

**Caso de Enseñanza de la Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular de
Colombia como Estrategia de Gestión del Talento Humano**

Juan Remigio Acero Tolosa

Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Gerencia de Negocios

Directora:

Aura Cecilia Pedraza Avella

Doctora en Ciencias Económicas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios – Mba

Bucaramanga

2017

Dedicatoria

A mi esposa Mónica Hasbón Hernández y mis hijas
Hanna Acero Hasbón y Ana María Acero Hasbón por su paciencia y amor.

Agradecimientos

A la directora del trabajo profesora Aura Cecilia Pedraza por su guía y dirección en el presente trabajo.

A la FCV por su apoyo en el MBA.

Al Doctor Víctor Raúl Castillo Mantilla, gestor y presidente de la FCV por su confianza para con este servidor.

Índice

	pág.
Introducción	15
1. Planteamiento del Problema / Oportunidad y Justificación.....	17
2. Objetivos	23
2.1 Objetivo General.....	23
2.2 Objetivos Específicos.....	23
3. Referentes Teóricos.....	24
3.1 El Caso de Enseñanza.....	24
3.2 Las Notas de Enseñanza.....	27
4. Revisión de la Literatura sobre Universidades Corporativas (UC)	30
4.1 El Aprendizaje Organizacional.....	30
4.2 Las Universidades Corporativas.....	32
4.2.1 Definición de las UC.....	32
4.2.2 Evolución de las UC	33
4.3 La Gestión del Conocimiento y la UC.....	35
4.4 Características y Tipos de las Universidades Corporativas.....	38
4.5 funciones de la universidad corporativa.....	42
4.6 La Universidad Corporativa como Palanca de la Gestión del Conocimiento y del Talento Humano.....	44
4.7 La Universidad Corporativa en el Mundo.....	45
4.8 La Universidad Corporativa en Colombia.....	52

5. Recolección Documental de la Universidad Corporativa de la Fundación

Cardiovascular para la Construcción del Caso de Enseñanza 55

5.1 Antecedentes de la Universidad Corporativa en la FCV. 55

5.2 Creación y Organización de la Universidad Corporativa. 58

5.2.1 Organigrama original. 60

5.2.2 Establecimiento de los Procesos de calidad..... 62

5.3 consolidación de la Universidad Corporativa FCV entre los Años 2010 a 2014. 66

5.4 Los Cambios en la Estructura Durante el Año 2015..... 71

5.5 El 2016: Cumplimiento y ejecución de objetivos de la UC..... 74

5.5.1 Objetivo 1: Diseñar y desarrollar programas académicos de acuerdo con las necesidades de la institución..... 74

5.5.2 Objetivo 2: Administrar las relaciones con las instituciones de educación superior 77

5.5.3 Objetivo 3: Administrar y participar en la ejecución del convenio SENA – FCV para la formación del talento humano para el HIC..... 77

6. Construcción del Caso de Enseñanza 81

6.1 El Caso de Enseñanza de la Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia - FCV como Estrategia en la Formación de su Talento Humano. 81

6.2 Nota de Enseñanza: Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia - FCV como Estrategia Formación del Talento Humano..... 112

7. Validación del caso de enseñanza 123

7.1 Intervención en Clase para la Validación. 123

7.2 Validación del Caso con los Estudiantes. 126

7.3 Validación del Caso con el Profesor Encargado de la Clase. 133

7.4 Validación del Caso desde el Punto de Vista del Autor. 136

8. Conclusiones 139

9. Recomendaciones 141

Referencias Bibliográficas..... 142

Apéndices 146

Índice de Tablas

	pág.
Tabla 1 Perfiles y dimensiones en el fenómeno de Universidad Corporativa.	39
Tabla 2 Planeamiento estratégico FCV 2016-2025	55
Tabla 3 Ingreso de estudiantes en práctica Formativa 2007-2016.	77
Tabla 4 Número de Aprendices SENA matriculados por cohorte.	79
Tabla 5 Resultados en número y porcentaje de los encuestados en la clase de Dirección del TH.	128
Tabla 6 Rangos de validez por índices.	131

Índice de Gráficas

	pág.
Gráfica 1 Organigrama original UC 2011..	60
Gráfica 2 Procesos iniciales de la UC 2011.	61
Gráfica 3 Configuración del Grupo FCV por Grupos Empresariales de Negocios GEN 2016. ..	72
Gráfica 4 Organigrama UC 2015..	73
Gráfica 5 Tendencia de las Actividades de educación 2016 por mes.	76
Gráfica 6 Asistentes a Simposios FCV 2016.	80
Gráfica 7 Ingreso de estudiantes de pregrado a la FCV 2007-2016	94
Gráfica 8 Porcentaje de respuestas por pregunta del instrumento.	130
Gráfica 9 Comparación entre la sumatoria de los índices por pregunta y los rangos de validez.	133

Índice de Imágenes

	pág.
Imagen 1 Unidades Estratégicas de Negocios FCV. 2011.	59
Imagen 2 Logo Inicial Universidad Corporativa.	60
Imagen 3 Logo Universidad Corporativa.	60
Imagen 4 Entrada al Sistema de Gestión de la Calidad para la UC.....	62
Imagen 5 Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad para la UC.	63
Imagen 6 Proceso Educación y Docencia del Sistema de Gestión de la Calidad para la UC.....	63
Imagen 7 Proceso Gestión de Convenios del Sistema de Gestión de la Calidad para la UC.	64
Imagen 8 Proceso Eventos Académicos del Sistema de Gestión de la Calidad para la UC.	64
Imagen 9 Certificación ISO 9001: 2008 para los procesos de la UC.	65
Imagen 10 Graduación aprendices del Convenio SENA- FCV 2012.	68
Imagen 11 Pantallazo de la documentación de las características y elementos medibles para Hospital Universitario.....	68
Imagen 12 Certificado de Reconocimiento Hospital Universitario.	69
Imagen 13 Instrumento para el diagnóstico de necesidades de Educación.	75
Imagen 14 Diplomado en Cuidado Crítico HIC Agosto de 2016.....	76
Imagen 15 Inducción Institucional Aprendices de Tecnólogo en Imágenes Diagnósticas. Agosto 30 de 2012.	78
Imagen 16 Curso virtual en la plataforma Moodle: Caso de Enseñanza Universidad Corporativa.	125

Índice de Apéndices

	pág.
Apéndice A Acta de creación de la Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia - FCV.....	146
Apéndice B Informe de gestión de la Universidad Corporativa 2010.....	148
Apéndice C Convenio SENA 0296 de 2010.....	150
Apéndice D Convenio UIS FCV para MBA.....	151
Apéndice E Informe Logros para la Asamblea General 2012.....	152
Apéndice F Informe Universidad Corporativa para Junta Directiva 2013.....	153
Apéndice G Presentación de actividades de educación 2014.....	155
Apéndice H Oferta educativa Universidad Corporativa 2016.....	157
Apéndice I Oferta Educativa 2017.....	168
Apéndice J Instrumento de validación del caso de enseñanza.....	170

Resumen

TITULO: CASO DE ENSEÑANZA DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DEL TALENTO HUMANO*

AUTOR: JUAN REMIGIO ACERO TOLOSA**.

PALABRAS CLAVE: Universidad Corporativa. Gestión del conocimiento. Talento Humano.

DESCRIPCIÓN:

La Universidad Corporativa (UC) se conoce en las empresas como “sistema de aprendizaje” y combina la manera de aprender de los individuos y la manera de aprender de las organizaciones, denominado “aprendizaje organizacional”. Así mismo hace parte de la gestión del conocimiento de las empresas, quienes entrenan a sus empleados en los elementos técnicos, teóricos y prácticos necesarios para su desempeño laboral y la cultura empresarial. De esta manera la UC se convierte en un motor de cambio estratégico cuyo propósito es gestionar el proceso de aprendizaje y el conocimiento de una corporación con el propósito de incrementar su valor.

La metodología de caso resalta los hitos empresariales aplicados como ejemplo en la enseñanza de la teoría gerencial o financiera entre otras. En donde particularidades de una empresa en su éxito ayudan a la construcción y al contraste de la teoría y la práctica logrando la formación por competencias.

A través del caso de enseñanza se presenta la experiencia de la Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia como estrategia en la gestión del Talento Humano en la formación a través de la educación continuada, cursos, entrenamientos y diplomados para la mejora en la competitividad empresarial, la innovación y el desarrollo tecnológico.

* Trabajo de grado

** Estudiante Maestría en Gerencia de Negocios (MBA). Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directores: Aura Cecilia Pedraza y Carlos Eduardo Diaz.

Summary

TITLE: CASE OF TEACHING AT THE CORPORATE UNIVERSITY OF THE FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA AS A STRATEGY FOR THE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE AND HUMAN RESOURCES*

AUTHOR: JUAN REMIGIO ACERO TOLOSA** . **

KEYWORDS: Corporate University, knowledge management and human resources.

DESCRIPTION:

The Corporate University (UC) is known to companies as a "learning system" and combines the way of learning by individuals and the way of learning by organizations called "organizational learning". It is also part of the knowledge management of companies that are trained and employed in the technical, theoretical and practical elements necessary for work performance and corporate culture. The Corporate University becomes a powerful tool of strategic change whose purpose is to manage the learning process and knowledge of a corporation with the purpose of increasing its' value.

The case methodology highlights the entrepreneurial benchmarks applied as an example in the teaching of managerial or financial theory among others. Where the particularities of a company in its success help the construction and the contrast of theory and practice of training by competencies.

Through the case study the experience of the Corporate University of the Cardiovascular Foundation of Colombia is presented as a strategy in the management of Human resources in training through continuing education, courses, trainings and diplomas for the improvement in business competitiveness, innovation and technological development.

* Degree Work

** Masters in Business Administration (MBA) student. Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Directors: Aura Cecilia Pedraza and Carlos Eduardo Díaz

Introducción

En la empresa moderna compleja, competitiva y cambiante, con una economía basada cada vez más en la tecnología, la principal riqueza ya no es la materia prima, la producción o los servicios sino el capital humano (Manovens, 2015).

En la década pasada la palabra “talento” no aparecía como referente en el discurso de las grandes compañías. Sin embargo, muchas compañías le apostaron al desarrollo de las personas. La Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) no fue la excepción, creando la Universidad Corporativa como herramienta de competitividad a través de la formación de competencias. Así, compartir el conocimiento desde la experiencia adquirida en los 25 años de existencia de la FCV en la gestión de procesos, en la gestión humana de sus colaboradores y en la gestión de la calidad se convirtió en un modo de aprendizaje que ha permitido sostenibilidad en el tiempo, competitividad y creación de cultura.

Las empresas dedicadas a la atención de pacientes (IPS, Hospitales) históricamente han desarrollado sus estrategias de educación por medio de la llamada educación continuada en oficinas de educación médica que administrativamente dependen del departamento de Recursos Humanos. Este tipo de capacitación al interior de la empresa (Institución Prestadora de Servicios de Salud) no ha tenido gran relevancia ya que son las Universidades con sus Facultades de Salud quienes apoyan a través de Convenios Docencia Servicio.

En la FCV se marca un hito al ser uno de los dos hospitales en Colombia, junto con el Hospital San Vicente Fundación, en establecer las bases para la creación de una Universidad Corporativa a ejemplo de las grandes compañías como Gas Natural Fenosa, McDonald’s o el Instituto Nacional del Petróleo (ICP) de Ecopetrol, para alinear la formación de sus trabajadores con las estrategias institucionales e integrando el modelo de Universidad Corporativa para

combatir el cierre de las brechas de conocimiento y habilidades, la escasez de talento, involucrando a jóvenes recién reclutados en el mundo laboral y aprovechando la experiencia de empleados mayores como mentores académicos.

Por las razones anteriores, es una oportunidad desarrollar un caso de enseñanza, que apoye asignaturas universitarias de dirección del talento humano, a partir de la estrategia de Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) como factor clave en el desarrollo de las personas colaboradoras de la Institución en el cierre de brechas de competencias. La estrategia apalanca su desarrollo en la gestión del conocimiento (tener en cuenta la experiencia y la experticia de sus empleados) en la gestión de la calidad (el aprendizaje de procesos, guías de manejo e instructivos) y la gestión del talento humano (identificación de brechas en conocimientos, habilidades y valores necesarios para el cumplimiento de los objetivos misionales) y de su tema dominante de “ofrecer una salud cercana, especializada e innovadora”. De este modo, la función principal de la Universidad Corporativa ha sido el cierre de brechas de competencia a través de la oferta educativa que en suma aporta a la competitividad empresarial y al objetivo del presente trabajo en la construcción de un caso de enseñanza que apoye asignaturas, módulos o seminarios para el aprendizaje en la gestión del talento humano. Así, la experiencia de la Universidad Corporativa de la FCV sirve como ejemplo didáctico que puede utilizar el profesor universitario para mostrar casos de éxito empresarial sobre la alineación de estratégica del Talento Humano (TH) en las empresas para la atracción, desarrollo y retención de las personas.

1. Planteamiento del Problema / Oportunidad y Justificación

La generación de valor y ventajas competitivas en las empresas de servicios se basan en la gestión de los intangibles como el conocimiento. El constante cambio de las empresas y las tendencias globales y locales (Glocales) han llevado a la búsqueda de nuevas formas de aprendizaje, la innovación en las metodologías que lo hacen posible y diferenciación en cuanto a la oferta tradicional. Aprender en el día a día como parte del trabajo se ha convertido en la herramienta de las organizaciones “aprendientes” (Jarvis P. , s.f). Por otra parte la difusión de la información, la misma renovación del conocimiento, el avance de la ciencia y la tecnología han empujado a las organizaciones a apropiarse de nuevas metodologías y herramientas que apalanquen la gestión del conocimiento, razón de la utilidad de las Universidades Corporativas.

La Universidad Corporativa (UC) es una idea que puede adoptar muchas formas, pero siempre debe ser un motor de cambio estratégico” (Paton, 2005). Se puede definir como una estrategia de las grandes organizaciones para la gestión del conocimiento, la transferencia de la experiencia y el mantenimiento de la cultura corporativa propia de cada empresa.

Una UC estructurada en la experiencia de la compañía maximiza el desarrollo del capital humano proporcionando una ventaja competitiva. Según Abel y Li (2012), entender el fenómeno de la Universidad Corporativa permite encontrar cinco procesos: la alineación de los procesos y la ejecución, la formación de habilidades que apoyan el desarrollo de las necesidades del negocio, el uso de la tecnología en el apoyo al aprendizaje, el aprendizaje asociado al desempeño o rendimiento y la asociación con el mundo académico.

La Universidad Corporativa constituye un punto de encuentro dónde crear y compartir los modelos mentales y la experiencia de la organización, genera la confianza mutua entre los

miembros de la empresa y constituye una plataforma adecuada para compartir el conocimiento. Se basa en el compromiso de los expertos y responsables de los procesos de la organización, que son así mismo los facilitadores quienes transmiten o comparten sus conocimientos técnicos y su experiencia.

Como afirman De la Rosa (2015), el desarrollo de la Universidad Corporativa supone apostarle al futuro apalancando el conocimiento como estrategia; ejemplos aparecen en el mundo desde 1961 con McDonald's en el caso de Estados Unidos y en España en el año 2000 con Gas Fenosa. Tony Ramos el coordinador de la obra "Universidades Corporativas. Diez casos de éxito", citado por De la Rosa (2015), plantea que la universidad apunta en la alineación de la oferta con las necesidades del negocio, en tener una estructura estable y el mantener el compromiso de la directiva de continuidad de la estrategia de aprendizaje a lo largo del tiempo.

Para los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) mantener la actualización de su personal en la empresa se ha convertido en un reto diario por la evolución propia del mundo globalizado, renovación tecnológica y continua revaluación de los modelos y teorías que sustentan los negocios. Diseñar y mantener una unidad funcional de educación dentro de la compañía parece ser la solución costo efectiva para entender las necesidades de conocimiento, habilidad y actitud de los colaboradores hacia los objetivos estratégicos planteados por la alta dirección. El reto del aprendizaje en los hospitales de alta complejidad se enfoca en la minimización de los errores en la competencia profesional y técnica del área clínica, por ejemplo, la capacitación en cuidado crítico se refleja en la disminución de eventos adversos que puede comprometer la vida de los enfermos allí internados.

En Colombia no es común que los hospitales de alto nivel de complejidad desarrollen sistemática y organizadamente una unidad estratégica dedicada en exclusiva a la formación en las

áreas especializadas, técnicas y operativas a través de educación continuada, cursos, diplomados y entrenamientos para el cierre de brechas de competencia. Para este caso en particular se denominó Universidad Corporativa (UC) de la FCV y se estableció como estrategia de competitividad para la oferta de servicios de salud de última línea de vanguardia y en especial del área cardiovascular de la FCV.

La FCV ha entendido en su estrategia de los últimos diez años que el capital humano es su activo más importante. De esta premisa se desprenden sus más arraigados valores institucionales, su cultura organizacional y, por ende, sus mayores triunfos empresariales. Por tal razón, la gestión humana de la Fundación apunta a promover el aprendizaje continuo, el fortalecimiento de las competencias y la generación de bienestar en el personal.

Es así que este caso de enseñanza, contando la experiencia de la UC de la FCV, ilustra la alineación de la estrategia empresarial apalancada en la educación; eje sobre el cual en las últimas dos décadas se ha permitido la participación de la empresa en premios, reconocimientos y acreditaciones. Por ejemplo, la UC ha hecho posible el mantenimiento de acreditación ICONTEC lograda en el año 2005 como la primera IPS Acreditada en el Sistema Único de Acreditación en Salud (www.acreditacionensalud.org.co) (ICONTEC, s.f) en Colombia en la presentación de los estándares relacionados con la educación continuada, la certificación de competencias laborales y los entrenamientos del personal médico y asistencial.

Igualmente, se valora el aporte de la universidad corporativa en la acreditación de la Joint Commission[†] International para el Instituto del Corazón en la presentación del estándar de RRHH, en la actualización y mantenimiento de certificados de los cursos y entrenamientos necesarios y exigidos para el personal de salud. La FCV se destaca como la primera institución hospitalaria en Colombia en recibir esta acreditación (Joint Commission Internacional).

Por último la UC apoyó la certificación al Instituto del Corazón como uno de los tres primeros Hospitales Universitarios del país según las normas vigentes en Colombia^{**}. En el año 2014 y por Resolución 00148 del 21 de marzo, la Comisión Intersectorial para el Talento Humano en Salud otorgó este reconocimiento, lo que ha permitido posicionar el hospital como centro de práctica formativa para estudiantes de pregrado y postgrado de diferentes universidades locales y extranjeras.

Planteado el papel de la UC, es destacable la oportunidad de compartir la experiencia de la FCV en este campo, que apoyaría la formación del estudiante de carreras afines a la administración de empresas, presentando un caso ejemplo de la región en el que alinea el desarrollo del talento humano como vehículo para conectar las iniciativas de aprendizaje con los objetivos

[†] La Acreditación de centros asistenciales es el reconocimiento de que un centro cumple niveles óptimos de calidad, a partir de la evaluación externa e independiente de todo el centro, tomando como referencia unos estándares derivados del consenso científico y técnico, públicamente difundidos y, por lo tanto, conocidos previamente por las organizaciones. La Joint Commission es la organización con más experiencia en acreditación de todo el mundo en servicios de Salud. Lleva más de 50 años dedicada a la mejora de la calidad y la seguridad de las organizaciones que ofrecen servicios de salud. En la actualidad acredita cerca de 20.000 organizaciones a nivel mundial que solicitan la acreditación de forma voluntaria. La información y la experiencia obtenidas al evaluar estas organizaciones se utiliza a su vez para actualizar los estándares periódicamente, adecuándolos así a los cambios de los servicios de salud. En 1996 nace la Joint Commission International (JCI), una división de la Joint Commission que tiene la finalidad de mejorar la calidad de la atención en la comunidad internacional, facilitando servicios de acreditación en todo el mundo. Para asegurar la aplicabilidad internacional de los estándares, éstos se consensuan por un grupo de expertos y líderes de opinión de los cinco continentes y se realizan pruebas piloto en Europa, Latinoamérica y Oriente Medio.

^{**} Ley 1164 de 2007 Ley del TH en Colombia del Ministerio de la protección Social. Decreto 2376 de 2010 del Ministerio de la protección Social y por medio del cual se regula la relación docencia-servicio para los programas de formación de talento humano del área de la salud y la Resolución 3409 de 2012 del Ministerio de Salud y Protección social mediante el cual se estableció la documentación para el reconocimiento de las IPS como Hospitales Universitarios.

organizacionales y el desempeño en los negocios para la generación de ventajas competitivas. El material generado en este trabajo de aplicación permite la actualización y establecer un ejemplo local en el cual se evidencia lo visto en la teoría y en grandes compañías.

La importancia del estudio de caso radica en permitir al estudiante el generar la capacidad de enfrentar situaciones parecidas con criterios autónomos, con capacidad analítica, tomando los referentes de creatividad, liderazgo y dirección de genios empresariales o emprendedores. El caso de enseñanza además ayuda a desarrollar capacidades para el desempeño de la administración sobre una base de conocimiento.

Para Schnarch (2009) citado por Rave y Franco (2011), el estudio de caso tiene importancia porque permite el aprendizaje del estudiante al mostrar la innovación permanente ante un mundo moderno cambiante, ya no sólo en la transmisión del saber acumulado sino en resolver el problema desde la experiencia. Afirma Schnarch (2009) que “lo verdaderamente trascendente es desarrollar habilidades para que aprenda a aprender, investigar, comunicarse, expresarse, escuchar, discutir, innovar, razonar, descubrir, experimentar, actuar en grupo. Lo fundamental es que los estudiantes aprendan a pensar por sí mismos y para ello deben emplear métodos de formación activa”.

Rave y Franco (2011) enfatizan que el estudio de caso para la enseñanza permite abordar diferentes enfoques administrativos que han sido aprendidos en teoría por parte de los estudiantes a través del conocimiento explícito y complementado en el conocimiento tácito asociado a la práctica y relacionado con la situación empresarial.

Los seminarios universitarios de dirección del talento humano en la actualidad, para el desarrollo de la clase, utilizan casos clásicos como la Universidad Corporativa Fenosa en España fundada en el año 2000, el liderazgo de Jack Welch en la transformación de General Electric o los casos de Apple con Steve Jobs, entre otros. Para el docente colombiano o santandereano, este caso

ofrecería la posibilidad de generar la diversificación en la didáctica de contrastar los referentes mundiales de grandes empresas con referentes locales.

Así las cosas, este caso de enseñanza aporta material actual, contextualizado al modelo de empresa de salud en Colombia, desde el enfoque en competencias para el mejoramiento de las organizaciones por la vía del mejoramiento de las personas. Se presenta como ejemplo de una situación real cuyo estudio, por parte del estudiante, ayuda a la evaluación, el análisis y la toma de decisiones frente a la gestión del TH. Particularmente, aportará al estudiante la perspectiva de un gerente que lleva el desarrollo de la empresa paralelamente con el desarrollo de su personal, por medio del entrenamiento, la capacitación y el apoyo en estudios formales especializados.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General.

Construir el caso de enseñanza de la Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia como herramienta para el aprendizaje de asignaturas de pregrado y postgrado relacionados con la dirección del talento humano.

2.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los elementos conceptuales que sustentan el papel de las universidades Corporativas en la gestión del talento humano de la empresa para el cierre de brechas de competencia.
- Describir los procesos de educación y docencia de la Universidad Corporativa para responder a las necesidades de formación de los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia de acuerdo a sus brechas medidas en la evaluación de desempeño y como elementos de construcción del caso de enseñanza.
- Describir los elementos del plan de educación u oferta educativa y las metodologías usadas por la UC para el desarrollo de educación continuada, cursos y diplomados.
- Documentar el caso de enseñanza de la Universidad Corporativa FCV como ejemplo de competitividad empresarial en la Gestión del Conocimiento.
- Validar el caso de enseñanza en una asignatura relacionada con la dirección del talento humano de un programa académico de la Universidad Industrial de Santander.

3. Referentes Teóricos

3.1 El Caso de Enseñanza.

Especialmente entre la comunidad docente de las Universidades ha ganado espacios significativos trabajar sobre los estudios de casos empresariales como una forma de conexión de lo reflexionado en el aula con la realidad. Para Sánchez y colaboradores “el uso de los casos de empresa permite tanto el desarrollo del pensamiento y la capacidad crítica del alumnado como la preparación para situaciones reales que se presentarán en su futura experiencia profesional” (Sánchez Cañizares & colaboradores, 2015).

Visto así la metodología de caso resalta los hitos empresariales aplicados como ejemplo en la enseñanza de la teoría gerencial o financiera entre otras. En donde particularidades de una empresa en su éxito ayudan a la construcción y al contraste de la teoría y la práctica logrando la formación por competencias.

El uso pedagógico de los casos de enseñanza plantea la herramienta como conciliadora entre los referentes didácticos teóricos y prácticos llevando a satisfacción de los estudiantes y profesores con los resultados que se obtienen en la participación en foros y discusiones posteriores y la búsqueda continua del aprendizaje ejemplificador o contextual en sesiones presenciales del proceso de aprendizaje.

Para la construcción de un caso como lo afirma Yaccuzi (2005), se requiere además de un conocimiento de la metodología sino la seriedad en el abordaje que implique aporte al conocimiento. Desde el diseño hasta la presentación de los resultados el método está muy relacionado con la teoría. La teoría es una respuesta a las preguntas “por qué” y “cómo” y encierra

un mecanismo causal. El caso permite indagar detalladamente sobre el cómo y el porqué de temas contemporáneos sobre los cuales el investigador tiene el control.

Pujol y Fons (1981) establecieron que los casos presentan situaciones de problemas reales y sus soluciones empresariales los cuales son extraídos del mundo de los negocios para ser sometidos a estudios análisis y contribuyen al aprendizaje de competencias gerenciales.

Selma Wasserman (1999) en su obra “El estudio de casos como método de enseñanza” plantea los criterios para elegir un caso, entre otros.

- La concordancia con los temas del currículum desde el punto de vista del maestro que permitan mejorar los contenidos y sean pertinentes.

- Significancia

- Vinculación con la realidad empresarial y económica actual o futura

- Calidad del relato. Un relato bien escrito tiene la posibilidad de despertar y retener el interés de los alumnos.

- Facilidad en la lectura

- Acentuación del dilema: los casos que terminan en un dilema plantean la apertura de la discusión.

Afirma la misma autora que los estudios de caso de enseñanza “son instrumentos educativos complejos que revisten la forma de narrativas. Los casos presentan situaciones en los que se ponen en juego las tensiones y dilemas más característicos de un campo profesional o de un área o disciplina del currículum, es decir el vehículo por medio del cual se lleva al aula un trozo de realidad a fin que estudiantes y profesor lo examinen minuciosamente” (Wassermann, 1999).

En la construcción de un caso según Sánchez y colaboradores (2015) se siguen dos pasos grandes:

- Selección de la empresa: Aquella que resulte ser acorde con las competencias que van a ser trabajadas en las disciplinas en que será utilizado el caso.

- Redacción del caso: Comienza con la tarea de recolectar la información deseada referente al modelo de negocio o el paradigma que se desee estudiar. “Una vez recopilado y organizada la información con sus aspectos destacados. en un orden cronológico se describe la peculiaridad de cada una de las situaciones planteadas. conectándola con las diversas decisiones alternativas posibles” (Sánchez Cañizares & colaboradores, 2015).

Pero en lo planteado por Villarreal y Landeta (2010) se especifican más detalladamente el proceso secuencial en la elaboración de casos:

- Propósitos, objetivos y pregunta de investigación.
- Contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos
- Selección e identidad de la unidad de análisis
- Métodos y recursos de investigación: Diseño de instrumentos y protocolos
 - o Evidencia documental
 - o Observación directa
 - o Entrevistas
 - o Artefactos físicos. tecnológicos y culturales
- Registro y clasificación de los datos: examinar. categorizar. tabular y combinar la evidencia. Ejemplo crear una base de datos.
- Análisis individual de cada caso: operativa del análisis
- Análisis global: Estrategias analíticas. apoyo en las proposiciones teóricas
 - o Patrón de comportamiento común.
 - o Creación de explicación.

- Comparación sistemática con la literatura.
- Rigor y calidad del estudio. conclusiones generales e implicaciones de la investigación
- Realización de nota de enseñanza
- Y validación del caso en el aula.

Complementa Rave y Franco (2011) que escribir un caso de enseñanza implica seguir un orden estructurado y lógico un protocolo guiado por pasos desde construir una estructura que contemple la selección del tema central, conocer la empresa y tener la autorización para explorar a profundidad los aspectos de ella y el acceso a la información, realizar un trabajo de campo exhaustivo hasta redactar el caso y validarlo.

3.2 Las Notas de Enseñanza.

Todo caso de enseñanza se acompaña de su respectiva nota de enseñanza. En el día a día del docente. Los casos de enseñanza se convierten en herramientas esenciales para documentar ejemplos aplicables al aprendizaje convirtiendo en sujetos activos a los estudiantes en la toma de decisiones y en la discusión sobre un tema en particular.

Parte de esta herramienta son las notas de enseñanza las cuales constituyen un alto valor del capital intelectual para la comunidad académica (Austin, 1993).

Una nota de enseñanza es un documento que acompaña a un caso de enseñanza para ayudar a los instructores potenciales a comprender el caso y lograr un mejor uso del caso. Es justo decir que un caso sin una nota de enseñanza es incompleto y, por tanto, poco probable que alcance su valor máximo como una herramienta educativa.

Para Harvard Business School las notas tienen cinco roles que justifican su uso:

- Incremento en la efectividad de la enseñanza: hace el porqué. el qué y el cómo una forma de enseñanza más explícita.
- Ahorro de tiempo: mejora la eficiencia del tiempo en la preparación de clase.
- Construye confianza: en la medida que ayuda a desarrollar ejemplos sobre lo conocido para no aventurarse en lo hipotético.
- Escritos guiados: Se elaboran como vehículos de discusión. que es lo que crea su género literario especial. Para cumplir con esta misión educativa. necesitan estar preparados con la probable dinámica de discusión en mente. tanto de proceso como de contenido.
- Contribuye al Capital Intelectual - Las notas didácticas son portadoras de ideas y comunicadores de ideas sobre el tema y la pedagogía para difundirlo. Como tal, constituyen otro instrumento para estimular el diálogo intelectual (Austin, 1993).

El objetivo de las notas de enseñanza consiste en crear un documento fácil de usar que sea útil para los profesores. Sin embargo, hay cinco componentes principales para la utilidad de una nota de enseñanza: sinopsis, posicionamiento, objetivos de aprendizaje, análisis sustantivo y proceso de enseñanza.

En efecto, una nota de enseñanza debe contener:

- De qué trata el caso
- Dónde encaja su contenido en un curso o seminario en particular
- Por qué se enseña
- Qué se va a enseñar
- Cómo se puede enseñar

Para Nancy Kane (2015) citando una publicación del profesor Roberts los componentes esenciales son:

1. Sinopsis: su objetivo es proporcionar al instructor una breve descripción del caso en no más de media página. Muchos profesores la usan para conocer los aspectos generales del caso, sin tener que leerlo todo.

2. Objetivos de aprendizaje: Qué conocimientos, habilidades y conceptos aplicados el profesor espera que los estudiantes aprendan durante la discusión de la clase.

3. Planteamiento de las preguntas sobre las cuales se enfoca la discusión.

4. Hoja de ruta para la discusión: esta quizá es la parte más importante y proporciona una hoja de ruta detallada del plan de discusión para la clase, incluyendo una asignación sugerida de tiempo para gastar en cada sección. El desarrollo de esta parte debe proporcionar:

a. Sugerencias para el instructor sobre cómo comenzar la clase y manejar las transiciones;

b. Qué preguntas hacer para estimular la discusión deseada; Las preguntas de discusión necesitan involucrar activamente a los estudiantes en la definición del problema, analizar sus causas, identificar posibles intervenciones / soluciones y tomar decisiones basadas en el juicio informadas por lo que el curso está tratando de enseñar.

5. Conclusión o sugerencias para un resumen de los problemas del caso y los puntos clave para llevar. El instructor debe asegurarse de que estos puntos se unen a la discusión de la clase para que los estudiantes no sienten que su trabajo ha sido fuera de base o inútil.

6. Plan para la puesta en común también llamado un plan para lo que se debe poner en el tablero o juntas de la clase para proporcionar estructura a la discusión, y para resumir los puntos clave (Kane & Madden, 2015).

4. Revisión de la Literatura sobre Universidades Corporativas (UC)

4.1 El Aprendizaje Organizacional.

En la Sociedad del Conocimiento se dice que la educación es la ventaja competitiva que distinguirá a las Organizaciones. Entre otros aspectos porque en la llamada “era de la información” la única ventaja competitiva sostenible será la capacidad de aprender más rápido que las otras Organizaciones.

Desde esta perspectiva es desde la cual se habla en el siglo XXI de la empresa como “sistema de aprendizaje”, en donde puede hacerse un paralelo entre la manera de aprender de los individuos y la manera de aprender de las organizaciones, denominado “aprendizaje organizacional”.

El aprendizaje organizacional es un proceso que se realiza con varias personas y a través de la interacción entre varias de ellas. Está enfocado a aumentar la competencia colectiva de los miembros pertenecientes a una Organización. En síntesis, aprender a aprender en conjunto y reaprender de la cultura colectiva.

Aprender es adquirir y retener, pero también es aplicar y utilizar los conocimientos, las habilidades, los hábitos y actitudes adquiridos. Se ha aprendido algo en tanto se es capaz de realizar algo que antes no se sabía o no se podía hacer, o también en la medida en que se encontraba una forma de hacerlo mejor que en el pasado.

Últimamente es común en el lenguaje empresarial decir, de una manera metafórica, que las Organizaciones “aprenden” y que, en la medida en que aprenden, se convierten en Organizaciones “inteligentes”.

