas han cometido, que es fragmentar y separar la tecnología entre las distintas áreas de la compañía”, lamenta Malik. Angeli, del Hospital Albert Einstein, agrega que uno de los pilares de su programa es la innovación para formar a un profesional que “tiene una visión sistémica, con un entendimiento de cómo las nuevas tecnologías pueden afectar su negocio y el ambiente de la salud, y es capaz de tomar una decisión que lo ayude, de forma previa, a resolver un escenario futuro”. 