

**1. Información general**

Asignatura	Estrategia				
Código					
Tipo de asignatura	Obligatoria				
Tipo de saber					
Número de créditos					
Tipo de crédito					
Horas de trabajo con acompañamiento directo del profesor (por cada asignatura del módulo)	24 Horas	Horas de trabajo independiente del estudiante	48 Horas	Total de horas	72 Horas
Prerrequisitos					
Lugar y horario de clases	CES - MEDELLÍN Fechas: Viernes 26 de enero de 2018, sábado 27 de enero de 2018 y viernes 9 de febrero de 2018 Horario: Viernes 8 am a 12 m, y 1 pm a 5 pm Sábado: 8 am a 12, y 1 pm a 5 pm.				

Profesor	Nombre	Ricardo Losada Sáenz
	Correo electrónico	ricardo.losada@urosario.edu.co
Resumen Curriculum Vitae	Ingeniero Industrial, Magister en Administración en Salud de la Universidad del Rosario, cuenta con Suficiencia Investigadora del Doctorado Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas Universidad de Salamanca – España, adelanta actualmente investigaciones de la tesis doctoral. Investigaciones relacionadas la relación entre la estrategia y la gestión hospitalaria, la relación entre la mortalidad y los procesos de atención hospitalaria, impacto de la introducción de pruebas rápidas en el Sistema de Salud Colombiano.	
	Con más de 30 años de experiencia en el desarrollo e implementación de programas estratégicos, planeación estratégica, mapas estratégicos, BSC, - Tablero de Control de Mando de Indicadores de Gestión, Direccionamiento estratégico del negocio en IPS, EPS, Clínicas, Hospitales, en Bogotá, Medellín, Cali,	



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Barranquilla, Pereira, Cartagena y Bucaramanga - con proyectos de impacto nacional relacionados con inteligencia de negocios en salud, unidades de negocios, nuevos productos y/o servicios, rentabilidad de servicios de salud en el sector empresarial ocupando cargos de Directivos de Instituciones como La Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia "ASOBANCARIA", El Banco Central Hipotecario "BCH", Fundación Corporación Prosperar, Fundación Para La Formación Empresarial "Fundemp", Inteligencia de Negocios Procalidad, La Federación Colombiana de Asociaciones de Obstetricia y Ginecología "FECOLSOG" y La Organización de Consultoría y Programas Internacionales "GESTIVALOR". Empresario y Gestor de Nuevos Proyectos, Consultor internacional y Nacional en modelos de gestión y aumento del valor de la empresa en el mercado.

2. Resumen y propósitos de formación del módulo

Una de las principales preocupaciones de la administración a lo largo de su historia tiene que ver con la forma como las organizaciones deben garantizar un desempeño superior. Con este interés claramente identificado, surgieron los primeros trabajos que exploraban la relación entre la empresa y el entorno y su incidencia en la generación de resultados. Estos trabajos permitieron que naciera aproximadamente hacia 1950 un campo de estudio independiente a la teoría organizacional llamado dirección estratégica. A partir de entonces un amplio número de investigadores han generado propuestas teóricas y herramientas para caracterizar el comportamiento del entorno y la organización. Algunos de esos pioneros fueron Alfred Chander, Igor Ansoff, Keneth Andrews, sus trabajos transformaron por completo la academia de la administración.

Adicionalmente, comenzaron a vincularse a las investigaciones autores provenientes de otras disciplinas quienes con su trabajo han contribuido a la consolidación del campo, basta con nombrar a la psicología, la sociología, las ciencias políticas y la economía. No obstante, su intervención en el campo de la dirección estratégica ejerce presión por parte de algunos académicos quienes manifiestan que la estrategia es un campo débil, sin una propuesta teórica propia, carente de rigor metodológico y de conceptos unificados. Sea como fuere, es inevitable anotar que las escuelas de negocios en el mundo cuentan en sus cursos de formación de posgrado con la cátedra de estrategia, en la cual se presentan las principales propuestas teóricas desarrolladas por más de cincuenta años, las cuales se acompañan de herramientas y que han sido la fuente para una actividad que mueve millones de dólares como es la consultoría estratégica.

La Universidad del Rosario, no se aleja de esta situación, y teniendo claro que una de las formas de contribuir con las organizaciones se da a través de la oferta de cursos generadores de valor para éstas, ofrece el módulo de estrategia, a partir de la cual los participantes lograrán obtener



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

conocimientos que les permitan aportar a la generación de valor agregado en sus organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, el curso tiene objetivos fundamentales:

Objetivo general

Presentar a los estudiantes las escuelas de estrategia, y la forma de realizar un diagnóstico estratégico con herramientas y casos de estudio que lo llevarán a la construcción del plan estratégico de la empresa.