Lombardo y Eichinger (s.f) plantean que probablemente el aprendizaje ocurre de la siguiente manera, en un modelo 70/20/10:

- **70%** del aprendizaje es adquirido de la experiencia. las tareas y la resolución de problemas en el puesto de trabajo, es decir, no hay mejor forma de aprender algo que haciéndolo. En esta experiencia se genera proactividad y necesidad de investigar con el fin de ganar experiencia y crear conclusiones.

- **20%** viene del jefe. de la gente que rodea al individuo y la retroalimentación que recibe. Enseñar con el ejemplo siempre ha sido un método efectivo, el personal de una empresa tiende a tomar la actitud de la gente que lo rodea y por ende el jefe debe ser la máxima representación de lo que un empleado debe llegar a ser. Si se acompaña en el día a día. la retroalimentación que se haga de su trabajo le hará darse cuenta de sus errores y al mismo tiempo estará recibiendo información valiosa para su desempeño.

- **10%** del aprendizaje viene de cursos y libros. así que se debe fomentar la lectura e invertir en cursos de capacitación. No se puede exigir que el personal sea mejor cada día si no se les da las herramientas para lograrlo.

En cuanto al enfoque la Universidad Corporativa de la FCV se basa en el modelo de formación de competencias y su referente más concreto, el modelo de desarrollo de competencias laborales que conceptúa el proceso de desempeño en la integración del *saber ser*. *el saber conocer* y *el saber hacer* (Tobón, 2005). Estos saberes se definen como:

- **Saber Ser:** consiste en el control actitudinal en la realización de una actividad.
- **Saber Conocer:** es observar. explicar. comprender y analizar un conjunto de conocimientos y herramientas. con el fin de procesar la información de manera significativa

acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos de una situación en particular.

- **Saber Hacer:** consiste en actuar con respecto a la realización de una actividad o resolución de problemas, comprendiendo su contexto. Es el desempeño basado en procedimiento, instrumentos de actuación y criterios de desempeño.

4.2 Las Universidades Corporativas.

4.2.1 Definición de las UC. El paso inicial para el abordaje es la definición de la Universidad Corporativa dada por Meister (1998), como el “centro de desarrollo del talento humano, en donde no solamente se capacita al personal en los elementos técnicos, teóricos y prácticos necesarios para su desempeño laboral, sino que se forma en la propia cultura de la organización buscando la transformación de sus comportamientos y conocimientos en pro de su crecimiento personal” que se convirtieron en, palabras de Rubio (2012), “herramientas para implementar las estrategias en las compañías”. Por lo tanto, como afirma Storey (2005) son un motor de cambio estratégico y, como parte de la organización, se hace responsable de gestionar el proceso de aprendizaje y el conocimiento de una corporación con el propósito de incrementar su valor.

Para Gas Natural Fenosa, según lo expuesto en su página web, su universidad corporativa es una palanca estratégica de transformación al servicio del negocio, que tiene como objetivo construir futuro, transmitir cultura y crear valor. En definitiva, es un lugar de encuentro, debate y formación que promueve la innovación y la excelencia en el desarrollo del talento para que los profesionales hagan realidad los objetivos de la compañía (Gas Natural Fenosa., 2016).

Allen (2002) hace la siguiente afirmación: "Una universidad corporativa es una entidad educativa que es una herramienta estratégica diseñada para asistir a su organización madre en el

logro de su misión mediante la realización de actividades que cultivan el aprendizaje, el conocimiento y la sabiduría individuales y organizacionales."

Para The Boston Consulting Group (2016), las UC se desarrollan como impulsoras del conocimiento y el perfeccionamiento de los empleados de todo nivel dentro de las grandes compañías con tres grandes pilares: el contenido innovador de los programas, la nivelación web y el desarrollo de estrategias colaborativas en la empresa para hacer posible el acceso de todos los empleados. Parte de la cadena de valor de la compañía se sustenta en el aprendizaje, en la manera como se gestionan los intangibles desde la determinación de las necesidades o brechas hasta la medición del impacto de la oferta.

Eboli (1999) en el Brasil determina que la universidad corporativa debe ser entendida como un órgano estratégico, que debe impregnar toda la organización a la que pertenece.

Todas las estrategias de las grandes empresas vienen causando la tendencia a aprender de sus errores y aciertos ampliando su capacidad de aprender desde el trabajo, ofreciendo orientación y herramientas a sus nuevos empleados, facilitadores y gestores para aplicar el conocimiento en lo cotidiano de la empresa. Para que el conocimiento sea compartido, se requieren de mecanismos no sólo restringidos al área de formación de la empresa sino a la gestión y alineación de los objetivos de la empresa. Como afirma Dos Santos & colaboradores (2016), compartir la experiencia requiere de instrumentos complejos que estén dentro del plan estratégico para compartir el activo intangible.

4.2.2 Evolución de las UC. El inicio de la universidad corporativa resulta difícil de determinar dado que de diversas maneras las empresas iniciaron hace mucho tiempo en el desarrollo de la formación de sus colaboradores como palanca de competitividad. Mantener la actualización y la atención a las necesidades de los clientes parece ser la justificación que hace

aparecer la educación como parte de la industria. Hacia los años 60, los currículos formales ya hacían parte de los procesos de la industria y el comercio para atender a las necesidades de abrir nuevos servicios u ofrecer nuevos productos a sus clientes.

Las tres décadas finales del siglo XX dieron inicio a la revolución del conocimiento y su gestión en la empresa. Se vio, como parte del capital, la producción intelectual de sus empleados. En esencia, la experiencia compartida hizo más fácil la curva de aprendizaje en las siguientes generaciones.

Se convierte entonces la educación “in House” en un elemento de ventaja competitiva que diferencia a las organizaciones. La capacidad de aprender es entonces una de las ventajas clave; cuanto más rápido se aprende de las lecciones propias y externas más competitivo se es frente a otros. Aunado a la transformación económica, social y cultural junto a los procesos de internacionalización y la globalización, a un uso masivo de la tecnología y al avance general de la sociedad, se ha dado lugar al auge del conocimiento como factor emergente en la empresa para ser capturado, retenido, distribuido y utilizado. Entonces se da la llamada gestión del conocimiento, definido como el “proceso por el cual una organización facilita la trasmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente” (Lorenzatti, s.f).

Plasmar esa información de la experiencia de la empresa toma forma en los años sesenta cuando el conocimiento comienza a ser visto como un eje de desarrollo. Aparece la Universidad Corporativa como un concepto estratégico que agrupa a las instituciones creadas para formar y educar a los empleados y personal en general de la empresa. Como afirma Jarvis (2006), se crean “como instrumentos de enseñanza y aprendizaje más que Universidades en el sentido tradicional”.

El término “Universidad” se ha usado a lo largo de la historia en lo formal para el aprendizaje, es decir como aquellas organizaciones abiertas, mayores, bajo una normativa de estado y una gran

aceptación popular. Sin embargo, la mayor parte de las universidades corporativas son de carácter cerrado a las condiciones de la empresa donde se desempeñan, aunque en la web se pueden encontrar muchas de ellas que ofrecen las lecciones aprendidas en otras partes del mundo. Por ejemplo, Jarvis (2006) cita el Civil Service College del Reino Unido que ofrece más de 500 asignaturas a directivos de empresas en todo el mundo, tanto públicas como privadas. Así, muchas instituciones nacieron siendo palancas de competitividad de las empresas y enfocadas a sus empleados, pero con el tiempo extendieron su oferta hacia los mercados. Ahora compiten por estudiantes potenciales a sus pares universidades, que ofrecen programas de tipo de formación en competencias empresariales, de recursos humanos, de estudio de los mercados, de análisis financiero, entre otros.

4.3 La Gestión del Conocimiento y la UC.

Lo que una compañía “sabe” condiciona lo que ésta “puede llegar hacer”. La cuestión es conocer si lo que “se sabe” es o no suficiente para ser competitivo y sostenible en el tiempo. Por lo tanto, lo que “debe saber” marca lo que “debe hacer” para conseguirlo.

El conocimiento del que disponen las personas en las organizaciones y su recopilación no sólo genera valor económico para las empresas y permite su continuidad, sino que, en la nueva era de la información, se ha convertido en el activo para marcar la diferencia.

Muchas son las herramientas que la tecnología ha puesto a disposición: bibliotecas digitales o repositorios, bases de datos, datamining, sistemas expertos relacionados, buscadores, plataformas de e-learning, groupware, workflow y foros. Los siete primeros permiten digitalizar y hacer

accesible la información, los tres últimos, lo más difícil, trasladar las experiencias individuales de los expertos: transformar el conocimiento implícito, en explícito (García & Muñoz, s.f).

Las fuentes de información más comunes son: estudios de mercado (locales e internacionales), conferencias, proveedores, asociaciones sectoriales y otras de carácter estratégico, ferias y exposiciones, cursos, publicaciones especializadas, congresos, bases de datos, y contratación de expertos. Para dominar el contenido extraído de estas fuentes de información, es necesario utilizar las herramientas tecnológicas antes mencionadas, pero sólo mediante la colaboración, comunicación e intervención del factor humano, es que éstas puedan pasar de ser mera información a convertirse en conocimiento explícito sistémico y operacional, pasando a ser recursos utilizables y aplicables en el día a día.

Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder el tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y no para acaparar el conocimiento, están en el camino del aprendizaje compartido; evolucionan en un espacio propio.

Para Grieves (2003) la gestión del conocimiento debe encajar en la gestión del recurso humano en cuatro características principales. En primer lugar, la necesidad de ver el desarrollo las personas como estrategia empresarial. En segundo lugar, en la necesidad de delegar responsabilidad a los gerentes de enseñar. Tercero, la necesidad de sustituir el concepto de formación por el aprendizaje y, cuarto, la necesidad de enfatizar el aprendizaje en el lugar de trabajo.

La alta gerencia se ocupa entonces de la formación de líderes para la estrategia empresarial, lo que requiere no sólo entender el negocio sino la visión a futuro que éste pueda desarrollar. La visión a donde se quiera llevar la empresa determina qué se necesita aprender.

Los facilitadores deben entonces propiciar el desarrollo de habilidades clave, la adquisición de conocimientos apropiados y la capacidad de ser impulsados por valores y una responsabilidad ética. Cada uno vela por su aplicación en el lugar de trabajo. Como facilitadores en el desarrollo de su personal, los gerentes y coordinadores de áreas están obligados a estimular y desarrollar la creatividad para responder más rápidamente a las necesidades de los clientes (Grieves, 2003).

Grieves (2003) afirma que “el aprendizaje, en este sentido, se requiere para ir más allá de los estímulos pasivos y los principios de respuesta de los programas de entrenamiento. Resulta del punto anterior que el desarrollo de la imaginación, el intelecto y la sinergia colectiva de grupos o equipos se centrará en la creatividad”.

Lo anterior sucede con un nuevo diseño de producto o la implementación de un nuevo servicio o como resolución creativa de problemas. El criterio más importante es la necesidad de desafiar la sabiduría convencional. Por su naturaleza esto implicará muchas ideas experimentales (prototipos o ensayos) para encender el intelecto y la imaginación. El aprendizaje organizacional aporta al desarrollo de procesos y actividades para la cultura de la creatividad con el desarrollo de la intuición combinada con una imagen mental de un estado futuro.

Así, puesta la estrategia, la universidad cumple con la función de la empresa de crear valor a través de la gestión del conocimiento mediante el proceso de aprendizaje organizacional con unas condiciones explícitas que según Castañeda (2005) consisten en:

- La creación de una cultura del aprendizaje organizacional, caracterizado por la conexión entre el conocimiento generado y la puesta en función de resolver los problemas de la empresa. En una cultura fuerte de aprendizaje existe un deseo innato de compartir la experiencia y la colaboración entre los trabajadores

- La formación como resultado de la cultura de aprendizaje: aquellas organizaciones que promueven los procesos de formación muestran mejores indicadores de capital intelectual y se mantienen actualizadas; mientras se aprende, se inculcan valores institucionales en los estudiantes.
- La alineación entre la claridad estratégica y los objetivos de formación que ayuda a motivar al trabajador para contribuir en el logro.
- El soporte organizacional fundamentado en la disponibilidad humana, de recursos físicos y tecnológicos puestas en función del aprendizaje para compartir el conocimiento (Castañeda, 2005).

En la actualidad la gestión del conocimiento desarrolla estrategias fundamentales en la generación, transferencia, uso y capitalización del conocimiento y visualiza la necesidad del rol de facilitador, instructor o entrenador de las prácticas clave en el proceso de aprendizaje. También pretende ser el armonizador de los objetivos estratégicos. Así la universidad corporativa es una organización dentro de la organización formadora de los conocimientos de la experiencia, las habilidades y las aptitudes que los empleados requieren para alcanzar los objetivos de la estrategia.

4.4 Características y Tipos de las Universidades Corporativas.

Una vez abordado el papel de la UC como herramienta en la gestión del conocimiento en las organizaciones y su expansión en diferentes compañías a nivel mundial, se aborda el fenómeno de la UC desde los perfiles y las características propias.

Liu y Li (2012) presentan un abordaje del fenómeno complementando de diversas fuentes durante las últimas tres décadas: cuatro perfiles y trece características o dimensiones que se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1*Perfiles y dimensiones en el fenómeno de Universidad Corporativa. Tomado de Liu y Li (2012)*

Perfiles funcionales	Dimensiones
Perfil organizacional	Estrategia y misión
	Gobierno y liderazgo
	Estructura
	Escenarios de desarrollo
Perfil de la oferta educativa	Oferta curricular
	Población aprendiz
	Evaluación y medición
	Fuentes de financiación
Perfil operacional	Uso e implementación tecnológica
Perfil de asociación	Asociación Con las unidades de negocio
	Asociación con la gestión del RRHH
	Asociación con la academia
	Asociación con vendedores y outsourcing

Según Lui y Li (2012), cada uno de los 13 procesos o características corresponden a dimensiones que en suma determinan el funcionamiento y la financiación de la estrategia. Cada perfil corresponde a la funcionalidad que el grupo de características representan para la UC. La capacidad de establecer una clara misión y estrategia, los procesos de gobierno, la estructura de la organización y su etapa actual de desarrollo corresponden al perfil de organización. Los programas ofrecidos, la evaluación y medición de éstos, y la determinación del quienes serán los estudiantes o aprendices determinan el perfil de la oferta. El trabajo administrativo requerido, fuentes de financiación y base tecnológica son parte del perfil operacional. Finalmente, la capacidad de la UC para trabajar con unidades de negocio líderes, unidades de RRHH, necesidades de los vendedores

y outsourcing y Universidades académicas en el soporte de la función de aprendizaje es parte del perfil de asociación (Lui & Li, 2012).

De lo anterior se desprende que la Universidad Corporativa no es un ente externo a la organización, sino que hace parte del cuerpo de la empresa con el enfoque de cumplir la misión y la oferta de valor de la empresa enfocando sus acciones hacia:

- El enfoque de los objetivos educacionales con las necesidades estratégicas de la organización
- La vinculación del trabajador desde el inicio en el perfeccionamiento a través de la educación
- La elaboración de planes de estudio para enfatizar en la pertenencia corporativa, el contexto de los problemas de la empresa y las competencias mínimas requeridas.
- Las alianzas con instituciones de educación superior

Otra forma de diferenciar a las universidades corporativas se hace por su perfil de asociación existiendo cuatro tipos: Uno, las escuelas de negocios y centros universitarios orientados a las necesidades de la empresa como extensión de su esencia. Dos, las asociaciones entre la universidad y la empresa para buscar cerrar brechas o adquirir conocimientos y habilidades en un tema en específico. Común la apertura de productos o servicios desconocidos para el medio. Tres, las Universidades establecidas por las empresas para la formación de competencias basadas en la experiencia y las “lecciones aprendidas” en la transmisión de la experiencia *in-house*, así como también la gestión de su conocimiento y cultura. Por último, las universidades y escuelas de negocios privadas orientadas a las necesidades de las empresas (Jarvis P. , 2006).

Las universidades corporativas vienen en muchas formas y tamaños, pero es importante considerar que todas tienen unos factores críticos de éxito para el logro del objetivo de desarrollar

el aprendizaje y el conocimiento para la organización, sus empleados individuales y tal vez una comunidad más amplia proveedores, socios, clientes, accionistas, familias de empleados, etc.).

Para Fee (2011) estos factores de éxito son los siete pilares de la UC:

1. Definición de la estrategia. Clarificar los valores que lo soportan y cómo esta iniciativa los proyecta y los sostiene. Se necesita alinear la estrategia con sus estrategias de negocio existentes.

2. Planificación del proyecto. El plan del proyecto debe tener en cuenta el personal disponible y recursos y cómo va a desplegarlos. Debe seguir una serie de hitos cuidadosamente determinados que marcan el camino a lo largo del calendario de puesta a punto. Debe haber una evaluación del riesgo asociado y los planes de contingencia si algo sale mal.

3. Desarrollo de Marca: Se trata de mucho más que simplemente asignar un nombre y diseñar un logotipo. Para construir la marca corporativa y sus valores se debe anteponer el aprendizaje de tal manera que se entienda como parte del propósito estratégico de la organización (Fee, 2011).

4. Infraestructura. Al necesitar muchos sistemas y procedimientos y tener que mantenerlos sencillos e intuitivos y evitar ser innecesariamente burocráticos, la infraestructura tendrá que atender las necesidades de su población total de estudiantes potenciales y las demandas de todas las actividades que planea incluir, desde cursos, hasta otras oportunidades de aprendizaje, hasta investigación y desarrollo.

5. Currículo. Se necesita definir el alcance de lo que la UC enseñará (y la investigación); es necesario definir una serie de cursos (y otras iniciativas de aprendizaje), sus objetivos de aprendizaje y cómo se les proporcionará.

6. Programas de aprendizaje y apoyo. La UC debe incluir: instalaciones para cursos presenciales, una presencia digital, incluyendo cursos en línea y recursos de aprendizaje en línea,

vínculos con otros enfoques de aprendizaje, especialmente el coaching y el aprendizaje basado en el trabajo, y el potencial para más, tales como métodos de aprendizaje innovadores.

7. Evaluación y acreditación

4.5 Funciones de la Universidad Corporativa.

Para Mark Allen (2007) en el libro “The Next Generation of Corporate Universities” hay muchas maneras diferentes en que una universidad corporativa puede cumplir su rol de cultivar el aprendizaje, el conocimiento y la sabiduría individuales y organizacionales. Estas funciones determinan el éxito y la oferta de valor de sus propuestas, entre otras:

- Evaluaciones de necesidades
- Diseño de programas de formación
- Entrega de los programas de entrenamiento
- Diseño de programas de desarrollo gerencial y directivo
- Desarrollo de programas de desarrollo de gestión
- Diseño, desarrollo y entrega de programas de e-learning o de aprendizaje combinado
- Plan de mercadeo interno y externo
- Gestión con proveedores (expertos)
- Evaluación de los programas y la universidad corporativa.
- Gestión para las asociaciones con instituciones universitarias.
- Coaching Ejecutivo.
- Mentoría en Planificación profesional.
- Contratación estratégica.
- Orientación para nuevos empleados.

- Plan de sucesión.
- Cambio de cultura.
- Cambio estratégico.
- Gestión del conocimiento.
- Gestión de la sabiduría.
- Biblioteca y colecciones electrónicas de información.
- Investigación y desarrollo.

El abordaje en las funciones que presenta Nancy Chase (1998) se resume en las siguientes:

- Enseñar la cultura de la empresa.
- Fomentar las competencias transfusionales del que más sabe o tiene experiencia.
- Utilizar formación basada en la tecnología.
- Reducir los tiempos por ciclos de aprendizaje.
- Considerar la formación como una línea de negocio.
- Educar a personas ajenas a la empresa y los aliados de ésta.
- Establecer asociaciones con Universidades tradicionales.

La función de la Universidad Corporativa anota Jarvis (2006) es permitir que los trabajadores sean capaces de hacer y saber dado que en gran parte la enseñanza de la teoría abstracta ha desaparecido y el conocimiento práctico ocupa un lugar central en sus currículos.

Para Meister (2006) la función de la Universidad Corporativa se resume en lo que llama las tres C:

- Ciudadanía corporativa: conocer cómo opera la empresa y sus valores.
- Contexto: conocer a los clientes, competidores y sus mejores prácticas

- Competencias: conocer y practicar tanto las competencias arraigadas como las correspondientes a las nuevas tareas (Jarvis P. , 2006).

4.6 La Universidad Corporativa como Palanca de la Gestión del Conocimiento y del Talento Humano.

Una Universidad Corporativa se puede definir como una división corporativa para promover el desarrollo de los individuos en un intento de mejorar las habilidades de negocios el trabajo en equipo, liderazgo y relaciones con proveedores y clientes (Jarvis P. , 2006). Bajo esta premisa la UC responde a la necesidad de las personas, en este caso los empleados operativos, tácticos y directivos de desarrollar aprendizaje para la vida y competencias para el mejor desempeño en el trabajo.

Para Rhéaume (2015), la UC representa un conjunto de continuo trascurrir de la vida de la empresa, desde lo físico hasta lo virtual, lo que produce ventajas cuantificables para el bienestar y el desarrollo de las personas. Al inicio de este movimiento la formación se entendió como el sistema de gestión del conocimiento y como un activo de la empresa. Luego se convierte en el mecanismo en virtud del cual una organización intenta establecer el aprendizaje como una parte fundamental de sus actividades diarias con el fin de convertirse en una "organización de aprendizaje".

Meister (1998) determina que la UC es diferente de un centro de formación, ya que sistematiza el proceso de aprendizaje. No se enfoca en necesidades específicas sino en definir y prever las necesidades de organización y construir conocimiento social, por lo tanto, se convierte en una parte integral de la organización, estructura, estrategias de sostenibilidad y su rendimiento empresarial.

4.7 La Universidad Corporativa en el Mundo.

No es fácil establecer en la línea del tiempo la sucesión de eventos para el fenómeno de las UC, dado que muchas empresas iniciaron de manera informal la formación de su personal mucho antes que se llamaran “Universidad”.

Según Jarvis (2006) hasta la década de los 60 la industria y el comercio asumieron un modelo de preparación más formal, más o menos parecida al modelo curricular de la educación superior, típica de los Sistemas Educativos.

Desde la creación de la Universidad de la Hamburguesa, como se llamó la Universidad Mc Donald’s creada en 1961 en el garaje-sótano de un restaurante de la cadena en Elk Grove Village (Illinois), la educación en el sitio de trabajo se ha convertido en parte de los procesos de las grandes compañías. Una de las primeras en conocerse en el mundo fue la peculiar Universidad McDonald’s y pasó de tener unos 14 estudiantes a cinco mil al año en áreas de administración de negocios de comida rápida, con énfasis en el servicio que se debe proporcionar a los clientes, la calidad y presentación de los menús y las claves para la limpieza de los restaurantes. Así sus empleados buscan graduarse en “Hamburguesología” el cual está disponible en cerca de 30 idiomas y le ha permitido posicionarse en todo el mundo con centros de entrenamiento en Estados Unidos y con campus en Sídney, Múnich, Londres, Tokio, Hong Kong y Brasil.

En la actualidad en Oak Brook (Illinois) 19 profesores enseñan a tiempo completo el programa de capacitación de Mc Donald’s. Según su página se enseña un conjunto de actividades combinadas en aulas, laboratorios, escenarios basados en objetivos y módulos e-learning (Universidad Macdonals, s.f).

Schugurensky refiere en su página web que en la actualidad la *Hamburger University* es una instalación ultramoderna con más de 12 mil metros cuadrados, y en las últimas cuatro décadas ha formado a más de 65 mil empleados gerentes de restaurantes de todo el mundo. Reconocen la necesidad de fomentar y alentar a sus empleados y buscan a las universidades corporativas para satisfacer estas necesidades.

Para Jeanne Meister (2006) la universidad corporativa más antigua se remonta a 1956, cuando General Electric abrió su primera "escuela de administración". De hecho, el Instituto de Desarrollo Gerencial Jack Welch es ahora una academia de liderazgo que provee a numerosos directores ejecutivos para Boeing, Home Depot y otros lugares.

En los EU en los últimos 50 años, se han lanzado decenas de universidades corporativas. En 1995 había más de 1.000 UC y hasta un 15% de los presupuestos de las grandes compañías se destinaban para tal fin. Para 2010, el número de universidades corporativas globales podría superar el número de universidades con fines de lucro y sin fines de lucro acreditadas en Estados Unidos, con un total de más de 4.200 según Meister (2006).

En las siguientes décadas en diversas partes del mundo y cada vez más comúnmente aparecen reportes de la Universidad Corporativa (UC) como herramienta de estrategia empresarial bien diferenciada de los departamentos de formación tradicional (generalmente asociados a Recursos Humanos). Estos departamentos de formación se enfocan en la orientación y entrenamiento en habilidades de manera reaccionaria, mientras la UC, según Lui y Li (2012), provee la construcción de procesos de formación que abarca todos los niveles de los empleados de una compañía, guiados por metas claras y planes estratégicos a largo plazo mucho más proactivos.

En el Reino Unido ha sido similar como el caso de la British Aerospace Virtual University y la University of Lloyds como referentes de grandes empresas y se calculaba que al inicio del milenio habría más de dos mil y seguirían creciendo en empresas más pequeñas.

En 1998 en Europa se destaca el papel de la Daimler Benz como la primera compañía alemana en establecer la Universidad Corporativa. En Francia la UC France Telecom University es distinguida por el uso de intranet para desarrollar cerca de 160 sesiones semanales para formar sus 140 mil empleados. También en Canadá Sierra Systems organizó su UC para permitir el desarrollo de carrera de sus profesionales (Jarvis P. , 2006). En Singapur en el año 2000 hubo el congreso de UC de Asia y en Londres del mismo año de sus pares europeas.

Unas UC ofrecen sus programas dirigidos no sólo a sus empleados. Es el caso de la Motorola University que prevé la participación en los programas de sus proveedores y redes de distribución. Exige que todos sus colaboradores desarrollen 40 horas anuales de formación de acuerdo a sus cargos. Emplea unos 400 profesionales y 700 desarrolladores, traductores e instructores para el desarrollo de los objetivos (Jarvis P. , 2006).

Para Meister (2006), las UC desarrolladas en los años 80 (llamadas in House) se reconocen por la insistencia en promover un espíritu de aprendizaje continuo durante toda la vida es lo que diferencia las Corporate Quality Universities de las clases corporativas tradicionales (Meister J. C., 2006),

Otras UC se han dirigido a clientes más amplios y externos como el caso de la Iams University de la empresa IAMS, que se dedica a la distribución de alimentos para mascotas cuya acción principal está en los aliados como los propietarios de tiendas de mascotas, distribuidores, veterinarios y criadores.

Con el tiempo también aparecen las UC que expiden títulos académicos. Jarvis (2006) cita en su libro como la Jones International University (se hace llamar “Universidad de la Web”) en 1999 anunciaba la capacidad de expedir títulos avalados. La American Express University ha creado el título de “*asociate*” como título y la usó para el relacionamiento con los clientes para los empleados de American Express.

Un referente importante es la Universidad de Toyota, creada al final de los años 90 y actualmente una unidad de negocio independiente del departamento de recursos humanos y desarrollo organizacional. Se construyó sobre los valores de la confianza, el respeto, la integridad, el compromiso y el entusiasmo. La Universidad de Toyota tiene una misión declarada "mejorar continuamente asociar y distribuidor de rendimiento a través de aprendizaje a lo largo de la vida." Esto se lleva a cabo a través de dos colegios: Educación y Desarrollo y el Colegio de Educación y Desarrollo Asociados. La universidad ahora sirve a la organización global de Toyota (Allen, 2002).

Mike Morrison fue el decano de la Universidad de Toyota, una universidad corporativa que ayudó a lanzar a finales de los años noventa. La Universidad of Toyota se ha establecido rápidamente como una institución de educación global líder al ofrecer un currículo completo y de vanguardia a una audiencia mundial. La pasión de Morrison se centra en los principios del aprendizaje permanente. Un intenso proyecto de investigación patrocinado por la Universidad de Toyota ha revelado cuales son las estrategias fundamentales que son clave para maximizar el potencial humano. Estas estrategias están firmemente incrustadas en el currículo de la Universidad de Toyota.

Otra arista la presenta el libro Disney U: Cómo desarrolla la Universidad de Disney los empleados más comprometidos, leales y centrados en el cliente y a través del tiempo. La

Universidad de Disney ha demostrado ser un componente importante del éxito de Disney a través de los tiempos malos y buenos. Aunque sus materiales y métodos han cambiado con frecuencia a través de los años, la misión de ha sido: Innovar, apoyar, educar y entretener. Cada actuación de Disney hace parte de la formación desde los compradores de hasta el CEO. Allí son entrenados incluso adoctrinados en conceptos de gestión de Disney como escenario y tras bambalinas recalcan la importancia de la seguridad, la limpieza y la amistad en la creación de "invitados felices". "Los presupuestos, los horarios, los informes... y las cosas interminables que ocupan tu tiempo no tienen ningún valor. A menos que terminen produciendo un empleado feliz" (Bert, 2013).

En el caso español, la Universidad Corporativa Gas Natural Fenosa se creó en el año 2000 y fue la pionera de las universidades corporativas españolas. Aunque su objetivo principal fue atender las necesidades formativas de Gas Natural Fenosa en todos los niveles y ámbitos de la organización, actualmente incorpora a en sus colaboradores a través de la Universidad Extendida. También es la responsable de la gestión del conocimiento en todo el ámbito de la compañía. Su misión es "Contribuir a desarrollar profesionales que hagan realidad la visión de Gas Natural Fenosa". Sus objetivos han sido:

- Promover los valores y la cultura corporativa.
- Compartir la visión estratégica de la empresa.
- Implantar los estilos de liderazgo y de trabajo propios de la organización.
- Desarrollar un sentimiento de orgullo y pertenencia a Gas Natural Fenosa.
- Garantizar que los empleados adquieran los conocimientos técnicos y las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos marcados.
- Transmitir y compartir la experiencia y las mejores prácticas existentes en la compañía.

- Ser lugar de encuentro multinacional y multidisciplinar de nuestros profesionales para fomentar las relaciones internas en el día a día y la orientación a objetivos comunes.
- Contribuir a la motivación de nuestras personas.
- Destacar por la excelencia en su actuación, siendo un referente internacional. Ser un observatorio de tendencias del sector (Gas Natural Fenosa., 2016).

Más actual en la misma España se ha reportado el aumento en los diez últimos años de un gran número de UC pero se hace énfasis en las reconocidas como el caso de la Universidad Corporativa de Caixanova (Premio Capital Humano 2009) en la que se tiene en cuenta los siguientes parámetros:

- Realzar no solo la labor de RR.HH sino provocar un impacto en toda la organización a través del fortalecimiento de la imagen de marca.
- Refuerzo de la cultura organizativa, fomento de conocimiento mutuo y las relaciones interpersonales.
- Excelencia Operativa: Reducción del tiempo para alcanzar la competencia o productividad esperada y homogeneización de los procedimientos de negocio.
- Eficiencia de la función de Formación: Homogeneización, potenciación de sinergias y ahorro de costes de la función.
- Gestión del Talento: Potenciación del desarrollo del colectivo clave y fomento de proyectos de investigación e innovación.
- La difusión interna de la estrategia del negocio mediante su oferta académica.
- Conversión de Programas y Proyectos de Formación, en auténticos itinerarios profesionales para el desarrollo de empleados, lo que asegura un elevado índice de motivación,

iniciativa y ambición a través del establecimiento de caminos de superación individual (Carazo, 2009).

En el año 2007 se reporta un estudio exploratorio de UC en China en el que se presentan tres modalidades de aprendizaje a través de UC de acuerdo al modelo de empresas:

- Taikang Business University en la empresa mixta chino-extranjera (Sino-foreign Joint Venture).
- Motorola University China en una empresa subsidiaria de propiedad total extranjera (Wholly Owned Foreign Subsidiary Corporation – WOFE).
- Y la UC de una empresa de propiedad estatal (State Owned Enterprise) (Sham, 2017)-

En estos casos, las UC asociadas a empresas extranjeras demostraron estar acordes a las características y propósitos planteados en otras partes del mundo mientras que la última de modelo netamente chino no fue posible ser explorada.

En Brasil, Alves dos Santos & colaboradores (2012) presentan el papel de la UC en una organización Hospitalaria en Sao Pablo y Rio de Janeiro (Empresa de Serviços Hospitalares, ESHO) la cual se dedica al fomento del conocimiento entre los empleados del hospital. Los resultados mostraron que los programas de ESHO ayudan en el desarrollo de las habilidades orientadas en los objetivos estratégicos. Concluye que el modelo de Universidad Corporativa – ESHO logra con las metas esperadas por la organización y su rol ha sido fundamental en el desarrollo del aprendizaje organizacional y en la adquisición de habilidades necesarias para mantener la ventaja competitiva de la organización.

4.8 La Universidad Corporativa en Colombia.

En Colombia es referente el caso de la Universidad Corporativa de Ecopetrol afiliada al Instituto Colombiano del Petróleo (ICP). Este instituto, como centro de investigación y desarrollo de Ecopetrol, y ha sido un actor importante para el aseguramiento del capital intelectual generado en cerca de seis décadas. Si bien es cierto que Ecopetrol cuenta con toda su experiencia y que la gestión del conocimiento y la tecnología ha sido parte importante de su día a día, la empresa consolidó estos “intangibles” a través de diversas herramientas; una de ellas la Universidad Corporativa, la cual en el 2008 entró en funcionamiento con una amplia oferta de capacitación y está encargada de planear y ejecutar los planes de aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores en el país.

La oferta de la UC Ecopetrol ha estado conformada por cursos dictados por instructores internos en temas exclusivos del petróleo y gas, así como la forma de operar los campos de producción y las refinerías. La oferta de formación se amplía mediante alianzas con algunas universidades del país, con quienes se crean convenios de cooperación en temas de investigación y desarrollo aplicados a la industria petrolera en Colombia.

