

1. DATOS BÁSICOS

Asignatura	Módulo 8. Gestión, financiación y liderazgo.
Titulación	Máster Universitario en Salud Pública
Escuela/ Facultad	Ciencias Biomédicas y de la Salud
Curso	Único
ECTS	6
Carácter	Obligatorio
Idioma/s	Castellano
Modalidad	A distancia
Semestre	S2
Curso académico	2024-2025
Docente coordinador	Luis Torija López

2. PRESENTACIÓN

En este módulo vamos a abordar: 1º los distintos sistemas y modelos de salud existentes y las organizaciones de salud global. 2º Las diferentes fuentes de financiación de la salud pública, así como los organismos internacionales y ONGs financiadoras de salud. 3º Los presupuestos y tramitación de un programa de salud. 4º Las herramientas de gestión de los equipos de salud, en especial el cuadro de mando integral. 5º Habilidades y herramientas personales de liderazgo y su aplicación al ámbito sanitario o de salud. 6º La comunicación en las organizaciones de salud y en situaciones de emergencia sanitaria

3. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Competencias básicas:

- CB2: Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB3: Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

Competencias transversales:

- CT4: Liderazgo influyente. Capacidad para influir en otros, para poder dirigir o guiarles hacia unos objetivos concretos en momentos de cambios constantes derivados por entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA) del mundo actual. Los líderes influyentes son referentes y son capaces de lograr un alto desempeño y los mejores resultados. Sus comportamientos generosos, éticos, empáticos y de un alto índice de inteligencia emocional les permiten ejercer como modelos a seguir, logrando un alto desempeño y motivación en sus equipos.

- CT7: Resiliencia. Capacidad de las personas para adaptarse a situaciones adversas, inesperadas, que causen estrés, ya sean personales o profesionales, superándolas e incluso convirtiéndolas en oportunidades de cambio positivo. Esta capacidad se traduce en un crecimiento profundo de la persona, haciéndoles conocer sus limitaciones, salir de su zona de confort, aprender de los obstáculos, desarrollar su inteligencia emocional y aprender a ser perseverantes ante situaciones difíciles.

Competencias específicas:

- CE10: Trabajar en colaboración dentro de un equipo interdisciplinario en proyectos del área de la salud pública.
- CE11: Liderar proyectos y/o grupos, tomando decisiones en salud pública, desde la ética y la responsabilidad profesional.
- CE13: Analizar los fundamentos en los que basar la atención a la población, la economía y las técnicas de evaluación en los sistemas e instituciones sanitarias.

Resultados de aprendizaje:

- RA1. Analizar las estructuras, funciones y autoridad de las organizaciones de salud pública.
- RA2. Analizar las principales formas de financiación e instrumentos de evaluación económica que se aplican en salud pública.
- RA3. Realizar la planificación estratégica de un programa, abordando la garantía, la compra y provisión de servicios de salud pública, en conexión con otros servicios de salud y otros sectores no sanitarios.
- RA4. Diseñar herramientas de gestión de equipos (cuadros de mando integral) para cohesionar equipos directivos y profesionales del conjunto de la organización y llevar a cabo planificaciones estratégicas.
- RA5. Desarrollar habilidades de liderazgo y negociación en un modelo participativo con personas y entidades.
- RA6. Identificar y Describir los elementos y fases en los planes de comunicación interna y externa a la organización de salud pública, en el marco de programas y/o intervenciones en situaciones de emergencia sanitaria.

En la tabla inferior se muestra la relación entre las competencias que se desarrollan en la asignatura y los resultados de aprendizaje que se persiguen:

Competencias	Resultados de aprendizaje
CB2, CB3, CT4, CT7, CE10, CE11 y CE13	RA1: Analizar las estructuras, funciones y autoridad de las organizaciones de salud pública.
CB2, CB3, CT4, CT7, CE10, CE11 y CE13	RA2. Analizar las principales formas de financiación e instrumentos de evaluación económica que se aplican en salud pública.
CB2, CB3, CT4, CT7, CE10, CE11 y CE13	RA3. Realizar la planificación estratégica de un programa, abordando la garantía, la compra y provisión de servicios de salud pública, en conexión con otros servicios de salud y otros sectores no sanitarios.
CB2, CB3, CT4, CT7, CE10, CE11 y CE13	RA4. Diseñar herramientas de gestión de equipos (cuadros de mando integral) para cohesionar equipos directivos y profesionales del conjunto de la organización y llevar a cabo planificaciones estratégicas.
CB2, CB3, CT4, CT7, CE10, CE11 y CE13	RA5. Desarrollar habilidades de liderazgo y negociación en un modelo participativo con personas y entidades.

