



**Curso**

# **GESIS.** Dirección y Gestión de Servicios de Salud

---





**GESIS. Dirección  
y Gestión de  
Servicios de  
Salud**

**INICIO**

**Viernes**

**CARGA HORARIA**

96 horas

**1/04/22**

#### **MODALIDAD**

**Virtual**

**Fecha de inicio del curso:** 1º de abril 2022

**Fin de Curso:** 18 de noviembre 2022.

El curso se desarrollará con una modalidad a distancia, mediada por tecnología y a través de Internet. Se dictarán clases sincrónicas a través de la plataforma **Zoom** y los materiales educativos del curso se encontrarán disponibles en el **Campus Virtual** Hospital Italiano de Buenos Aires.

Se mantendrán 17 encuentros sincrónicos todos los días viernes 16 a 19 hs. (Hora Argentina)

**Duración:** 8 meses.

## Materiales de aprendizaje

Los materiales educativos estarán disponibles según el cronograma que comunicará el equipo docente y podrán incluir:

- **Guía de estudio:** presenta el recorrido ofrecido durante el curso en sus diferentes etapas así como también información general de orientación.
- **Recursos de aprendizaje:** podrán incluir materiales de lectura disponibles en español y/o en inglés, videos, tutoriales, sitios web de interés, entre otros, pudiendo ser de acceso obligatorio u optativo.
- **Actividades de aprendizaje:** podrán consistir en participaciones en los foros, realización de ejercicios o tareas, discusión de casos, lectura de bibliografía ampliatoria sobre un tema o visita a sitios web de interés. La realización de estas actividades será de carácter obligatorio y su aprobación permitirá acceder a la instancia de examen/actividad final. Las fechas de entrega correspondientes se indicarán oportunamente. Las actividades promoverán el intercambio de conocimientos y experiencias de los participantes y facilitarán la aplicación de nuevos aprendizajes a la práctica profesional.

## Modalidades de comunicación

Los participantes del curso dispondrán de las siguientes herramientas de comunicación:

- **Foro de consultas e intercambio general:** a través de este foro, participantes y docentes podrán intercambiar información e inquietudes y realizar las consultas relacionadas con los contenidos de estudio y la cursada.
- **Soporte técnico:** mediante este canal se podrán realizar solicitudes de ayuda y consultas sobre aspectos técnicos (de acceso a la plataforma, usuario y contraseña, etc.)

A partir del día de inicio del curso, cada participante podrá ingresar al Campus con el usuario y contraseña elegidos al momento de inscribirse para poder acceder a los materiales y al Foro.

## Carga horaria y duración del curso

La carga horaria total del curso es de 96 horas. Se estima una dedicación semanal promedio de entre 4 a 6 horas reloj, incluyendo actividades sincrónicas y asincrónicas.

Las actividades asincrónicas permiten a los destinatarios resolver las tareas a su ritmo y en los tiempos definidos individualmente.

La propuesta se organiza y estructura a partir de una variedad de estrategias de enseñanza que, en su conjunto, permitirán transitar la propuesta de manera organizada. Entre ellas, es posible mencionar:

- Materiales escritos y diseñados específicamente para el curso por los docentes a cargo de los diferentes temas.
- Actividades grupales tutoradas por especialistas de cada tema.
- Relatos de experiencia de gestores de trayectoria dentro de la red del Hospital Italiano, en primera persona, cuyo objetivo se pretende que problematicen y abran ejes de reflexión para profundizar los diferentes temas planteados como parte del ciclo de gestión.
- Gesis en terreno: experiencia cuyo objetivo principal es ofrecer una visión de las diferentes áreas, también analizadas y miradas desde las diferentes herramientas de gestión que se trabajarán durante el curso. Es decir que, los diferentes procesos operativos, la gestión del cliente, la gestión estratégica de la información y los sistemas informáticos, el liderazgo, la robotización y automatización de tareas, entre otras, se conocerán y analizarán en el mismo quehacer del Hospital Italiano.

La propuesta se basa en un abordaje multidimensional para la comprensión de los nudos centrales de la dirección y gestión de los servicios de salud. En las clases se combinarán diferentes dispositivos y actividades, como ser discusión de textos, lectura de aportes teóricos, foros, aportes artísticos, dinámicas grupales y producciones audiovisuales, entre otros.