La Universidad Corporativa de Ecopetrol cuenta con escuelas de formación por especialidad, mejores prácticas y tecnologías para el aprendizaje, así como varias sedes en el país, con el fin de estar más cerca de sus estudiantes (Ecopetrol inaugura Universidad Corporativa).

En el 2012, para el presidente de la empresa Javier Gutiérrez Pemberthy, la UC de Ecopetrol se definía como “una iniciativa para asegurar el conocimiento de la entidad, que es parte fundamental para garantizar el crecimiento de la empresa y alcanzar las metas del Plan estratégico de Ecopetrol” (Bejarano, 2012).

Otro referente colombiano es el de la Universidad Corporativa Hospital San Vicente de Paul, perteneciente a la Fundación Hospitalaria San Vicente de Paúl (fundada en 1913) con domicilio en la ciudad de Medellín.

El Hospital ha sido la entidad pionera y referente en Colombia en la atención de alta complejidad. Cuenta con una Unidad de Trasplantes, con una experiencia de más de 40 años, ha realizado más de 5.000 trasplantes y ha sido pionera en Colombia en trasplantes de riñón con donante vivo. A nivel mundial también ha sido pionero en trasplante de laringe, tráquea, laringe-tráquea, de células progenitoras de la médula ósea por vía intra-coronaria para pacientes con enfermedad cardíaca isquémica, esófago y células madre a miembros inferiores.

Esta Universidad Corporativa tiene definidas dos líneas de formación: una *Institucional*, enfocada al desarrollo de temas estratégicos y el cumplimiento de la normatividad. Y otra en el *Proceso y Desarrollo Individual*, cuyo objetivo es el desarrollo de las competencias técnicas y humanas (derivadas del diagnóstico previo de valoración de competencias, evaluación del desempeño, valoración del ambiente laboral y la planeación estratégica) (Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social, 2013).

La formación impartida busca garantizar la prestación de servicios asistenciales con altos estándares de calidad y preparar al colaborador como un ser integral en sus diferentes entornos: laboral, familiar, social, profesional y de empleabilidad.

Otras ofertas de la Universidad Hospital San Vicente son las becas de estudio subsidiadas en su totalidad, para el personal médico, dentro y fuera del país, tiempo y aportes económicos para participar en congresos, seminarios, pasantías y foros, además de permisos de estudio para los colaboradores que necesiten realizar diplomados, tecnologías, pregrados, posgrados o maestrías.

El Hospital San Vicente cuenta además con una formación para el desarrollo de competencias humanísticas en sus empleados, tales como:

- “Sensibilidad Humana”. El propósito es orientar a los colaboradores en el actuar de forma coherente con los valores institucionales y exaltar la dignidad humana como principio fundamental.

- “El Poder de la Conversación Profesional”. Dirigido al grupo médico. Su propósito es mejorar las habilidades conversacionales entre las diferentes especialidades médicas, con los pares y la familia.

- Otros temas que facilitan la comunicación efectiva con los pacientes y con el equipo de trabajo, como: Compri Intermed, habilidades para la vida, jornadas de humanización, manejo del cliente difícil, liderazgo, entre otros (Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social, 2013).

5. Recolección Documental de la Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular para la Construcción del Caso de Enseñanza

5.1 Antecedentes de la Universidad Corporativa en la FCV.

Desde que es conocida en el medio empresarial santandereano y luego a nivel nacional, la Fundación Cardiovascular de Colombia, fundada en 1986 y establecida como una empresa que ofrece productos y servicios en el área de la Salud, ha mantenido vigente el papel de la Educación e Investigación como ejes del desarrollo empresarial y de Institución de Salud de alta complejidad.

La Tabla 2 muestra cómo la FCV en sus objetivos estratégicos contempla el aprendizaje y el crecimiento personal como parte de la estrategia.

Tabla 2

Planeamiento estratégico FCV 2016-202. Nota: Adaptado de Sistema de gestión de la Calidad FCV. Disponible en www.fcv.org/calidad

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Social	<p>Desarrollar la línea de aseguramiento social que entregue acceso a medicina especializada.</p> <p>Conformar una red de hospitales especializados y de primer nivel en Colombia.</p> <p>Ser pioneros en llevar y desarrollar nuevas instituciones de alta complejidad y alta incidencia en la población.</p>
Financiera	<p>Cumplimiento de las TACC para Ingresos y EBITDA por GEN y por LEN</p> <p>Generar un Margen EBITDA del 20% anual</p> <p>Recuperación de cartera inferior a 60 días</p>
Cliente y Mercadeo	<p>Desarrollo de productos y de negocios a partir de conocimiento aplicado a resultados que se trasladen a la atención al paciente</p> <p>El HIC es el Top 3 en Latinoamérica</p> <p>Desarrollo de un portafolio de productos especializados para la atención y el cuidado del paciente</p>

Continuación tabla 2

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Procesos Internos	Cumplimiento de estándares de acreditación para procesos de gestión y de atención hospitalaria Despliegue del modelo de gestión integral hospitalaria en la red de hospitales FCV
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de modelo de formación por competencias para todos los colaboradores Atraer, retener y desarrollar personal con competencias claves para la gestión de la FCV

Ya desde sus inicios en los años 80, buscó apalancarse en el conocimiento de los especialistas médicos extranjeros que participaban del Programa Corazón a Corazón y que operaban en Bucaramanga de manera gratuita. Esa dosis de experiencia sirvió de transferencia del conocimiento y entrenamiento en la búsqueda de tener en Santander una Institución de alta complejidad que ayudara a resolver el problema de acceso a servicios especializados.

Desde 1997, con la inauguración del Instituto del Corazón de la Fundación Cardiovascular del Oriente Colombiano como se llamó, establece una oficina para educación médica enfocada básicamente a la actualización del personal médico y asistencial.

Así mismo, se establece como estrategia el desarrollo de convenios docente asistenciales bajo las consideraciones del Decreto 190 de 1990 para que estudiantes de las especializaciones médico-quirúrgicas de diferentes Universidades pudiesen desarrollar sus prácticas formativas. Bajo esta perspectiva hasta hoy se mantienen la rotación de un alto número de estudiantes de postgrado y pregrado al año.

Para el año 2000 la educación comenzó a ganar relevancia dentro de la Fundación, con logros como los siguientes: avances en establecer un sistema de gestión de la calidad, luego certificado por el Bureau Veritas International (BVQ Internacional), el logro de mantener grupos de investigación avalados por Colciencias y liderados por el Dr. Carlos Morillo, la llegada de los

primeros pacientes internacionales del Seguro Social de Panamá y la participación creciente de los profesionales de la FCV en los eventos de la Sociedad Colombiana de Cardiología.

En abril de 2000 la FC tuvo un Instituto de Educación con tres líneas de trabajo: La médica, la asistencial para Enfermería y Gestión y Calidad, bajo la dirección de Dr. Guillermo Hernández. Este instituto abrió diversos cursos, diplomados y simposios, no solo hacia los empleados de la FCV sino también enfocados hacia los profesionales y personas de otras instituciones de salud. El portafolio de servicios de esta unidad entre otros tuvo cursos de educación continuada, seminarios, diplomados, cursos técnicos y material pedagógico para educación no formal.

El grupo de docentes fue conformado por personas con experiencia en los campos de estudio y se privilegió a aquellos miembros de la fundación que quisieran dictar los cursos, gracias a la experiencia y al alto nivel de conocimiento aplicado a las entidades de salud. Ambos programas de carreras técnicas se presentaron ante la Secretaría de Educación y de Salud con miras a comenzar en el primer trimestre de 2002. Sin embargo, en junio de 2002 se suspendieron las actividades de este instituto, debido a que la crisis económica del país hizo que el número de alumnos fuera muy reducido, lo que implicaba que los programas necesitarían del subsidio de la FCV. Esta realidad obligó a las directivas a replantear el tema educativo dentro de la FCV para enfocarlo desde la óptica de los recursos humanos.

Así en el 2007 se reactiva la Unidad de educación llamada Oficina de Educación y se responsabilizó de los procesos de educación continua de los colaboradores en cada una de las sedes de la organización y, de la administración de la Relación Docencia Servicio con las universidades regionales y nacionales, que tienen como campo de práctica a los hospitales en Floridablanca (ICF), Manizales (ICM), Ibagué (ICI) y Santa Marta (ICSM).

En el 2009 la FCV establece un convenio con UPMC (University of Pittsburgh Medical Center) lo que implicó un proceso de entrenamiento en esa ciudad de profesionales en la FCV, su ejecución estuvo a cargo de la Oficina de Educación. Así mismo se estableció convenio con la Universidad de Sao Paulo (Brasil), para la formación en trasplante hepático y pancreático de cirujanos, anestesiólogos, médicos intensivistas, patólogos y enfermeras que permitieran la implementación y desarrollo de estos servicios.

Previo al inicio y establecimiento de la estrategia de Universidad Corporativa, se estableció un convenio marco de cooperación tecnológica con el ICP de ECOPETROL SA y la FCV como referencia al modelo de Universidad Corporativa.

5.2 Creación y Organización de la Universidad Corporativa.

Luego de presentar la idea en la Junta directiva de noviembre de 2009 se autorizó la creación de la Unidad Estratégica Universidad Corporativa de la FCV y se protocolizó mediante firma por parte de la Dirección Ejecutiva (Dr. Victor Raúl Castillo Mantilla) y el presidente de la Junta (Dr Jorge Gómez Duarte) el acta de constitución del 21 de enero de 2010. (Anexo A: Acta de creación de la Universidad Corporativa) en la que se presentaban como principales consideraciones: los cambios rápidos en la gestión y generación del conocimiento, la poca oferta de programas en la Universidad Tradicional que respondan a las necesidades dinámicas y cambiantes de las empresas, la necesidad de entrenamiento y educación permanente de los colaboradores y el brindar espacios y recursos para la formación.

El Objeto que se planteó allí fue el de “ofrecer capacitación, formación y actualización a los colaboradores de la Institución en las diferentes áreas del conocimiento, orientados a buscar la solución de los problemas de salud de los colombianos”*.

Para marzo del 2010 se establece la Unidad Estratégica denominada Universidad Corporativa - FCV.UC distinguida en el mapa de Unidades estratégicas de negocios de la FCV por el color verde el cual significa “actualidad y poder intelectual” (Ver imagen 1).

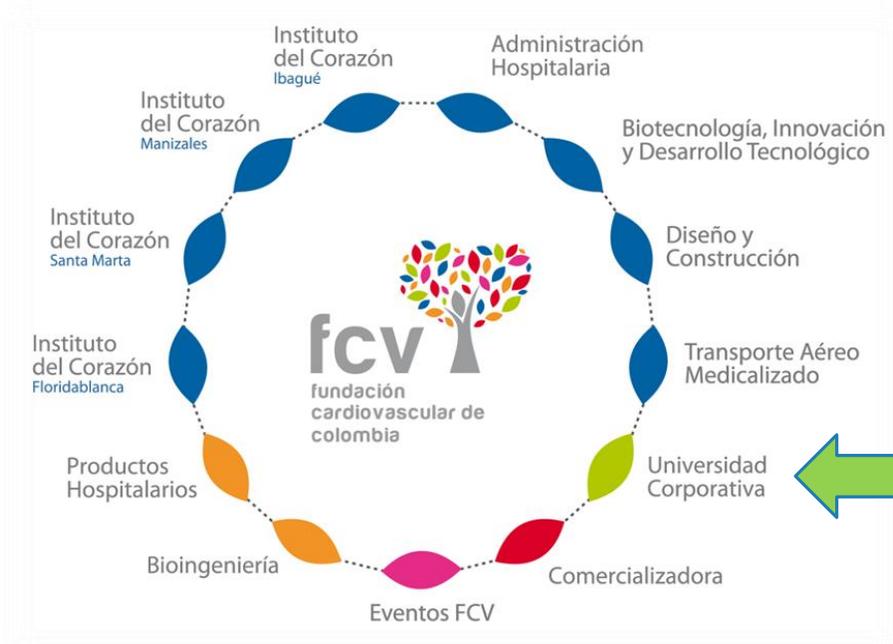


Imagen 1 Unidades Estratégicas de Negocios FCV. 2011. Nota: Adaptado de Libro FCV 2012

En este año en el marco de la celebración de los 25 años se establece el logo (Ver imagen 2), que luego es cambiado (Ver imagen 3).

* Acta de creación de la Universidad Corporativa de la FCV. Postulado 1. Página 1.



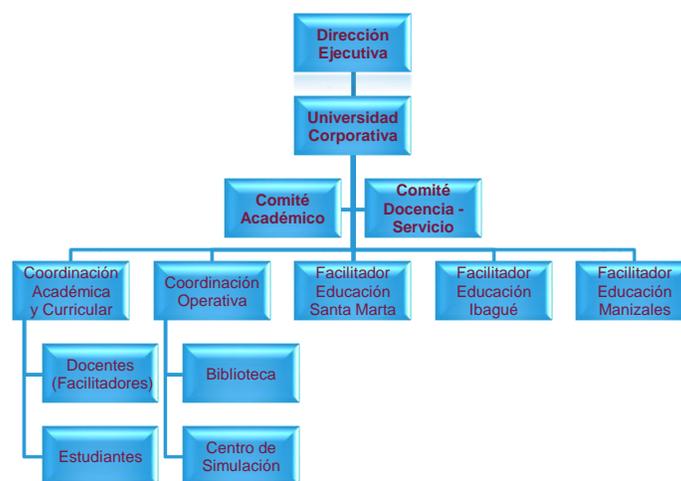
Imagen 2 Logo Inicial Universidad Corporativa. Nota: Adaptado de Libro FCV 2012



Imagen 3 Logo Universidad Corporativa. Nota: Adaptado de Libro FCV 2012

Se estableció como misión para la UC el promover la capacitación, formación y actualización de los colaboradores en las diferentes áreas del conocimiento, garantizando la excelencia e innovación, alineando la formación de los colaboradores con las necesidades generadas por las estrategias del negocio, en el marco de una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento.

5.2.1 Organigrama Original. En el año 2011 se estableció como organigrama de la UC:

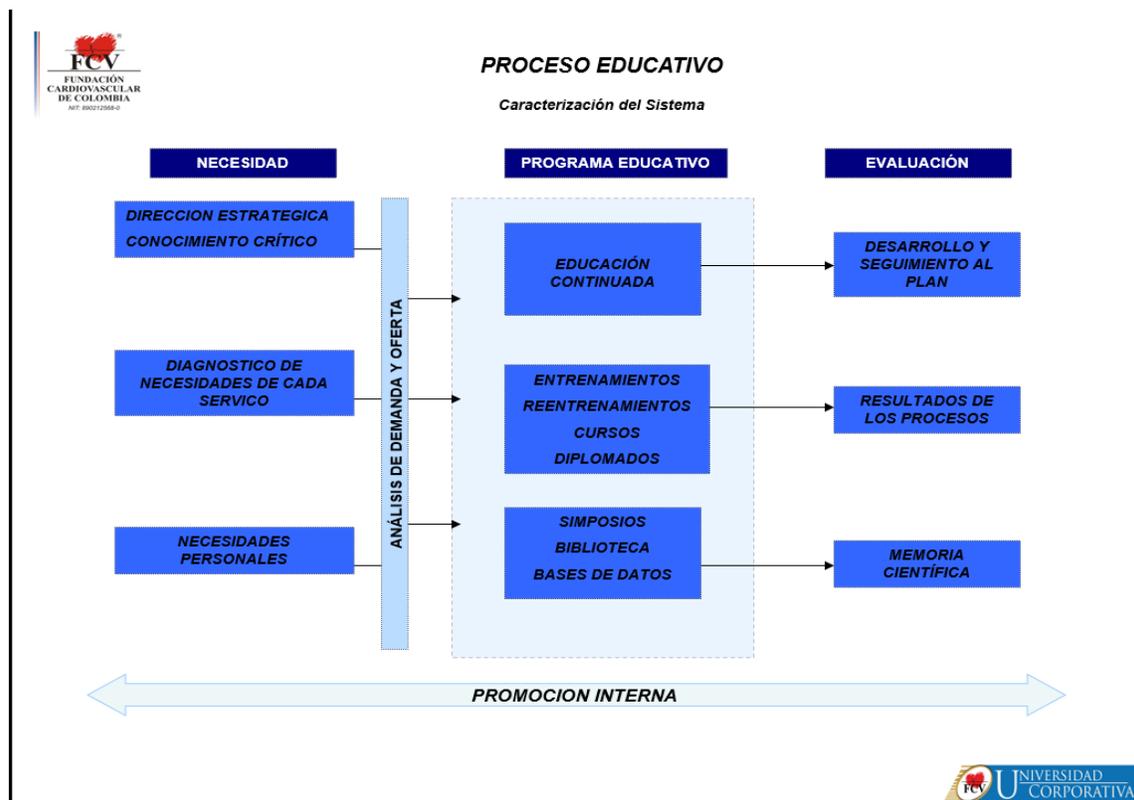


Gráfica 1 Organigrama original UC 2011. Nota: Adaptado de Archivos de informes FCV Universidad Corporativa.

Con la anterior organización se crea un Comité Académico para que valide los objetivos de los programas, duración, docentes y evaluación del proceso educativo; y del cual hacen parte los docentes médicos, enfermeras, terapistas y administrativos entre otros.

Como la FCV ya tenía experiencia en establecer un sistema de gestión de la calidad se implementan los procesos, procedimientos, instructivos y registros que dieron origen a los procesos de calidad de la UC.

En la gráfica 2 se muestra el esquema inicial los procesos de autoría propia junto con el equipo de la Universidad Corporativa FCV:



Gráfica 2 Procesos iniciales de la UC 2011.

En resumen, el inicio y organización de la UC fue el establecimiento como Unidad estratégica de negocios con tres grandes encargos por parte de las directivas: La capacitación al interior de la

FCV de acuerdo a sus necesidades, la organización de las prácticas formativas y el diseño y desarrollo de eventos académicos.

5.2.2 Establecimiento de los Procesos de Calidad. En el segundo semestre de 2011 establecen los procesos de la Universidad Corporativa y se disponen en la página web de la FCV (www.fcv.org/calidad).

En este Sistema de Gestión, los procesos correspondientes a la UC se ingresan en el proceso corporativo o común a toda la FCV y se organiza como lo muestran las imágenes 4 y 5.

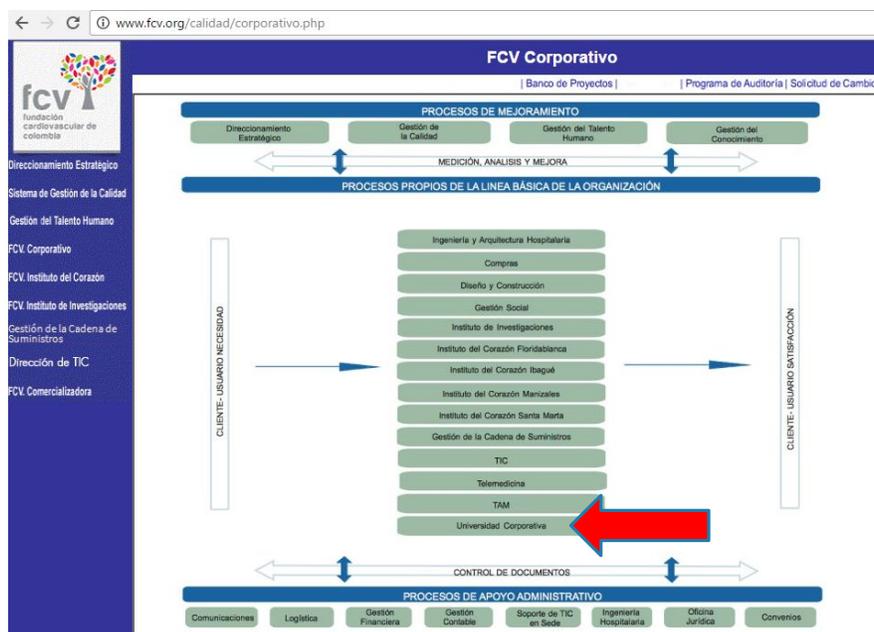


Imagen 4 Entrada al Sistema de Gestión de la Calidad para la UC.. Nota: Adaptado de <http://www.fcv.org/calidad/corporativo.php>

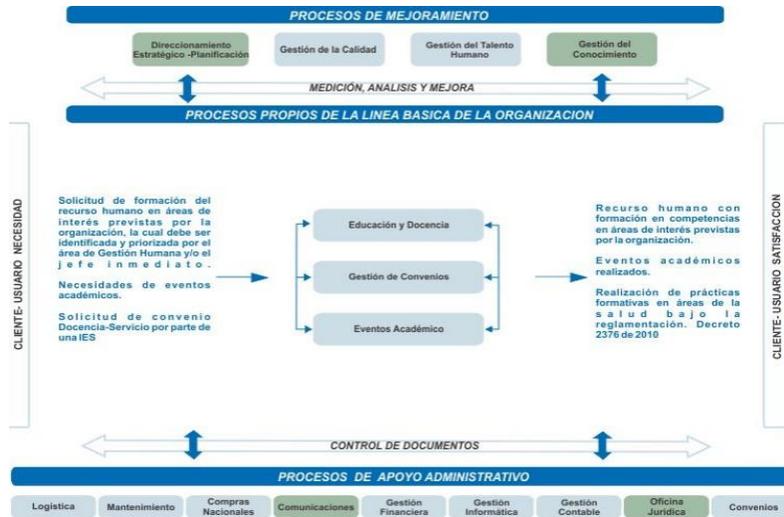


Imagen 5 Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad para la UC. Nota: Adaptado de: <http://www.fcv.org/calidad/universidad.php>

Los procesos fueron organizados de la siguiente manera:

1. Educación y Docencia (EDUDO). La Imagen 6 muestra los documentos que lo componen

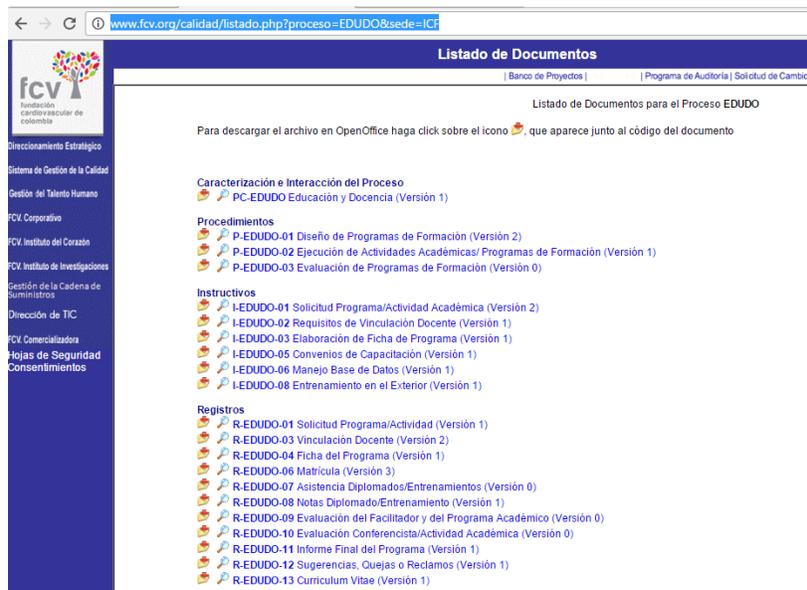


Imagen 6 Proceso Educación y Docencia del Sistema de Gestión de la Calidad para la UC. Nota: Adaptado de <http://www.fcv.org/calidad/listado.php?proceso=EDUDO&sede=ICF>

2. Gestión de Convenios (GECO): La imagen 7 muestra los documentos del proceso.



Imagen 7 Proceso Gestión de Convenios del Sistema de Gestión de la Calidad para la UC. Nota: Adaptado de <http://www.fcv.org/calidad/listado.php?proceso=GECO&sede=ICF>

3. Eventos Académicos (EVEACA):



Imagen 8 Proceso Eventos Académicos del Sistema de Gestión de la Calidad para la UC. Nota: Adaptado de <http://www.fcv.org/calidad/listado.php?proceso=EVEA&sede=ICF>

Producto del establecimiento de los procesos, procedimientos, instructivos, registros y anexos en el año 2013 se certifica la Universidad Corporativa por parte de IQNet - ICONTEC bajo la Norma ISO 9001 versión 98 con las actividades de “Diseño, ejecución y evaluación de programas y eventos académicos, desarrollo y gestión de convenios referentes a educación y prácticas profesionales con entes externos”* (Ver imagen 9).



Imagen 9 Certificación ISO 9001: 2008 para los procesos de la UC. Nota: Adaptado del Archivo FCV

* Certificación ICONTEC: Quality Management. ISO 9001:98. Registration Number CO-SC 2117-11

5.3 Consolidación de la Universidad Corporativa Fcv entre los años 2010 a 2014.

2010- Entendiendo que el fortalecimiento del capital humano de la FCV durante los años siguientes al establecimiento de la UC fortaleció su asignación de recursos, para el año 2010 de determinó un gasto en educación de \$1.264.965.039.

Según el informe del año 2010 que se presentó a Junta Directiva (Ver anexo B, Informe gestión UC 2010) en educación continuada se realizaron 70 actividades con participación de 300 colaboradores, 6 cursos con la participación de 164 personas, dos diplomados para 53 colaboradores en el análisis, diseño y administración de proyectos de software y exportación de servicios de salud. Por último, se realizaron entrenamientos en cuidado Intensivo a 13 colaboradores en las sedes de Floridablanca, Santa Marta, Manizales e Ibagué. En éste informe se cuenta además como la UC establece los cursos de inglés corporativo, los cursos de RCCP o Reanimación Cardiopulmonar para sus colaboradores que antes los contrataba con terceros, los cursos de telemedicina para médicos y paramédicos de trece puntos de todo el país (entre otros participantes de los Hospitales de Leticia, Puerto Inírida, Mitú, San Andrés Islas, Puerto Leguízamo, Puerto Marizalde, Quibdó y otros), la logística para enviar los profesionales a la Ciudad de Pittsburgh en el estado de Pensilvania para el entrenamiento en terapias avanzadas cardiovasculares.

Así mismo se inició el Convenio con la Universidad de Santander UDES para los Registros Calificados de los programas de Especialización Médica Medicina Crítica y Cuidado Intensivo y Cuidado Intensivo Pediátrico que inician funcionamiento cuatro años después con ocho residentes en 2014.

2011- El Director Víctor Castillo presenta los primeros planos del Hospital Internacional de Colombia y proyectando la necesidad de mano de obra para este Hospital establece con la

Dirección Nacional un Convenio de formación en la modalidad de Oferta cerrada para formar técnicos en Enfermería, Apoyo Administrativo, Servicios Farmacéuticos y Tecnólogos en Imágenes Diagnósticas. (Ver anexo C. Convenio SENA 0296 de 2010).

2012- Para este año el Crecimiento de las actividades en número y cobertura de los colaboradores hizo que la planta de personal se incrementara en el número de docentes a cuatro: dos enfermeras docentes y dos profesores de inglés. Se establece el convenio para el desarrollo de competencias administrativas para la media y alta dirección de la FCV con el MBA UIS. (Ver anexo D. Convenio UIS FCV para el desarrollo del MBA).

Así mismo se establece el convenio con la Universidad del Valle para el desarrollo del Doctorado en Ciencias Biomédicas con la participación hasta la fecha de cuatro profesionales de la FCV de quienes en 2017 se graduarán las primeras PhD formadas completamente en la FCV bajo la tutoría de Marcos López, PhD, quien llegó como invitado de la Universidad de Cincinnati, Ohio en el 2009 y conoció a su esposa en un laboratorio de la Institución y se convirtió en el director de este programa.

En 2012 se gradúa la primera cohorte de aprendices SENA formados en la FCV como lo muestran las fotos (Ver imagen 10) del Informe de logros (Ver anexo E. Logros para la Asamblea General 2012)



Imagen 10 Graduación aprendices del Convenio SENA- FCV 2012. Nota: Adaptado del Archivo fotográfico FCV.

Para noviembre 2012 se completa la documentación necesaria para presentar el proyecto de Hospital Universitario para el Instituto del Corazón de la FCV, el cual contempló una primera fase documental que se enfocó en evidenciar de cumplimiento de trece características como lo muestra la imagen 11.

Documentos > A-Certificación Hospital Universitario > DOCUMENTO CERTIFICACIÓN >		
Nombre	Fecha de modifica...	Tipo
A. ESTATUTOS Y PLAN ESTRATEGICO	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
B. ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCION...	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
C. CERTIFICADO DE ACREDITACIÓN	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
D. REQUISITOS PARA LA VINCULACIÓN ...	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
E. NÓMINA D-P-E-E DE ACTIVIDADES DE...	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
F. HV DOCENTES	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
G. DOCUMENTOS INVESTIGADORES	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
H. RECURSOS PARA LAS PRÁCTICAS FOR...	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
I. CONVENIOS DOCENCIA SERVICIO CO...	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
J. PUBLICACIONES EN REVISTAS INDEXA...	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
K. GRUPOS DE INVESTIGACIÓN FCV.ICF ...	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
L DIFUSIÓN INVESTIGACIONES	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
M. PROCESOS DE DOCENCIA E INVESTIG...	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos
PRESENTACION FCV-ICF	13/11/2012 9:06	Carpeta de archivos

Imagen 11 Pantallazo de la documentación de las características y elementos medibles para Hospital Universitario. Nota: Adaptado de Archivos FCV.

Luego de la visita de los pares académicos en marzo de 2014 se obtiene la Certificación de Hospital Universitario de Colombia junto con la Fundación Santa Fe de Bogotá y el Hospital Pablo Tobón Uribe de Medellín (Ver imagen 12).



Imagen 12 Certificado de Reconocimiento Hospital Universitario. Nota: Adaptado de Archivo Fotográfico FCV

2013- Para garantizar el desarrollo de las competencias requeridas se comienza la inclusión de las tecnologías de la Informática y las Telecomunicaciones (TIC) incorporando en el proceso diversas formas de aprendizaje para el desarrollo de las competencias tales como cursos realizados por centros de formación o expertos, aprendizaje en el puesto de trabajo y el autoaprendizaje por medio de la Aula Virtual.

La plataforma Moodle tuvo un gran desarrollo gracias a la vinculación de un tecnólogo en sistemas y un diseñador de plataformas a la planta de personal, se inicia la formación virtual. Los OVA (Objetos Virtuales de aprendizaje) se introdujeron al lenguaje y metodología para que en cualquier tiempo, lugar y dispositivo se pudiera tener educación continuada y se hiciera gestión del conocimiento.

Durante año 2013 según el informe que se presentó a la Junta directiva se destacan entre otros los siguientes logros: (Ver anexo F. Informe 2013 Universidad Corporativa para Junta Directiva 2013)

- 96 actividades de educación distribuida en cursos y diplomados, logrando una cobertura del 80% de los empleados equivalentes a 655 colaboradores.
- 5 simposios de los cuales tres fueron de carácter internacional.
- Una inversión en educación de \$718'842.619.
- 527 estudiantes en rotación como campo de práctica, de los cuales 27 eran residentes en su mayoría de la UIS.

2014- Este año fue de gran desarrollo y visibilidad de la Universidad Corporativa FCV; entre otros se logran los siguientes resultados:

- Certificación Hospital Universitario.
- Registro formal en CONCACES de la Fundación Universitaria FCV para la expedición de la personería Jurídica.
- Se logra la definición de una oferta académica con las necesidades de la organización.
- Renovación del Convenio SENA para la formación del recurso humano del HIC.
- Inicio de los programas de especialización de Medicina Crítica y Cuidado Intensivo y especialización en Cuidado Intensivo Pediátrico en convenio con la UDES.
- Una Inversión de \$557'082.342 en programas de educación.

En adición el informe de este año muestra que se llevaron a cabo 196 actividades de educación con más de 4 mil horas presenciales de actividades de educación. 612 estudiantes de convenios docente asistencial rotaron por los servicios asistenciales del ICF y 46 practicantes de pregrados que realizaron sus prácticas en la FCV durante 2014 para un total de 658 estudiantes. 9 simposios

entre los que se destacaron por su participación internacional: Cirugía vascular y de Aorta, Neurociencias, ECMO (Extra-corporeal Membrane Oxigenation) y Cardiología. (Ver anexo G. Presentación de actividades de Educación 2014).

5.4 Los Cambios en la Estructura Durante el Año 2015.

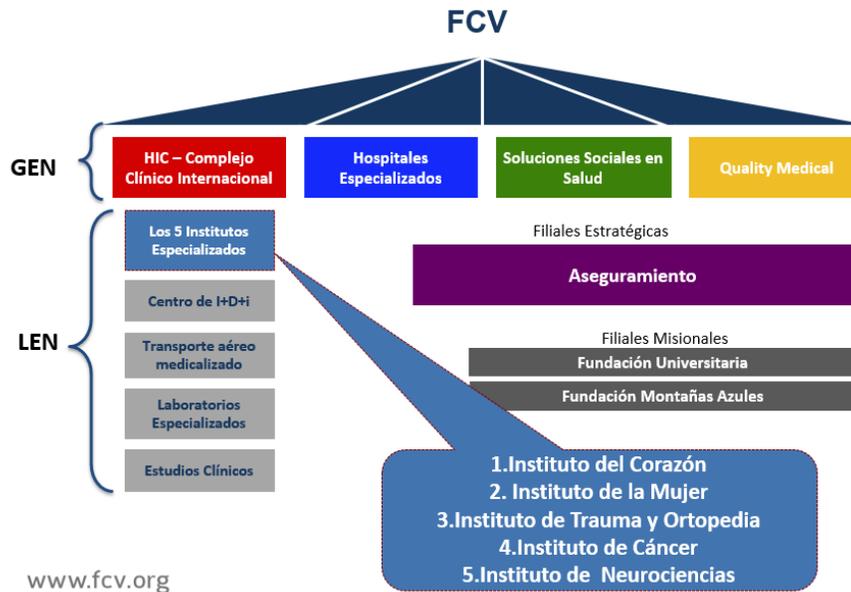
El 2015 inicia una serie de cambios administrativos al Interior de la FCV que comienza con la construcción del Hospital Internacional de Colombia (HIC). Durante el año se plantea una nueva estrategia empresarial basada en un modelo de Gerencia Integral.

