



Curso Internacional de Extensión  
“GESTION PARA JEFES DE SERVICIO  
EN HOSPITALES PÚBLICOS”

**2da versión**

Santiago, 2024



## ÍNDICE

### Tabla de contenido

1.	Introducción .....	3
2.	Propósito Formativo .....	4
3.	Contenidos .....	4
4.	Metodología .....	8
5.	Evaluación .....	8
6.	Cuerpo Docente .....	9
7.	Duración y Lugar de realización .....	11
8.	Perfil del estudiante .....	11
9.	Costos .....	11
10.	Resumen Programático .....	12
11.	Metodología de Aprendizaje .....	13



## 1. Introducción

El protagonista esencial de un hospital moderno u hospital 4.0 es el jefe de servicio, que debe evolucionar su rol convencional, adoptando como propio el empresarial del product manager, de manera que sitúe la asistencia, docencia e investigación convencionales al servicio de su mercado (el beneficiario FONASA que hace uso de la Modalidad de Atención Institucional, MAI), producto y cliente, que ‘democratice’ su liderazgo considerando a los médicos de su servicio como ‘socios’ y potenciando su conocimiento, que organice su trabajo diario por procesos, que establezca alianzas estratégicas con otros servicios con los que comparta pacientes (incluida la APS) y que se centre en la gestión de la clínica.

Con el equipo directivo del área asistencial completo es el momento adecuado para dotar a dicho equipo directivo de un marco de gestión compartido básico que permita al Hospital afrontar los retos del próximo futuro que se avecina.

No se trata de una capacitación destinada a proveer de conocimiento en abstracto, sino que se trata de una formación “in company training” para, por un lado alinearse con el modelo de gestión del hospital, y por otro para proporcionar instrumentos útiles para la gestión del día a día

Nivel 1 (10 hs). Es la parte sustantiva del curso. En este nivel se abordan los aspectos básicos que configuran la tarea del Jefe de Servicio hoy y que han de permitir a estos responsables dotar de contenido técnico su función de manera homogénea tanto para los líderes clínicos como los de los servicios centrales y de apoyo.

Nivel 2 (5 hs): A partir de los conocimientos del nivel anterior se trata de dotar a estos Jefes de Servicio convencionales del marco conceptual cultural e instrumental para convertirse en Gestores Clínicos y poder infundir a su equipo los principios de la Gestión “de la” Clínica

Nivel 3:(5 hs): El último paso pretende aportar a estos Jefes de Servicio y Líderes Clínicos las bases de su gestión como Product Managers de manera que coloquen las asistencia, docencia e investigación al servicio del Mercado, Producto y Cliente



## 2. Propósito Formativo

Desarrollo de competencias teóricas y prácticas para la gestión estratégica de un servicio clínico y su operacionalización en los distintos ámbitos organizacionales, con un enfoque orientado a la generación de valor al usuario y a la incorporación de las herramientas de la producción y marketing de servicios.

- Comprender las bases conceptuales y herramientas de la gestión estratégicas de servicios
- Conocer los conceptos y metodologías de la gestión clínica destinadas a la generación de valor del usuario.
- Aplicar los conceptos de la producción de servicios y del marketing en la gestión de un servicio clínico.

## 3. Contenidos

### Nivel I INTRODUCCION A LA GESTION PARA JEFES DE SERVICIO

10 módulos de 60' repartidos en 3 "capsulas" de 20'

#### Módulo 1: EL HOSPITAL 4.0. LAS LECCIONES APRENDIDAS DE LA COVID

- A) LA VINCULACION ENTRE EL MODELO SOCIAL Y EL MODELO DE SALUD. UN NUEVO CONCEPTO DE SALUD. LA CRISIS DEL SECTOR SALUD.
- B) LAS LECCIONES APRENDIDAS DE LA COVID. LOS 21 RETOS DEL SECTOR SALUD
- C) LOS REFERENTES EMPRESARIALES DEL HOSPITAL REINVENTADO<sup>24</sup>

#### Módulo 2: LA ATENCIÓN CENTRADA EN EL PACIENTE. DEL SERVICIO CONVENCIONAL A LAS UNIDADES ASISTENCIALES. EL MODELO PFC.