CB2, CB3, CT4, CT7,
CE10, CE11 y CE13

RA6. Identificar y describir los elementos y fases en los planes de comunicación interna y externa a la organización de salud pública, en el marco de programas y/o intervenciones en situaciones de emergencia sanitaria.

4. CONTENIDOS

1. Estructuras, funciones y autoridad de las organizaciones gubernamentales de salud pública.
2. Mecanismos de financiación de salud pública.
3. Gestión de programas: Presupuesto, propuesta y aprobación de financiación. Contrato y negociación.
4. Gestión de equipos.
5. Liderazgo en la práctica de salud pública.
6. La comunicación en el ámbito de la salud pública.

5. METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

A continuación, se indican los tipos de metodologías de enseñanza-aprendizaje que se aplicarán:

- Clase magistral
- Método del caso
- Aprendizaje cooperativo
- Aprendizaje basado en problemas
- Entornos de simulación

6. ACTIVIDADES FORMATIVAS

A continuación, se identifican los tipos de actividades formativas que se realizarán y la dedicación en horas del estudiante a cada una de ellas:

Modalidad online:

Actividad formativa	Número de horas
Clases magistrales	12
Clases virtuales	18
Análisis de casos	15
Resolución de problemas	15
Elaboración de informes y escritos	10
Actividades en entornos de simulación	2
Estudios de contenidos y y documentación complementaria	50
Tutoría virtual	18

Foro virtual	8
Pruebas presenciales de conocimientos	2
Total	150

7. EVALUACIÓN

A continuación, se relacionan los sistemas de evaluación, así como su peso sobre la calificación total de la asignatura:

Modalidad online:

Sistema de evaluación	Peso
Informes y escritos	15%
Caso problema	15%
Observación sistemática (rúbrica)	10%
Prueba presencial de conocimientos	60%

En el Campus Virtual, cuando accedas a la asignatura, podrás consultar en detalle las actividades de evaluación que debes realizar, así como las fechas de entrega y los procedimientos de evaluación de cada una de ellas.

7.1. Convocatoria ordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

En todo caso, será necesario que obtengas una calificación mayor o igual a 5,0, tanto en la prueba presencial de conocimientos como en la nota de la parte práctica (media ponderada entre las tres actividades que lo componen, dos grupales y una individual).

No alcanzar la nota de corte implica no superar la asignatura en convocatoria ordinaria, y tener que presentarse a la convocatoria extraordinaria. La nota máxima que aparecerá en las actas de convocatoria ordinaria será un 4,0 sobre 10,0.

7.2. Convocatoria extraordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria extraordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

Se podrán entregar las actividades prácticas no superadas en convocatoria ordinaria, tras haber recibido las correcciones correspondientes a las mismas por parte del docente, o bien aquellas que no fueron

entregadas. A su vez, será necesario presentarse a la Prueba Conocimientos extraordinaria en caso de no haber alcanzado la nota mínima o no haberse presentado en convocatoria ordinaria.

No alcanzar la nota de corte implica no superar la asignatura en convocatoria extraordinaria. La nota máxima que aparecerá en las actas de convocatoria extraordinaria será un 4,0 sobre 10,0.

8. CRONOGRAMA

En este apartado se indica el cronograma con fechas de entrega de actividades evaluables de la asignatura:

Actividades evaluables	Fecha
Informes y escritos (c. ordinaria)	1 de septiembre de 2025
Caso problema (c. ordinaria)	1 de septiembre de 2025
Observación sistemática (rúbrica) (c. ordinaria)	1 de septiembre de 2025
Prueba presencial de conocimientos (c. ordinaria)	13-14 de septiembre de 2025
Informes y escritos (c. extraordinaria)	13 de octubre de 2025
Caso problema (c. extraordinaria)	13 de octubre de 2025
Observación sistemática (rúbrica) (c. extraordinaria)	13 de octubre de 2025
Prueba presencial de conocimientos (c. extraordinaria)	18-19 de octubre de 2025

Este cronograma podrá sufrir modificaciones por razones logísticas de las actividades. Cualquier modificación será notificada al estudiante en tiempo y forma.

9. BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 1

Tema 1

European Union Agency for Fundamental Rights (FRA, 2013). Inequalities and multiple discrimination in access to and quality of healthcare. https://fra.europa.eu/sites/default/files/inequalities-discrimination-healthcare_en.pdf

OCDE (1995). New Directions in Health Care Policy. *Health Policy Studies* No.7.

OMS (2009). El personal sanitario es imprescindible para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con la salud. https://www.who.int/hrh/workforce_mdgs/es/

OMS (2020). Proyecto de estrategia mundial de salud 2020-2025: https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/200067-lb-full-draft-digital-health-strategy-with-annex-cf-6jan20-cf-rev-10-1-clean-sp_1c8b2b9c-4c25-4efb-8553-9f466028b583.pdf?sfvrsn=4b848c08_4

Tema 2

OPS/OMS (2007). La Salud en las Américas. Vol 1. pags 314-19.

OPS/OMS (2000). Funciones Esenciales de Salud Pública. <http://www.paho.org/spanish/dpm/shd/hp/FESP.htm>).

Periódico Expansion (2019).

<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/salud/usa>

Piédrola, G. & Fernández-Crehuet, NJ. (2016). Medicina preventiva y salud pública (12ª ed.). Elsevier Masson.

Tema 3

Atun, R. et al. (2015), Health-system reform and universal health coverage in Latin America, *Lancet Publishing Group*. [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(14\)61646-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(14)61646-9)

BID (2018). Informe macroeconómico de América Latina y Caribe. <https://cedla.org/wp-content/uploads/2018/06/Info-macro-2018.pdf>

OCDE (2017). Panorama de salud 2017: Indicadores de la OCDE. https://doi.org/10.1787/health_glance-2017-en

Tema 4

Ministerio de Sanidad (2019). Estadísticas de gasto sanitario público. <https://www.mscbs.gob.es/estadEstudios/estadisticas/docs/EGSP2008/egsprincipalesResultados.pdf>

UE (2017). Ficha temática del semestre europeo. Sistemas sanitarios. Comisión Europea. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_health-systems_es.pdf

UNIDAD 2

Tema 1

OMS (2019). Countries are spending more on health, but people are still paying too much out of their own pockets. <https://www.who.int/news/item/20-02-2019-countries-are-spending-more-on-health-but-people-are-still-paying-too-much-out-of-their-own-pockets>

WHO (2019). Global Spending on Health: A World in Transition. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/330357/WHO-HIS-HGF-HF-WorkingPaper-19.4-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

OMS (2019). Countries are spending more on health, but people are still paying too much out of their own pockets. <https://www.who.int/news/item/20-02-2019-countries-are-spending-more-on-health-but-people-are-still-paying-too-much-out-of-their-own-pockets>

Tema 2

RSI (*Revista Sanitaria de Investigación*) (2021). Sistema sanitario de Estados Unidos. <https://www.revistasanitariadeinvestigacion.com/analisis-del-sistema-sanitario-de-estados-unidos-de-america-salud-y-negocio/analisis-del-sistema-sanitario>

OCDE (2020). Panorama de la salud: Latinoamérica y El Caribe 2020. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b01ad37f-es/index.html?itemId=/content/component/b01ad37f-es>

European Commission (2019). State of Health in the EU España. Perfil sanitario nacional 2019. https://ec.europa.eu/health/sites/default/files/state/docs/2019_chp_es_spanish.pdf

Tema 3

WB (2021). Financiación Banco Mundial.