Para la organización de sus diferentes Unidades de negocio que hasta el momento se habían llamado Unidades Estratégicas Empresariales se conformó una agrupación de 4 GEN (Grupos Empresariales de negocios) y LEN (Líneas Empresariales de Negocios) asignados a cada uno.

La gráfica 3 muestra la conformación empresarial:

- GEN: HIC Complejo Medico Internacional conformado por los LEN (5 Institutos especializados, Centro de innovación, investigación y desarrollo, Transporte Aéreo Medicalizado, Laboratorios Especializados y Estudios Clínicos.
- GEN Hospitales Especializados conformados por los Institutos del Corazón de Ibagué, Santa Marta, Manizales y Bocagrande en Cartagena.
- GEN Soluciones Sociales en Salud la cual le apunta al aseguramiento con la creación de una EPS la cual está en proceso de aprobación.
- GEN Quality Medical con los LEN de Banco de Tejidos, Dispositivos Médicos, Centro de Desarrollo Tecnológico e Innovación, FCV Pharma.

- Por último y como filiales misionales se estableció la Fundación Universitaria y la Fundación Montañas azules



Gráfica 3 Configuración del Grupo FCV por Grupos Empresariales de Negocios GEN 2016. Nota: Adaptado del Archivo FCV

En su narrativa y propósito estratégico, la “FCV desarrolla y administra un ecosistema de servicios hospitalarios que, a través de un modelo de gerencia integral, brinda soluciones de acceso a salud cercana, especializada e innovadora”.

También establece como metas al 2025:

- Ser el mayor proyecto social de América Latina.
- Ser el mejor hospital de América Latina.
- Ser los mayores exportadores de servicios de salud de LATAM.
- Ser el Hub de UPMC en tratamientos de cáncer y patología cardiovascular, entre otros, para América Latina.
- Ser el mayor referente de tratamientos especializados en LATAM.
- Alcanzar resultados médicos comparables con los mejores del mundo.

- Ofrecer programas innovadores de formación del Talento Humano en Salud.
- Ser los mayores generadores de conocimiento y de nuevos productos en salud que se logren comercializar en el mercado internacional.

Para el cumplimiento de los dos últimos se inicia un proceso de redefinición del concepto de Universidad Corporativa como estrategia para el cierre de brechas de competencia por el de Fundación Universitaria.

Con este cambio sustancial la Universidad Corporativa se mantuvo durante el año 2015 y 2016, se ajusta su organigrama (Ver gráfica 4) con el establecimiento de dos dependencias llamadas OES (Oficina de Educación En Salud) y CDC (Centro de formación de Competencias. La primera dedicada a la Formación de competencias para el personal Médico y asistencial (dependiente de la Dirección de Gestión Clínica del HIC) y la segunda dedicada a la formación en cultura y valores corporativos (Dependiendo de la Dirección de TH).



Gráfica 4 Organigrama UC 2015. Nota: Adaptado de Archivo FCV

Para su funcionamiento y la función de validación y certificación, se mantuvo el Comité Académico cuya misión sigue siendo la de garantizar que la oferta académica de la UC esté alineada con la Estrategia y Objetivos de la FCV.

5.5 El 2016: Cumplimiento y Ejecución de Objetivos de la UC.

En esa redefinición de objetivos, la UC se ha dedicado en los dos últimos años al desarrollo y cumplimiento de cuatro objetivos. A continuación, se presentan aspectos referentes a los procesos, actividades y resultados producto del Informe anual.

5.5.1 Objetivo 1: Diseñar y desarrollar programas académicos de acuerdo con las necesidades de la institución. El diagnóstico de necesidades de capacitación ha permitido orientar la estructuración y desarrollo del Plan anual de capacitación u oferta académica para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes de los colaboradores, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la FCV. (Ver anexo H. Oferta Educativa Universidad Corporativa 2016)

El análisis y consolidación se hace por parte de Dirección de Talento Humano y se lleva al comité Académico para su validación y publicación en las primeras semanas del año. El registro usado para la indagación de las necesidades se hace a través del instrumento mostrado en la imagen 13.

	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	
	PROCESO: GESTIÓN HUMANA	Versión: 3	R-DTH-2084
		Página 1 de 1	

DIRECCIÓN/GEN/LEN: _____ SERVICIO: _____
 LÍDER RESPONSABLE: _____ AÑO PROGRAMADO: _____

1. CAPACITACIÓN TÉCNICA: Capacitación dirigida para formación de habilidades y conocimientos.

TEMA DE CAPACITACIÓN	Escribir el título claro
TIPO DE CAPACITACIÓN	<i>Interna / Externa (Si es interna, determine el cargo de la persona FCV que facilitaría la capacitación. Si es externa, el GEN debe contar con presupuesto para la capacitación)</i>
OBJETIVO ESTRATÉGICO	<i>A qué objetivo estratégico contribuye? (ver I-DIREST-01)</i>
FECHA	<i>Determine en qué trimestre del año lo solicita</i>
NUMERO DE PERSONAS CAPACITADAS	<i>Determine el número de personas del servicio o área que quiere capacitar</i>

2. CAPACITACIÓN DEL SER: Por favor proponga temas de capacitación relacionados con el fortalecimiento de competencias y habilidades del Ser.

TEMA DE CAPACITACIÓN	Escribir el título claro
TIPO DE CAPACITACIÓN	<i>Interna / Externa (Si es interna, determine el cargo de la persona FCV que facilitaría la capacitación. Si es externa, el GEN debe contar con presupuesto para la capacitación)</i>
OBJETIVO ESTRATÉGICO	<i>A qué objetivo estratégico contribuye? (ver I-DIREST-01)</i>
PRIORIDAD	<i>Determine en qué trimestre del año lo solicita</i>
NUMERO DE PERSONAS CAPACITADAS	<i>Determine el número de personas del servicio o área que quiere capacitar</i>

Vo. Bo. DIRECCIÓN/VP GEN/GERENCIA LEN

Imagen 13 Instrumento para el diagnóstico de necesidades de Educación. Nota: Adaptado del Sistema de Gestión de la Calidad FCV. 2016. Disponible en <http://www.fcv.org/calidad/>

Posteriormente es llevado este diagnóstico al Comité Académico y se estructura la Oferta Educativa o Académica para el siguiente año 2016 (Ver anexo H). La oferta estuvo distribuida así: Educación continuada, cursos, diplomados y Entrenamientos.

Para el 2016 luego de conocer el proyecto completo para el nuevo Hospital Zona Franca, el cual fue inaugurado el 28 de Julio de 2016, se inicia la Oferta académica para éste nuevo Hospital como parte del proyecto del Gobierno llamado 40 mil nuevos empleos el cual fue impulsado por el Ministerio del trabajo y había sido lanzado en Bucaramanga por el Presidente Santos en Octubre de 2015 (MINTRABAJO, 2015). De esta manera se inicia el entrenamiento en Cuidado Crítico del Adulto y del Niño, en Emergencias y Trauma, Oncología y Cultura Corporativa. (Ver imagen 14)



Imagen 14 Diplomado en Cuidado Crítico HIC Agosto de 2016. Nota: Adaptado de Archivo personal

Durante el año se desarrollaron 185 actividades de capacitación con 2.063 horas presenciales de actividad y su distribución mensual, según lo muestra la gráfica 5.



Gráfica 5 Tendencia de las Actividades de educación 2016 por mes. Nota: Adaptado del Informe Oficina Educación en Salud 2016.

Otra estrategia que se había citado anteriormente es la relacionada con la Oferta virtual la cual apoya toda la oferta educativa presencial, está disponible en www.fcv.org/educacion . En la actualidad apoya a través de Objetos Virtuales de Aprendizaje (OVA) Asincrónicos el desarrollo de dicha oferta.

5.5.2 Objetivo 2: Administrar las relaciones con las instituciones de educación superior.

Desde antes de la creación de la UC, la Fundación ha mantenido diferentes campos de práctica al servicio de la Educación en Salud bajo los lineamientos de los ministerios de Salud y Educación. Históricamente desde 2007, 3.235 estudiantes han desarrollado rotaciones de práctica clínica en el Instituto del Corazón en pregrado y en postgrado o formación de especialidades médicas (residentes) 276 estudiantes (Ver tabla 3). De esta misma manera se tiene una tendencia ascendente en el número de estudiantes.

Tabla 3

Ingreso de estudiantes en práctica Formativa 2007-2016. Tomado de Informe Docencia Servicio. 2016

Institución	Año									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
UDES	16	37	26	33	252	143	142	97	172	163
UCC	60	60	72	40	0	66	103	21	16	57
UNAB	21	25	96	94	85	120	160	205	4	3
UNIBOYACÁ	0	0	5	5	22	32	25	48	64	76
UIS	-	-	6	5	3	8	9	23	21	28
EFORSALUD	-	-	-	-	-	-	-	31	33	66
SENA						30	60	60	99	87
TOTAL	97	122	205	177	362	399	499	485	409	480

5.5.3 Objetivo 3: Administrar y participar en la ejecución del convenio SENA – FCV para la formación del talento humano para el HIC. La construcción y puesta en marcha del Hospital Internacional de Colombia (HIC) significó un gran reto para la Universidad Corporativa. Esta situación condujo a que en 2010 se firmara el convenio marco de cooperación entre el SENA

y la FCV para formar recurso humano que inició su ejecución en febrero de 2011. En febrero de 2011 se llevó a cabo la primera convocatoria para técnico en Enfermería dos grupos de 35 personas. (Ver imagen 15).



Imagen 15 Inducción Institucional Aprendices de Tecnólogo en Imágenes Diagnósticas. Agosto 30 de 2012. Nota: Adaptado de archivo personal

En la actualidad se encuentran en proceso de formación 55 aprendices de Técnico en Enfermería en oferta cerrada con acompañamiento por instructores SENA y de la FCV supervisados académicamente por el Centro de Servicios Turísticos y Empresariales del SENA. (Ver tabla 4).

5.5.4 Objetivo 4: Desarrollar eventos académicos (Simposios). Los congresos, simposios y seminarios son otro frente de educación continuada que la FCV ha fortalecido desde 2009 como una forma de proyección y transferencia del conocimiento. A continuación se resumen los simposios

Tabla 4

Número de Aprendices SENA matriculados por cohorte. Tomado de Acero J. Informe de Actividades Oficina de Educación en Salud FCV. 2016

Programa de Formación	Convenio SENA – FCV					Totales
	1 era Cohorte	2da Cohorte	3era Cohorte	4ta Cohorte	5ta Cohorte	
	2011	2012	2014	2015	2016	
Técnico en Enfermería	32	64	35	58	25	219
Técnico de Apoyo Administrativo en Salud	-	64	36	30	30	130
Tecnólogo en Imágenes Diagnósticas	-	33	-			33
Técnico en Servicios Farmacéuticos	-	-	34			34
Personas Formadas	32	161	105	88	55	441

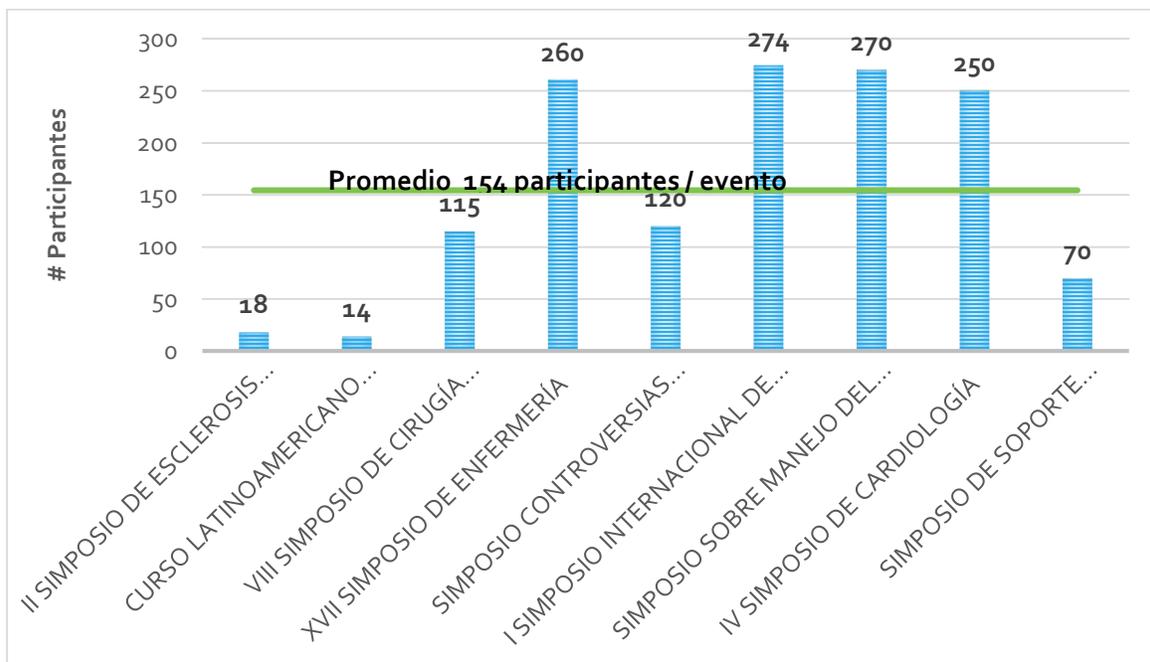
Simposios 2015:

- Simposio Futuro del ECMO en Colombia
- VII Simposio Internacional de Aorta y Cirugía Endovascular.
- XVI Simposio Enfermería.
- Simposio de Ética Médica frente a la muerte.
- Curso Heart Mate II.
- Simposio Dolor Musculo-esquelético No Agudo.
- III Simposio de Cardiología.
- Simposio de Trombosis Cerebral.
- Curso Soporte Circulatorio - Curso Taller ECMO.
- I Simposio de Esclerosis Múltiple.
- Simposio de Cirugía Refractaria – Epilepsia.

Simposios 2016:

- II Simposio de Esclerosis Múltiple.
- Curso Latinoamericano y del Caribe Heart Mate II.
- VIII Simposio de Cirugía Vascular y Endovascular.
- XVII Simposio de Enfermería.
- Simposio Controversias Neurovasculares.
- I Simposio Internacional de Gestión Clínica.
- I Simposio sobre manejo del dolor.
- III Simposio de Cardiología.
- I simposio de soporte nutricional en paciente crítico.

Durante el 2016 se registró la participación de 1.391 participantes que se resume en la gráfica 6.



Gráfica 6 Asistentes a Simposios FCV 2016. Nota: Adaptado de Acero J. Informe de Actividades Oficina de Educación en Salud FCV. 2016

6. Construcción del Caso de Enseñanza

Siguiendo la metodología para la construcción de casos y nota de enseñanza utilizada por profesores de la Universidad de Harvard Business School, se desarrolló el texto del caso y la nota de enseñanza que fueron llevados a validación.

6.1 El Caso de Enseñanza de la Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia - FCV como estrategia en la formación de su talento humano.

Introducción

Un día de 2014 llegó Cielo a la FCV sintiendo que su vida se iba esfumando porque su corazón no respondía y cada vez bombeaba menos sangre a su cuerpo. Venía de Barbosa (Santander-Colombia) donde durante 15 años había trabajado como profesora de una escuela rural. Luego de un infarto se había agotado su capacidad de caminar o de bailar y hasta de cepillar sus propios dientes. Decía Cielo que ya se “fatigaba incluso comiendo y hablando” y los médicos propusieron entonces un trasplante. Pero los exámenes mostraron que era incompatible y a sus 56 años no había mucho por hacer; su avanzada falla cardiaca no le daría la oportunidad de otro año para compartir con sus tres hijos y sus nietos. Así llegó a pesar 35 kilos y se fatigaba por todo. Entonces conoció el equipo médico de la FCV que en abril de 2014 hace posible que fuera la primera persona en Latinoamérica con un corazón artificial que le permitió volver a vivir.

Pero, ¿cómo llega una empresa, de un país en vía de desarrollo, en una ciudad mediana, a tal capacidad en sólo treinta años de existencia? ¿Cómo hace una institución en este contexto para atreverse a desarrollar lo que sólo un decenio atrás se pensaba como una ilusión propia de las

películas de ficción o un sueño propio de hospitales de reconocimiento mundial y siglos de experiencia? Una de las razones la expone el Dr. Castillo como empresario y líder: “En la mente de los directivos de toda empresa rondan nuevos proyectos en las madrugadas y justo cuando se alinean los altos niveles de cortisol, el silencio y las ideas, nacen nuevos proyectos y las soluciones a muchos problemas del día a día”.

Son muchas razones para seguir luego de tres décadas y contar los diversos hitos que han hecho posible el reconocimiento de la FCV y vislumbrar nuevos horizontes en el país y el mundo. Así, en la institución, un día se hizo la primera cirugía a corazón abierto la región en 1990, luego el primer trasplante del corazón en Bucaramanga, el primer ECMO – Oxigenación mediante membrana extracorpórea (2009) en Suramérica y la implantación del primer corazón artificial (Heart Mate II) en Latinoamérica (2014), entre otros. Más aún, se tienen que contar las dificultades superadas para llegar a este punto. El crecimiento y la competitividad en medio de las dificultades ha hecho que se piense cada día en nuevas formas de trabajar y cada persona atendida en la FCV es el testigo que cuenta una historia cuando la vida se va apagando o corre riesgos de desaparecer.

“En los hospitales del nuevo milenio nos gusta cómo suena la vida, cómo suena una respiración o el latido del corazón de los pacientes que a diario llegan. Qué importante es tenerla y conservarla para ofrecer una sonrisa y lo mejor de su gente, el conocimiento y la tecnología para recuperarla. En la FCV se existe para extender una mano amiga al que lo necesita y se nació para hacer posible cuidar la vida y se vive para que otros vivan. Eso da sentido al trabajo cotidiano con un compromiso de calidad y complejidad para servir, innovar para crecer como empresa y educar para que otros crezcan...” Así comienza la exposición del video institucional del Hospital Internacional de Colombia (HIC), megaproyecto de la FCV inaugurado en 2016, que resalta la importancia para la Fundación del talento humano orientado al servicio.

En la FCV, un elemento clave es su gente, desde la señora de servicios generales hasta sus cirujanos y directivos. “Esta es una escuela en la que todos aprendemos” afirmaría el Doctor Castillo. Y es en ese reconocimiento que la institución decide implementar políticas para empoderar su talento humano, mientras lo capacita y orienta en habilidades para prestar un servicio de excelente calidad y con gran sentido humano; siendo conscientes que la escasez de Talento Humano especializado y competente es una de las limitantes para la innovación y el crecimiento de las empresas. Así se establece el proyecto de crear una unidad de educación para apalancar el desarrollo del hospital de alta complejidad, que años después se convertiría en la Universidad Corporativa de la FCV y posteriormente, se proyectaría en la Fundación Universitaria FCV.

Antecedentes

Hacia 1997 la FCV daba el salto importante en convertirse en un Hospital de alto nivel de complejidad al inaugurar el Instituto del Corazón de Floridablanca y ofrecer en su portafolio especialidades médicas para la región de Santander que antes se ofrecían en otras ciudades del país. Entonces se buscó apalancarse en el conocimiento de los especialistas médicos extranjeros que participaban del Programa Corazón a Corazón y que operaban en Bucaramanga de manera gratuita. Esa dosis de experiencia sirvió de transferencia del conocimiento y entrenamiento en la búsqueda de tener en Santander una Institución de alta complejidad que ayudara a resolver el problema de acceso a servicios especializados. Desde su inicio el Doctor Castillo, director ejecutivo, le apuntaba a un crecimiento sostenido de portafolio de productos especializados para la atención y el cuidado del paciente.

En adición la FCV estableció vínculos estratégicos con las universidades a través de los convenios docente asistencial para que estudiantes de las especializaciones médico-quirúrgicas pudiesen desarrollar sus prácticas formativas. Sobresalía la participación de estudiantes de la

Universidad Industrial de Santander de las especialidades de Cuidado Intensivo Cardiovascular Pediátrico (con la participación de profesores del Hospital de niños de Gotemberg – Suecia, Dr. Svenerik Adreason y la Enfermera Ckristen Karlson), Medicina Interna, Anestesia y Cuidado Crítico para Enfermería. Posteriormente se establecen otros convenios con la Universidad del Bosque, la Universidad Popular del Cesar, la Universidad Cooperativa de Colombia y la Universidad de Santander lo que llevó a un alto nivel de ejercicio académico dentro del Hospital.

Rondaba entonces el inicio del nuevo milenio (año 2000) y la FCV decide en su estrategia corporativa entrar a gerenciar hospitales en el país con el mismo modelo. Para lo anterior se fundaron hospitales de tercer nivel de complejidad en Ibagué, Santa Marta y Manizales y se bautizaron con el nombre de Institutos del Corazón. La crisis del sector de la salud de aquel entonces hizo que a través de administración delegada se recibieran hospitales que antes pertenecían a la red del Seguro Social y luego en propiedad se establecieran como hospitales especializados que aún hoy hacen parte de la empresa. Para el inicio del funcionamiento de estas sedes se hizo necesario que el entrenamiento inicial de profesionales claves se hiciera en Bucaramanga. Cada vez era más evidente que no le sería fácil a la FCV, conforme a sus deseos de expansión y oferta de servicios altamente especializados, conseguir talento humano capacitado e incluso retener el conocimiento en la institución.

Pero crear y poner en marcha hospitales de alta complejidad no es sólo cuestión de disponer tecnología y personal para el área médica y asistencial; también requiere talento humano (e infraestructura) de otros campos del conocimiento. Por ejemplo, desarrollar una Historia Clínica Electrónica requiere competentes desarrolladores de software médico que, a pesar de la alta oferta de obra de mano en esta disciplina, difícilmente se encuentran en la región y en el país. Esto

significaba retos adicionales en la gestión del talento humano de la FCV que pretendía crecer y llegar a convertirse en una institución de reconocimiento mundial.

Los inicios de la educación corporativa en la FCV

En el Instituto Cardiovascular de la FCV con los tratamientos y servicios conocidos y en los últimos años la apertura de servicios en la atención del cáncer, trauma y neurociencias, uno de los retos más palpables era (y sigue siendo) la escasa oferta de talento humano y la brecha en conocimientos y habilidades en el personal disponible. Esto planteó la necesidad de crear una unidad educativa en la institución, para la formación de la gran diversidad de personas y profesiones que hacen posible el funcionamiento de un hospital como empresa y la disrupción en tratamientos que no se hacen en otras partes del país.

En abril del año 2000, el Instituto de Educación de la FCV inicia como parte de las estrategias con tres líneas de trabajo: La médica, la asistencial (para enfermería) y la de Gestión. Este Instituto abre diversos cursos, diplomados y simposios que ayudaron a fomentar un fuerte espíritu académico e investigativo dentro de la FCV, el interés por estar siempre actualizada en los últimos avances y la necesidad de contar con un personal cada vez más especializado y más involucrado en los procesos de la institución.

A partir del año 2003, el instituto recibe el nombre de Oficina de Educación, que sigue institucionalizado el aprendizaje continuo mediante una acreditación interna y externa en la adquisición de competencias, con base al modelo de aprendizaje propio de formación de competencias en el saber conocer, saber hacer y saber ser.

Para el 2006, debido a la necesidad de preparar a la FCV para el futuro, se implementaron programas de posgrado en medicina y enfermería en convenio con prestigiosas universidades

como la Universidad El Bosque con quien se conviene el desarrollo de las especializaciones médico-quirúrgicas de Cardiología Pediátrica y Cirugía Vasculat y Angiología.

Para el 2009, la FCV establece un convenio con la Universidad de Pittsburgh (UPMC - University of Pittsburgh Medical Centre) con el fin de fortalecer los servicios de las Unidades de Cuidado Intensivo (UCI) pediátrica y de adultos y para fortalecer el programa de trasplante cardiaco adulto y pediátrico que permitiera introducir nuevas tecnologías como la asistencia ventricular y el ECMO (Extracorporeal Membrane Oxigenation). De esta manera se formuló un programa de entrenamiento con el Children's Hospital of Pittsburgh y el Presbyterian Hospital of Pittsburgh (ambos hospitales adscritos a UPMC), dirigido a médicos pediatras, intensivistas, cirujanos cardiovasculares, cardiólogos pediatras, enfermeras, perfusionistas y terapistas respiratorios, logrando el entrenamiento de 27 profesionales entre los años 2009 y 2011. Estos profesionales además de hacer referencia para organizar los programas mencionados diseñaron y ejecutaron los entrenamientos de los colaboradores y transfirieron muchos de los conocimientos. Hoy programas como el de ECMO, trasplante cardiaco pediátrico, asistencia ventricular, la clínica de falla cardiaca y el programa de corazón artificial (Heart Mate II) son pioneros en el país gracias al entrenamiento que el Children's Hospital of Pittsburgh y el Presbyterian Hospital de UPMC permitieron de este gran número de profesionales.

De esta manera se hizo evidente que el crecimiento de la FCV estaba ligado al aprendizaje y al favorecimiento de espacios académicos, con el aporte de Hospitales e Instituciones de educación superior, que confluían en las prácticas asistenciales, pero también desde adentro con la transferencia del conocimiento que hacían los más experimentados en las capacitaciones a sus colaboradores.

Así, en el mes de febrero de 2009, en la última reunión del año de la Junta Directiva, el Dr Víctor Castillo, director ejecutivo de la FCV, presenta la estrategia de replantear la Oficina de Educación por una unidad que tuviera mayor reconocimiento y visibilidad, tal como lo había referenciado en las visitas a grandes organizaciones en Estados Unidos y Europa. Esta serviría como estrategia para la incorporación, perfeccionamiento y retención del Talento Humano, el mantenimiento de la cultura corporativa, así como para la gestión del conocimiento por la transferencia de las experiencias y entrenamientos al interior de la empresa. Para este acometido se inicia con referenciación y los estudios, presupuesto y planeación.

Se autorizó entonces la creación de la Unidad Estratégica llamada Universidad Corporativa de la FCV y se protocolizó mediante firma por parte de la dirección ejecutiva (Dr. Víctor Raúl Castillo Mantilla) y el presidente de la junta directiva (Dr. Jorge Gómez Duarte). En el acta de constitución del 21 de enero de 2010 se presentaban como principales consideraciones: los cambios rápidos en la gestión y generación del conocimiento, la poca oferta de programas en la universidad tradicional que respondieran a las necesidades dinámicas y cambiantes de las empresas, la necesidad de entrenamiento y educación permanente de los colaboradores y el brindar espacios y recursos para la formación.

A lo largo del año 2010 y paralelo al desarrollo de ésta nueva idea de negocio, la FCV junto con el personal de la Universidad Corporativa realizó el ejercicio de planeación estratégica teniendo como referente el modelo implementado por la Universidad Corporativa del Instituto Colombiano del Petróleo (ICP) de ECOPETROL. Luego de hacer referenciación y asesoría mediante un convenio, se inicia la planeación con el compromiso de los expertos y responsables de los procesos de la FCV, que actuaban como facilitadores y quienes asumían la responsabilidad de compartir sus conocimientos técnicos y su experiencia para la formación del TH.

Había nacido la Universidad Corporativa de la FCV.

Las universidades corporativas en el mundo

Las Universidades Corporativas han estado presente en las grandes empresas desde los años 50's y en Colombia tomaron auge en los años 90's. El inicio de la estrategia empresarial de la Universidad Corporativa resulta difícil de determinar dado que de diversas maneras las empresas iniciaron hace mucho tiempo en el desarrollo de la formación de sus colaboradores como palanca de competitividad. Mantener la actualización y la atención a las necesidades de los clientes justifica la educación como parte de la industria. Hacia los años 60's los currículos formales ya hacían parte de los procesos de la industria y el comercio para atender a las necesidades de abrir nuevos servicios u ofrecer nuevos productos a sus clientes.

Una Universidad Corporativa (UC) es un motor de cambio estratégico para las organizaciones y gestiona el conocimiento y el aprendizaje como una palanca de transformación al servicio del negocio, que tiene como objetivo construir futuro, transmitir cultura y crear valor para los colaboradores. En la literatura aparece la Universidad Corporativa como un concepto estratégico de las instituciones para formar y educar a los empleados y personal en general de la empresa. Como afirma Jarvis (2006) en su libro, se crean “como instrumentos de enseñanza y aprendizaje más que Universidades en el sentido tradicional”, con funciones muy claras en enseñar la cultura de la empresa y fomentar el traspaso de las competencias del que más sabe o tiene experiencia para reducir los tiempos por ciclos de aprendizaje. (Ver anexo 1. Funciones de la UC y anexo 2 Universidad McDonald's)

Primeros pasos de la Universidad Corporativa de la FCV

La Universidad Corporativa de la FCV emergió de la necesidad de promover el aprendizaje continuo como forma de desarrollo humano en la empresa y para garantizar el cierre de brechas

de competencia de los diversos roles y perfiles de sus colaboradores. Fue la herramienta estratégica diseñada para asistir a la FCV, organización madre, en el logro de su misión mediante la realización de actividades que mantuviesen el aprendizaje, el conocimiento y la sabiduría individuales y organizacionales. Se plantea como necesario aprender de los errores y aciertos para ampliar la capacidad de aprender desde el trabajo, ofrecer orientación y herramientas a los nuevos empleados, facilitadores y gestores, y para aplicar el conocimiento en lo cotidiano de la empresa.

Para marzo de 2010 se integra la unidad estratégica denominada Universidad Corporativa en el mapa de unidades estratégicas de negocios de la FCV. (Ver anexo 3 Mapa de las Unidades Estratégicas de la FCV y anexo 4 Logos Usados por la UC) Como misión para la UC se estableció: “el promover la capacitación, formación y actualización de los colaboradores en las diferentes áreas del conocimiento, garantizando la excelencia e innovación, alineando la formación de los colaboradores con las necesidades generadas por las estrategias del negocio, en el marco de una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento”. Para la FCV la formación de sus colaboradores se planteó como un factor clave de éxito, de desarrollo permanentemente de manera teórica y práctica en el puesto de trabajo y en los ambientes de aprendizaje.

En sus objetivos iniciales se tuvieron en cuenta: Fortalecer las competencias laborales, promover el desarrollo académico de los colaboradores de la FCV, ofrecer contenidos educativos orientados al desarrollo institucional, alcanzar el reconocimiento académico y científico contribuir a los procesos de innovación de la FCV y desarrollar actividades académicas enfocadas al cumplimiento del Plan de Direccionamiento Estratégico de la FCV.

Específicamente, como nueva unidad estratégica de negocios de la FCV, recibe tres grandes encargos por parte de las directivas: La capacitación al interior de la FCV, el establecimiento,

planeación y seguimiento de las prácticas formativas y el diseño y desarrollo de eventos académicos con la participación de conferencistas de renombre nacional y mundial.

Como parte de su estructuración, en el año 2011 se instauran tres procesos de calidad de la Universidad Corporativa en el modelo de ISO 9001:2008. Esto son: Educación y Docencia, Gestión de Convenios y Eventos académicos (Ver anexo 5. Procesos de calidad de la UC). Para una mayor apropiación y reconocimiento, estos procesos son presentados en la página web institucional (www.fcv.org/calidad).

Cumplimiento de los objetivos de la Universidad Corporativa de la FCV

Desde su creación, la Universidad Corporativa de la FCV ha asumido la responsabilidad de apoyar la gestión y formación en competencias del talento humano para los proyectos de la FCV. Particularmente, la construcción y puesta en marcha del Hospital Internacional de Colombia (HIC) significó un gran reto para la UC; la necesidad de competir en los mercados internacionales de servicios de salud ha requerido de disponer de personal calificado, que a través de sus procesos de formación incorporen en sus competencias los rasgos culturales de la FCV y los conocimientos claves para la prestación de servicios médicos de alta complejidad y talla mundial. Así, la UC se ha encargado de la gestión de programas académicos acordes con las necesidades cambiantes de la institución; esto le ha conllevado a la formación y entrenamiento de un amplio número de profesionales de diversas áreas médicas, asistenciales, administrativas y de apoyo. También, la UC le ha dado seguimiento a las prácticas formativas desarrolladas en las instalaciones clínicas de la FCV y ha diseñado y desarrollado eventos académicos como congresos, seminarios y simposios. A continuación, se presentan algunos de los resultados más relevantes de los últimos años.

1. Gestión de programas académicos.

Mediante el diagnóstico de las necesidades de capacitación, la UC se ha permitido orientar la estructuración y desarrollo de un plan anual de capacitación u oferta académica para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes de los colaboradores.

En el diseño de la oferta educativa, se tienen en cuenta varias fuentes de análisis, tales como el diagnóstico de necesidades de la institución, la apertura de nuevas líneas de negocio o nuevos servicios o productos ofertados al mercado, los nuevos colaboradores o empleados que inician inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo, el comportamiento de indicadores clínicos (en especial los asignados a las metas internacionales del programa de seguridad del paciente), los procesos de habilitación y acreditación tanto nacional como internacional y las brechas detectadas en la evaluación de desempeño que realiza la dirección del talento humano de la FCV.

El comité académico de la UC como primera instancia es el encargado de validar la oferta educativa de acuerdo a la disponibilidad de los expertos para el desarrollo de cursos y diplomados, de la disponibilidad de recursos y la gestión de éstos y por último la pertinencia con los objetivos estratégicos.

Una vez la oferta educativa es decidida, se diseñan programas a través del modelo de formación por competencias en el que se tiene en cuenta las del saber conocer (Conceptual, correlacional y de resolución de problemas), saber hacer (adquisición de habilidades desde novato hasta experto) y saber ser (actitudes y valores asociados a la cultura institucional). Esta oferta se distribuye en educación continuada (médica, asistencial y administrativa), cursos cortos, diplomados y entrenamientos.