- A) ANATOMIA Y FISILOGIA DEL HOSPITAL REINVENTADO. UN HOSPITAL CENTRADO EN EL PACIENTE
- B) LOS ASPECTOS CLAVE DEL NUEVO MODELO ASISTENCIAL. DE LOS SERVICIOS CONVENCIONALES A LAS UNIDADES ASISTENCIALES
- C) EL MODELO CIBERNETICO



### **Módulo 3: DEL PLAN ESTRATÉGICO A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. EL PLAN DEL SERVICIO**

- A) EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO Y EL PENSAMIENTO OPERATIVO; DEMOCRATIZACION DEL SERVICIO; SOCIOS VERSUS FUNCIONARIOS
- B) EL MODELO CANVAS Y EL MODELO PPBS, EL PLAN ESTRATEGICO, EL PLAN OPERATIVO Y LA DIRECCION ESTRATÉGICA
- C) EL PLAN DEL SERVICIO

### **Módulo 4: LA POLITICA DE CALIDAD; EL VALOR LO DEFINE EL CLIENTE**

- A) EL CONCEPTO DE CALIDAD Y SUS ATRIBUTOS. EL MODELO PARASUREMAN Y EFQM. LA POLITICA DE CALIDAD; DEFINICION DEL NIVEL Y CONTROL DE CALIDAD
- B) LA POLITICA DE CALIDAD EN LAS UNIDADES ASISTENCIALES. POLITICA BASICA
- C) LA GESTION POR PROCESOS. DEL LEAN AL DESIGN THINKING

### **Módulo 5: LA GESTION DE PERSONAS. LAS CLAVES DE LA IMPLICACION Y EL COMPROMISO**

- A) LA GESTION DE PERSONAS; EL CONTRATO ECONOMICO
- B) EL CONTRATO PSICOLOGICO Y LA ADMINISTRACION DE LOS RRHH
- C) LIDERAZGO, NEGOCIACION Y PACTO GESTION DEL CAMBIO

### **Módulo 6: LA GESTION ECONOMICA DEL SERVICIO; VALOR Y SOSTENIBILIDAD**

- A) LAS BASES DE LA GESTION ECONOMICA; LA GESTION DE LOS GASTOS CORRIENTES Y LA CUENTA DE RESULTADOS. LA GESTION DEL GOOD WILL
- B) LA GESTION DE LAS INVERSIONES DE REPOSICION Y NUEVA TECNOLOGIA
- C) LOS MECANISMOS DE EVALUACION ECONOMICA

### **Módulo 7: LA CADENA DEL VALOR DE LA COMPRA DE SERVICIOS**

- A) DE VENDER LO QUE SE "FABRICA" A "FABRICAR" LO QUE SE VENDE. LA RELACION ENTRE EL ASEGURAMIENTO Y LA COMPRA CON LAS UNIDADES ASISTENCIALES; LA GESTION DEL RIESGO
- B) DEL CONTRATO PROGRAMA AL CONTRATO DE GESTION VERSUS LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO
- C) LA TRADUCCION DEL CONTRATO DE GESTION A LA DPO Y DPV

### **Módulo 8: LA GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

- A) LAS UNIDADES ASISTENCIALES Y EL DIMENSIONADO DE SUS INFRAESTRUCTURAS; CAMAS Y CONSULTORIOS
- B) LAS UNIDADES ASISTENCIALES Y EL DIMENSIONADO DEL PABELLON Y LOS RRHH
- C) EL TRABAJO EN EQUIPO CON LA ENFERMERIA

### **Módulo 9: GESTION DEL CONOCIMIENTO. DOCENCIA E I+D+i**

- A) LAS BASES DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO
- B) LA GESTION DE LA DOCENCIA PRE Y POST. LA RELACION CON LA UNIVERSIDAD
- C) LA GESTION DEL I+D+i

### **Módulo 10: EL JEFE DE SERVICIO CONVENCIONAL ANTE SU TAREA**

- A) HABILIDADES BASICAS PARA SU FUNCION Y RASGOS ESENCIALES DEL LIDERAZGO
- B) SU ROL EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES, LA GESTION DE LA INFORMACION Y LA TOMA DE DECISIONES
- C) SU MANUAL DE FUNCIONES

## **Nivel II “LA GESTION CLINICA Y LA GESTION DE LA CLINICA”**

**5 módulos de 60' repartidos en 3 “capsulas” de 20**

### **Módulo 1: LA CADENA DEL VALOR DE LA PRACTICA ASISTENCIAL**

- A) LA CADENA DEL VALOR DE LA PRACTICA ASISTENCIAL;
- B) OUTPUTS,
- C) OUTCOMES E ICHOM

### **Módulo 2: DEL MAS ES MENOS A LAS PRACTICAS DE VALOR**

- A) DEL MAS ES MENOS, AL SMALL IS BEATIFUL PASANDO POR EL OVERUSE,
- B) EL DO NOT DO Y EL RIGHT CARE;
- C) LA REDUCCIÓN DE LA VARIABILIDAD Y LAS PRACTICAS DE VALOR



