GESIS

Dirección y Gestión de Servicios de Salud

Universidad Hospital Italiano de Buenos Aires

HOSPITAL ITALIANO de Buenos Aires

GESIS

Dirección y Gestión de Servicios de Salud

DIRECTORES

- Dr. Carlos García
- Dr. Leonardo Garfi

CARGA HORARIA

96 horas

DURACIÓN

8 meses

FECHA DE INICIO

Abril 2026

FECHA DE FINALIZACIÓN

Noviembre 2026

DESTINATARIOS

Profesionales sanitarios y no sanitarios relacionados con la Dirección y Gestión de los Servicios de Salud.

FUNDAMENTACIÓN

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 compenetran 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 y la administración 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.**

MODALIDAD DE CURSADA

- **Virtual - Sincrónica**

- El curso se desarrollará con una **modalidad virtual**, en el Campus Virtual de la Universidad Hospital Italiano de Buenos Aires. Este entorno educativo está basado en un modelo pedagógico de aprendizaje colaborativo mediado por tecnología, en el que docentes y estudiantes interactúan utilizando como soporte a Internet.

- Se podrá acceder a este entorno digital sin restricción horaria, de acuerdo con la disponibilidad de los participantes y hasta la fecha de finalización del curso.

- Además, contará con **18 encuentros sincrónicos** llevados a cabo a través de la plataforma Zoom. Dichos encuentros son los días viernes de 16 a 19 horas, los mismos son **obligatorios, en vivo y con huso horario argentino (se debe asistir al 80% de los mismos para no perder la regularidad del curso).**

  Unos días antes del comienzo de la actividad se les enviará un mail, a la casilla desde donde se registraron, con todos los datos del comienzo de la misma como recordatorio con fechas, pedido de documentación, el link para el acceso al zoom y el link para el acceso al campus.

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

Guía de estudio: presentan 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 y aprovechamiento de los conocimientos y experiencias de los participantes y facilitarán la aplicación de nuevos aprendizajes a la práctica profesional.

Aulas virtuales

En el espacio virtual de este curso, los participantes integrarán un grupo de aprendizaje guiado por el equipo docente que acompañará, orientará y animará el proceso individual de aprendizaje y fomentará las interacciones de aprendizaje colectivo. Para ello, disponemos de diversas herramientas de comunicación que facilitarán el diálogo entre docentes y estudiantes.

Modalidad de comunicación

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

- **Foro de consultas e intercambio general:** A través de este foro virtual participantes y docentes podrán intercambiar información e inquietudes y realizar las consultas que consideren importantes sobre la marcha del curso, referidas tanto a los contenidos de estudio como a la utilización de la plataforma.
- **Soporte técnico:** La solicitud de ayuda y consultas sobre aspectos tecnológicos podrá realizarse a través de este medio.

OBJETIVOS

Nos proponemos como objetivos generales del programa que, una vez finalizado el mismo, los participantes hayan adquirido una visión general del panorama y actividades de las organizaciones de salud y estén en condiciones de identificar, aplicar y dominar herramientas específicas de gestión.
Asimismo, pretendemos que cada participante pueda visualizar el ciclo de gestión en su propia realidad laboral.

CONTENIDOS

Los contenidos se organizan en temáticas generales y a modo de ejes estructurantes de la formación a brindar. Estos se materializan en un documento integrador, desarrollado ad hoc por los profesionales a cargo del curso y se sugiere bibliografía complementaria para su ampliación.

Temática	Objetivos específicos	Contenidos específicos
El entorno, la creación de valor y la organización. El ciclo cerrado de la Gestión Sanitaria	Al finalizar esta temática los alumnos serán capaces de: ● Diferenciar los niveles de gestión y dirección de servicios de salud ● Entender el concepto de valor y su trama con las organizaciones sanitarias ● Entender el concepto de Ciclo Cerrado de Gestión	1. La Dirección y Gestión de los Servicios de Salud. 2. La Creación de Valor en las organizaciones sanitarias y la Cadena de Valor. 3. El ciclo de la Gestión Sanitaria.
Desarrollo de la estrategia	Al finalizar esta temática los alumnos serán capaces de: ● Entender el concepto de organización, su misión y visión y posicionamiento. ● 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 ● Hacer un análisis diagnóstico interno de la organización (La situación actual, fortalezas y debilidades) ● Hacer un diagnóstico externo de la organización (Oportunidades y Amenazas) ● Determinar los objetivos institucionales ● Entender el concepto de estrategia y definir herramientas para el logro de los objetivos	1. Introducción a la estrategia: concepto de sector industrial, macroentorno y microentorno 2. Misión, visión y objetivos institucionales 3. El análisis externo y el análisis interno: herramientas disponibles para su análisis 4. Formulación estratégica