Las actividades de educación tanto en número como en participantes han venido en aumento en los últimos cuatro años; se ha duplicado en número las actividades y se ha aumentado en un 28% el número de participantes entre el 2013 y el 2016 como lo muestra la Gráfica 1 del caso.

Producto de la ejecución para el año 2015 se desarrollaron 179 actividades de educación con 1076 horas de presencialidad en las actividades, 5443 participantes y un promedio de 30 participantes por cada actividad.

Para el 2016, luego de conocer el proyecto completo para el nuevo Hospital Internacional de Colombia HIC, se inicia la oferta académica del año con el entrenamiento de 412 personas que ingresaron para éste nuevo hospital como parte del proyecto del gobierno nacional colombiano denominado 40 mil nuevos empleos el cual fue impulsado por el Ministerio del Trabajo y la Presidencia de la República.

Durante ese año 2016 se desarrollaron 185 actividades de capacitación con 2.063 horas presenciales de actividad y una participación de 5870 personas entre las que se destacan en su participación los médicos (16%), las enfermeras (37%) y las auxiliares de enfermería (23%). En el anexo 6 (Tabla de resumen de actividades de educación 2016) se resumen las actividades en nombre, número, participantes y horas presenciales.

En lo corrido del año 2017, hasta abril, las actividades educativas han continuado (Ver anexo 7 Cursos Proyectados en la Oferta Educativa 2017).

Por otro lado, como parte de este objetivo de funcionamiento, es importante mencionar que la UC ha venido implementando una oferta educativa virtual que apoya toda la oferta presencial, a través de Objetos Virtuales de Aprendizaje (OVA) Asincrónicos. El Aula Virtual (disponible en www.fcv.org/educacion) se presenta a los colaboradores, integración y flexibilidad en programas de formación haciendo uso de recursos tecnológicos de última generación y desarrollados

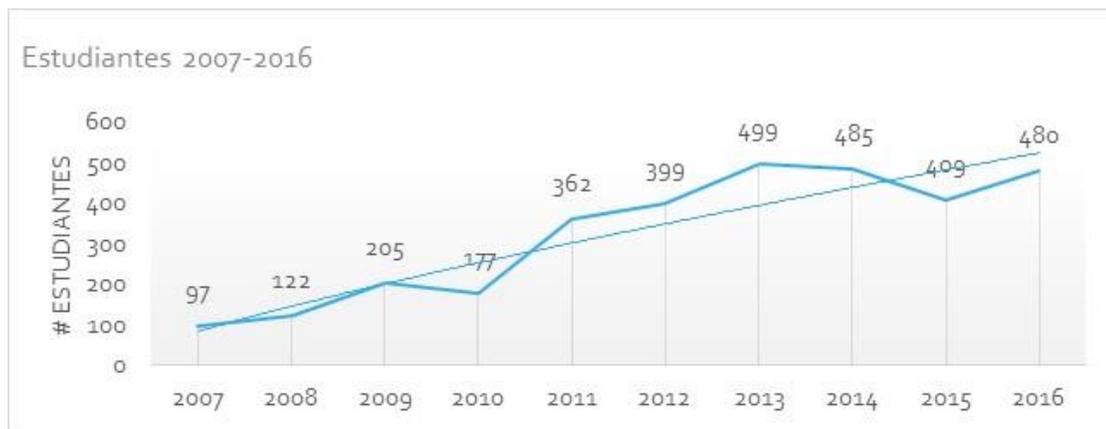
óptimamente para permitir una mayor productividad en el sitio de trabajo. En esta plataforma de aprendizaje se realiza la educación asincrónica, la cual se produce entre dos o más personas que pueden o no encontrarse físicamente ubicadas en los mismos espacios. Esto quiere decir que para que la comunicación tenga lugar, no es necesario que los participantes coincidan en el mismo tiempo. Un colaborador puede enviar un mensaje al foro o un correo electrónico y este no tiene por qué ser leído al instante por el resto de compañeros y tutores. Al día de hoy tiene 4800 usuarios quienes validan su participación con un usuario y contraseña asignado por dos administradores: un ingeniero en telecomunicaciones y un tecnólogo en sistemas (Ver anexo 8 Aula virtual y cursos disponibles on line).

Otro aspecto relevante en la formación del TH es la formación del área administrativa al establecer en el año 2011 un convenio con la Universidad Industrial de Santander para la realización de la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA que aplicó para los directivos y coordinadores tanto de servicios clínicos como de áreas administrativas, entre ellas: Relaciones laborales, financiera, calidad, TH, contabilidad, transporte aéreo medicalizado, bioingeniería, mantenimiento hospitalario, comercializadora, subgerencias, atención al cliente entre otras. (En el anexo I Estudiantes MBA convenio FCV – UIS, se encuentra una lista de patrocinados y cargos actuales en la FCV). Esta formación no sólo demuestra el compromiso con el desarrollo de carrera sino también en la inversión en el TH para el desarrollo de proyectos, servicios y crecimiento empresarial.

2. Coordinación de prácticas formativas.

Otro de los distintivos que tiene la FCV es la generación del conocimiento y el apoyo a la formación de talento humano mediante el desarrollo en conjunto de acciones para permitir campos de práctica a estudiantes de instituciones de educación superior con programas académicos en las

áreas de la salud. Es así como, desde antes de la creación de la UC, la Fundación ha mantenido diferentes campos de práctica al servicio de la educación bajo los lineamientos de los ministerios de salud y educación. Históricamente desde el 2007, 3.235 estudiantes de pregrado han desarrollado rotaciones de práctica clínica en el Instituto del Corazón de Floridablanca ICF, como lo muestra la gráfica 2. Adicionalmente, 276 estudiantes de posgrado o especializaciones médicas han tenido al ICF como campo de entrenamiento.



Gráfica 7 Ingreso de estudiantes de pregrado a la FCV 2007-2016

Vale la pena mencionar que, producto del cumplimiento con las normas de los ministerios de educación y salud respecto a las prácticas formativas, desde marzo de 2014 el ICF está certificado como hospital universitario, siendo unos de los tres primeros en Colombia, junto con la Fundación Santa Fe de Bogotá en la capital de la república y el Hospital Pablo Tobón Uribe en la ciudad de Medellín. Para llegar a esta certificación fue necesario que en el año 2012 se presentara la documentación necesaria y posteriormente se recibiera una visita de pares académicos del Consejo Nacional de Acreditación en julio de 2013.

Para el año 2017, como hospital universitario, se tienen convenios de docencia-servicio como lo establece el Decreto 2376 de 2010 del Ministerio de Educación Nacional con las siguientes instituciones de educación superior: Universidad Industrial de Santander, Universidad de

Santander, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Universidad El Bosque, Universidad de Boyacá, Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario y Universidad Militar Nueva Granada.

Adicionalmente, la UC se ha encargado de administrar y participar en la ejecución del Convenio Marco de Cooperación entre el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y la FCV, firmado desde el año 2010. Su ejecución inició en febrero de 2011, con el ofrecimiento de programas técnicos y uno tecnológico en la modalidad de oferta cerrada. A la fecha, se han formado cinco cohortes, certificando a 441 personas con títulos tales como Técnico Profesional en Enfermería, Técnico en Apoyo Administrativo en Salud, Técnico en Servicios Farmacéuticos y Tecnólogo en Imágenes Diagnósticas.

3. Organización de eventos académicos.

Los congresos, simposios y seminarios son otro frente de educación que la FCV ha desarrollado desde 2009 como una forma de proyección y transferencia del conocimiento. Esto le ha permitido a la institución posicionarse a nivel nacional e internacional en la comunidad médica en temas innovadores y de mucha actualidad como ECMO, neurociencias, biotecnología, cardiocirugía, cirugía vascular y de aorta, simulación clínica, enfermería e instrumentación quirúrgica, entre otras.

Por otra parte, mediante la realización de estos eventos, la FCV ha logrado estrechar lazos de trabajo colaborativo y referenciarse con centros de alto reconocimiento a nivel nacional e internacional fortaleciendo la educación continuada para los colaboradores, profesionales y auxiliares de áreas de la salud.

En los años precedentes a 2017, se han llevado a cabo entre 8 y 10 simposios al año en los que se tienen en cuenta la participación de referentes mundiales en todas las especialidades médicas,

la divulgación de la investigación científica desarrollada en la FCV y la proyección hacia la comunidad científica del conocimiento de frontera con los nuevos servicios que desarrolla la Fundación. Durante el 2016 se llevaron a cabo nueve simposios con la participación de 1.391 personas y un promedio de 154 participantes por evento, con temas de actualidad como Esclerosis Múltiple, Corazón Artificial Heart Mate II, Cirugía Vascular y Endovascular, Enfermería, Controversias Neurovasculares, Gestión Clínica, Manejo del Dolor, Cardiología, Soporte Nutricional, Cuidado Crítico entre otros. (Ver algunos afiches promocionales en el anexo 10 Afiches promocionales de los eventos académicos 2016).

Cambios y retos en la FCV: la Universidad Corporativa y la proyección hacia la Fundación Universitaria FCV

Siendo altamente satisfactorios los resultados que se venían logrando con la UC y ante la inminente apertura del Hospital Internacional de Colombia (HIC) que estaba en construcción, en octubre de 2014 el Doctor Víctor Castillo, presenta a la Junta Directiva y posteriormente en diciembre al Ministerio de Educación el proyecto de creación de la Fundación Universitaria FCV. Esto significaba dejar de ser una universidad corporativa y convertirse en una institución de educación superior.

Con un grupo de ex-asesores del Ministerio de Educación (MEN) contratados para tal fin y directivos y personal de la UC, se inició la documentación para obtener la personería jurídica. Se plantearon como pilares de esta naciente institución:

- Alta calidad en procesos y resultados: La Fundación Universitaria FCV desarrollará sus funciones misionales bajo criterios y estándares de alta calidad. Para ello inserta en su cotidianidad la cultura de la autoevaluación y el mejoramiento continuo y manifiesta su compromiso de someter a examen externo por expertos sus realizaciones, como condiciones inmodificables para

permanecer en el grupo de las instituciones de educación superior de alta calidad a nivel nacional e internacional.

- Formación pos gradual: La Institución inicia su vida académica con un claro compromiso de aportar al país talento humano de alto nivel de formación (especialidades, maestrías, doctorados y pos doctorados) para ayudar a acelerar el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de grupos humanos. La formación de postgrado será equilibrada en la consolidación de competencias para el ejercicio como personas, profesionales de alta especialización y ciudadanos.

- Investigación pertinente: La investigación tiene como norte la innovación y ésta la resolución o modificación positiva de los problemas que afectan la salud de las personas y grupos poblacionales.

- Internacionalización: Se concibe como un área o componente del proceso de formación dado que la interacción con personas de diferentes culturas, la observación de la diversidad en la organización social y económica y en el ejercicio político, facilitan el desarrollo de competencias para comprender el mundo del siglo XXI e interactuar adecuadamente con personas y organizaciones de otros países en el ámbito profesional y ciudadano.

Paralelo a la constitución de la Fundación Universitaria, en el año 2015 se inician una serie de cambios administrativos al Interior de la FCV. Durante este año se plantea una nueva estrategia empresarial basada en un modelo de gerencia integral. Para la organización de sus diferentes unidades de negocio que hasta el momento se habían llamado Unidades Estratégicas Empresariales se conformó una agrupación de cuatro GEN (Grupos Empresariales de Negocios) y 15 LEN (Líneas Empresariales de Negocios). En el anexo 11(Configuración del Grupo FCV. Fuente: Archivo FCV) se presenta esta nueva conformación empresarial que incluye la naciente Fundación Universitaria.

Después de sortear el debido proceso, incluyendo visita de pares académicos, el 10 de noviembre de 2016 en primera instancia el MEN expide la resolución 21.212 por el cual otorga personería Jurídica a la Fundación Universitaria FCV, con entrega pública por parte de la Ministra de Educación el 17 de diciembre del mismo año.

De esta manera, como estrategia principal de gestión de talento humano en la FCV, a las labores que venía desarrollando la UC se integrará en los siguientes años el desarrollo autónomo de pregrados y posgrados, abiertos a la comunidad. Así, un día llegará otra Cielo a la FCV viendo cómo se agota su vida y recibirá un tratamiento con tecnologías de vanguardia y, sobre todo, coordinado por un talento humano que sigue a través de la educación el camino de la actualización y la investigación como forma de innovación y progreso.

Anexos incluidos en el caso

Anexo 1 de caso. Funciones de la UC en la empresa

1. Según Nancy Chase (1998)

- Enseñar la cultura de la Empresa
- Fomentar las competencias transfusionales del que más sabe o tiene experiencia.
- Utilizar formación basada en la tecnología.
- Reducir los tiempos por ciclos de aprendizaje.
- Considerar la formación como una línea de negocio.
- Educar a personas ajenas a la empresa y los aliados de ésta.
- Establecer asociaciones con Universidades tradicionales.

2. Según Meister (1998), la función de la Universidad Corporativa se resume en lo que llama las tres C:

- Ciudadanía corporativa: conocer cómo opera la empresa y sus valores.

- Contexto: conocer a los clientes, competidores y sus mejores prácticas.
- Competencias: conocer y practicar tanto las competencias arraigadas como las correspondientes a las nuevas tareas (Meister J. C., 2006).

Anexo 2 del caso. La Universidad McDonald's

Desde la creación de la Universidad de la Hamburguesa como se llamó la Universidad McDonald's creada en 1961 en el garaje-sótano de un restaurante de la cadena Elk Grove Village (Illinois) la educación en el sitio de trabajo se ha convertido en parte de los procesos de las grandes compañías. Una de las primeras en conocerse en el mundo fue la peculiar Universidad McDonald's y pasó de tener unos 14 estudiantes a cinco mil al año en áreas de administración de negocios de comida rápida con énfasis en el servicio que se debe proporcionar a los clientes, la calidad y presentación de los menús y las claves para la limpieza de los restaurantes. Así sus empleados buscan graduarse en "Hamburguesología" el cual está disponible en cerca de 30 idiomas y le ha permitido posicionarse en todo el mundo con centros de entrenamiento en Estados Unidos y con campus en Sídney, Múnich, Londres, Tokio, Hong Kong y Brasil.

En la actualidad en Oak Brook (Illinois) 19 profesores enseñan a tiempo completo el programa de capacitación de Mc Donald's. Según su página se enseña un conjunto de actividades combinadas en aulas, laboratorios, escenarios basados en objetivos y módulos e-learning. En la actualidad la Hambuerguer University es una instalación ultramoderna con más de 12 mil metros cuadrados, y en las últimas cuatro décadas ha formado a más de 65 mil empleados gerentes de restaurantes de todo el mundo. Reconocen la necesidad de fomentar y alentar a sus empleados y buscan a las universidades corporativas para satisfacer estas necesidades.

Anexo 3 del caso. Mapa de las Unidades estratégicas de la FCV para 2011.

Imagen 1. Unidades Estratégicas de Negocios FCV. 2011. Nota: Adaptado del Libro FCV 2012.

Anexo 4 del caso. Logos Usados por la Universidad Corporativa

Imagen 2. Logos Universidad Corporativa. Nota: Adaptado de Castillo V., 2012.

Anexo 5 del caso. Procesos de calidad de la UC. Educación y Docencia, Gestión de Convenios y Eventos académicos.

Educación y Docencia (EDUDO): su principal propósito es “Satisfacer las necesidades de formación de talento humano que requiere la organización”. Este proceso contiene una caracterización que va desde el establecimiento de una acción educativa hasta la certificación de un curso o diplomado. En la descripción del proceso se contempla:

- Realizar un diagnóstico de necesidades anual y ajustarlo cada tres meses.

- Diseñar una oferta educativa mensual que contemple: Educación médica continuada, educación continuada asistencial, cursos, diplomados y entrenamientos en áreas clínicas.
- Diseñar una ficha de diseño curricular para cada acción educativa y validarla en el Comité académico que hace parte de la estructura de la UC.
- Hacer ejecución y seguimiento a las actividades presenciales y virtuales que cumplen con la oferta académica.
- Llevar a cabo registro de esas actividades.
- Hacer certificación cuando la asistencia o participación es mayor al 80% de las actividades totales y la nota asignada sea mayor al 70% de logro ya sea en conocimiento o habilidades.
- Medir la satisfacción y documentar los indicadores de cumplimiento y cobertura de la oferta académica.

Gestión de Convenios (GECO): Administrar convenios suscritos con universidades (Instituciones de Educación Superior - IES) para el desarrollo de prácticas formativas en salud en la FCV. El proceso se establece desde la solicitud de una IES para establecer Convenio Docencia servicio para realizar las prácticas formativas de pregrado o postgrado en Ciencias de la Salud hasta la realización de la práctica formativa y su evaluación. El logro más importante apoyado por este proceso consiste en la certificación como Hospital Universitario en el año 2014.

Eventos Académicos (EVEACA): El objetivo corresponde a planear y desarrollar eventos académicos con el fin de difundir y profundizar experiencias y conocimientos actualizados en el área clínica a nivel nacional e internacional en temas de interés para la organización, con el fin de fortalecer las competencias de nuestros colaboradores FCV y asistentes en general, contribuyendo a una atención de calidad de nuestros pacientes y al reconocimiento Institucional.

Todo el diseño, implantación y seguimiento a indicadores propició en el año 2013 a certificar los procesos de la UC bajo la norma ISO 9001: 2008. Y ha aportado al tema dominante de la organización: “desarrollar y administrar un ecosistema de servicios hospitalarios que, a través de un modelo de gerencia integral, brinda soluciones de acceso a salud cercana, especializada e innovadora” y a la mega que consiste en “Consolidar el mayor proyecto social de Latinoamérica y construir una corporación de negocios de 1 billón de USD en 2025”

Anexo 6 del caso: Tabla de resumen de Actividades de Educación 2016. Tomado de Informe para Junta Directiva. 2016.

	Nombre de actividad	#	#	#
		Activ	Part	Horas
1	Educación Continuada Médicos	17	489	51
2	Educación Continuada Asistencial	15	1288	75
3	RCCP Reanimación Básico BLS	23	356	552
4	RCCP Reanimación Avanzado Adultos BLS-ACLS	7	125	168
5	RCCP Reanimación Avanzado Pediátrico PALS	3	56	72
6	Curso sedación fuera del Quirófano	2	40	16
7	Taller de PICC	2	42	16
8	Sesión final Diplomado Diseño Curricular por competencias	1	25	4
9	Curso ECMO para Enfermeras UCI	10	79	90
10	Diplomado Cuidado Crítico del Niño HIC	13	162	156
11	Diplomado Cuidado Crítico del Adulto HIC	10	146	120
12	Curso de Emergencias y Trauma: Modulo Emergencias	2	139	60
13	Curso de Emergencias y Trauma: Modulo Trauma	2	142	60
14	I Simposio Internacional controversias Neurovasculares	1	84	16
15	Curso de entrenamiento básico en terapia IV	9	181	72
16	XVI Simposio de Enfermería	1	250	8
17	Conferencias Advisory Board Company	2	13	4
18	Curso Latinoamericano de Heart Mate II. Corazón Artificial	2	41	16
19	VIII Simposio Internacional de Cirugía Vasculuar y Aorta	2	152	16

Continuación tabla de resumen de Actividades de Educación 2016

	Nombre de actividad	#	#	#
		Activ	Part	Horas
20	Capacitación Lenguaje de señas	1	27	2
21	Curso de Manejo de úlceras por Presión y Heridas Crónicas	11	200	66
22	Taller de Inserción y Manejo de Catéter Venoso Periférico HIC	4	66	192
23	Taller de Toma de Muestras Sanguíneas Venosa, Arterial y Capilar HIC	2	52	16
24	Diplomado en Cuidado Crítico Neonatal	2	57	16
25	Curso minimizando riesgos para la seguridad	1	61	32
26	IV Simposio de cardiología	1	226	16
27	Diplomado en Soporte Metabólico y Nutricional	6	104	24
28	Simposio de Nutrición en Cuidado Crítico	1	65	4
29	PICC Day: Catéter Central de Inserción Periférica	1	586	8
30	Cátedra Cultural Alberto Franco Silva	3	78	9
31	Diplomado en Explante Osteo-muscular	1	4	3
32	Diplomado en Atención de Enfermería Posquirúrgico Cardiovascular	9	137	36
33	Curso de Manejo de Medios Invasivos	2	18	6
34	Curso de Actualización en toma de muestras de laboratorio	3	156	9
35	Curso de Búsqueda Bibliográfica y lectura crítica de Artículos científicos	8	69	24
36	Curso de innovaciones en Neumología	1	84	10
37	Manejo consola y cuidados de la terapia de contra pulsación Intraaórtica.	2	30	8
38	Taller de Formación y Abordaje a la Población con Discapacidad Sensorial	1	34	4
39	Taller de Medicamentos de alto riesgo	1	6	6
	Total	185	5870	2063

Anexo 7 del caso. Cursos Proyectados en la Oferta Educativa 2017.

Cursos Proyectados en la Oferta Educativa 2017

- 1 Curso de cultura corporativa y valores 5s
 - 2 Curso de Actualización de normas de calidad ISO 9001
 - 3 Curso de Administración de anticoagulantes parenterales
 - 4 Curso de Atención a Víctimas de Violencia Contra la Mujer, Violencia Intrafamiliar y Violencia Sexual
 - 5 Búsqueda Bibliográfica y Lectura Crítica de Artículos Científicos
 - 6 Curso de Carpintería
 - 7 Curso de certificación de centros de excelencia
 - 8 Curso de Conceptos de electricidad y electrónica
 - 9 Curso de Cuidados de enfermería en el paciente politraumatizado
 - 10 Curso de cuidados del paciente oncológico
 - 11 Curso de entrenamiento básico en terapia IV
 - 12 Curso de Manejo de úlceras por Presión y Heridas Crónicas
 - 13 Curso de medios invasivos
 - 14 Curso de Prevención y Control de IAAS
 - 15 Curso de profundización de medicamentos para auxiliares
 - 16 Curso de reanimación neonatal NALS
 - 17 Curso de sedación segura fuera de quirófano
 - 18 Curso de Toma de Muestras
 - 19 Curso minimizando riesgos para la seguridad de los pacientes
 - 20 Curso virtual de manejo del niño con cardiopatías Congénitas
 - 21 Diplomado Administración de Servicios de salud
 - 22 Diplomado Cuidado Crítico del Adulto
 - 23 Diplomado cuidado Crítico del adulto virtual
 - 24 Diplomado Cuidado Crítico del Niño
 - 25 Diplomado de Cuidado Crítico Neonatal
 - 26 Diplomado en metodología madre canguro
-

Continuación Anexo 7 del caso. Cursos Proyectados en la Oferta Educativa 2017.

Cursos Proyectados en la Oferta Educativa 2017

27	Diplomado en Soporte Metabólico y Nutricional
28	Diplomado de profundización en administración de Medicamentos
29	Curso de Excel avanzado
30	Formulación y análisis de indicadores
31	Curso de Inglés en niveles básicos
32	Curso de Lengua de Señas
33	Curso de Manejo de impresoras Valera y etiqueta
34	Curso de manejo de la vía aérea
35	Manejo de Residuos Hospitalarios
36	Curso de Manejo en SQL Server
37	Curso metodología de paciente trazador
38	Curso modos de ventilación mecánica
39	Curso de monitoreo hemodinámico
40	Profundización en administración de medicamentos cardiovasculares
41	RCCP Avanzado Adultos BLS-ACLS
42	RCCP Avanzado Pediátrico PALS
43	RCCP Básico para Auxiliares de Enfermería
44	RCCP Básico BLS para Enfermeras
45	Taller de infecciones
46	Curso de Técnicas archivística
47	Curso de técnicas de análisis de eventos adversos
48	Curso de Trabajo de estuco y enchape
49	Curso de Trabajo de soldadura
50	Curso de Trabajo social en instituciones de salud

Anexo 8 del caso: Aula virtual y cursos disponibles on line

En la imagen 4 se presenta el aula virtual que la UC tiene en la plataforma Moodle.

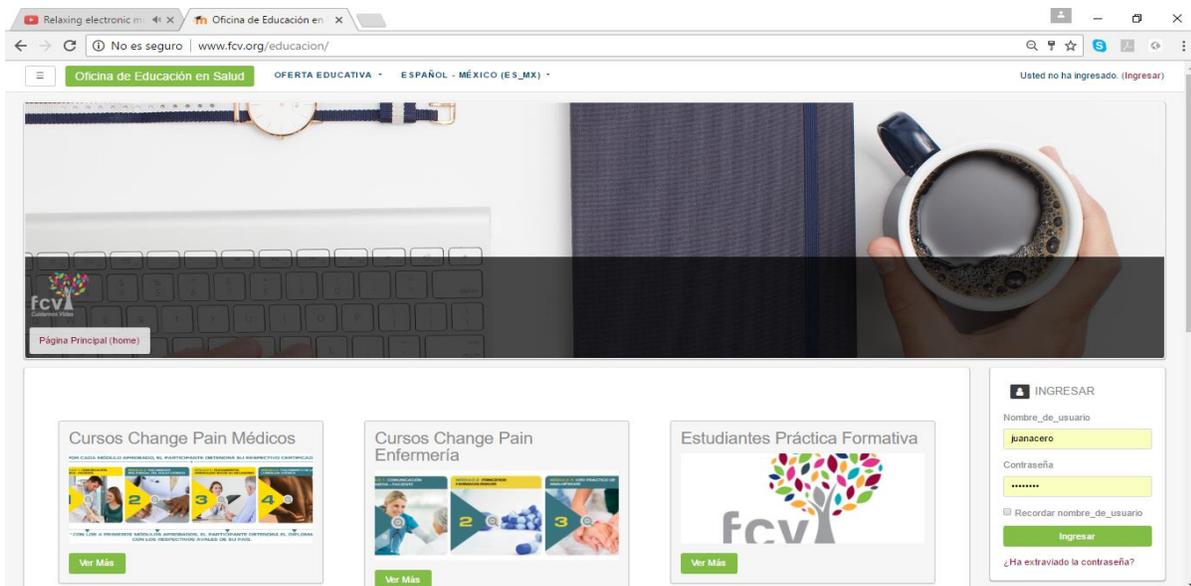


Imagen 4: Plataforma Virtual FCV. Nota: Adaptado de www.fcv.org/educacion

Los cursos/actividades educativas on line disponibles en el aula virtual para el 2017 son:

- Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo
- Cultura de Servicio FCV.
- Código de Ética y Buen Gobierno, Protección de Datos Personales y Manual de Anticorrupción.
- Curso para la Administración de Medicamentos Vía Intradérmica, Subcutánea e Intramuscular.
- Curso para la Prevención y Control de Infecciones Asociadas a la Atención en Salud.
- Curso de Toma de Muestras.
- Curso de RCCP Básico para Enfermeras.
- Curso de RCCP básico para auxiliares de enfermería.
- Entrenamiento Enfermera en el Cuidado del Paciente Trasplantado.
- Entrenamiento en Lineamientos del Trasplante de Tejidos para Enfermeras.
- Diplomado En Central De Esterilización para Auxiliares De Enfermería.

- Diplomado Cuidado Crítico Neonatal.
- Diplomado en Atención de Enfermería del Paciente Adulto Postquirúrgico Cardiovascular.
- Búsqueda Bibliográfica y Lectura Crítica de Artículos Científicos.
- Curso de Inducción Institucional para Estudiantes en Práctica Formativa.
- Curso Minimizando Riesgos para la Seguridad de Nuestros Pacientes.

Anexo 9 del caso. Estudiantes MBA Convenio FCV - UIS

Nº	Cohorte	Nombre	Cargo
1	2	Angulo Pereira Jorge Nelson	Gerente de Ventas HIC
2	2	Ardila Garcés Yeny Esperanza	Directora de Unidad de Estudios Clínicos
3	2	Berbeo Nocua Antonio María	Médico
4	2	Calderón Mejía Maribel	Administradora Fundación Montañas Azules
5	2	Chaparro García Lina Marcela	Directora de Gestión Integral
6	2	Charry Reyes Sandra Lucía	Directora Oficina Internacional FCV
7	2	Díaz Archila Rosalba	Subgerente Administrativa y Financiera ICV
8	2	Figueredo Moreno Antonio	Jefe Departamento de Cardiocirugía ICV
9	2	Moreno Calderón Olga Lucía	Gerente Salas de Cirugía ICV
10	2	Jurado Arenales Miguel Ángel	Jefe de Mantenimiento Hospitalario
11	2	Pabón Salazar Alicia	Directora Relaciones Laborales FCV

Continuación Anexo 9 del caso. Estudiantes MBA Convenio FCV - UIS

Nº	Cohorte	Nombre	Cargo
12	2	Saavedra Ballén Sandra Milena	Perfusionista
13	2	Sanabria Villamizar Lina Viviana	Directora de Ingeniería y Arquitectura Hospitalaria
14	2	Sánchez López María Alejandra	Coordinadora Experiencia del Paciente Hospitales Especialidades
15	2	Serpa Isaza Elsa María	Subgerente Médico ICV
16	2	Silva Sieger Federico Arturo	Neurólogo
17	2	Triana Palencia Eddy	Coordinadora Cardiocirugía Pediátrica
18	2	Vega Fernández Evaristo José	Gerente HIC
19	2	Navarro De La Hoz Luz Daris	Subgerente Medico Adultos ICV
20	4	Vega Serrano Adriana Isabel	Jefe Ingeniería Biomédica
21	5	Morales Ballesteros Norberto	Jefe de Calidad ICV
22	6	Lozano Ballesteros Jaime	Piloto Aeronave
23	4	Paola Andrea Díaz Ramírez	Jefe Selección de Personal
24	4	Rose Mary García	Directora Talento Humano
25	2	Carmen Judith Jaimes Delgado	Directora Financiera FCV - Zona Franca
26	2	Carlos Hernando Mesa	Director Financiero FCV

Continuación Anexo 9 del caso. Estudiantes MBA Convenio FCV - UIS

Nº	Cohorte	Nombre	Cargo
27	2	Oscar Alberto Mantilla Prada	Jefe Metrología
28	2	Alejandra María Quiroz Valencia	Jefe Oficina Jurídica HIC
29	4	Rubén Darío Vargas Alonso	Jefe Medicina Interna HIC
30	5	Liliana Hernández Arce	Jefe Financiera DIACORSAS
31	5	Jazmín Hernández Ferreira	Administradora Centro Médico HIC
32	5	Javier Augusto Ramírez	Asesor Jurídico
33	6	Miguel Ángel Amado	Médico
34	6	Mónica Patricia Gómez Cuellar	Subgerente Médica
35	6	Adriana Paola Duarte Rueda	Jefe Cuentas Médicas
36	6	Ruby Emilce Dueñas Badillo	Jefe Departamento Gestión Asistencial
37	6	Sandra Liliana Moreno Gómez	Jefe Cadena de Suministros
38	7	Liz Mónica González Medina	Coordinadora Laboratorios Especializados
39	9	Juan Remigio Acero	Coordinador Académico Universidad Corporativa
40	9	Santiago Ramírez	Coordinador de Referencia y Contrarreferencia

Anexo 10 del caso. Afiches promocionales de los eventos académicos 2016.

XVII Simposio de Enfermería FCV - IC

"Hacia una mejor experiencia del paciente a través del cuidado de enfermería"

Día: 8:00 am
Fecha: Junio 17 de 2016
Lugar: Auditorio Hospital Internacional de Colombia Km 7 Autopista Bucaramanga - Piedecuesta - Valle de Manzana

Inscripciones:
eventosacademicos@fcv.org
Tel: 639 9292 Ext: 154 - 232 / Cel: 317 645 2354

I SIMPOSIO SOBRE MANEJO DE DOLOR LO QUE TODO MÉDICO DEBE SABER SOBRE DOLOR "KNOW PAIN"

HIC

05 Agosto 2016
9:00 am
Auditorio Hospital Internacional de Colombia

Inscripciones:
eventosacademicos@fcv.org
Tel: 639 9292 Ext: 154 - 232 / Cel: 317 645 2354

II SIMPOSIO DE ESCLEROSIS MÚLTIPLE

Abril 09 de 2016

Lugar: Auditorio Ligia Aguirre de Sanchez, Piso 3 Instituto del Corazon de Floridablanca.

Hora: 8:00 a.m.

Dirigido a: Pacientes

Inscripciones:
eventosacademicos@fcv.org
Tel: 639 9292 Ext: 154 - 232 / Cel: 317 645 2354

IV SIMPOSIO DE CARDIOLOGÍA

Viernes 09 de Septiembre
Hora: 7:45 a.m.

CONFERENCIISTAS:
Dr. Carlos Rodríguez
Dr. Juan Carlos Rodríguez

INSCRIPCIONES:
E-mail: eventosacademicos@fcv.org
PBX: (+57) 6399292 Ext 154 - 232
Móvil: 317 645 2354

DIRIGIDO A: Médicos Generales Internistas Cardiólogos Subespecialistas Enfermeras IdB.

LUGAR: Instituto Cardiovascular Auditorio Ligia Aguirre de Sanchez (3er. Piso) Calle 155a No. 23 - 58 Urb. el Bosque

VALOR: \$ 300.000 por persona Precio Final con IVA incluido.

Simposio de Soporte Nutricional en Paciente Crítico

Viernes 23 de Septiembre
Hora: 1:45 p.m.