**Módulo 3: COMO MEJORAR LA PRACTICA CLINICA**

- A) ¿COMO MEJORAR LA PRACTICA CLINICA REDUCIENDO SU VARIABILIDAD?;
- B) LA ESTANDARIZACION DE LA PRACTICA CLINICA

**Módulo 4: EL GOBIERNO CLINICO**

- A) EL GOBIERNO CLINICO;
- B) GESTION CLINICA+GESTION DE LA CLINICA

**Módulo 5: LAS OPORTUNIDADES DE LA TRANSFORMACION DIGITAL**

- A) LAS OPORTUNIDADES DE LA TRANSFORMACION DIGITAL;
- B) LA IA

**Nivel III “EL JEFE DE SERVICIO COMO PRODUCT MANAGER”**

**5 módulos de 60'. repartidos en 3 “capsulas” de 20’**

**Módulo 1: EL JEFE DE SERVICIO COMO PRODUCT MANAGER – I**

- A) LA RAZÓN DE SER DEL PRODUCT MANAGER Y SU TRADUCCIÓN AL ROL DEL JEFE DE SERVICIO

**Módulo 2: EL JEFE DE SERVICIO COMO PRODUCT MANAGER – II**

- A) EL JEFE DE SERVICIO/PRODUCT MANAGER DEBE CONOCER EL MERCADO,
- B) DOMINAR EL PRODUCTO Y RESPONSABILIZARSE DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE Y EL CONSUMIDOR

**Módulo 3: EL PRODUCT MANAGER Y EL MARKETING – I**

- A) LAS HERRAMIENTAS DEL MARKETING COMO APOYO A SU FUNCIÓN;
- B) MARKETING DE CLIENTE, DEMARKETING,
- C) MARKETING INTERNO, RELACIONAL Y MARTECH

**Módulo 4: EL PRODUCT MANAGER Y EL MARKETING – II**

- A) EL MARKETING MIX COMO BASE DEL CONTRATO DE GESTION

**Módulo 5: EL PRODUCT MANAGER ANTE SU TAREA**

- A) EL JEFE DE SERVICIO/PRODUCT MANAGER ANTE SU TAREA



## 4. Metodología

El curso se desarrollará en modalidad **100 % on line**, contando con actividades de estudio personal, participación en foros y realización de evaluaciones a través de la plataforma de la Escuela de Salud Pública.

Cada uno de los módulos del curso con la duración de una hora se subdivide a efectos didácticos en tres capsulas de 20 minutos

Los 64 videos del curso vienen acompañados de 220 diapositivas que quedaran en propiedad de los participantes.

La bibliografía básica del mismo es el libro el Hospital Reinventado que se entregará al final del curso El curso se desarrollará a lo largo de 10 semanas iniciándose la del 10 de octubre y finalizando la del 12 de diciembre.

El lunes de cada semana a la 09:00 estarán disponible los videos correspondientes a la citada semana así como las diapos que la acompañan para ser visualizados a lo largo de la semana a comodidad de los participantes.

Los videos de la semana dejaran de estar disponibles a las 12:00 del viernes de cada semana.

Los viernes de cada semana en horario a convenir se abrirá un foro de 90 minutos para que el profesor del curso pueda responder a todas las preguntas que los participantes quieran formularle

Los sábados a las 09:00 estarán disponibles y hasta la 12:00 las preguntas correspondientes a la autoevaluación cuyas respuestas correctas se facilitarán a los participantes el lunes siguiente

## 5. Evaluación

Controles auto-formativos al final de cada sesión.

Nota mínima de aprobación: 4,0 en escala de 1 a 7. Se considerará el promedio de todas las evaluaciones.

Para alumnos internacionales se entregará un certificado en la escala de evaluación del país respectivo.

El curso contará con la certificación institucional de la ESP.





## 6. Cuerpo Docente

### **Docente:**

#### **Francesc Moreu Oorbitg**

Ingeniero Industrial y Master en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad de Delf (Holanda) y EADA (Barcelona, España).