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/07/11/world-bank-group-financing-development-challenges-60-billion-fiscal-year-2019>

WHO (2021). Budget & Finance Summary. <https://open.who.int/2018-19/budget-and-financing/flow>

PAHO (2021). Situación de las contribuciones de los Estados Miembros. 2021. Aportación en millones \$. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PAHO%20Quotas%20%2021JUN21%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PAHO%20Quotas%20%2021JUN21%20(1).pdf)

Tema 4

WORLD VISION (2021). Financial accountability. <https://www.worldvision.org/about-us/financial-accountability-2>

WORLD VISION (2018). Our global impact in 2018. https://www.wvi.org/sites/default/files/2019-10/WV-2018-Partnership-Update_FINAL%20270919.pdf

UNIDAD 3

Tema 1

Plan de Salud de Navarra 2014-2020. http://www.navarra.es/home_es/Temas/Portal+de+la+Salud/Ciudadania/Nuevo+Modelo+asistencial/Plan+Salud+Navarra/Plan+de+Salud+de+Navarra+2014-2020+Profesionales/

Plan de Humanización de la asistencia sanitaria de la Comunidad de Madrid. https://www.comunidad.madrid/transparencia/sites/default/files/plan/document/881_232_bvcm0179_02_0.pdf

Tema 2

IV Plan de Salud de Castilla y León. <https://www.saludcastillayleon.es/institucion/en/planes-estrategias/iv-plan-salud-castilla-leon.files/706616-IV%20plan%20de%20salud%20.pdf>

Plan de Salud de Navarra 2014-2020.

http://www.navarra.es/home_es/Temas/Portal+de+la+Salud/Ciudadania/Nuevo+Modelo+asistencial/Plan+Salud+Navarra/Plan+de+Salud+de+Navarra+2014-2020+Profesionales/

Tema 3

Contratación (2019). Portal de contratación de la Comunidad de Madrid. <http://www.madrid.org/contratos-publicos/1354787477873/1350930820369/1354787551483.pdf>

Guía “Mejorando la salud y el bienestar y reduciendo desigualdades (Ministerio de Sanidad, 2018). https://portal.guiasalud.es/wp-content/uploads/2019/01/GPC_579_Guia_Adapta_Participacion_-_Comunitaria.pdf

UNIDAD 4

Tema 1

Proyecto AP-21 (2012). Marco estratégico para la mejora de la atención primaria en España 85.

https://www.mscbs.gob.es/profesionales/proyectosActividades/docs/AP21MarcoEstrategico2007_2012.pdf

Ministerio de Sanidad (2019). Estadística de gasto sanitario público. <https://www.mscbs.gob.es/estadEstudios/estadisticas/docs/EGSP2008/egspPrincipalesResultados.pdf>

Tema 2

Semergen (2013-2020). Grupos de trabajo.

<https://www.semergen.es/?seccion=grupos&subSeccion=listadoGrupos>

Redacción Médica (2019). La OMS pone de ejemplo a España en el establecimiento de equipos multidisciplinares en Atención Primaria. <https://www.redaccionmedica.com/ultimas-noticias-sanidad/la-oms-pone-de-ejemplo-a-espana-en-el-establecimiento-de-equipos-multidisciplinares-en-atencion-primaria>.

Tema 3

Aibar, C. (2003). Modelos de indicadores para la gestión pública: el cuadro de mando integral. *Auditoría Pública: Revista de los Órganos Autónomos de Control Externo*. 2003; 30:14-23.

Naranjo Gil, D. (2010). El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos. *Gaceta Sanitaria* 2010; 24 (3): 220-224.

Tema 4

Menorca (2020). Revista Menorca Local.

<https://www.menorca.info/menorca/local/2020/12/08/702991/tratamientos-cronicos-complejos-son-inapropiados-segun-estudio-hecho-menorca.html>

Hospital Huelva (2021). Salud mental.

https://www.huelvainformacion.es/huelva/Salud-mental-Huelva-recupera-vida_0_1568843911.html

UNIDAD 5

Tema 1

Sánchez Vázquez, J.F. (2010). Liderazgo: Teorías y aplicaciones. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones

Gil, F. et al (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo* 2011;32(1):38-47

Tema 2

Whitmore, J. (2020). Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós.

http://america.org.ve/wp-content/uploads/2020/10/Coaching_-El-me%CC%81todo-para-mejorar-el-rendimiento-de-las-personas-John-Whitmore.pdf

“Observatorio GT, gestión y talento” (2018). UEM. https://value.universidadeuropea.es/wp-content/uploads/2018/09/Liderazgo-Intergeneracional-del-Observatorio-GT-Universidad-Europea_RB.pdf

Goleman, D. (2014). El poder de la inteligencia emocional. Edición Kindle, pp.141 y ss.