INSCRIPCIONES:
eventosacademicos@fcv.org
(+57) 6399292 Ext 154 - 232 / 317 645 2354

I Simposio Controversias Neurovasculares HIC

Hora 8:00 am - 6:00 pm
Fecha: Junio 24 de 2016
Hospital Internacional de Colombia

Inscripciones:
eventosacademicos@fcv.org
Tel: 639 9292 Ext: 154 - 232 / Cel: 317 645 2354

VIII Simposio de Cirugía Vascular y Endovascular HIC

VI Curso Post Grado Experiencia en el mundo real "Aplicación de ciencia y tecnología"

Centros de Excelencia basados en la evidencia de Cirugía Vascular y Endovascular

Hora 8:10 a.m.
Fecha: Mayo 27 y 28 de 2016
Auditorio Ligia Aguirre de Sanchez

Inscripciones:
eventosacademicos@fcv.org
Tel: 639 9292 Ext: 154 - 232 / Cel: 317 645 2354

1er SIMPOSIO GESTIÓN CLÍNICA UNA NUEVA ERA

PONENCIAS:

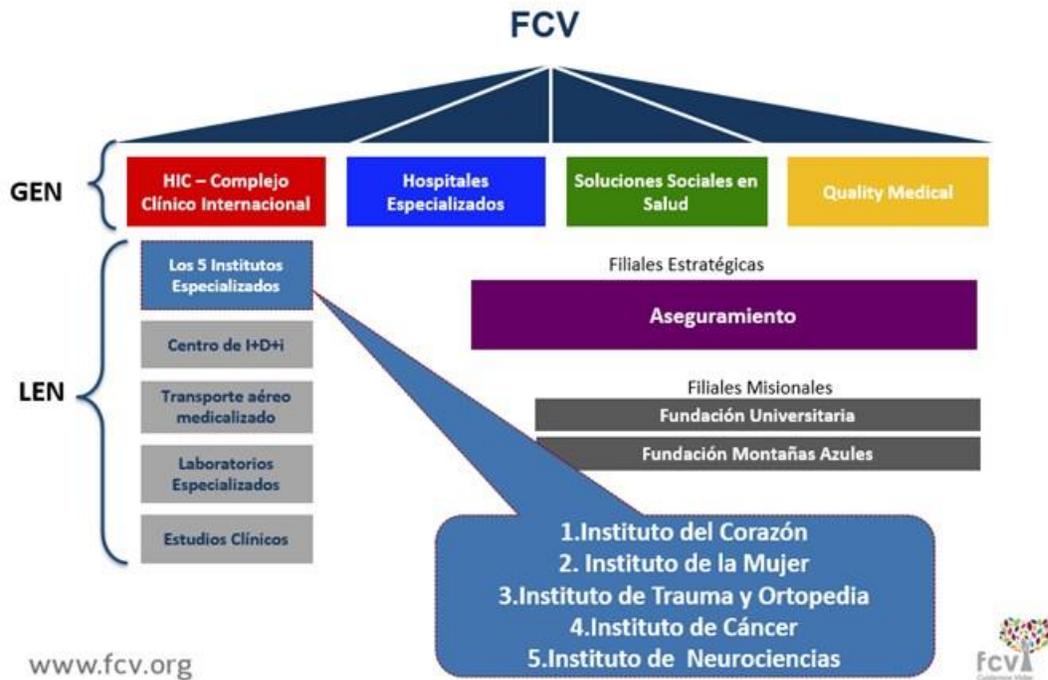
	Dr. Carlos Rodríguez Médico General Internista Cardiólogo Subespecialista Enfermeras IdB.
	Dr. Juan Carlos Rodríguez Médico General Internista Cardiólogo Subespecialista Enfermeras IdB.
	Dr. Juan Carlos Rodríguez Médico General Internista Cardiólogo Subespecialista Enfermeras IdB.
	Dr. Juan Carlos Rodríguez Médico General Internista Cardiólogo Subespecialista Enfermeras IdB.
	Dr. Juan Carlos Rodríguez Médico General Internista Cardiólogo Subespecialista Enfermeras IdB.
	Dr. Juan Carlos Rodríguez Médico General Internista Cardiólogo Subespecialista Enfermeras IdB.

JULIO 29 2016 8:00 A.M.

LUGAR: Instituto del Corazon de Floridablanca Auditorio Ligia Aguirre de Sanchez, Piso 3

INSCRIPCIONES:
eventosacademicos@fcv.org
Tel: 639 9292 Ext: 154 - 232 / Cel: 317 645 2354

Anexo 10 del caso: Configuración del Grupo FCV. Tomado de Archivo FCV

**Bibliografía**

- Castillo, V. (2014) Fundación Cardiovascular de Colombia. Evolución de una realidad Empresarial. Puntoaparte. Pp 68
- Chase, N. (1998). Lessons from the corporate university. Quality, 37(6), 120. Disponible en <http://search.proquest.com/docview/235204519?accountid=29068>
- Jarvis, Peter. Universidades Corporativas: Nuevos modelos de Aprendizaje en la sociedad Global. Madrid: Ediciones Narcea. p 107. ISBN 84-277-15-26-9
- Meister, J., Stein, W. and Licht, T. (1998), Corporate Universities: Lessons in Building A World-Class Work Force, McKinsey, McGraw-Hill, New York, NY.

6.2 Nota de Enseñanza: Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia - FCV como Estrategia Formación del Talento Humano.

En el día a día del docente, los casos de enseñanza se convierten en herramientas esenciales para documentar ejemplos aplicables al aprendizaje convirtiendo en sujetos activos a los estudiantes en la toma de decisiones y en la discusión sobre un tema en particular.

Parte de esta herramienta son las notas de enseñanza las cuales constituyen un alto valor del capital intelectual para la comunidad académica. Una nota de enseñanza es un documento que acompaña a un caso de enseñanza para ayudar a los instructores potenciales a comprender el caso y lograr un mejor uso del caso. Es justo decir que un caso sin una nota de enseñanza es incompleto y, por tanto, poco probable que alcance su valor máximo como una herramienta educativa.

Para Harvard Business School las notas tienen cinco roles que justifican su uso porque:

- Incrementa la efectividad de la enseñanza: hace el porqué, el qué y el cómo una forma de enseñanza más explícita.
- Ahorro de tiempo: mejora la eficiencia del tiempo en la preparación de clase.
- Construye confianza: en la medida que ayuda a desarrollar ejemplos sobre lo conocido para no aventurarse en lo hipotético.
- Los escritos guiados se elaboran como vehículos de discusión, que es lo que crea su género literario especial. Para cumplir con esta misión educativa, necesitan estar preparados con la probable dinámica de discusión en mente, tanto de proceso como de contenido.
- Contribuye al Capital Intelectual - Las notas didácticas son portadoras de ideas y comunicadores de ideas sobre el tema y la pedagogía para difundirlo. Como tal, constituyen otro instrumento para estimular el diálogo intelectual.

Resumen

La estrategia de Universidad Corporativa en una institución de salud de alta complejidad ha apalancado la formación en competencias de los colaboradores y la gestión del Talento Humano. Desde que es conocida en el medio empresarial santandereano y luego a nivel nacional, la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) fundada en 1986 y establecida como una empresa que ofrece productos y servicios en el área de la Salud, ha mantenido vigente el papel de la educación como ejes del desarrollo empresarial.

El caso cuenta la evolución y crecimiento institucional en el área de educación en salud en el marco de la atención hospitalaria que hizo posible crear una unidad de negocios en el año 2010 para promover la capacitación, formación y actualización de los colaboradores en las diferentes áreas del conocimiento, necesarios para soportar el crecimiento de la FCV en la atención de pacientes en servicios especializados, garantizando la excelencia e innovación, alineando la educación en el trabajo para la implementación de las estrategias del negocio, en el marco de una cultura empresarial de compromiso con la educación.

Esta unidad de negocios corresponde a la Universidad Corporativa de la FCV como motor de cambio estratégico para la empresa que gestiona el conocimiento y el aprendizaje como una palanca de transformación al servicio del negocio y que tiene como objetivo construir futuro, transmitir cultura y crear valor para los colaboradores. La FCV entendió que cada vez la empresa es más moderna compleja, competitiva y cambiante, con una economía basada cada vez más en las personas, la tecnología y los procesos, razón de más para permitir el desarrollo de esta unidad de formación del talento humano.

La estrategia de la Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), como factor clave en el desarrollo de las personas colaboradoras de la Institución y en el

cierre de brechas de competencias, apoya su desarrollo en la gestión del aprendizaje y/o formación de competencias del talento humano para responder a los retos de expansión empresarial, nuevos mercados y desarrollo de las personas en el trabajo (apoyarse en la formación de competencia desde la experiencia y la experticia) en la adherencia y conocimiento de la gestión de la calidad (el aprendizaje de procesos, guías de manejo e instructivos) y la gestión del talento humano (identificación de brechas en conocimientos, habilidades y valores necesarios para el cumplimiento de los objetivos misionales) y de su tema dominante de “ofrecer una salud cercana, especializada e innovadora”.

De este modo, la función principal de la Universidad Corporativa ha sido el cierre de brechas de competencia a través de la oferta educativa que en suma aporta a la competitividad empresarial. Esta valiosa experiencia motiva la construcción de un caso de enseñanza que apoye asignaturas, módulos o seminarios en la gestión del talento humano.

Posicionamiento

El Caso de enseñanza presentado tiene aplicación en asignaturas o seminarios de gestión del Talento Humano acerca de las empresas que oferten servicios de salud especializada u hospitales de alto nivel de complejidad, que a través de unidades de educación llamadas Universidades Corporativas desarrollan procesos de aprendizaje, actualización y cierre de brechas de competencias en sus empleados.

Objetivos de Aprendizaje

El objetivo general de este caso es describir el papel de la educación en el desarrollo de las competencias propias del personal de la empresa durante su existencia y cómo la implementación de la Universidad Corporativa de la FCV ha ayudado al crecimiento y cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Y en específico: conocer el desarrollo y adaptación de estrategias de educación implementadas a lo largo de la historia de la FCV hasta el diseño e implementación de la Universidad Corporativa (UC), de acuerdo al crecimiento como empresa y la apertura de nuevos servicios médicos especializados.

Describir los objetivos actuales de la UC de la FCV que dan respuesta al crecimiento como empresa y a las necesidades de educación del TH.

Plantear la evolución de la Universidad Corporativa hacia una Institución de Educación Superior, con una oferta educativa ya no centrada en las necesidades de formación al interior sino a la formación de especialistas en la salud requeridos para la oferta de nuevos servicios especializados en la región.

Preguntas para enfocar la discusión.

La Universidad Corporativa (UC) como se menciona en el caso de enseñanza tuvo unos antecedentes que se dieron entre la constitución de la FCV en el año 1986 y la creación de la Unidad de negocios en el año 2010 que permite entender que el Modelo de UC protocoliza el apalancamiento de gestión del TH en la educación o capacitación interna de los empleados en su puesto de trabajo. Previo hubo un proceso de referenciación y planeación estratégica. De lo anterior se desprende las primeras preguntas: ¿Es pertinente crear una Universidad interior de la FCV para apalancar el desarrollo de su talento humano? ¿Era la estrategia correcta o la FCV pudo seguirlo manejando como una oficina de educación médica? ¿Si usted fuera miembro de la Junta directiva de la FCV en el año 2010, habría aprobado la creación de esta Unidad?

Posteriormente entre los años 2010 y 2016 se constituye la esencia del caso. En esta fase se pueden contemplar los siguientes cuestionamientos: ¿Es clave apalancarse en la formación y desarrollo de competencias del talento humano para el crecimiento como empresa y la apertura de

servicios nuevos y cada vez más complejos en Salud? ¿En qué otras estrategias apalancar el desarrollo humano de los empleados? ¿Cree usted que el diagnóstico de necesidades y la oferta académica ha sido pertinente para el modelo de formación y cierre de brechas de competencia en la FCV?

Sobre la base de que en el año 2016 se contaba con una planta de personal de 932 personas en la FCV y con la apertura del Hospital Internacional de Colombia (HIC) que implicó la llegada de unos 412 nuevos empleados: ¿Considera que es pertinente en número y contenido las actividades de educación contenidas en la oferta académica?

Por otro lado, la manera cómo se ha implementado la teoría de Universidad Corporativa (UC) en la FCV tiene un espectro mayor a las referencias de otros países, ya que en la UC se ha integrado el manejo de convenios con las Universidades o Instituciones de Educación Superior para la formación de recurso humano especializado por medio de las prácticas formativas. Desde esta perspectiva se generan otros interrogantes: ¿Es viable en su punto de vista esta integración de funciones o considera que corresponde a otra unidad o departamento dentro de la empresa? ¿Considera que este aspecto aporta a la gestión del talento humano de la FCV?

Otro elemento ha sido el diseño y ejecución de eventos académicos tipo simposio como ventana de publicidad para la educación y la investigación, lo que aporta al mercadeo, al posicionamiento empresarial y a la integración de los empleados de la FCV con otras instituciones a nivel nacional e internacional para la creación y fortalecimiento de redes de apoyo académico e investigativo. ¿Está alineado este objetivo con la esencia de las UC? ¿Sería pertinente encomendar esta tarea al departamento de mercadeo y publicidad?

Por último, el propósito de la FCV en su plan de crecimiento y su nueva estructura organizacional es la de evolucionar hacia una la Fundación Universitaria FCV. ¿Es estratégico

fusionar la UC con la nueva Fundación Universitaria? ¿Esta decisión afectará la formación del TH?, ¿Será competitiva frente a otras Instituciones de Educación Superior o Universidades?

Análisis

El caso de enseñanza de la Universidad Corporativa de la FCV primero presenta los fundamentos teóricos de como una Universidad Corporativa puede apalancar el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores de una empresa y así apalancar la competitividad.

De la misma manera el análisis de los objetivos se enfoca en la estrategia para la dirección del talento humano en las empresas de atraer, retener y desarrollar a los empleados. La pérdida de empleados claves en conocimiento y habilidad es una pérdida de capital humano y de recursos económicos, igual es importante en la gestión del conocimiento cómo los más experimentados hagan la transferencia de conocimientos y habilidades. Para los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) mantener la actualización de su personal en la empresa se ha convertido en un reto diario por la evolución propia del mundo globalizado, renovación tecnológica y continua reevaluación de los modelos y teorías que sustentan los negocios.

Entonces, diseñar y mantener una Unidad funcional de educación dentro de la compañía se presenta como una solución costo efectiva para entender las necesidades de conocimiento, habilidad y actitud de los colaboradores hacia los objetivos estratégicos planteados por la alta dirección. El reto del aprendizaje en los hospitales de alta complejidad se enfoca en la minimización de los errores en la competencia profesional y técnica del área clínica, por ejemplo, la capacitación en cuidado crítico se refleja en la disminución de eventos adversos que puede comprometer la vida de los enfermos allí internados o la capacitación de los auxiliares administrativos genera menos glosas en el proceso de facturación y radicación de cuentas médicas.

De igual forma, los hospitales de alto nivel de complejidad requieren de un mayor nivel de entrenamiento de su personal, de mayor nivel de precisión en su oferta académica que responda a las necesidades de educación y de evaluar continuamente el desempeño para el logro de resultados. La razón del nivel de precisión en este aspecto compromete la misma vida de las personas, la capacitación y el entrenamiento es directamente proporcional al número de eventos adversos o errores humanos en la administración del cuidado de las personas enfermas. Esta estructura académica de la FCV llamada Universidad Corporativa (UC) no pretendió en sus inicios reemplazar el papel de la Instituciones de Educación Superior (IES) que desde mucho tiempo atrás acompañaba los procesos de formación de profesionales especializados, sino que estableció los parámetros para el cierre de brechas de competencias en los colaboradores. A diferencia de un centro de formación, se direcciona en definir y prever las necesidades de organización y construir conocimiento social, por lo tanto, se convierte en una parte integral de la organización, estructura, estrategias de sostenibilidad y rendimiento empresarial. La oferta académica es el principal servicio la cual responde al diagnóstico de necesidades, a los nuevos empleados y a la apertura de nuevas líneas de negocio o servicios.

Por otro lado, la estructura administrativa desarrollada en la UC de la Fundación Cardiovascular ilustra sobre la alineación de la estrategia empresarial apalancada en la educación. Eje sobre el cual en las últimas dos décadas se ha permitido la participación de la empresa en premios, reconocimientos y acreditaciones. La UC ha ayudado a hacer posible el mantenimiento de la Acreditación en Salud - ICONTEC del Instituto del Corazón lograda desde el año 2005 como la primera IPS Acreditada en el Sistema Único de Acreditación en Salud en Colombia (www.acreditacionensalud.org.co) en la presentación de los estándares relacionados con la educación continuada, la certificación de competencias laborales y los entrenamientos del personal

médico y asistencial. Igualmente, el aporte de la Universidad Corporativa en la Acreditación de la Joint Commission International para el Instituto del Corazón consistió en la presentación del estándar MPE (Medical Professional Education), en la actualización y mantenimiento de certificados de los cursos y entrenamientos necesarios y exigidos para el personal de salud; la FCV se destaca como la primera institución hospitalaria en Colombia en recibir esta Acreditación. También, la UC diseñó y presentó documentación y sustentos para la certificación del Instituto del Corazón como uno de los tres primeros Hospitales Universitarios del país según las normas vigentes en Colombia. (Ley 1164 de 2007 Ley del TH en Colombia del Ministerio de la protección Social. Decreto 2376 de 2010 del Ministerio de la protección Social y por medio del cual se regula la relación docencia-servicio para los programas de formación de talento humano del área de la salud y la Resolución 3409 de 2012 del Ministerio de Salud y Protección social mediante el cual se estableció la documentación para el reconocimiento de las IPS como Hospitales Universitarios). En el año 2014 y por Resolución 00148 del 21 de marzo la Comisión Intersectorial para el Talento Humano en Salud otorgó este reconocimiento, lo que ha permitido posicionar el hospital como centro de práctica formativa para estudiantes de pregrado y postgrado de diferentes universidades locales y extranjeras.

En cuanto al cumplimiento estratégico de la FCV, la Universidad Corporativa ha estado en función de cumplir mediante sus intervenciones de educación, con los siguientes objetivos estratégicos planteados para el decenio 2015-2025:

En lo social:

- Desarrollar la línea de aseguramiento social que entregue acceso a medicina especializada.
- Conformar una red de hospitales especializados y de primer nivel en Colombia.

- Ser pioneros en llevar y desarrollar nuevas instituciones de alta complejidad y alta incidencia en la población.

En lo financiero:

- Generar un Margen EBITDA del 20% anual.

En cuanto a los clientes y el mercadeo:

- Desarrollo de productos y de negocios a partir de conocimiento aplicado a resultados que se trasladen a la atención al paciente.

- Posicionar el HIC es el Top 3 en Latinoamérica.

- Desarrollar un portafolio de productos especializados para la atención y el cuidado del paciente.

Procesos:

- Cumplimiento de estándares de acreditación para procesos de gestión y de atención hospitalaria.

- Despliegue del modelo de gestión integral hospitalaria en la red de hospitales FCV.

Aprendizaje y crecimiento:

- Desarrollo de un modelo de formación por competencias para todos los colaboradores.
- Atraer, retener, y desarrollar personal con competencias claves para la gestión de la FCV.

Proceso de enseñanza

La presentación del caso se guiará de la siguiente manera:

Introducción. 5 minutos. Principalmente para exponer el objetivo y la secuencia del caso de enseñanza.

Lectura del caso. Previa a la clase. La opción es registrarse en la plataforma y tomar el Objeto virtual sobre el caso o hacer la lectura directa.

Presentación en diapositivas presencial o mediante un objeto virtual de información en la plataforma Moodle o en archivo. 20 min

Apertura de la discusión: la discusión se hace en cuatro momentos

Los antecedentes o eventos que precedieron la puesta en marcha de la UC. 10 min. En esta parte se abordan los interrogantes: ¿Es pertinente crear una unidad de negocios cuando ya existía una infraestructura de educación al interior de la FCV? ¿Era la estrategia correcta o pudo seguirlo manejando como una oficina de Educación médica? ¿Es costo efectivo esta decisión dado que el retorno a la inversión es difícil de medir en términos monetarios? ¿Si usted fuera miembro de la Junta directiva de la FCV en el año 2010 habría aprobado esta Unidad?

El inicio, organización y desarrollo de la UC: 10 min. En esta parte se abordan los interrogantes: ¿Es clave en las empresas desarrollar un modelo de gestión de la calidad para este tipo de Unidades?, ¿Son congruentes los procesos de calidad descritos para el objetivo de la UC?, ¿En qué otras estrategias apalancar el desarrollo humano de los empleados? ¿El diagnóstico de necesidades y la oferta académica es pertinente para el modelo de formación y cierre de brechas de competencia? ¿Se requiere ampliar los objetivos de la UC o son suficientes para apalancar los procesos de formación y capacitación de los empleados?

Las otras funciones además de la oferta académica como son el manejo de la relación docencia servicio y la realización de simposios generan otro momento de discusión: ¿Es viable en su punto de vista esta integración de funciones o considera que corresponde a otra unidad o departamento dentro de la empresa? ¿Considera que este aspecto aporta a la gestión del conocimiento? Y en específico al diseño y ejecución de eventos académicos: ¿Está alineado este objetivo con la esencia

de las UC? ¿Sería pertinente encomendar esta tarea al departamento de mercadeo y publicidad? 5 minutos.

Como última parte y respecto a la nueva estructura organizacional: ¿Es estratégico fusionar la UC con la nueva Fundación Universitaria? 5 minutos.

Conclusión del Caso: La Universidad Corporativa de la FCV ha sido un caso exitoso en la alineación de los objetivos estratégicos con la formación de los empleados en competencias propias de la atención en Salud. La UC ha ido creciendo en su oferta educativa como su principal servicio para la Organización en sesiones de educación continuada, los cursos, diplomados y entrenamientos. Además, plantea este caso una serie de retos frente a la apertura de nuevas líneas de negocio de la FCV y su futura fusión con la Fundación Universitaria.

7. Validación del Caso de Enseñanza

7.1 Intervención en Clase para la Validación.

Para la validación del caso de enseñanza, se contactó al profesor de la asignatura de Dirección de Talento Humano del pregrado de Ingeniería Industrial de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander. En concertación y, dando aviso a los estudiantes, se decidió hacer la validación para el miércoles 26 de abril de 2017 a las 10 am, según el horario regular de la clase. Previo a esa jornada, se subió a la plataforma Moodle de la asignatura, el caso en formato pdf para que los estudiantes realizaran la lectura que favoreciera la discusión en el aula.

La validación se dio el día que estaba previsto. Se reunieron 33 estudiantes de octavo semestre del programa en mención, junto con el profesor Juan Camilo Lésmez Peralta, quien una vez hecha la presentación del caso se unió al grupo para participar en la discusión que estuvo a cargo del autor de este trabajo de grado.

Como refuerzo a la lectura hecha por los estudiantes, durante 31 minutos se desarrolló una presentación con diapositivas sobre el caso. Posteriormente, pide a los estudiantes hacer preguntas aclaratorias sobre aspectos aún no comprendidos del caso presentado. En esta primera parte intervienen dos estudiantes quienes preguntaron sobre la infraestructura, el personal y los lugares donde actualmente funciona la UC.

A continuación, se inicia la discusión con las preguntas planteadas en la nota de enseñanza. Estas fueron:

¿Es pertinente crear una Universidad interior de la FCV para apalancar el desarrollo de su talento humano?

¿Si usted fuera miembro de la Junta directiva de la FCV en el año 2010, habría aprobado la creación de esta Unidad?

Respecto a los cuestionamientos anteriores hubo respuesta positiva en cuanto a la pertinencia y a la aprobación de la UC cuando ya existía una unidad de educación en el 2010. Dos estudiantes y el profesor preguntaron sobre los costos en que se incurre en la educación versus la efectividad de los programas, en especial de los estudiantes patrocinados por la FCV en la Maestría de Gerencia de Negocios; esto fue complementado por mayor explicación por parte del autor del caso y se recordó que allí se encuentra documentado en número y en cargos los estudiantes patrocinados.

Seguidamente se tuvieron en cuenta otros interrogantes, como se explica a continuación.

¿Es clave apalancarse en la formación y desarrollo de competencias del talento humano para el crecimiento como empresa y la apertura de servicios nuevos y cada vez más complejos en Salud?

Frente a este interrogante se tuvo la participación de un estudiante quien por su cercanía a médicos de la FCV considera que la forma como se pueden abrir servicios en este tipo de instituciones va ligado a la formación especializada y que conoce de primera fuente la gran necesidad de profesionales especializados, no sólo del área médica sino de áreas contables, ingenierías y ciencias administrativas.

¿En qué otras estrategias apalancar el desarrollo humano de los empleados? ¿Cree usted que el diagnóstico de necesidades y la oferta académica ha sido pertinente para el modelo de formación y cierre de brechas de competencia en la FCV?

Para los anteriores interrogantes la participación de los estudiantes fue inicialmente poca, por lo que interviene el profesor devolviendo la contra-pregunta ante la cual se contesta que otras

estrategias actualmente están enfocadas a la participación de extranjeros como los cursos de inglés y finanzas.

Durante los siguientes 10 minutos se da explicación como el caso aborda la oferta educativa como respuesta a las necesidades de educación y se amplía la información respecto al tipo de cursos que se encuentran en la plataforma Moodle llamada Oficina de Educación en Salud. Se mostraron los cursos corporativos de carácter masivo como seguridad de la información, los cursos dirigidos a los médicos y asistenciales como “Diplomado en administración segura de medicamentos”, los dirigidos a otros profesionales no médicos como son los “tutoriales de Historia Clínica Electrónica” de SAHI (Sistema de Información Hospitalario Integrado), los cursos dirigidos para procesos de certificaciones como el “Curso de Estándares de la Joint Comission International” y otros de cultura general como el Curso de “Diseño de diapositivas” Igualmente se mostró en la plataforma éste caso de enseñanza, el cual contenía la lectura del caso y el objeto virtual de aprendizaje en un video que integraba la presentación en power point con el audio para aquellas personas que no pudiesen asistir a la clase presencial (Ver imagen 16).

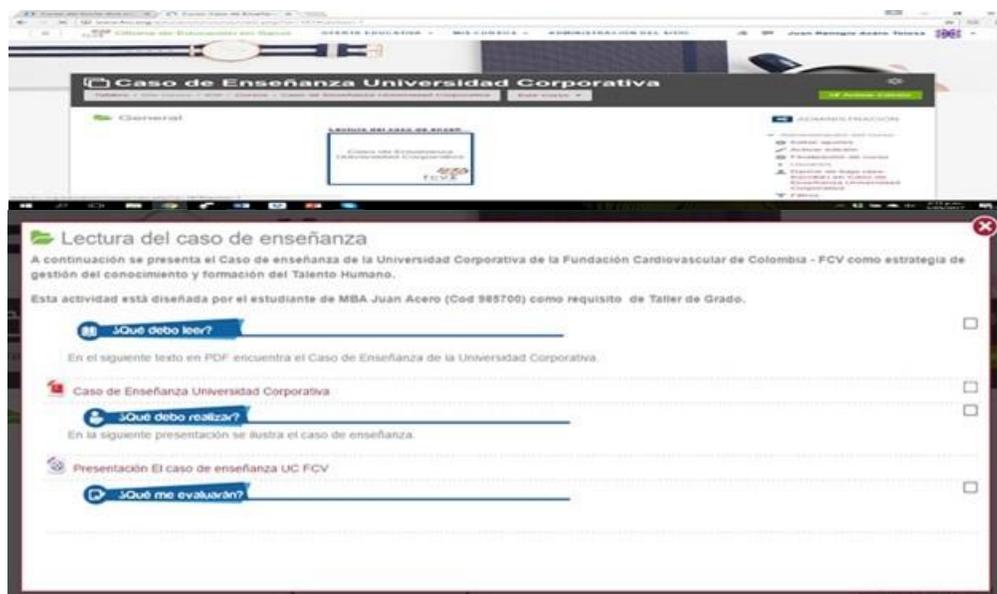


Imagen 16 Curso virtual en la plataforma Moodle: Caso de Enseñanza Universidad Corporativa. Nota: Adaptado de <http://www.fcv.org/educacion/course/view.php?id=187#section-1>

En los siguientes 10 minutos se indaga sobre los eventos académicos. ¿Está alineado este objetivo con la esencia de las UC? ¿Sería pertinente encomendar esta tarea al departamento de mercadeo y publicidad? No hubo respuestas por parte del auditorio participante sino aportes sobre la necesidad e importancia del mercadeo en la oferta de servicios y productos de una empresa. Una estudiante considera que la mejor forma del mercadeo es el voz a voz en estos casos y de acuerdo a su experiencia por la credibilidad que genera en el mercado.

Por último, se interroga sobre la Fundación Universitaria FCV. ¿Es estratégico fusionar la UC con la nueva Fundación Universitaria? ¿Esta decisión afectará la formación del TH?, ¿Será competitiva frente a otras Instituciones de Educación Superior o Universidades?

Con respecto a los anteriores interrogantes hay la participación de una estudiante que considera que el avance en la Fundación Universitaria le permitirá abrirse más a la Fundación Cardiovascular en los servicios especializados. Así mismo la formación de especialista que no sólo sirvan a los intereses institucionales sino de la ciencia. Una estudiante interviene sobre la necesidad de la experiencia para acceder a los programas de postgrado.

Para terminar la actividad en el aula, se pide a los estudiantes y al profesor evaluar el caso, según se explica a continuación.

7.2 Validación del Caso con los Estudiantes.

Con el fin de que los estudiantes dieran sus apreciaciones sobre el caso, se aplicó un instrumento de 10 preguntas con medición en escala de 1 a 5 en el que:

1 correspondía a "Total desacuerdo"

2 "en desacuerdo"

3 "indeciso"

4 “de acuerdo”

Y 5 "Completamente de acuerdo"

Los interrogantes fueron:

1. ¿Está el caso escrito de manera clara, interesante y motivante?
2. ¿Está bien estructurado el caso, de modo que puede entenderse su lógica?
3. ¿Considera eficaz el caso y su implementación en el aula como método para demostrar como la Universidad Corporativa es una la estrategia para la Formación del Talento Humano?
4. ¿Está disponible toda la información que se necesita para entender el caso?
5. ¿Es necesaria toda la información que se incluye en el caso?
6. ¿Hay partes que pueden ser eliminadas sin afectar la calidad del mismo? Si existen, explique cuáles.
7. ¿La complejidad del caso se adapta al perfil de estudiante de la asignatura de dirección del Talento Humano?
8. ¿La complejidad del caso se adapta al perfil de estudiante de la asignatura de dirección del Talento Humano?
9. ¿Considera que el caso en formato video es claro, interesante, y motivante, como herramienta pedagógica?
10. ¿Considera que el caso en formato presentación genera los mismos espacios de discusión que el caso emprendedor escrito?

Para tabular los resultados, se tuvieron en cuenta los diez interrogantes y el número de personas que marcaron la escala de 1 a 5 (33 en total).

En términos generales, los encuestados registraron opiniones evaluadas entre las escalas 3 y 5, ninguna para las escalas uno y dos como lo muestra la tabla 5. La distribución de porcentajes por pregunta se ubica en su mayoría en escalas 4 y 5 como lo muestra la gráfica 7.

En cuanto a la pregunta 1 sobre si el caso está escrito de manera clara, interesante y motivante, el 94% de los entrevistados consideran que están de acuerdo y solo 2 (6%) participantes se consideran indecisos frente a la claridad del caso.

En la pregunta 2, acerca de si el caso está bien estructurado, de modo que puede entenderse su lógica, el 70% está de acuerdo y un 27% totalmente de acuerdo.

Respecto a la pregunta 3 sobre si se considera eficaz el caso y su implementación en el aula como método el 64% se considera en total acuerdo y el 30% de acuerdo.

La pregunta 4 indaga si está disponible toda la información para entender el caso. El 45% y 48% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente.

La pregunta 5 determina si es necesaria toda la información que se incluye en el caso, el 42% está de acuerdo y el 52% completamente de acuerdo

Respecto a la pregunta 6, el 94% de los encuestados consideran que no se debe eliminar partes del caso y 6% (2 participantes) consideran que hay partes irrelevantes en los antecedentes.

Tabla 5

Resultados en número y porcentaje de los encuestados en la clase de Dirección del TH. Fuente: autoría propia

N° de Item	Pregunta	Escala de Medición									
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	¿Está el caso escrito de manera clara, interesante y motivante?			2	20	11			6%	61%	33%
2	¿Está bien estructurado el caso, de modo que puede entenderse su lógica?			1	23	9			3%	70%	27%

Continuación tabla 5

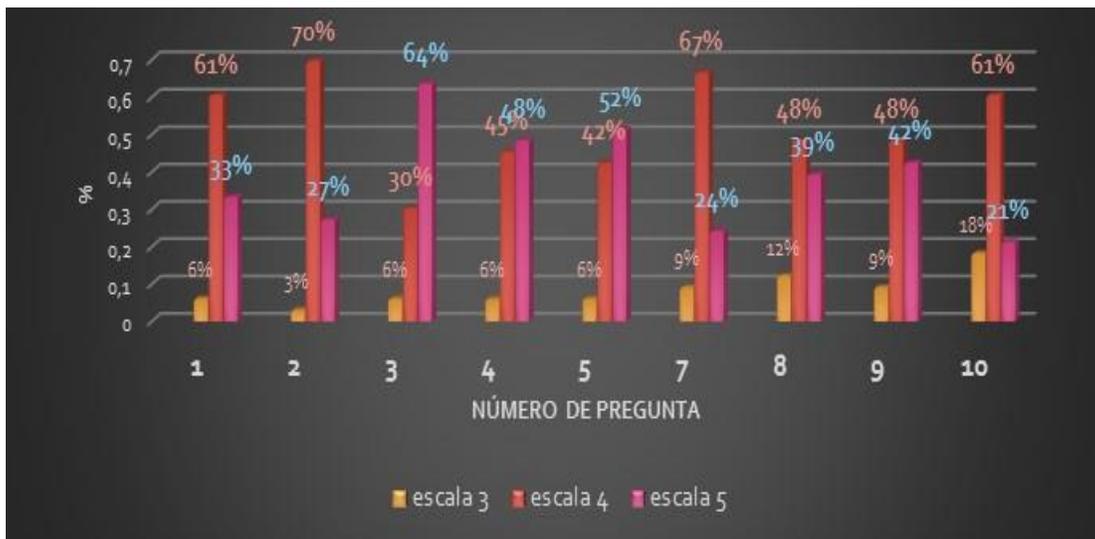
N° de Ítem	Pregunta	Escala de Medición									
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	¿Considera eficaz el caso y su implementación en el aula como método para demostrar como la Universidad Corporativa es una la estrategia para la Formación del Talento Humano?			2	10	21			6%	30%	64%
4	¿Está disponible toda la información que se necesita para entender el caso?			3	15	16			6%	45%	48%
5	¿Es necesaria toda la información que se incluye en el caso?			2	14	17			6%	42%	52%
7	¿La complejidad del caso se adapta al perfil de estudiante de la asignatura de dirección del Talento Humano?			3	22	8			9%	67%	24%
8	¿Están bien presentados los anexos y son ellos esenciales para la discusión del caso?			4	16	13			12%	48%	39%
9	¿Considera que el caso en formato video es claro, interesante, y motivante, como herramienta pedagógica?			3	16	14			9%	48%	42%
10	¿Considera que el caso en formato presentación genera los mismos espacios de discusión que el caso emprendedor escrito?			6	20	7			18%	61%	21%

En cuanto a la pregunta 7, sobre si la complejidad del caso se adapta al perfil de estudiante de la asignatura de dirección del talento humano, 67% están de acuerdo y 24% están completamente de acuerdo.