El curso sostiene una lógica inductiva, parte de la experiencia que surge de la realidad propia y la observada para, desde su complejidad, abrir el espacio a las teorizaciones. Por ello los dispositivos se enfocan en el desarrollo de capacidades y en la construcción de éstas de manera colaborativa y no en la transmisión de conocimientos; se enfoca en los problemas centrales que se ubican en la gestión para analizar situaciones desde las singularidades de cada uno y desde la

institución que lo implementa. De este modo, se promueve la recuperación de saberes prácticos y de propuestas metodológicas variadas; abarcando la valorización de lo grupal como espacio de construcción del conocimiento.

### **Evaluación**

Se propone una evaluación formativa a partir de la participación y realización de distintas actividades, consistentes en lecturas bibliográficas, participación en los foros de discusión, análisis de casos o situaciones, resolución de situaciones problemáticas, entre otras.

Para la aprobación del curso se tendrá en cuenta el proceso de trabajo de cada uno, la realización de las actividades individuales y grupales en los diferentes momentos propuestos en el curso. Se espera un 75% de participación en las actividades del aula virtual, de los encuentros sincrónicos y la elaboración individual de un trabajo integrador, que se podrá armar en etapas, de acuerdo al desarrollo de los contenidos.

Unos días antes del comienzo de la actividad se le enviará un mail, a la casilla desde donde se registraron, con todos los datos del comienzo de la misma, el link de acceso para el aula virtual y un mail con las instrucciones de acceso para el Campus.

### **Sincrónicos:**

Días Viernes de 16 a 19 horas – Hora Argentina.

(Excepto 2 viernes feriados que se cursa los jueves: 16/06 y 06/10)

### **Fechas:**

1-abr	5-ago
8-abr	19-ago
22-abr	2-sep
6-may	16-sep
20-may	<b>6-oct</b>
3-jun	21-oct
<b>16-jun</b>	4-nov
1-jul	18-nov
15-jul	

## CUERPO ACADÉMICO

### Directores del curso:

- Dr. Carlos García – Dr. Marcelo Marchetti – Dr. Leonardo Garfi

### Secretaría académica:

- Dra. Lucila Hornstein

### Equipo pedagógico:

- Lic. Natalia Bacifaba - Lic. Gladys Zarenchansky

## FUNDAMENTOS

La dirección y gestión de los servicios de salud en la Argentina adolece aún de una visión profesional. Las organizaciones de salud en gran parte están manejadas por profesionales de la salud con escasa formación académica en gestión administrativa o administradores profesionales sin mayor conocimiento o profesionalización en cuidados de salud.

En los últimos 25 años sin embargo estas disciplinas se van fusionando progresivamente de una forma no estructurada pero no poco efectiva: los profesionales de la salud adquieren progresivamente herramientas de gestión y los profesionales de la administración se compenentran progresivamente en los aspectos de la gestión de los servicios de salud.

No obstante, muchas organizaciones dentro de organizaciones como son los servicios clínicos y quirúrgicos, los servicios auxiliares como los servicios de kinesiología, los laboratorios o los exponencialmente crecientes servicios de cuidados domiciliarios aún se administran de algún modo en forma intuitiva y básica. Más aún, dentro de los servicios mismos de un hospital existen múltiples secciones con profesionales a cargo.

También, las entidades aseguradoras como las entidades de medicina prepaga o las obras sociales tienen diferentes secciones en su área administrativa como la gestión de programas especiales, la provisión y cobertura de medicamentos o la gestión de reembolsos cuya gestión requiere exclusividad y profesionalización. Por tanto, cada vez más se hace necesario contar con profesionales que progresivamente dispongan de una mayor exclusividad en su dedicación a la gestión, así como también respecto de la especificidad del campo profesional.

En los últimos años surgieron nuevos y crecientes desafíos que introducen más tensión entre los involucrados en el sector de la salud: un microentorno desalineado compuesto por los pacientes, los prestadores, los aseguradores y los proveedores, en un macroentorno global de creciente tecnología y precios espiralados y un macroentorno estatal que cambia permanentemente las reglas del juego generando incertidumbre y presiones permanentes.

Dos nuevos conceptos surgen como perspectivas obligadas y a su vez llamadas a poner cierto orden en el sector: la perspectiva del paciente y su familia o entorno y los cuidados de salud basados en el valor (CSBV).