Su primera etapa profesional como Ingeniero fue en Philips en donde trabajó en su departamento de Eficiencia y Organización

En el sector Salud ha ocupado cargos de la mayor responsabilidad en la organización y gestión del sistema de salud en España desde 1981. Ex gerente del Hospital de Santa Cruz y San Pablo, del Hospital General de Valencia y del Hospital Universitario de Bellvitge. Ex gerente del Área de Gestión Costa de Ponent del Instituto catalán de la Salud, de la Región Sanitaria Centro del Servicio catalán de la Salud. Ex director general de ese Consultoría i Gestió del Consorci de Salut i Social de Catalunya. En la actualidad es socio director de Moreu y Asociados.

Gerente del INSALUD en el primer gobierno socialista (año 1983) y asesor ejecutivo del Ministro de Salud de aquella época.

Ha sido también Consejero Delegado del Instituto de Diagnóstico para la Imagen de Cataluña, Presidente y Consejero Delegado del Instituto catalán de Oncología y Presidente del Consejo Asesor de Planificación Sanitaria de Cataluña. Ha formado parte del Consejo de Administración de la Fundación Torres de Bea y de ACES patronal del sector privado en Cataluña

Desde estos cargos ha colaborado de forma muy significativa en la modernización y descentralización del sistema sanitario español, especialmente en el catalán y en la introducción de nuevos modelos de organización y gestión en los servicios de salud regionales.

Ex profesor asociado de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Terrassa y de la Facultad de Medicina la Universidad de Barcelona. Es director desde 1993 del programa de formación de directivos hospitalarios de la Barcelona Management School de la Universidad Pompeu Fabra. Profesor de la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile en su programa PADE y de la FEN de la misma Universidad en su Magister de Gestión en Salud.

Desde 1995 ha dirigido proyectos de modernización de sistemas de salud en América Latina, específicamente en México, Chile, Colombia, Argentina, Brasil y Uruguay y ha colaborado con el BID y el Banco Mundial.

En Argentina ha dirigido los proyectos de modernización de las Obras Sociales provinciales de Mendoza y Tucuman así como de los hospitales públicos de la citada provincia de Mendoza. Realizó también un diagnóstico de la situación de OSMATA y ha participado en cursos organizados por ISG sobre Gestión Clínica y marketing sanitario.



En España, viene concentrando su trabajo en el asesoramiento técnico a las autoridades de los sistemas de salud de las comunidades autónomas ("Regionesu), orientando las funciones y competencias de los diferentes niveles organizativos del sistema: financiador, asegurador, comprador y proveedor. Ha participado también como asesor técnico en el desarrollo legislativo de los sistemas de salud regionales (leyes de salud regionales, ley de ordenación territorial, carrera profesional, etc.) Ha dirigido multitud de planes estratégicos, planes directores, planes de empresa, etc. para diferentes hospitales de las comunidades autónomas.

Ha dictado multitud de conferencias y seminarios en diversos foros tanto en España como en Latinoamérica y viene colaborando en diversas actividades con la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile desde hace casi 20 años. Es comentarista habitual de temas de salud tanto en publicaciones especializadas como en medios generalistas, habiendo escrito diversos capítulos en tratados de gestión sanitaria y ha dirigido el proyecto de investigación sobre "la reinención del hospitalu, libro blanco que ha sentado las bases de la reforma hospitalaria en España, así como más recientemente ha editado un libro sobre "Un nuevo modelo de salud para una nueva sociedadu en la que se proponen las bases para la reforma del sector salud en España.

**Coordinador:**

**Marcos Vergara Iturriaga**

Médico cirujano egresado de la Universidad de Concepción en 1980, Doctor en Salud Pública, Magíster en Administración en Salud, Diplomado en Gestión de Salud (PUC), Diplomado en Gestión Social (BID).

Profesor Asociado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile y académico del programa de Políticas y Gestión de la Escuela de Salud Pública, de la cual también es Consejero.

Encargado de Investigación y Docencia y ex director del Instituto de Neurocirugía. Se desempeñó como director (s) del Hospital Clínico San Borja Arriarán.

Autor de distintas publicaciones por más de veinte años y del libro "Salud y Sociedad en Chile" lanzado el año 2022. Columnista del diario digital "El Mostrador".



## 7. Duración y Lugar de realización

El curso tiene una duración de 100 horas cronológicas correspondiente a las siguientes actividades:

Videos	20
Estudio	30
Foro (tutorías)	20
Prueba	30
<b>Total Curso</b>	<b>100</b>

Horas Sincrónicas: 50 (foros, pruebas)

Horas Asincrónicas: 50 (videos y estudio)

Se realizará a través de la plataforma educativa de la ESP.