La pregunta 8 respecto a si están bien presentados los anexos y son esenciales para la discusión del caso el 48% de los encuestados está de acuerdo, el 39% está completamente de acuerdo y el 12% está indeciso.

Para la pregunta 9 sobre si considera que el caso en formato video es claro, interesante, y motivante, como herramienta pedagógica, el 48% se considera de acuerdo, el 42% completamente de acuerdo y un 9% indeciso.

Por último, la pregunta 10 sobre si el caso en formato presentación genera los mismos espacios de discusión que el caso emprendedor escrito el 61% y el 21% están de acuerdo y completamente de acuerdo, pero 12% está indeciso. (Ver gráfica 8).



Gráfica 8 Porcentaje de respuestas por pregunta del instrumento.

Además de la tabulación simple, un método interesante para determinar la validez de un ítem medido en una muestra con escala de Likert, consiste en asignar un índice a cada una de las escalas así:

- A la escala 1 que corresponde a totalmente en desacuerdo se le multiplica por 0.
- A la escala 2 que corresponde en desacuerdo se le multiplica por 0,25.
- A la escala 3 que corresponde indeciso se le multiplica por 0,5.
- A la escala 4 que corresponde de acuerdo se le multiplica por 0,75.
- Y a la escala 5 que corresponde a totalmente de acuerdo se le multiplica por 1.

Luego se suman esos índices (llamado índices de Fehering por su autor) y se comparan por rango, así como lo muestra la Tabla 6:

Tabla 6
Rangos de validez por índices. Fuente propia

No de ítem	Escala de medición					Índices					Sumatoria	Rango 1	Rango 2	Rango 3	Rango 4
	1	2	3	4	5	1:(#*0)	2:(#*0,25)	3:(#*0,5)	4:(#*0,75)	5:(#*1)		0-8,25	8,26-16,5	16,51-24,75	>24,76
1			2	20	11	0	0	1	15	11	27				
2			1	23	9	0	0	0,5	17,25	9	26,75				
3			2	10	21	0	0	1	7,5	21	29,5				
4			2	15	16	0	0	1	11,25	16	28,25				
5			2	14	17	0	0	1	10,5	17	28,5				
7			3	22	8	0	0	1,5	16,5	8	26				
8			4	16	13	0	0	2	12	13	27				
9			3	16	14	0	0	1,5	12	14	27,5				
10			6	20	7	0	0	3	15	7	25				

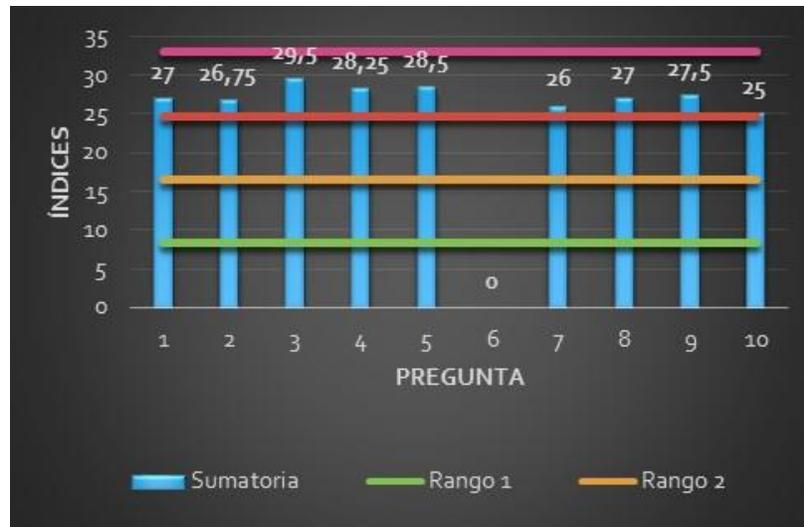
- Rango 1: Se considera si los participantes estuvieran entre las escalas 1 y 2, es decir si los 33 participantes de la muestra hubieran calificado 0 (33 x 0) y 1(33x0,25). O sumatorias entre 0 y 8,25. La sumatoria de índices ubicada en este rango se consideran completamente invalidadas

- Rango 2: Se considera si los participantes estuvieran entre las escalas 2 y 3, es decir si los 33 participantes de la muestra hubieran calificado 1 ($33 \times 0,25$) y 2 ($33 \times 0,5$). O sumatorias entre 8,26 y 16,5. La sumatoria de índices ubicada en este rango se consideran invalidadas.

- Rango 3: Se considera si los participantes estuvieran entre las escalas 3 y 4, es decir si los 33 participantes de la muestra hubieran calificado 3 ($33 \times 0,5$) y 4 ($33 \times 0,75$). O sumatorias entre 16,51 y 24,75. La sumatoria de índices ubicada en este rango se consideran validadas, pero es necesario tener en cuenta las observaciones a fin de mejorar los aspectos con más baja calificación y volver a hacer el ejercicio de validación.

- Rango 4: Se considera si los participantes estuvieran entre las escalas 4 y 5, es decir si los 33 participantes de la muestra hubieran calificado 4 ($33 \times 0,75$) y 5 (33×1) O sumatorias mayores a 24,76 y hasta 33. La sumatoria de índices ubicada en este rango se consideran completamente validadas, como se presenta en la validación del caso de enseñanza de la Universidad Corporativa.

Haciendo las sumatorias para esta evaluación del caso de la UC de la FCV, se obtiene que todas las preguntas caen en el rango 4 por lo tanto son completamente válidos según la opinión de los estudiantes de octavo semestre de Ingeniería Industrial (Ver la Gráfica 8). Así mismo de la clase para la validación se tuvieron en cuenta las observaciones mejoras a la redacción final del caso, ajustes que se hicieron posterior a ésta.



Gráfica 9 Comparación entre la sumatoria de los índices por pregunta y los rangos de validez.

Por último, el ejercicio de validación realizado a los 33 estudiantes de la clase de dirección del TH demuestra que el caso de enseñanza de la Universidad Corporativa es válido en su contenido y presentación. También que el caso puede ser llevado a asignaturas de postgrado como herramienta pedagógica

7.3 Validación del Caso con el Profesor Encargado de la Clase.

De acuerdo con el manual de escritura de casos, después que un estudio de caso se ha utilizado es importante evaluar su idoneidad. En este proyecto la evaluación de caso se llevó a cabo mediante una entrevista al profesor Juan Camilo Lésmez, grabada en video previo consentimiento, considerando las siguientes preguntas:

¿Se lograron los objetivos educativos?

“Yo pienso que sí, es decir, al estudiar detenidamente el caso y al hacer el abordaje del mismo, es claro que el caso se ajusta a una herramienta educativa, a través de la cual se logra visualizar

que definitivamente la Fundación Cardiovascular de Colombia ha fortalecido su estructura organizativa, es una organización más competitiva, es una organización que ha venido en un crecimiento muy importante en los últimos años a partir del fortalecimiento de su capital humano. Pienso que eso claramente queda visualizado en el caso de estudio, desde mi punto de vista, pienso que es una muy buena herramienta que se puede usar como instrumento pedagógico para futuros programas de posgrado”.

¿El caso de enseñanza se puede utilizar por otros profesores, incluso por otras universidades, en la ejemplificación de una estrategia para la dirección del talento humano?

“Correctamente, claro que sí, porque dentro de la asignatura del programa del talento humano para el pregrado en la UIS, uno de los contenidos para abordar es precisamente la formación del personal y el desarrollo del personal como elemento de ventaja competitiva entonces claramente. Por lo menos a mí, para futuros semestres, me gustaría utilizar el caso como herramienta para desarrollar trabajo con el estudiante al interior del curso por que indudablemente se ajusta y aplica a un tema que es específico dentro de la materia”.

¿El debate sigue siendo relevante para la emisión o tuvo que transgredir en temas secundarios?

“Yo pienso que las preguntas están bien formuladas y eran preguntas abiertas que invitaban a la discusión. Lo que percibo es que el grupo tiene una característica que la población es muy joven, con prácticamente ninguna experiencia laboral, salvo contadas excepciones de chicos que son auxiliares aquí en la Universidad, son tal vez los únicos que han tenido algún tipo de roce o de experiencia al nivel laboral, lo que de alguna manera deja ver que hay cierto desconocimiento, no sé si llamarlo inmadurez sea el término correcto. Eso hace que la persona se atemorice a intervenir, considere que su aporte no va agregar mayor valor. En las semanas que llevo con el grupo en este

semestre, me he dado cuenta que el tema obedece es a eso; son personas o son estudiantes que tienen muy corta edad, no tiene experiencia laboral, no han tenido un roce suficiente. Yo también a veces hago unos monólogos de dos horas, en lo que nadie me participa en nada, pero entiendo que es por el perfil sociodemográfico de los chicos del grupo. Yendo a las preguntas que se formularon, me parece que, si ese mismo ejercicio lo hacemos a nivel de posgrado, la participación es otra completamente distinta”.

¿Los estudiantes tienen el detalle suficiente para considerar el caso? ¿Demasiados detalles?

“Bueno, yo pienso que el caso detalla de manera clara el impacto que la estrategia de la educación ha tenido al interior de la Fundación Cardiovascular. De pronto consideraría que pudiese ser importante incluir dentro del caso, la pregunta que yo hacía con respecto a si se da una medición del impacto de la inversión en la Fundación Cardiovascular que no ha sido para nada despreciable.”

¿Fue el caso correspondiente al tema de trabajo en que los estudiantes se encontraban?

“Si, claramente, insisto que el desarrollo del personal es parte del contenido de la asignatura de talento humano y si el caso llega a ser de uso público, llamémoslo así, seguramente los próximos semestres voy hacer uso de el para abordar como estudio de caso en grupo. Es que de alguna manera a nosotros nos han acostumbrado en la academia a estudiar con el caso de Google, con el caso de Starbucks, con el caso se Apple, con el caso de Microsoft y entonces aquí nos hablan de Bill Gates y Steve Jobs y por qué no podemos hablar del doctor Castillo, por qué no hablamos de un caso de aquí de la región, de la zona, entonces a mí me encanta que se hagan casos y trabajos aterrizados a empresas de servicios y organizaciones del entorno regional y local”.

¿Los estudiantes encuentran el caso estimulante e informativo?

“Si, si porque de hecho al finalizar varios de ellos me preguntaron si eso es una modalidad que se pudiera trabajar, valga la redundancia, como trabajo de grado elaborar un estudio de caso, elaborar un análisis para finalmente elaborar un entregable que sirva como herramienta pedagógica. Entonces ese tipo de preguntas lo que me indica es que despertó un interés en los chicos, la posibilidad de trabajar bajo la modalidad de estudio de caso para enseñanza, eso ya también es un valor importantísimo o un agregado que se genera”.

Desde el punto de vista pedagógico, ¿considera útil el caso para usarlo como material de la asignatura?

“Si claro, si, en definitiva, es decir esto tiene un componente que no es solo desde el punto de vista del talento humano, tiene el componente dirección empresarial, tiene el componente costos y finanzas, es decir tiene una transversalidad en cuanto a su contenido que fácilmente puede ser aterrizado, no estrictamente al área de talento humano sino pudiese ser manejado en otras temáticas. Por ejemplo, para dirección empresarial, para direccionamiento estratégico, para costos y finanzas, pudiera ser un caso que también pudiera servir como ejemplo regional”.

7.4 Validación del Caso desde el Punto de Vista del Autor.

Llevar a cabo la validación del caso permitió primero mostrar a los participantes la posibilidad de ejemplificar estrategias empresariales regionales y usarlas además de los casos empresariales de reconocimiento mundial. También estar del lado del formador quien busca herramientas pedagógicas variables y atractivas para la apropiación del conocimiento de un tema como es la dirección del talento humano.

Un elemento clave fue el apoyo e información del profesor titular de la asignatura para la lectura previa, aunque se notó que no todos los estudiantes leyeron el caso y se basaron sólo en la exposición en power point y la complementación del caso en el objeto virtual que se les presentó al final.

Así mismo y referido por el profesor, se considera que la falta de experiencia laboral, el poco bagaje en cargos gerenciales hizo que la discusión fuera difícil de abordar por la falta de respuestas o complementaciones.

Se consideraría entonces que el caso debe ser aplicado con estudiantes de postgrado en áreas gerenciales en los que se enriquecería la discusión y aportaría más para el perfeccionamiento del caso como herramienta de aprendizaje.

También es importante anotar que el caso es un “*continuum constructo*”. Cada día, cada aporte, las presentaciones de avance y las asesorías fueron construyendo el cuerpo del caso y la nota de enseñanza y continuará en perfeccionamiento sin un fin.

Los ajustes que finalmente se hicieron, incluyeron las opiniones recogidas en estudiantes y el profesor de la asignatura y llevó a incluir anexos, tablas y gráficos que inicialmente no se tuvieron en cuenta. Un ejemplo de las modificaciones que se hizo al caso fue incluir la base de datos de los estudiantes que la FCV ha patrocinado en el MBA de la UIS como herramienta de formación del talento humano y proyección de la FCV para el crecimiento de la institución en la apertura de servicios médicos internacionales. Para los estudiantes fue interesante la opinión de no sólo mostrar la oferta académica dirigida a lo asistencial sino también hacia áreas administrativas y de apoyo por lo que se anexo al caso la oferta académica para el año 2017 que incluye todos los programas.

Todos los ajustes pertinentes fueron realizados al caso presentado en el numeral 6.1 y la nota de enseñanza que se encuentra en el numeral 6.2.

Por último, se considera que el caso es válido, útil y representa un caso empresarial en el contexto de Santander que se puede usar en múltiples asignaturas que se apoyen en la tesis que la formación del talento humano representa competitividad para la empresa, alineación con los objetivos estratégicos, construcción de una cultura empresarial y, por supuesto, cumplimiento de las metas financieras de la organización.

8. Conclusiones

- El caso de enseñanza de la Universidad Corporativa ilustra de manera histórica y documental la estrategia de la Fundación Cardiovascular en la formación de su talento Humano en las áreas médica, asistencial, administrativa y de apoyo para el desarrollo de nuevas líneas de negocio y servicios médicos especializados. Lo anterior permite ejemplificar en la región un caso de éxito empresarial como herramienta para el aprendizaje de asignaturas de pregrado y postgrado relacionados con la dirección del Talento Humano.

- La identificación de los elementos conceptuales de las Universidades Corporativas (UC) en la gestión del Talento Humano de la empresa permitió encontrar las particularidades de esta estrategia en diversas partes del mundo desde los años 60. Así mismo en el contexto de Latinoamérica y en el país con los casos de la Universidad Corporativa del ICP de Ecopetrol y la Universidad del Hospital Universitario San Vicente Fundación.

- Para el desarrollo y documentación del Caso de Enseñanza se desarrolló un trabajo investigativo al interior de la Fundación Cardiovascular de Colombia en los archivos como actas, fotografías y documentos (algunos de ellos referenciados, pero no incluidos por el carácter de confidencialidad), lo anterior permitió desarrollar un recuento histórico y pormenorizado de los detalles que acompañaron el desarrollo de las estrategias educativas de la FCV a lo largo de sus treinta años de existencia.

- Así mismo, se documentaron los procesos de calidad mediante los cuales se establecieron los objetivos relatados en el caso hacia el diagnóstico de necesidades de educación, la gestión de los programas de formación, la coordinación de prácticas formativas y la organización de eventos

académicos (simposios) como los pilares principales de toda la actividad que desarrolla cotidianamente.

- En la construcción del caso se utilizaron a manera de referentes casos de enseñanza y sus notas pedagógicas como “Cirque du Soleil”, “Tierra Fertil”, “Apple’s Core” y “Unión Fenosa Gas: Start up de recursos humanos desde cero”, lo que permitió dar un orden más lógico que el presentado en la recopilación histórica de los elementos que hicieron posible el documento final para presentar en la validación.

- La validación permitió demostrar que el caso de enseñanza luego de los ajustes pertinentes es útil como herramienta de enseñanza en lo referente a Dirección del Talento Humano de Empresas dedicadas a la venta de Servicios de Salud.

9. Recomendaciones

Se sugiere que el “Caso de enseñanza de la Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia como estrategia de gestión del talento humano” sea utilizado en las asignaturas o módulos de Dirección del TH del pregrado y posgrado como ejemplo de apalancamiento estratégico y competitivo de las empresas.

Referencias Bibliográficas

- Acero, J. (2016). *Informe de Actividades Oficina de Educación en Salud FCV*.
- Allen, M. (2002). *The corporate university handbook*. 9. New York: AMACON.
- Allen, M. (2007). *The Next Generation of Corporate Universities*. Pfeiffer.
- Austin, J. E. (1993). *Teaching Notes: Communicating the Teacher's Wisdom*. Harvard Business School Publishing,. Boston.
- Bejarano, J. P. (2012). Conocimiento, corazón de la Empresa. *Revista Universitas científica UPB*, 15(1). Obtenido de revistas.upb.edu.co/index.php/universitas/article/download/1283/1171
- Bert, R. (2013). Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal, and Customer-Centric Employees. *Civil Engineerinc. ((08857024))*, 83(5), 80.
- Carazo, A. J. (2009). 'La Universidad Corporativa y el Proyecto GUN, pilares de la estrategia formativa de Caixanova. (cover story)', *Capital Humano. Capital Humano*, 22,236, 54-62. (F. A. Premier, Ed.)
- Castañeda, D. I. (2005). Artículo: condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*(1362-67. Doi:10.1016/j.estger.2014.09.003).
- Castillo V. (2012). Fundación Cardiovascular de Colombia. Evolución de una realidad Empresarial. *Puntoaparte*, 68.
- Chase, N. (1998). *Lessons from the corporate university*. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/235204519?accountid=29068>
- De La Rosa, M. (2015). Una Universidad Corporativa supone apostar por la formación como palanca estratégica y garantía de futuro. *Capital Humano*(28, 296), 56-57.
- Ebolli, M. (1999). *Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI*. Sao Paulo: Schmukler.
- Ecopetrol inaugura Universidad Corporativa*. (s.f.). Obtenido de <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?conID=41087&catID=200>
- Fee, K. (2011). 101 learning and development tools. 152-3. London: Kogan Page.
- Fundación Cardiovascular de Colombia - FCV. (s.f.). *Sistema de Calidad*. Obtenido de www.fcv.org: www.fcv.org/calidad

- García, A., & Muñoz, R. (s.f). *La Gestión del Conocimiento como Generador de Valor*. Obtenido de <http://www.aticaredex.com/img/prensa/opinion8.pdf>.
- Gas Natural Fenosa. (2016). *La Transferencia del Conocimiento, Razón de Ser de la Universidad Corporativa*. Obtenido de <http://www.gasnaturalfenosa.com/es/nuestra+gente/retos+profesionales/1297280356741/universidad+corporativa.html>.
- Grievess, J. (2003). *Strategic Human Resource Development*. London: SAGE Publications.
- ICONTEC. (s.f). *Sistema Único de Acreditación*. Obtenido de <http://www.acreditacionensalud.org.co/novedades.php?IdSub=108&IdCat=25&titulo=IPS%20ACREDITADAS>
- Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social. (2013). Obtenido de <http://hospitaluniversitario.sanvicentefundacion.com/index.php>
- Ives dos Santos, J., Prevot Nascimento, R., Bernardes de Andrade, R., & Martins dos Santos, V. (2016). 'O papel de uma universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: Análise de uma empresa de serviços de saúde'. (B. S. Complete, Ed.) *Revista De Ciencias Da Administração*, 14(34), 91-102.
- Jarvis, P. (2006). *Universidades Corporativas. Nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global* / Peter Jarvis. 12. Madrid: Narcea (Universitaria).
- Joint Commission Internacional. (s.f.). *Organizaciones Acreditadas por JIC*. Obtenido de <http://es.jointcommissioninternational.org/about-jci/jci-accredited-organizations/?c=Colombia>
- Kane, N., & Madden, S. (2015). *Guidelines for Writing a Teaching Note*. Harvard School of Public Health Publishing. .
- Lombardo, M., & Fichinger, R. (s.f.). *The 70:20:10. Model for Learning and Development*. . Obtenido de [//www.trainingindustry.com/wiki/entries/the-702010-model-for-learning-and-development.aspx](http://www.trainingindustry.com/wiki/entries/the-702010-model-for-learning-and-development.aspx)
- Lorenzatti, M. (s.f). *La Universidad Corporativa Llegó para Quedarse*. Obtenido de <http://www.americalearningmedia.com/edicion-006/72-analisis/320-la-universidad-corporativa-llego-para-quequedarse>
- Lui, A., & Li, J. (2012). *Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey*. *Human Resource Development Quarterly*. (Vols. 23,1).
- Manobens, T. (2015). *La Universidad Corporativa, una herramienta estratégica para el desarrollo del talento*. *Capital Humano*, 58-60.

- Manovens, T. (2015). La Universidad Corporativa, una herramienta estratégica para el desarrollo del talento. *Capital Humano*, 28(296), 58-60. Obtenido de Capital Humano: www.capitalhumano.es
- Meister, J. C. (2006). Corporate Universities: What Works and What Doesn't. Chief Learning Officer. 5, 3, 28-70.
- Meister, J., Stein, W., & Licht, T. (1998). Corporate Universities: Lessons in Building A World-Class Work Force. New York: McKinsey, McGraw-Hill.
- MINTRABAJO. (2015). *Guía para Acceder al Programa 40 Mil Primeros Empleos*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/enero-2015/4395-guia-para-acceder-al-programa-q40-mil-primeros-empleosq.html>
- Paton, R. (2005). *Handbook Of Corporate University Development : Managing Strategic Learning Initiatives In Public And Private Domains*. Hants, England: Gower.
- Pujol, J., & Fons, J. I. (1981). Los métodos en la enseñanza universitaria. Pamplona: Eunsa.
- Rave, E., & Franco, J. G. (2011). Casos Empresariales Colombianos. *Decisiones gerenciales ante momentos de crisis.*, 1, 16. CEIPA.
- Rhe'aume, L., & Gardoni, M. (2016). Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities. *International Journal On Interactive Design And Manufacturing (Ijidem)*,(10(1)), 73-84. doi:10.1007/s12008-015-0291-2
- Rubio. (2012). Universidades Corporativas. *Capital Humano*, 25 (263), 129.
- Sánchez Cañizares, S., & colaboradores. (2015). Enseñanza-aprendizaje por competencias en la educación superior. (*Teaching-learning skills for higher education. Development of business case studies*), 18, 1, 237-258. Educación XXI.
- Schnarch, A. (s.f). *Desarrollo de nuevos productos y empresas: creatividad innovación y marketing* (5 ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Sham, C. (2017). An Exploratory Study of Corporate Universities in China. . (19 ,4), 257 - 264. (J. o. Learning, Ed.)
- Shugurensky, D. (s.f). *Selected Moments of the 20th Century. McDonald's starts first corporate university. Department of Adult Education, Community Development and Counselling Psychology, The Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto (OISE/UT)*. Obtenido de <http://schugurensky.faculty.asu.edu/moments/1961mcdonalds.html>

Storey, J. (2005). *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice (Published in association with The Open University) 2nd Edition by Graeme Salaman (Editor), John Storey (Editor), Jon Billsberry (Editor) Series: Published in association with The Open University (2a. ed.)*. (S. Publications, Ed.)

The Boston Consulting Group Inc. (2016).

Tobón, S. (2005). *Formación Basada en Competencias (2° ed.)*. Bogotá: ECOE.

Universidad Macdonalds. (s.f). *Our Curriculum*. Obtenido de http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/corporate_careers/training_and_development/hamburger_university/our_curriculum.html

Villarreal, L. O., & Landeta, R. J. (2010). Case study as a methodology of scientific research in business economics and management. an application of the Internationalisation (English). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.*, 16, 31-52.

Wassermann, S. (1999). *El Estudio de Casos como Método de Enseñanza*. (A. A. 2-6, Ed.) Obtenido de :http://www.terras.edu.ar/biblioteca/3/3EEDU_Waserman_2_Unidad_2.pdf.

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *Documentos de Trabajo*, 1-37.

Apéndices

Apéndice A Acta de creación de la Universidad Corporativa de la Fundación Cardiovascular de Colombia - FCV

**ACTA DE CREACION DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE LA
FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA (FCV)**

Acta de Apertura documento que fundamenta, orienta y rige los destinos de la Universidad Corporativa FCV.

Refleja la misión y visión en que se cimenta la universidad.

Los que al final del presente documento suscribimos, todos mayores de edad y vecinos de Floridablanca, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Que los rápidos cambios que se producen en la generación del conocimiento hace que las organizaciones productivas estén preparadas y respondan a estos cambios.
- Que los estamentos universitarios tradicionales no ofrecen programas que respondan rápidamente a las necesidades dinámicas y cambiantes de las empresas.
- Que se hace necesario dar educación y entrenamiento permanente a los colaboradores de la FCV que responda a las necesidades de la empresa.
- Que la Universidad Corporativa debe cumplir, además de la función académica, una función social y de orientación hacia la comunidad, en sus diversos aspectos, mediante el fortalecimiento de los grupos de investigación y la divulgación del conocimiento científico generado por la institución.
- Que la universidad debe brindar espacios y recursos para la formación, capacitación y entrenamiento de sus colaboradores, en la permanente búsqueda de la excelencia de sus servicios y productos.
- Que para la solución de los problemas expuestos y en cumplimiento de los propósitos enunciados, es indispensable la creación de la Universidad Corporativa de la FCV.

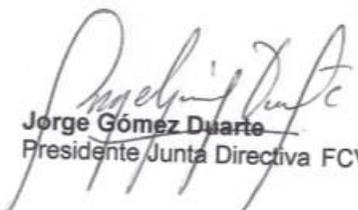
Declaramos por el presente acto constitutivo de la Unidad denominada "UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE LA FCV", sujeta al régimen jurídico de la FCV de acuerdo y al régimen interno y administrativo que se establezca en los correspondientes estatutos, los que deberán contener los siguientes postulados fundamentales:

1. El objeto de la Universidad es ofrecer la capacitación, formación y actualización a los colaboradores de la institución en las diferentes áreas del conocimiento, orientados a buscar la solución de los problemas de salud de los colombianos.
2. El núcleo inicial de conocimiento será el programa de enfermería y el programa administrativo, y algunas cátedras, cursos, diplomados o seminarios especiales para el entrenamiento de los colaboradores del área clínica, encaminados a la formación por competencias y certificación de servicios especiales.

Decees

3. La universidad irá creando programas y secciones, a medida que la dinámica de crecimiento lo vaya exigiendo. Deberán iniciar de inmediato los programas de enfermería para profesionales y técnicos (Jefes de Enfermería y Auxiliares), los cursos de profundización en el área médica; diplomados y cursos en temas Administrativos, de Ingeniería, Tecnología y Telecomunicaciones.
4. La suprema autoridad de la universidad es el Consejo Directivo, cuyas atribuciones y forma de funcionamiento se determinaran en los estatutos.
5. El Consejo Directivo estará conformado por los miembros del Comité de Dirección de la FCV: Dirección Ejecutiva, Dirección General de Operaciones, Dirección en salud, Dirección Financiera, Dirección Informática, Dirección de Apoyo y Servicios, Dirección de Desarrollo Organizacional, Dirección de investigación y Dirección de la Universidad Corporativa.
6. La Dirección Administrativa de la Universidad Corporativa, estará a cargo de un Director o Coordinador, designado por el Consejo Directivo.
7. Habrá un consejo académico formado por el Director (ó Coordinador) Académico, Coordinador de Currículo y Coordinadores de las Áreas Disciplinares, un representante los profesores y un representante de los estudiantes. Tendrá entre su sus funciones de determinar las orientaciones académicas de la universidad.

En constancia de aceptación integral de los expuestos postulados fundamentales, firmamos el presente documento de constitución, en la Ciudad de Floridablanca, a los veintiún (21) días del mes de Enero 2.010.


Jorge Gómez Duarte
Presidente Junta Directiva FCV


Víctor Raúl Castillo Mantilla
Secretario Junta Directiva FCV



Apéndice B Informe de gestión de la Universidad Corporativa 2010



**INFORME DE GESTION
UNIVERSIDAD CORPORATIVA
DICIEMBRE - 2010**



Gestión FCV-UC 2010

- Educación continuada FCV-Floridablanca

Colaboradores	Número actividades	Asistentes	Asistencia Promedio
Médicos	12	241	20
Enfermeras Pediatría	20	631	31
Enfermeras Adultos	22	631	28
General	16	300	19
- Cursos FCV-Floridablanca

Servicios	Número Asistentes	Personal del área	Cobertura
LICP	61	61	100%
LIC Neonatal	21	29	72%
Traqueantes	46	60	92%
Habilidades Gerenciales	16	21	71%
Taller Ecocardiografía	18	16	120%
Finanzas para Médicos	13	16	87%



- Diplomados – Floridablanca

Diplomados	Número Matriculados	Certificados	% Deserción
Análisis, diseño y administración de proyectos de software con SENA	23	22	4%
Exportación de servicios y productos de salud	30	20	33%
- Entrenamientos en Enfermería en los IC

Instituto del Corazón	Asistentes	Total colaboradores	Cobertura
ICM Adultos	20	23	87%
ICJ Adultos	20	24	83%
ICJ Pediatría	16	20	80%
ICSM Adultos	40	22	182%
ICSM Pediatría	34	26	131%

NOTA: En Santa Marta Asistieron colaboradores de otros servicios.



- Diplomados – Floridablanca

Diplomados	Número Matriculados	Certificados	% Deserción
Análisis, diseño y administración de proyectos de software con SENA	23	22	4%
Exportación de servicios y productos de salud	30	20	33%
- Entrenamientos en Enfermería en los IC

Instituto del Corazón	Asistentes	Total colaboradores	Cobertura
ICM Adultos	20	23	87%
ICJ Adultos	20	24	83%
ICJ Pediatría	16	20	80%
ICSM Adultos	40	22	182%
ICSM Pediatría	34	26	131%

NOTA: En Santa Marta Asistieron colaboradores de otros servicios.



- Cursos de Reanimación

Instituto del Corazón	Asistentes	Total colaboradores	Cobertura %
ICM RCP Avanzado	19	113	17%
ICM RCP Básico	80	222	36%
ICJ RCP Avanzado	26	28	93%
ICJ RCP Básico	21	163	13%
ICSM Básico	20	234	8%
ICSM Avanzado	18	199	9%
ICF Básico	115	264	44%
ICF Avanzado	82	201	40%
ICF PALS	20	111	18%
ICF PALS	19	120	16%



- Entrenamiento en el exterior ICF

Profesiones	Asistentes	Total colaboradores	Cobertura
Médicos	14	133	10%
Enfermeras	8	201	2%
Instrumentalistas	1	8	13%
Corporativos	2	26	8%
- Personal Externo en entrenamiento

Profesiones	Asistentes	Observaciones
Médicos	2	Eco-UGA ICM
Terapeuta respiratoria	1	Chocho-Telemédica
Médicos Telemédica	16	Proyecto Caprecom
Enfermeras Telemédica	16	Proyecto Caprecom
Nutricionista	1	ICJ Soporte Nutricional
Enfermera	1	ICJ Soporte Nutricional

FCV
FUNDACIÓN
CARDIOVASCULAR
DE COLOMBIA

UNIVERSIDAD CORPORATIVA

Ingres Corporativo FCV

Niveles	Matriculados	Aprobados	No aprobados	Deserción
Reggress	14	10	3	1
Basic	10	9	0	1
Intermedate	9	7	1	1
Upper Intermedate	6	6	0	0

Club de Revistas Administrativo

- Contratación Estatal
- Responsabilidad Medica
- Régimen Laboral
- Mercadeo
- Seguridad del paciente
- Protocolo Empresarial
- Seguros
- Reforma de Salud
- Sistemas de Calidad-acreditación
- Atención al Cliente
- Finanzas para Ejecutivos

FCV
FUNDACIÓN
CARDIOVASCULAR
DE COLOMBIA

UNIVERSIDAD CORPORATIVA

PROYECTOS CON UNIVERSIDADES

- Proyectos Registros calificados**
 - UIS : Cuidado Intensivo Pediátrico: Suspendido
- Proyecto obtención registro calificado UDES-FCV:**
 - Medicina Critica y Cuidado Intensivo : MEN
 - Cuidado Intensivo Pediátrico
 - Cirugía Cardiovascular
 - Anestesia Cardiovascular

FCV
FUNDACIÓN
CARDIOVASCULAR
DE COLOMBIA

UNIVERSIDAD CORPORATIVA

PROYECTO FORMACION DE TALENTO HUMANO PARA EL HOSPITAL INTERNACIONAL FCV

- Proyecto formación Enfermería UDES**
 - Prueba piloto con estudiantes de ultimo semestre.
- Proyecto de Formación SENA-FCV Hospital Internacional**
 - I Convocatoria Técnico Profesional en Enfermería Diciembre 2010 a Enero 2011
 - Selección Enero de 2011
 - Matriculas 01 al 05 de Febrero de 2011
 - Inicio de Formación 07 de Febrero 2011
 - II Convocatoria TP Enfermería, TP Servicios Farmacéuticos, TP Administración en Salud, Tecnólogo en Imágenes Diagnosticas.