Los CSBV implican el cambio de una atención centrada en los prestadores a un foco puesto en las preferencias y resultados esperados por quienes reciben los servicios. La perspectiva del paciente podría definirse con un preciso apotegma: “nada sobre un paciente sin el paciente y su familia”. De una atención de la salud unidireccional y médico-céntrica a una atención vista permanentemente desde el lado de quienes la reciben: los pacientes, sus familias y la sociedad.

Los CSBV constituyen un enfoque líder para mejorar los resultados de los pacientes y los sistemas de salud en todo el mundo y tienen como objetivos brindar servicios de alto valor, reducir o eliminar los que no lo son y / o re-equilibrar la combinación de servicios para mejorar la relación entre los resultados y los costos generales teniendo como último y primordial objetivo la obtención de mejores resultados al mismo o menor costo total.

Este programa está destinado a profesionales de la salud involucrados en la organización, gestión y monitoreo de sistemas y servicios de salud que necesiten tener conocimientos y manejo de herramientas de gestión.

Su base teórico-práctica nace en el Hospital Italiano de Buenos Aires, una entidad que en los últimos 30 años creció y se desarrolló en forma exponencial especialmente en áreas administrativas, en informatización, en provisión de medicamentos, en atención de servicios de emergencias, cuidados domiciliarios, gestión de programación de altas, descentralización de atención ambulatoria, gestión de cuidados especiales, etcétera. Una entidad que en este período evoluciona de un hospital, prestador de servicios a una red universitaria que incluye la formación de recursos profesionales de alta calidad desde su Instituto Universitario, la prestación de servicios desde sus dos hospitales y alrededor de 15 centros de atención, la provisión de medicamentos y tecnología, los cuidados domiciliarios, el desarrollo de un consolidado sistema de seguros de salud, su Plan de Salud y la investigación. Desarrollos que hoy, ya no son suficientes y que requieren este gran giro del cambio de perspectiva: agregar valor a todos los involucrados, alinear sus intereses y pujar permanentemente por mejorar la calidad brindada a nuestros destinatarios: las personas.

En 2021, aparecen en el marco estratégico de nuestra red las necesidades de las personas como último y primordial destinatario. Objetivo que es llamado a transformar el eje de nuestra visión académica: dirigir y gestionar agregando valor y centrándonos en nuestros destinatarios.

## OBJETIVOS

Nos proponemos como objetivos generales del programa que, una vez finalizado el mismo, los participantes tengan una visión general del panorama y actividades de una compleja organización de salud y sepan identificar, aplicar y dominar herramientas específicas de la gestión.

Asimismo, pretendemos que cada participante pueda visualizar el ciclo de gestión en su propia realidad laboral.

### Organización temática del curso

Los contenidos se organizan en unidades didácticas y a modo de ejes estructurantes de la formación a brindar.

Los contenidos de las unidades didácticas se materializan en un documento integrador, desarrollado ad hoc por los profesionales a cargo del curso y se sugiere bibliografía complementaria para su ampliación.

La lectura de las unidades didácticas es de carácter obligatorio.

## CONTENIDOS

Unidad didáctica	Objetivos específicos de la unidad didáctica	Contenidos específicos de la unidad didáctica
<b>La Organización y el mercado.</b>	<p>Al finalizar esta unidad los participantes serán capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entender el concepto de organización, su misión y visión y posicionamiento.</li> <li>Entender el concepto de “sector industrial”, ver el mismo en perspectiva, comprender el concepto de involucrados e identificar las fuerzas que operan en el sector</li> <li>Hacer un análisis diagnóstico interno de la organización (La situación actual, fortalezas y debilidades)</li> <li>Hacer un diagnóstico externo de la organización (Oportunidades y Amenazas)</li> <li>Determinar los objetivos institucionales</li> <li>Entender el concepto de estrategia y definir herramientas para el logro de los objetivos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Introducción a la estrategia: concepto de sector industrial, macroentorno y microentorno</li> <li>Misión, visión y objetivos institucionales</li> <li>Análisis FODA: análisis diagnóstico interno (fortalezas y debilidades de la organización) y análisis diagnóstico externo (oportunidades y amenazas)</li> </ol>