[www.educa.saludpublica.uchile.cl](http://www.educa.saludpublica.uchile.cl)

## 8. Perfil del estudiante

Profesionales de sector salud con desempeño en áreas de jefatura de servicios clínicos o tienen interés en incursionar en esta área, con alto grado de compromiso con la formación continua y en la búsqueda del impacto en la atención asistencial a través del desarrollo de las competencias personales.

## 9. Costos

**Valor por alumno: \$680.000** (mínimo de alumnos: 20)

## 10. Resumen Programático

Módulo	Objetivos Específicos	Contenidos	Metodología de Aprendizaje	Horas Sincrónicas	Horas Asincrónicas
<b>Nivel I: INTRODUCCION A LA GESTION PARA JEFES DE SERVICIO</b>	Comprender las bases conceptuales y herramientas de la gestión estratégicas de servicios	Módulo 1: EL HOSPITAL 4.0. LAS LECCIONES APRENDIDAS DE LA COVID Módulo 2: LA ATENCIÓN CENTRADA EN EL PACIENTE. DEL SERVICIO CONVENCIONAL A LAS UNIDADES ASISTENCIALES. EL MODELO PFC. Módulo 3: DEL PLAN ESTRATÉGICO A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. EL PLAN DEL SERVICIO Módulo 4: LA POLITICA DE CALIDAD; EL VALOR LO DEFINE EL CLIENTE Módulo 5: LA GESTION DE PERSONAS. LAS CLAVES DE LA IMPLICACION Y EL COMPROMISO Módulo 6: LA GESTION ECONOMICA DEL SERVICIO; VALOR Y SOSTENIBILIDAD Módulo 7: LA CADENA DEL VALOR DE LA COMPRA DE SERVICIOS Módulo 8: LA GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Módulo 9: GESTION DEL CONOCIMIENTO. DOCENCIA E I+D+i Módulo 10: EL JEFE DE SERVICIO CONVENCIONAL ANTE SU TAREA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de material de estudio. Revisión de videos y lecturas.</li> <li>Participación en foro de consultas y discusión.</li> <li>Prueba de evaluación formativa.</li> </ul>	15	25
<b>Nivel II: LA GESTION CLINICA Y LA GESTION DE LA CLINICA</b>	Conocer los conceptos y metodologías de la gestión clínica destinadas a la generación de valor.	Módulo 1: LA CADENA DEL VALOR DE LA PRACTICA ASISTENCIAL. Módulo 2: DEL MAS ES MENOS A LAS PRACTICAS DE VALOR. Módulo 3: COMO MEJORAR LA PRACTICA CLINICA. Módulo 4: EL GOBIERNO CLINICO. Módulo 5: LAS OPORTUNIDADES DE LA TRANSFORMACION DIGITAL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de material de estudio. Revisión de videos y lecturas.</li> <li>Participación en foro de consultas y discusión.</li> <li>Prueba de evaluación formativa.</li> </ul>	7,5	12,5
<b>Nivel III: EL JEFE DE SERVICIO COMO PRODUCT MANAGER</b>	Aplicar los conceptos de la producción de servicios y del marketing en la gestión de un servicio clínico.	Módulo 1: EL JEFE DE SERVICIO COMO PRODUCT MANAGER – I Módulo 2: EL JEFE DE SERVICIO COMO PRODUCT MANAGER – II Módulo 3: EL PRODUCT MANAGER Y EL MARKETING – I Módulo 4: EL PRODUCT MANAGER Y EL MARKETING – II Módulo 5: EL PRODUCT MANAGER ANTE SU TAREA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de material de estudio. Revisión de videos y lecturas.</li> <li>Participación en foro de consultas y discusión.</li> <li>Prueba de evaluación formativa.</li> </ul>	7,5	12,5

## 11. Metodología de Aprendizaje

- Estudio de material aprendizaje (lecturas y videos) durante la semana-
- Desarrollo de un foro el viernes de cada semana
- Desarrollo de una evaluación formativa el sábado de cada semana.

Nivel	Horas	Contenidos	Fecha de Inicio	Fecha de Término
Nivel 1	10	INTRODUCCION A LA GESTION PARA JEFES DE SERVICIO	29-jul	01-sept
Nivel 2	5	LA GESTION CLINICA Y LA GESTION DE LA CLINICA	02-sept	15-sept
Nivel 3	5	EL JEFE DE SERVICIO COMO PRODUCT MANAGER	23-sept	06-oct