FCV
FUNDACIÓN
CARDIOVASCULAR
DE COLOMBIA

UNIVERSIDAD CORPORATIVA

Estado de la convocatoria SENA :

	I.V PRESENTADAS	I.V ACEPTADAS	PERSONAS QUE SUPERARON LAS PRUEBAS FCV	PERSONAS QUE SUPERARON LAS PRUEBAS FCV AFILAZADAS POR PERFIL
Fundamental	152	62		
Otros medios familiares colaboraciones FCV	48	48	38	11

Necesidades:

- Salones insuficientes.
- Docentes: tiempo y disponibilidad
- Desplazamiento de los docentes hasta Piedecuesta
- Pago de Docentes FCV - 390 Horas por Grupo

Compromiso de las diferentes áreas para los programas: DIACOR S.A.,
Farmacia, Facturación área administrativa y área clínica del IC

FCV
FUNDACIÓN
CARDIOVASCULAR
DE COLOMBIA

UNIVERSIDAD CORPORATIVA

CONVENIO BRASIL

Candidatos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Sede	Entrenamiento
Cindy Perez Pamory	Ene-26	Feb-26	H. Do Rim e Hipertensao	Coordinadora de donación de transplantes
Carlos Fernando Reyes	Ene-26	May-31	H. DAS CLINICAS H. Do Rim e Hipertensao	Cuidado Intensivo de trasplante de higado,renal,pancreas

ESPAÑA

Candidatos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Sede	Entrenamiento
Jaime Alberto Rodriguez	Feb-01	Abr-24	H. San Carlos - Madrid	Ecocardiografia

FCV
FUNDACIÓN
CARDIOVASCULAR
DE COLOMBIA

UNIVERSIDAD CORPORATIVA

- Definir el responsable de las actividades de educacion en las otras sedes (RENATA)
- Aprobar la creación de la cátedra *Alberto Franco*.

FCV
FUNDACIÓN
CARDIOVASCULAR
DE COLOMBIA

UNIVERSIDAD CORPORATIVA

COSTOS DE ACTIVIDADES 2010

	TOTAL E. CONTRATA	TOTAL RCP	TOTAL DIPLOMADOS	ENTREN EN EL EXTERIOR	TOTAL
Duración (en horas)	157	102	348	0	607
Total de Participantes:	1.961	162	182	22	2.205
Total FCV	1.735	159	178	0	2.072
Otros (estudiantes, invitados)	226	5	4	0	235
Costo Total del Personal Participante:	333.965.201	100.126.411	\$ 245.331.784	585.140.643	\$ 1.264.965.039
Costo Participante (Promedio):	12.886.125	6.169.591	\$ 9.232.351	\$ 0	\$ 27.888.068
Costo Docente:	3.130.000	30.993.000	\$ 0	\$ 0	\$ 40.000.000

NOTA: El costo total de personal participante se corresponde al valor por hora del personal que asiste a las capacitaciones

Apéndice C Convenio SENA 0296 de 2010

	<p>CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN CELEBRADO ENTRE EL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA Y LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA</p>
<p>No 00296 DE 2010</p>	
<p>Entre los suscritos: DARÍO MONTOYA MEJÍA, mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía No. 70.113.144 expedida en Medellín (Antioquia), en su calidad de Director General del SENA, según Decreto de nombramiento No. 1929 de agosto 27 de 2002 y acta de posesión No. 068 del 28 de agosto de 2002, reincorporado a la planta de personal mediante Decreto No. 290 del 29 de enero de 2004 y acta de posesión del 29 de enero de 2004, debidamente facultado por el artículo 4 numerales 4, 19 y 24 del Decreto 249 de enero 28 de 2004, quien actúa en nombre y representación legal del SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA, que en adelante y para todos los efectos del presente convenio se denominará el SENA, y por otra parte, VICTOR RAUL CASTILLO MANTILLA, mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía No. 19.288.515 expedida en Bogotá, quien actúa en nombre y representación legal de de la FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA, identificada con el NIT No. 890.212.568-0, en adelante en este convenio FCV, hemos acordado suscribir el presente convenio marco de cooperación previa las siguientes:</p>	
<p>CONSIDERACIONES</p>	
<p>1) Que de conformidad con la Ley 119 de 1994, el SENA está encargado de cumplir con la función que corresponde al Estado, de invertir en el desarrollo social y técnico de los colombianos, ofreciendo y facilitando la formación profesional integral para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.</p> <p>2) Que dentro de las funciones señaladas por el artículo 4º del Decreto 249 de 2004 al despacho de la Dirección General, se encuentran: "8. Celebrar convenios para que los cursos o programas de formación o de formación por proyectos que imparte el SENA, sea desarrollada en la respectiva sede de producción de bienes y servicios de las empresas, pudiendo el SENA destinar los instructores y los materiales de formación necesarios. // ... 14. Promover y orientar el servicio público de empleo y el observatorio laboral en función de la formación profesional integral y en beneficio de los desempleados, empleadores, entidades educativas y demás entes relacionados con la formación para el trabajo. // 15. Adelantar procesos de concertación con los empleadores, con el fin de establecer programas de formación, que permitan implementar nuevas especialidades de aprendices requeridas por estos. ... // 19. Suscribir convenios o contratos con entidades educativas, cadenas productivas o empresas para desarrollar acciones de formación profesional integral en nombre y bajo las condiciones administrativas y técnico-pedagógicas establecidas por el SENA, ... // 24. Promover las alianzas y convenios con el sector público y privado que permitan el incremento de la cobertura, calidad y la pertinencia de la formación profesional, ..."</p> <p>3) Que la FCV, dentro de su objeto social se encuentra: "Fomentar, realizar y desarrollar programas de educación, formación y capacitación en el área de la salud y afines, y celebrar convenios con instituciones educativas autorizadas para ofrecer programas de educación en áreas de la salud, ciencia y tecnología.</p>	
<p>Con base en lo anterior, las partes celebramos el presente Convenio Marco de Cooperación, que se registró por las siguientes CLÁUSULAS:</p>	
<p>PRIMERA.- OBJETO. Establecer las bases de cooperación entre el SENA y la FCV para el desarrollo de actividades encaminadas a un proyecto de formación profesional integral para el trabajo, la certificación de competencias laborales y la intermediación laboral.</p>	
<p>SEGUNDA.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS. El objeto se desarrollará a través de las siguientes acciones:</p>	
<p>1. Promover la inscripción en la Regional Santander, de personas interesadas en participar en programas de formación, tales como: Apoyo Administrativo en Salud; Técnico Profesional de Enfermería; Servicios Farmacéuticos; Tecnología en Imágenes de Diagnóstico; Auxiliares de Camilleros; Limpieza, Alimentos y Cafetería; Servicio al Cliente e, Inglés.</p>	



UC 3910

1

Apéndice D Convenio UIS FCV para MBA

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS CELEBRADO ENTRE LA
FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA Y LA UNIVERSIDAD
INDUSTRIAL DE SANTANDER

Entre los suscritos a saber, **JORGE HUMBERTO GALVIS COTE**, mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía No. 13.834.009 de Bucaramanga, actuando en su calidad de Secretario General de la **FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA**, entidad sin ánimo de lucro, legalmente constituida e identificada con NIT No. 890212568-0, con Personería Jurídica otorgada por el Ministerio de Salud, con Resolución No. 08772 del 6 de julio de 1990. Mediante Resolución No. 09157 del 15 de junio de 2011, la Gobernación de Santander – Secretaria de Salud Departamental, aprobaron la reforma parcial y compilación de estatutos de la **FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA**, conforme al contenido de las escrituras públicas No. 0915 del 25 de abril de 2011 y 0842 del 13 de abril de 2011 de la Notaría Novena de Bucaramanga, quien para efectos del presente contrato se denominará **FUNDACIÓN** por una parte, y **JAIME ALBERTO CAMACHO PICO**, mayor de edad y vecino de Bucaramanga, identificado con cédula de ciudadanía número 91.230.254, expedida en Bucaramanga, en su condición de Rector y Representante Legal de la **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**, ente universitario estatal autónomo con régimen especial y vinculado al Ministerio de Educación Nacional del orden departamental con domicilio en Bucaramanga, Departamento de Santander, Colombia, legalmente creado mediante Ordenanzas No 41 de 1940 y 83 de 1944, reglamentada por el Decreto 583 de 1947 de la Gobernación de Santander, con personería Jurídica reconocida por Resolución No 25 del 23 de Febrero de 1949 del Ministerio de Justicia, regida también por la Ley 30 de 1992, de carácter departamental, especialmente autorizado por Acuerdo No 019 de 2005 del Consejo Superior, Reglamento de Contratación, que es parte integral de este contrato, quien en adelante se llamará la **UNIVERSIDAD**, hemos acordado celebrar el presente Contrato de Prestación de Servicios, el cual se regirá por las siguientes cláusulas.

CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO. Es la prestación de los servicios de formación académica por parte de la **UNIVERSIDAD**, a los funcionarios de la **FUNDACIÓN**, a nivel posgradual en el programa de Maestría en Gerencia de Negocios – MBA, de conformidad con lo aprobado por el Consejo Académico de la **UNIVERSIDAD** mediante Acuerdo N° 234 de Octubre 05 de 2010, "Por lo cual se crea el programa de Maestría en Gerencia de Negocios –MBA", Código SNIES 90966. **CLÁUSULA**

SEGUNDA: ALCANCE. En desarrollo del objeto, la **UNIVERSIDAD** realizará actividades académicas de formación en el programa de Maestría en Gerencia de Negocios – MBA, como mínimo a cuatro (4) cohortes que oscilarán entre 35 y 40 estudiantes por cada una, las cuales deberán dar inicio en un lapso no superior a cuatro años después de la apertura de la primera cohorte de Maestría.

PARAGRAFO 1°: El programa de Maestría en Gerencia de Negocios – MBA, se desarrolla en cuatro (4) semestres académicos consecutivos, los cuales enfatizan transversalmente en las siguientes áreas funcionales: Administración y Estrategia, Economía y Finanzas, Operaciones Calidad y Tecnología, Mercadeo e Iniciativa Empresarial. **PARAGRAFO 2°:** De no obtenerse en alguna de las cuatro (4)

TEXTO QUE ANTECEDENTE
EN SUS ASPECTOS LEGALES

ASESOR JURIDICO
CONTRATACIÓN

1 de 7

UC-80-11

Apéndice E Informe Logros para la Asamblea General 2012



FORMACIÓN	CONVENIO	COLABORADORES
MBA	UIS	24
Doctorado Ciencias Biomédicas	UNIVERSIDAD EL VALLE	1
Reentrenamiento En Microcirugía Anatómica Vascolar, De Base Cráneo Y De Uddulo Tensional	HOSPITAL DAS CLÍNICAS	1
Diplomado Principes and Practice of Clinical Research	HARVARD	7
Certificación Tripulación Aérea	AERONAUTICA	12

REGISTROS CALIFICADOS

SEGUNDA ETAPA



TERCERA ETAPA



CURSOS RCCP



5 AVANZADOS Y 5 BÁSICOS/175 COLABORADORES

SENA



55 CUOTAS SENA CONTRATADOS ACTUALMENTE EN EL ICF

Logros 2012

Reconocimientos 2012



- ★ Representación en RENATA como líder COMUNIDAD DE LA SALUD
- ★ Reconocimiento por el MEN del ICSM como campo de práctica

Nuevos Proyectos

FORMACIÓN TALENTO HUMANO HIC

TP Enfermería
TP Farmacia
TP Apoyo Administrativo
105 cupos disponibles/35 cuotas por programa académico

SEGUNDA COHORTE MBA

EDUCACIÓN CONTINUADA EN LOS INSTITUTOS DEL CORAZÓN

PARTICIPACIÓN EN LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA TÉCNICA EN SUMINISTRO DE MEDICAMENTOS - SENA

Apéndice F Informe Universidad Corporativa para Junta Directiva 2013





FCV- ICF HOSPITAL UNIVERSITARIO

Resultado: Aprobado por CONACES - 18 Sep 2013 para ser Hospital Universitario

FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA

CERTIFICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA CON LA NTC ISO 9001:2008

DURANTE EL 2013...



ANÁLISIS INDICADORES ESTRATÉGICOS UC 2013

PROCESO	META DEL INDICADOR	EJECUTADO	ANÁLISIS
EDUCACIÓN Y DOCENCIA	80%	101%	Se ejecutaron mas actividades de las proyectadas durante el 2013
GESTIÓN DE CONVENIOS	75%	90%	Los convenios se encuentran actualizados y con documentación legal completa.
EVENTOS ACADÉMICOS	93%	98%	Se obtuvo un porcentaje de satisfacción general de los eventos alto el cual supero la meta del indicador.

Apéndice G Presentación de actividades de educación 2014



OFERTA EDUCATIVA FCV-ICF 2014

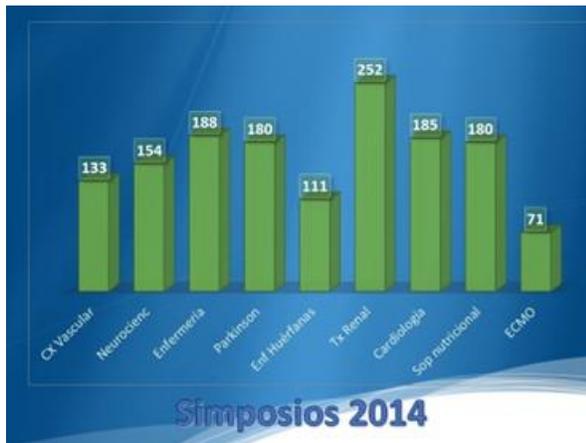
EXPERTA	EXPERTO	Formación de Doctores-PhD en: *Genética *Biomecánica *Ciencias Básicas
	HABILIDADES ESTRATEGICAS	*Rotaciones Internacionales de Entrenamiento en Atención Médica de Alta Complejidad en: Children's Hospital of Pittsburgh
	FORMACION ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL	*Conversione US-FCV para Maestría en Gerencia de Negocios - MBA *Diplomado de Coordinadores y Líderes de Enfermería *Conferencias a través de membresía de Advisory Board
AVANZADA	DESARROLLO PERSONAL	*Cultura Corporativa * Outdoor *Cursos para habilidades Lúdicas tarjetaria y adomas navideñas
	HABILIDADES ESPECIFICAS	*Cursos de RCP: Soporte vital básico y avanzado en Adultos, Pediatría y Neonatos *Diplomados: Cuidado Crítico Adulto; Pediatría y Neonatal *Diplomado en Ventilación Mecánica *Entrenamiento en soporte vital extracorpóreo
BASICA	CAPACITACION TECNICA	Cursos *Manuales tarifarios *Estrategias de Seguridad del Paciente *Servicio al Cliente *Entrenamiento Asistencia Ventricular (VAD) *Atención Paciente Transplantado *SIG y Armonías *Atención y manejo postoperatorio *Toma de Muestra de Laboratorio *Enfermedades metabólicas *Terapia IV, Accesos venosos *Cardiopatías congénitas *Terapia de Reemplazo Renal *Paciente oncológico y Administración de Medicamentos Citotóxicos *Manejo de ICF - SAH 2.0
	CAPACITACION INSTITUCIONAL	Educación continuada *Cultura Corporativa *Seguridad del Paciente *Prevención de Infecciones *Humanización del Servicio *Innovación e Investigación *Guías de Manejo y Protocolos *Salud y Seguridad laboral



Resumen actividades 2014

Actividad	No Actividades	No Participantes
Educación Médica Continuada	35	949
Educación Continuada de Enfermería	12	935
Educación Continuada Administrativa	3	94
Curso Soporte vital Básico	12	96
Curso Accesos Venosos	6	81
Taller vía aérea	2	32
Simposios	9	1454
Curso entrenamiento ECMO y VAD	12	118
Diplomado Cuidado Crítico Niño	6	157
Diplomado Cuidado Crítico Neonatal	3	85
Diplomado Cuidado Crítico Adulto	15	820
Sesiones Advisory Board	6	116
Entrenamiento en terapia de Reempl. Renal	5	45
Entrenamiento en el Exterior	4	4
Cursos Inglés	12	260
ACLS- RCCP Avanzado Adultos	5	93
PALS RCCP Avanzado Pediátrico	3	51
Diplomado Medicamentos	15	23





Prácticas Empresariales

Institución	2014A	2014B
USTA	4	1
UPB	2	
UNAB	7	4
UIS	4	1
UTS	5	11
Uni Minuto	2	1
UDI		2
UDES		2
Total	24	22

Apéndice H Oferta educativa Universidad Corporativa 2016**OFERTA EDUCATIVA 2016****INSTITUTO DEL CORAZÓN – HOSPITAL UNIVERSITARIO****FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA****OFICINA DE EDUCACIÓN EN SALUD****UNIVERSIDAD CORPORATIVA****Marzo 4 del 2016****1. Introducción**

La Fundación Cardiovascular de Colombia reconoce el cambio continuo de los procesos y la necesidad de actualización como elementos esenciales para la búsqueda de la excelencia, la innovación y la investigación, por lo que ha encargado de la actualización y capacitación a la dependencia de gestión clínica llamada Oficina de Educación en Salud – OES que permita el cierre de las brechas de competencias de los profesionales, tecnólogos y técnicos en ciencias de la Salud tanto a nivel institucional como de otras organizaciones.

Su objetivo principal es Diseñar, gestionar, desarrollar y evaluar programas académicos de acuerdo con las necesidades de formación identificadas y solicitadas por la FCV, ofertando programas de educación médica continuada y de perfeccionamiento en las competencias asistenciales para los colaboradores del área clínica del HIC.

Respecto a lo anterior la oferta se dirige a Educación continuada, cursos de formación, diplomados y entrenamientos que contribuyen a la actualización continua del Recurso Humano en Salud.

2. Metodología

Para el desarrollo de los objetivos trazados en los diferentes espacios de aprendizaje y actualización se trabaja enmarcados en el modelo de formación por competencias en el que se tiene en cuenta las competencias del Saber conocer (Conceptual, correlacional y de resolución de problemas), saber hacer (Adquisición de habilidades desde novato hasta experto) y saber ser (actitudes y valores asociados a los procesos de educación). En la actualidad se encuentran en la Oferta:

- Sesiones de educación continuada
- Cursos
- Entrenamientos y diplomados
- Aula virtual

3. Programas Ofertados:

3.1. Educación Continuada de Enfermería

La educación continuada de enfermería se plantea para la actualización continua en los temas de

- Seguridad del paciente
- Cultura corporativa
- Estrategias en la prevención de infecciones nosocomiales

- Planes de salud ocupacional y plan de emergencias
- Humanización en salud
- Innovación, investigación y avances en Enfermería
- Nuevas tecnologías

Total de personal objeto: 432

N° sesiones/año programadas: 15

3.2 Educación Médica Continuada

Con el objetivo de actualizar al personal médico en temas afines a la práctica médica y como ventana a la socialización de los productos investigativos, nuevas tecnologías, medicamentos, dispositivos y/o técnicas, protocolos o guías de manejo en la atención de pacientes y en general avances en las Ciencias Médicas. La oficina de educación en Salud está en capacidad para el desarrollo de educación médica en especialidades de alta complejidad como los son cardiología, pediatría, trasplantes y cuidado intensivo.

Total de personal objeto: 165

N° sesiones/año programadas: 10

3.3 Cursos Cortos

3.3.1 Cursos de Reanimación básica y avanzada. La OES ofrece de acuerdo a la necesidad de entrenamiento y certificación en:

- **RCP Básico** en (SVB)

Grupos de 20 participantes dirigido a Enfermeras y auxiliares de enfermería y profesionales de la salud de la FCV.

Total de personal objeto: 200

N° sesiones/año programadas: 10

- *RCP Avanzado (SVB-ACLS)*

Grupos de 20 participantes de médicos y enfermeras de UCI

Total de personal objeto: 80

N° sesiones/año programadas: 4

- *RCP Avanzado pediátrico (PALS)*

Grupos de 20 participantes de médicos y enfermeras de UCI.

Total de personal objeto: 40

N° sesiones/año programadas: 2

3.3.2 RCCP Básica (SVB) y Primeros auxilios. Programa cuyo objetivo es desarrollar en el personal de las áreas administrativas, atención al paciente y su familia, vigilantes y del comité de emergencias en habilidades para brindar a los usuarios primeros auxilios y RCP.

Total de personal objeto: 80

N° sesiones/año programadas: 4

3.3.3 Curso de entrenamiento en ECMO / VAD. Cursos cortos sobre el manejo de equipos de alta complejidad como ECMO, Ventricular Assistant Device (VAD), Pacemakers, Monitoria Cardiovascular etc. dirigido al personal médico y de enfermería en especial de UCI.

Total de personal objeto: 20

N° sesiones/año programadas: 2

3.3.4 **Curso de Terapia I.V y accesos venosos periféricos.** Curso dirigido a la formación de competencias y habilidades en la colocación de catéteres periféricos y centrales de inserción periférica. Modalidad combinada: la parte virtual para la fundamentación teórica y talleres prácticos en ambientes simulados.

Total de personal objeto: 40

N° sesiones/año programadas: 2

3.3.5 **Curso de entrenamiento y trasplante cardiaco.** Curso teórico práctico para la formación de médicos que participan en el programa de trasplantes cardiaco, renal, hepático y pancreático.

Total de personal objeto: 6

N° sesiones/año programadas: 1

3.3.6 **Curso de EKG y arritmias.** Curso teórico práctico para la formación de competencias básicas modalidad virtual para la identificación y manejo de arritmias dirigido a Instrumentadoras Quirúrgicas, Enfermeras y Auxiliares de Enfermería (GEAS).

Total de personal objeto: 130

N° sesiones/año programadas: 1

3.3.7 **Curso de manejo de dispositivos invasivos y de Monitoreo hemodinámico del paciente adulto.** Curso teórico práctico diseñado para fomentar la capacidad de análisis e interpretación de variables en relación al perfil hemodinámico a través del manejo de dispositivos tecnológicos modernos, asimismo fomentar el desarrollo de competencias frente a la inserción y manejo de dispositivos del paciente adulto en Cuidado Crítico. Dirigido a Enfermeras y Auxiliares de Enfermería.

Total de personal objeto: 166

N° sesiones/año programadas: 1

3.3.8 **Curso taller manejo de terapia remplazo renal continua.** Curso teórico práctico diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias frente a al manejo del paciente con terapia de remplazo renal, dirigido a Enfermeras y auxiliares de Enfermería

Total de personal objeto: 25

N° sesiones/año programadas: 2

3.3.9 **Curso de Actualización en Laboratorio clínico Técnicas y métodos.** Curso virtual diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias frente a la técnicas y métodos de los procesos del laboratorio clínico, dirigido a Enfermeras y Auxiliares de Enfermería.

Total de personal objeto: 25

N° sesiones/año programadas: 2

3.3.10 **Curso de manejo de soporte nutricional.** Curso virtual diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias frente a la manejo del paciente en Soporte Nutricional, dirigido a Nutricionistas.

Total de personal objeto: 6

N° sesiones/año programadas: 1

3.3.11 **Curso de Lenguaje de Señas.** Curso virtual diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias frente a la comunicación y atención a personas vulnerables y con discapacidad.

Total de personal objeto: 8

N° sesiones/año programadas: 1

3.3.12 **Curso de Curso de búsqueda bibliográfica.** Curso virtual diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias frente a la búsqueda bibliográfica eficaz y basada en la evidencia.

Total de personal objeto: 10

N° sesiones/año programadas: 1

3.3.13 **Curso de Entrenamiento para Simulación Clínica.** Curso virtual diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias pedagógicas para promover el autoaprendizaje y el aprendizaje significativo.

Total de personal objeto: 4

N° sesiones/año programadas: 1

3.3.14 **Curso de manejo de dispositivos y productos nutricionales**
Curso virtual diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias pedagógicas para promover el autoaprendizaje y el aprendizaje significativo.

Total de personal objeto: 35

N° sesiones/año programadas: 1

3.3.15 **Curso de manejo de víctimas de violencia Sexual.** Curso virtual diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias relacionadas con el manejo del paciente víctima de violencia.

Total de personal objeto: 60

N° sesiones/año programadas: 2

3.3.16 **Curso de manejo de Historia Clínica Electrónica.** Curso virtual diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias relacionadas del manejo de historia clínica electrónica

Total de personal objeto: 60

N° sesiones/año programadas: 2

3.3.17 **Curso de Sedación - Manejo del dolor.** Curso virtual diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias relacionadas del manejo del Dolor.

Total de personal objeto: 60

N° sesiones/año programadas: 2

3.3.18 Curso de Fisiología y Manejo de Equipos Médicos

Curso virtual diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias relacionadas con el funcionamiento y Equipos médicos y establecer la relación con la fisiología.

Total de personal objeto: 60

N° sesiones/año programadas: 2

3.3.19 **Curso de Manejo de Úlceras por Presión y Heridas Crónicas.** Curso virtual diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias relacionadas con el Manejo de Úlceras por Presión y Heridas Crónicas.

Total de personal objeto: 60

N° sesiones/año programadas: 2

3.3.20 **Cursos en profundización y administración de medicamentos.** Cursos teórico práctico diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias frente a la Administración Segura de Medicamentos dirigido a Enfermeras.

N° 1: Curso de manejo de Antimicrobianos, resistencia y control de infecciones

N° 2: Curso de Farmacología Cardiovascular para Enfermería

N° 3: Curso de manejo de Medicamentos Cistostáticos.

Total de personal objeto: 70

N° sesiones/año programadas: 3

3.3.21 **Curso en seguridad del paciente.** Curso teórico práctico diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias relacionadas con la Seguridad del Paciente.

Total de personal objeto: 48

N° sesiones/año programadas: 2

3.3.22 **Curso sobre medidas de prevención y Control de Infecciones asociadas a la atención en Salud en pacientes con catéter venoso central y sonda vesical.** Curso teórico práctico diseñado para fomentar y fortalecer habilidades y competencias relacionadas con la prevención y control de infecciones.

Total de personal objeto: 75

N° sesiones/año programadas: 2

3.4 **DIPLOMADOS**

3.4.1 **Diplomado en Ventilación Mecánica.** Diplomado en ventilación mecánica que contempla desde las bases fisiológicas de la ventilación mecánica, hasta las últimas estrategias ventilatorias invasivas, no invasivas y de monitoreo respiratorio, incluyendo evidencias de las últimas técnicas de liberación de la ventilación mecánica. Modalidad Presencial.

Total de personal objeto: 26

N° sesiones/año programadas: 1

3.4.2 **Diplomado en Cuidado Crítico Neonatal.** Programa de formación de Enfermería en cuidado crítico neonatal modalidad combinada, teórico – práctico, diseñado para el mejoramiento de las competencias laborales y profesionales mediante el proceso de formación en Cuidado Intensivo Neonatal garantizando la calidad y seguridad en la aplicación del Cuidado.

Total de personal objeto: 35

N° sesiones/año programadas: 1

3.5 ENTRENAMIENTOS

3.5.1 Entrenamiento en Soporte Vital Extracorpóreo ECMO. Entrenamiento dirigido a actualizar a enfermeras especialistas para el manejo del paciente con Soporte Vital Extracorpóreo ECMO en modalidad presencial.

Total de personal objeto: 20

N° sesiones/año programadas: 1

3.6 CURSOS VIRTUALES TIPO OVA

En la actualidad se dispone de una plataforma tipo Moodle para el desarrollo de Objetos de Aprendizaje (OVA) en diversos temas médicos para el desarrollo de competencias, actualización y/o valoración de conocimientos. Estos cursos permiten e-training (auto-aprendizaje) con material didáctico interactivo en formato digital, estructurados metodológicamente bajo estándares microcurriculares que atienden los diversos estilos cognitivos y habilidades del pensamiento).

Actualmente se encuentran activos:

Catéter Central de Inserción Periférica

Acceso Venoso Periférico Pediátrico

Toma de Muestras

Acceso Venoso Periférico Adulto

RCCP Básico

Prevención de Úlceras por Presión

Medicamento de Alto Riesgo

Manejo del Dolor

Humanización y Comunicación Asertiva

Estrategias de afrontamiento durante la estancia hospitalaria

Consentimiento Informado y Reserva de la Información

Programa Seguridad del Paciente

Atención a Víctimas de Violencia contra la Mujer, Violencia Intrafamiliar y Violencia Sexual.

Actualización de Guías de la Unidad de Cuidado Intensivo Cardiovascular

Capacitación de Telemedicina

Código de Ética y buen Gobierno, Protección de datos personales y Manual Anticorrupción

FCV.

Curso SAHI.

Entrenamiento Hospital día y Enfermería Oncológica.

Grupo de Investigación y Desarrollo de Conocimiento de Enfermería.

Sedación Segura Fuera de Quirófano.

Elaborado: Equipo OES – Marzo de 2016

Apéndice I Oferta Educativa 2017

Cursos Proyectados en la Oferta Educativa 2017

- 1 Curso de cultura corporativa y valores 5s
 - 2 Curso de Actualización de normas de calidad ISO 9001
 - 3 Curso de Administración de anticoagulantes parenterales
 - 4 Curso de Atención a Víctimas de Violencia Contra la Mujer, Violencia Intrafamiliar y Violencia Sexual
 - 5 Búsqueda Bibliográfica y Lectura Crítica de Artículos Científicos
 - 6 Curso de Carpintería
 - 7 Curso de certificación de centros de excelencia
 - 8 Curso de Conceptos de electricidad y electrónica
 - 9 Curso de Cuidados de enfermería en el paciente politraumatizado
 - 10 Curso de cuidados del paciente oncológico
 - 11 Curso de entrenamiento básico en terapia IV
 - 12 Curso de Manejo de úlceras por Presión y Heridas Crónicas
 - 13 Curso de medios invasivos
 - 14 Curso de Prevención y Control de IAAS
 - 15 Curso de profundización de medicamentos para auxiliares
 - 16 Curso de reanimación neonatal NALS
 - 17 Curso de sedación segura fuera de quirófano
 - 18 Curso de Toma de Muestras
 - 19 Curso minimizando riesgos para la seguridad de los pacientes
 - 20 Curso virtual de manejo del niño con cardiopatías Congénitas
 - 21 Diplomado Administración de Servicios de salud
 - 22 Diplomado Cuidado Critico del Adulto
 - 23 Diplomado cuidado Crítico del adulto virtual
 - 24 Diplomado Cuidado Critico del Niño
-

Continuación Apéndice I

Cursos Proyectados en la Oferta Educativa 2017

25	Diplomado de Cuidado Crítico Neonatal
26	Diplomado en metodología madre canguro
27	Diplomado en Soporte Metabólico y Nutricional
28	Diplomado de profundización en administración de Medicamentos
29	Curso de Excel avanzado
30	Formulación y análisis de indicadores
31	Curso de Inglés en niveles básicos
32	Curso de Lengua de Señas
33	Curso de Manejo de impresoras Valera y etiqueta
34	Curso de manejo de la vía aérea
35	Manejo de Residuos Hospitalarios
36	Curso de Manejo en SQL Server
37	Curso metodología de paciente trazador
38	Curso modos de ventilación mecánica
39	Curso de monitoreo hemodinámico
40	Profundización en administración de medicamentos cardiovasculares
41	RCCP Avanzado Adultos BLS-ACLS
42	RCCP Avanzado Pediátrico PALS
43	RCCP Básico para Auxiliares de Enfermería
44	RCCP Básico BLS para Enfermeras
45	Taller de infecciones
46	Curso de Técnicas archivística
47	Curso de técnicas de análisis de eventos adversos
48	Curso de Trabajo de estuco y enchape
49	Curso de Trabajo de soldadura
50	Curso de Trabajo social en instituciones de salud

Apéndice J Instrumento de validación del caso de enseñanza

Formato de evaluación de la calidad del caso de Enseñanza de la Universidad Corporativa FCV

Instrucciones: Califique en una escala de 1 a 5, según su grado de acuerdo con el enunciado, donde 1 significa "Total desacuerdo" y 5 significa "Completamente de acuerdo"

1. ¿Está el caso escrito de manera clara, interesante y motivante?

1	2	3	4	5
				X

2. ¿Está bien estructurado el caso, de modo que puede entenderse su lógica?

1	2	3	4	5
				X

3. ¿Considera eficaz el caso y su implementación en el aula como método para demostrar como la Universidad Corporativa es una la estrategia para la Formación del Talento Humano?

1	2	3	4	5
			X	

4. ¿Está disponible toda la información que se necesita para entender el caso?

1	2	3	4	5
				X

5. ¿Es necesaria toda la información que se incluye en el caso?

1	2	3	4	5
			X	

6. ¿Hay partes que pueden ser eliminadas sin afectar la calidad del mismo? Si existen, explique cuáles.

Toda la información aporta.

7. ¿La complejidad del caso se adapta al perfil de estudiante de la asignatura de dirección del Talento Humano?

1	2	3	4	5
				X

Nota: Si su respuesta es menor a tres, explique con más detalle el porqué de su consideración

8. ¿Están bien presentados los anexos y son ellos esenciales para la discusión del caso?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. ¿Considera que el caso en formato video es claro, interesante, y motivante, como herramienta pedagógica?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿Considera que el caso en formato presentación genera los mismos espacios de discusión que el caso emprendedor escrito?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Gracias por su gentil colaboración.