<p><b>Ciclo de gestión.</b>  <b>Estrategia.</b>  <b>Mapa estratégico y cuadro de mando.</b>  <b>Propuesta de valor</b></p>	<p>Al finalizar esta unidad los participantes serán capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entender el concepto de Ciclo Cerrado de Gestión</li> <li>Vincular a través de este la Estrategia con las Operaciones</li> <li>Expresar la Estrategia en un Mapa centrado en la Propuesta de Valor a los interesados</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Despliegue estratégico</li> <li>Planificación estratégica y operativa</li> <li>Alineación organizacional</li> <li>Resultados tangibles</li> <li>Promotores intangibles de los resultados</li> <li>Procesos de creación de valor</li> <li>Introducción a los Cuadros de Mando, presupuestos y tableros de control</li> </ol>
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener indicadores de Gestión adecuados e incorporarlos a un Cuadro de Mando</li> <li>Revisar periódicamente las operaciones, la ejecución estrategia y su validez</li> </ul>	<p>Métodos de medición de la performance organizacional</p>
<p><b>Gestión presupuestaria</b></p>	<p>Al finalizar esta unidad los participantes serán capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entender e identificar los estados contables de la organización: el balance, los conceptos de activo, pasivo y patrimonio, el estado de resultados y el estado de origen y aplicación de fondos.</li> <li>Realizar un presupuesto contable</li> <li>Analizar los desvíos presupuestarios (varianzas)</li> <li>Interpretar los diferentes indicadores de gestión contable</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Elementos de los estados contables: Balance, Estado de Origen y Aplicación de Fondos, Estado de Resultados, Evolución del Patrimonio Neto</li> <li>Elementos de la confección presupuestaria</li> <li>Gestión presupuestaria</li> <li>Análisis de varianzas</li> <li>Indicadores de Gestión: ROA, ROE, EBIDTA, EBITA</li> </ol>

<b>Los costos y su relación con el Plan de gestión</b>	<p>Al finalizar esta unidad los participantes serán capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entender los principios generales de costos</li> <li>Calcular el punto de equilibrio</li> <li>Calcular y asignar los costos según diferentes metodologías</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Concepto de costos: costos totales, costos fijos, costos variables y semivARIABLES, costos directos y costos indirectos. Gravitación de los costos semivARIABLES</li> <li>Punto de equilibrio</li> <li>Principios de asignación de costos, diferentes metodologías</li> </ol>
<b>Finanzas corporativas</b>	<p>Al finalizar esta unidad los participantes serán capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entender los principios financieros básicos, el concepto de costo de oportunidad del capital y valor presente</li> <li>Realizar un presupuesto financiero básico según el concepto de valor actual neto</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Principios básicos de finanzas</li> <li>Concepto de costo de oportunidad del capital</li> <li>Presupuesto financiero desde el análisis del valor presente</li> </ol>
<b>Gestión de recursos humanos</b>	<p>Al finalizar esta unidad los participantes serán capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer los principales aspectos de la gestión de recursos humanos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Anatomía de la organización: organigrama institucional</li> <li>Staffing</li> <li>Modalidades de contratación</li> <li>Estructuras salariales</li> <li>Selección del personal</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>Ausentismo y horas extras</li> <li>Sanciones y despidos</li> <li>Evaluación de desempeño</li> <li>Retiro</li> <li>Sindicatos y comisiones internas sindicales</li> </ol>

<b>Marketing institucional</b>	Al finalizar esta unidad los participantes serán capaces de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer las principales funciones del marketing institucional</li> <li>• Identificar los elementos de la matriz BCG (Boston Consulting Group)</li> <li>• Identificar los elementos de la matriz de Mc Kinsey</li> <li>• Definir las cuatro P del negocio: Producto, Precio, Promoción y Plaza</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La esencia de la dirección de marketing</li> <li>2. Análisis de la cartera de negocios: Matriz BCG</li> <li>3. Posición competitiva de la unidad de negocios: Matriz de Mc Kinsey</li> <li>4. Estrategias de marketing</li> <li>5. Administración de la fuerza de ventas</li> </ol>
<b>Ciclo de gestión</b>	Módulo dedicado a la integración de contenidos, recuperando lo trabajado en los anteriores con actividades que abonen a dicho objetivo.	

## CERTIFICACIÓN y REQUISITOS DE ADMISIÓN

- Ser profesional de la Salud acorde a destinatarios.
- Documento que acredite identidad.
- Título de grado.