Objetivos específicos

- Realizar un abordaje de la relación entre estrategia y entorno, y su papel en la generación de valor para las organizaciones.
- Dar a conocer al participante los postulados teóricos centrales de las escuelas estratégicas.
- Capacitar al estudiante en el conocimiento de algunas herramientas para el análisis del entorno y la organización desarrolladas por el campo de la dirección estratégica.
- Formar al estudiante en la realización del diagnóstico estratégico y la construcción de un plan estratégico aplicado a una empresa de salud.

3. Temas

1. **Conceptos – Estrategia.**
2. **Escuelas de estrategia.**
3. **Diagnóstico estratégico:**
 - **Sistema de Salud en Colombia.**
 - **Análisis del entorno.**
 - **Análisis interno –**
 - **Visión – Misión.**
 - **Objetivos estratégicos.**
4. **Caso estudio**
 - **Inteligencia de negocios en salud.**
 - **Macroprocesos estratégicos.**
 - **Estrategias en salud**
5. **Modelo Matricial Para la Presentación del Plan Estratégico.**



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

6. **Definición de planes estratégicos:**
- **Definición.**
 - **Tablero de control – BSC.**

4. Resultados de aprendizaje esperados (RAE)

Se espera que durante el curso el estudiante, con la ayuda y el apoyo del profesor, logre:

- ✓ Analizar el papel del entorno y su dinámica en el desarrollo y formulación de la estrategia de empresa.
- ✓ Comprender las propuestas de los estudios de futuro en el campo de la estrategia organizacional con casos prácticos en instituciones de salud.
- ✓ Aplicar las herramientas para la elaboración de estudios de futuro que contribuyen al diseño de la estrategia organizacional.
- ✓ Plantear argumentos que lleven a la toma de decisiones estratégicas y su aplicación.

5. Actividades de aprendizaje

Las prácticas pedagógicas implementadas en la Escuela de Administración se dirigen al desarrollo de metodologías de aprendizaje activo que procuran no sólo ‘transmitir’ conocimientos del profesor al estudiante sino también lograr que los alumnos puedan ‘vivenciar’ esos conocimientos. Este tipo de procesos facilita el desarrollo de habilidades personales y directivas, y permite el ejercicio propio de virtudes intelectuales y morales.

Esta orientación pedagógica permite además la profundización teórica, la claridad conceptual y el acercamiento experiencial al objeto de estudio. Igualmente, facilita el mejoramiento en el estudiante de sus competencias humanas, académicas y profesionales.

Las metodologías de aprendizaje activo promueven el desarrollo en los estudiantes de una capacidad para pensar de manera lógica, analítica, crítica, creativa e innovadora. Ellas facilitan también el mejoramiento de sus habilidades en materia de investigación y su capacidad de tomar decisiones de manera adecuada y responsable.

Desde esta concepción de la educación:

- ✓ El profesor se comprende como **un facilitador** de procesos formativos integrales, como alguien capaz de generar un ambiente propicio para el aprendizaje. El profesor debe tener claridad sobre las metas y los métodos de aprendizaje del curso, la secuencialidad



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

de los procesos y actividades que implementará, los recursos de los que hará uso, y los criterios que orientarán la evaluación de los aprendizajes de sus estudiantes.

- ✓ Los estudiantes, como actores individuales en interacción grupal, se convierten en los gestores de su propio proceso de aprendizaje, desarrollan su autonomía moral e intelectual, descubren su nivel de responsabilidad, amplían sus conocimientos y fortalecen su voluntad a lo largo de un proceso académico riguroso.
- ✓ El momento de la clase se transforma en un foro de debate en donde es posible construir de manera conjunta, entre el profesor y los estudiantes, aprendizajes verdaderamente significativos para todos. Las actividades realizadas se transforman así en espacios de construcción colectiva, de colaboración solidaria y de aprendizaje por descubrimiento.

6. Actividades de evaluación

1. TALLERES EN GRUPO E INDIVIDUALES – METODOLOGÍA CASO ESTUDIO	15%
2. ENSAYO LECTURAS INDIVIDUALES, ANÁLISIS Y APORTES EN CLASE.	20%
3. ANÁLISIS CASO ESTUDIO	15%
3. TRABAJO FINAL – SUSTENTACIÓN DIAGNÓSTICO Y PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIÓN DE SALUD SELECCIONADA.	20%
4. EXAMEN FINAL	30%

7. Programación de actividades por sesión

PROGRAMACIÓN ACADÉMICA Y PRÁCTICA		Horas
PRIMERA SESIÓN	1. Conceptos – Estrategia.	4
	2. Escuelas de estrategia.	
SEGUNDA SESIÓN	3. Diagnóstico estratégico:	6
	- Sistema de Salud en Colombia.	
	- Análisis del entorno.	