Tema 3

Martinez Torvisco, F. y March Cerdá, JC. (1999). “Canales de comunicación interna en un hospital del SAS: expectativas y realidad percibida por los profesionales”. *Gaceta Sanitaria*. Vol. 13. Issue SC2, pages 8132, October 1999. <https://www.gacetasanitaria.org/en-canales-de-comunicacin-interna-en-articulo-13008499>

Tema 4

Sedisa (2013). Informe sobre la profesionalización de los directivos de la salud. http://directivos.publicacionmedica.com/contenido/images/SEDISA_superdefinitivo_profesionalizacion%281%29%282%29.pdf

UNIDAD 6

Tema 1

Castanyer, O. y Ortega, E. (2013). Asertividad en el trabajo. Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso. Penguin Random House.

Drucker, P. (2004). *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*, 2004.

Tema 2

Estudio sobre “La Sociedad de la Información en España, 2016. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/La_Sociedad_de_la_Informacion_en_Espana_2016.pdf

Foro Español del paciente, Instituto Universitario (2019). Comunicación entre profesionales sanitarios y pacientes. https://www.consalud.es/pacientes/presentan-el-informe-comunicacion-entre-profesionales-sanitarios-y-pacientes_62550_102.html

Fundación Vila Casas (2013). Informe Quiral 2012: La comunicación Pública en torno al Sida y el VIH. Universidad Pompeu Fabra, 2013. Disponible en www.fundaciovilacasas.com/download-publicacio.php?id=604

Tema 3

OPS/OMS (2009). Guía de Gestión de la información y la comunicación en emergencias y desastres.

https://www.paho.org/chi/dmdocuments/GestionDelInformComunica_LowRes%20Dic%2009.pdf

OMS (2008). Guía de la Organización Mundial de la Salud para planificar la comunicación en caso de brotes epidémicos. Edición 2008. www.paho.org/spanish/ad/WHO_OutbreakCommPlanningGuide_S.pdf

10. UNIDAD DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Desde la Unidad de Orientación Educativa, Diversidad e Inclusión (ODI) ofrecemos acompañamiento a nuestros estudiantes a lo largo de su vida universitaria para ayudarles a alcanzar sus logros académicos. Otros de los pilares de nuestra actuación son la inclusión del estudiante con necesidades específicas de apoyo educativo, la accesibilidad universal en los distintos campus de la universidad y la equiparación de oportunidades.

Desde esta Unidad se ofrece a los estudiantes:

1. Acompañamiento y seguimiento mediante la realización de asesorías y planes personalizados a estudiantes que necesitan mejorar su rendimiento académico.
2. En materia de atención a la diversidad, se realizan ajustes curriculares no significativos, es decir, a nivel de metodología y evaluación, en aquellos alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo persiguiendo con ello una equidad de oportunidades para todos los estudiantes.
3. Ofrecemos a los estudiantes diferentes recursos formativos extracurriculares para desarrollar diversas competencias que les enriquecerán en su desarrollo personal y profesional.
4. Orientación vocacional mediante la dotación de herramientas y asesorías a estudiantes con dudas vocacionales o que creen que se han equivocado en la elección de la titulación

Los estudiantes que necesiten apoyo educativo pueden escribirnos a:

orientacioneducativa@universidadeuropea.es

11. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

¡Tú opinión importa!

La Universidad Europea te anima a participar en las encuestas de satisfacción para detectar puntos fuertes y áreas de mejora sobre el profesorado, la titulación y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las encuestas estarán disponibles en el espacio de encuestas de tu campus virtual o a través de tu correo electrónico.

Tu valoración es necesaria para mejorar la calidad de la titulación.

Muchas gracias por tu participación.

12. REGLAMENTO USO DE IA

El estudiante debe ser el autor o autora de sus trabajos/actividades.

El uso de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) debe ser autorizado por el docente en cada trabajo/actividad, indicando de qué manera está permitido su uso. El docente informará previamente en qué situaciones se podrá usar herramientas de IA para mejorar la ortografía, gramática y edición en general. El estudiante es responsable de precisar la información dada por la herramienta y declarar

debidamente el uso de cualquier herramienta de IA, en función de las directrices que marque el docente. La decisión final sobre la autoría del trabajo y la idoneidad del uso reportado de una herramienta de IA recae en el docente y en los responsables de la titulación.