Los certificados de aprobación serán emitidos de manera digital y se enviarán por correo electrónico una vez cumplidos los requisitos de aprobación y certificación del curso y confeccionada el acta correspondiente con las calificaciones finales.

**Importante:** Es un curso de Capacitación Continua avalado por el Hospital Italiano y por el Instituto Universitario, no está avalado por Coneau ni por Ministerio de Educación, no es una Maestría ni una Carrera de Especialista, no otorga puntaje.

Al finalizar el mismo se otorga un Certificado de Aprobación a nivel curricular.

## DESTINATARIOS

Dirigido a Profesionales con título de grado vinculado a organizaciones de salud que tengan interés en adquirir conocimientos de gestión de dichas organizaciones. Así también está destinado a profesionales de la salud involucrados en la

---

organización, gestión y monitoreo de servicios de salud que necesiten tener conocimientos y manejo de herramientas de gestión.

## ARANCELES

**Los valores son por el curso completo e incluyen la matrícula**

### Cupos Limitados

- Profesionales nacionales: **\$ 160.000.-**
- Profesionales Hospital Italiano: **\$ 80.000.-** Sólo inscribiéndose con su con mail hospitalario, tienen un descuento del 50% para la actividad, deben acceder al mismo eligiendo el valor total mayor del curso y en el próximo paso le aparecerá el descuento automáticamente.
- Profesionales extranjeros: **U\$D 2.000.-**

### Modalidades de pago\*

- En un pago:
  - Tarjeta de crédito (inscripción on-line por la web)
  - Transferencia bancaria (solicitando por mail los datos de la cuenta, luego de haber realizado la pre-inscripción a través de la página)
  - Rapipago (descargar cupón de pago a través de inscripción online, el mismo tiene una validez de 3 días de corrido, luego vence y ya no podrá ser utilizado para el pago debiéndose emitir uno nuevo).
- En cuotas (sólo profesionales nacionales):
  - Tarjeta de crédito on-line: (Visa, Mastercard, American Express de cualquier entidad bancaria). Hasta 6 (seis) cuotas con interés. Una vez que elija esta modalidad, el sistema lo irá guiando con los intereses, según su banco y la cantidad de cuotas que elija, antes de efectivizar el pago le dirá cuanto es el total final para el pago del curso.
  - Tarjeta de crédito on-line: (Visa ó American Express **Banco HSBC**). Hasta 6 (seis) cuotas sin interés.



- Tarjeta de crédito vía formulario: (Visa ó Mastercard de cualquier entidad bancaria). 6 (seis) cuotas sin interés. Adhiriéndose al débito automático de su tarjeta de crédito, deberá solicitar el formulario correspondiente por mail luego de haber realizado la pre-inscripción a través de la página.

**Importante:**

- La vacante queda reservada solo contra inscripción y pago realizado, por favor realizarla desde una computadora con navegador Chrome y no desde un celular.
- No aceptamos efectivo ni tarjetas de débito.
- Los profesionales extranjeros abonan en una sola cuota en cualquier forma de pago elegida y sólo con tarjeta de crédito por sistema.
- Los descuentos no son acumulables.
- 

\*No se aceptan pagos en efectivo. Bajo ninguna circunstancia el Instituto Universitario procederá a realizar devoluciones de importes abonados por los profesionales en relación a la actividad académica, ya fuere que hayan sufrido inconvenientes personales, malinterpretado los contenidos académicos de la cursada, de agenda, por razones de salud, por inscripciones incorrectas, ni por ninguna otra causa. Habiéndose abonado el programa académico, el profesional no estará facultado para requerir modificación alguna en relación a las fechas de cursada ni para solicitar el traspaso de saldo a favor de otra actividad o persona. Así mismo, recordamos que la vacante queda reservada sólo contra pago realizado SIN EXCEPCION y que el comienzo y el correcto desarrollo de la actividad queda sujeta a que se complete la totalidad de las vacantes necesarias para poder llevarlo a cabo.

## CONTACTO

[cursosyjornadas.iuhi@hospitalitaliano.org.ar](mailto:cursosyjornadas.iuhi@hospitalitaliano.org.ar)

[instituto.hospitalitaliano.org.ar](http://instituto.hospitalitaliano.org.ar)

    /iuhiba



Instituto Universitario  
Hospital Italiano de Buenos Aires

 **HOSPITAL ITALIANO**  
de Buenos Aires