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

	- Análisis interno – - Visión – Misión. - Objetivos estratégicos.	
TERCERA SESIÓN	4. Caso estudio - Inteligencia de negocios en salud. - Macroprocesos estratégicos. - Estrategias en salud	4
CUARTA SESIÓN	5. Modelo Matricial Para la Presentación del Plan Estratégico.	6
QUINTA SESIÓN	6. Modelo matricial - Planes estratégicos:	4
SEXTA SESIÓN	Definición. - Tablero de control – BSC.	6
SEXTA SESIÓN	Examen Final. Sustentación Plan Estratégico de la empresa de salud.	
TOTAL HORAS		30

Bibliografía

Carrión, M.J.(2007). Estrategia De la visión a la acción. ESIC, 21 – 55.

Castro, G. (2011). Momentos de afianzamiento organizacional. *Criterio Libre*, 10, 16, 269 – 280.

Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Bogotá: Alfaomega Editores.

Ministerio de la Protección Social(2009). 1er Informe Nacional de Calidad de la Atención en



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Salud. Incas Colombia, 61 – 139.

Mendoza X., Planellas M.(1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa. Biblio empresa Madrid (España).

Mintzberg, H. Quinn, J. Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

Mojica, F (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 14, 122-131.

Nerur, S.P.; Rasheed, A.A.; Natarajan, V. (2008): —The intellectual structure of the Strategic Management field: An author co-citation analysisl, *Strategic Management Journal*, vol. 29, n° 3, pp. 319-336.

Noguera, A. (2008) *Enseñando Prospectiva*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Noguera, A. (2012). La imposibilidad de preestablecer el comportamiento futuro de las organizaciones: una mirada desde la estrategia. *Criterio Libre*, 10, 16, p.p. 281-290.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93

Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review América Latina* (Nov).

Pulgarín, S; Rivera, H (2012). Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales. *Revista Criterio Libre*, 10, 16, 89 - 114

Restrepo, F. (2004). *Gestión Estratégica y Competitividad*. Bogotá: Ediciones Universidad Externado.

Restrepo, F (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario – Segunda

Restrepo, F; Rivera, H (2007) *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Rivera, H (2010). *Manual Para La Realización del Análisis de las Fuerzas del Mercado en*



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Pymes. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Rivera, H. (2010). Cambio Estratégico para entornos turbulentos. *Revista facultad de Ciencias Económicas*. 18, 1 87 – 117.

10. Reglas de juego

- 1) El horario de inicio de clase es en punto del horario establecido en la programación del estudiante
- 2) El uso de dispositivos móviles de cualquier tipo esta estrictamente prohibido
- 3) El manejo de las inasistencias opera en el marco del reglamento académico como se describe a continuación

La asignatura se perderá por inasistencia y está sujeta a las normas del **REGLAMENTO ACADÉMICO**.

ASISTENCIA Y EVALUACIONES

Decreto Rectoral 826, Página 8:

“DE LA ASISTENCIA

ARTÍCULO 31- (...) Si, el porcentaje de inasistencia en una asignatura teórica, es mayor al 20%, se le registrará en los certificados de notas “asignatura no reconocida por inasistencia” y la calificación final de ésta será de cero punto cero (0.0). Esta calificación y el número de créditos de tal asignatura se tendrán en cuenta para obtener el promedio del período académico”.

Decreto Rectoral 826, Página 10:

“DE LAS EVALUACIONES Y CALIFICACIONES CAPÍTULO 1 DE LAS EVALUACIONES

ARTÍCULO 40- En la Universidad se efectuarán las siguientes evaluaciones: (...) 3. *Supletorias:* Son las evaluaciones que se presentan en fecha distinta de la programada en el plan de asignaturas en razón a que el estudiante no asistió, por justa causa, a la evaluación en la fecha prevista.

ARTÍCULO 42- Cuando un estudiante no presente una evaluación la nota será de cero punto cero (0.0) salvo que medie justa causa, caso en el cual podrá solicitar una evaluación supletoria de acuerdo a lo estipulado en el capítulo dos (2) del presente título.



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Se entiende por justa causa, casos imprevisibles de salud o circunstancias comprobadas de fuerza mayor o caso fortuito”.

REGLAS DE COMPORTAMIENTO EN EL SALÓN DE CLASES

- ✓ Celulares y equipos electrónicos apagados.
- ✓ Ingreso puntual al salón de clases.
- ✓ No se puede interrumpir o salir del salón durante las sesiones.
- ✓ La asignatura se pierde por asistencia y su calificación final es de cero (0.0).
- ✓ Exámenes, talleres, quices o trabajos en lápiz no tienen derecho a reclamos.
- ✓ Ante cualquier intento de copia o fraude se anulará la prueba.
- ✓ Las excusas expedidas por la Secretaría Académica por inasistencia no son válidas como fundamento para realizar pruebas supletorias, a menos que ellas lo indiquen expresamente. Por otra parte, debe quedar claro que *nada elimina una inasistencia*, este tipo de excusas únicamente hacen posible la reprogramación de una determinada prueba realizada el día de la clase a la que el estudiante faltó.