Planificación y ejecución de la estrategia	Al finalizar esta temática los alumnos serán capaces de: ● Vincular a través de las herramientas analizadas la Estrategia con las Operaciones ● Expresar la Estrategia en un Mapa centrado en la Propuesta de Valor a los interesados ● Identificar los principales indicadores de Gestión e incorporarlos a un Cuadro de Mando	1. Herramientas para la planificación estratégica 2. El mapa estratégico 3. El cuadro de mando integral (CMI) acoplado al mapa estratégico
Los costos y su relación con los resultados	Al finalizar esta temática los alumnos serán capaces de: ● Entender los principios generales de costos ● Calcular el punto de equilibrio ● Calcular y asignar los costos según diferentes metodologías	1. Concepto de costos: costos totales, costos fijos, costos variables y semivariables, costos directos y costos indirectos. Gravitación de los costos semivariables 2. Punto de equilibrio 3. Principios de asignación de costos, diferentes metodologías
Gestión presupuestaria	Al finalizar esta temática los alumnos serán capaces de: ● 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. ● Realizar un presupuesto contable ● Analizar los desvíos presupuestarios (varianzas) ● Interpretar los diferentes indicadores de gestión contable	1. Elementos de los estados contables: Balance, Estado de Origen y Aplicación de Fondos, Estado de Resultados, Evolución del Patrimonio Neto 2. Elementos de la confección presupuestaria 3. Gestión presupuestaria 4. Análisis de varianzas 5. Indicadores de Gestión: ROA, ROE, EBIDTA, EBITA
Finanzas corporativas	Al finalizar esta temática los alumnos serán capaces de: ● Entender los principios financieros básicos, el concepto de costo de oportunidad del capital y valor presente ● Realizar un presupuesto financiero básico según el concepto de valor actual neto	1. Principios básicos de finanzas 2. Concepto de costo de oportunidad del capital 3. Presupuesto financiero desde el análisis del valor presente

Gestión del talento humano	Al finalizar esta temática los alumnos serán capaces de: ● Reconocer los principales aspectos de la gestión de recursos humanos	1. Anatomía de la organización: organigrama institucional 2. Staffing 3. Modalidades de contratación 4. Estructuras salariales 5. Selección del personal 6. Ausentismo y horas extras 7. Sanciones y despidos 8. Evaluación de desempeño 9. Retiro 10. Sindicatos y comisiones internas sindicales
Marketing institucional	Al finalizar esta temática los alumnos serán capaces de: ● Reconocer las principales funciones del marketing institucional ● Identificar los elementos de la matriz BCG (Boston Consulting Group) ● Identificar los elementos de la matriz de Mckinsey ● Definir las cuatro P del negocio: Producto, Precio, Promoción y kPlaza	1. La esencia de la dirección de marketing 2. Análisis de la cartera de negocios: Matriz BCG 3. Posición competitiva de la unidad de negocios: Matriz de Mckinsey 4. Estrategias de marketing 5. Administración de la fuerza de ventas
La gestión de Proyectos como metodología de trabajo	Al finalizar esta temática los alumnos serán capaces de: ● Reconocer cuales de las iniciativas estratégicas detectadas corresponden a nuevos proyectos ● Conocer las etapas de la Gestión de Proyectos ● Implementar los conocimientos del Project Management a sus áreas de trabajo	1. Marcos actuales para la gestión de los proyectos 2. Definición del alcance de un proyecto 3. Restricciones en la gestión de los proyectos 4. Etapas del Project Management 5. Competencias para la dirección de proyectos

Habilidades claves para la gestión y dirección	Al finalizar esta temática los alumnos serán capaces de: ● Reconocer los elementos centrales de las problemáticas vinculadas con las habilidades clave ● Identificar aspectos centrales de las habilidades claves para su puesta en práctica ● Reflexionar sobre las propias habilidades para uso en la gestión cotidiana	1. Cultura organizacional 2. Liderazgo 3. Trabajo en equipo 4. Comunicación

Propuesta de enseñanza y modalidad

El curso se desarrolla en modalidad virtual y 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 tutoreadas 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.

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, 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. Para la acreditación del curso, se espera un 80% de participación en las actividades del aula virtual, de los encuentros sincrónicos y la elaboración individual de.

CERTIFICACIÓN Y REQUISITOS DE ADMISIÓN

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

Los certificados 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.

Es un **Curso de Capacitación Continua** avalado por el Hospital Italiano y por la UHIBA, no está avalado por Coneau ni por Ministerio de Educación, no es un Maestría ni una Carrera de Especialista, no otorga puntaje.

Al finalizar el mismo se otorga un Certificado de Aprobación a nivel curricular. Para ello, se necesitará aprobar el examen/actividad final del curso mediante la obtención de 7 (siete) puntos o más o su equivalente en escala cualitativa (Aprobado) sobre 10 (diez) puntos.

ARANCELES Y MODALIDADES DE PAGO

Serán informados y actualizados en enero 2026.-

Universidad Hospital Italiano de Buenos Aires

HOSPITAL ITALIANO de Buenos Aires

Pringles 457 - 1° Piso, Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina

cursosyjornadas.universidad@hospitalitaliano.org.ar

instituto.hospitalitaliano.org.ar

¡SEGUINOS! • Universidad Hospital Italiano de Buenos Aires