

23-24

MÁSTER UNIVERSITARIO EN  
ADMINISTRACIÓN SANITARIA

# GUÍA DE ESTUDIO PÚBLICA



## **FUNCIONES DIRECTIVAS**

**CÓDIGO 26611053**

Ambito: GUI - La autenticidad, validez e integridad de este documento puede ser verificada mediante el Código Seguro de Verificación (CSV) en la dirección <https://sede.uned.es/valida/>



9F872D4B8308B39A690D44697E2F70E

**uned**

23-24

FUNCIONES DIRECTIVAS

CÓDIGO 26611053

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN  
REQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES PARA CURSAR ESTA ASIGNATURA  
EQUIPO DOCENTE  
HORARIO DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE  
COMPETENCIAS QUE ADQUIERE EL ESTUDIANTE  
RESULTADOS DE APRENDIZAJE  
CONTENIDOS  
METODOLOGÍA  
SISTEMA DE EVALUACIÓN  
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA  
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA  
RECURSOS DE APOYO Y WEBGRAFÍA

Ámbito: GUI - La autenticidad, validez e integridad de este documento puede ser verificada mediante el "Código Seguro de Verificación (CSV)" en la dirección <https://sede.uned.es/valida/>



9F872D4B8308B39A690D44697E2F70E

Nombre de la asignatura	FUNCIONES DIRECTIVAS
Código	26611053
Curso académico	2023/2024
Título en que se imparte	MÁSTER UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN SANITARIA
Tipo	
Nº ETCS	0
Horas	0.0
Periodo	SEMESTRE
Idiomas en que se imparte	

## PRESENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN

Esta asignatura tiene por objetivo valorar el desempeño y competencias profesionales en el contexto de la gestión clínica. Para ello se tratará de que el estudiante adquiera los fundamentos y principios de la administración y gobierno de la empresa sanitaria, desarrollando una serie de aspectos clave de la función directiva en organizaciones profesionales, cuyo activo fundamental es el conocimiento. Se abordará el conocimiento relevante de los factores integrantes de la gestión del capital humano en la organización y servicios sanitarios.

## REQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES PARA CURSAR ESTA ASIGNATURA

Esta asignatura **no requiere de conocimientos previos específicos**, salvo los referidos con carácter general al conjunto del Máster.

La asignatura se organiza en **dos Bloques Didácticos consecutivos**, relacionados pero con contenidos muy diferenciados. Complete el estudio de cada Bloque, que será evaluado de forma específica en el examen.

La secuencia de estudio sugerida es recomendable para avanzar en una ruta pedagógica de creciente complejidad y amplitud, de manera que las Unidades de Aprendizaje previas ayudan a estudiar las siguientes, y las obligatorias facilitan la interpretación y aprovechamiento de las unidades prácticas y las complementarias. Para facilitar este proceso hemos ordenado en semanas lectivas el aprendizaje, aunque obviamente cada estudiante puede seguir las enseñanzas a su propio ritmo; no obstante, la interacción entre los estudiantes y con los profesores se beneficia de sincronizar el estudio durante las semanas lectivas que se sugieren.

Recordamos que, como competencias generales, es necesario que el alumno sepa el manejo básico de programas de ofimática, navegación por internet y manejo de la plataforma docente.

Ámbito: GUI - La autenticidad, validez e integridad de este documento puede ser verificada mediante el "Código Seguro de Verificación (CSV)" en la dirección <https://sede.uned.es/valida/>



9F872D4B8308B39A690D44697E2F70E

## EQUIPO DOCENTE

Nombre y Apellidos	PEDRO ANTONIO TAMAYO LORENZO (Coordinador de asignatura)
Correo Electrónico	ptamayo@cee.uned.es
Teléfono	91398-7845
Facultad	FACULTAD DE DERECHO
Departamento	ECONOMÍA APLICADA Y GESTIÓN PÚBLICA

## COLABORADORES DOCENTES EXTERNOS

Nombre y Apellidos	JUAN PABLO MARTÍNEZ MARQUETA
Correo Electrónico	juanpablomartinez@invi.uned.es
Nombre y Apellidos	JOSE MARÍA MUÑOZ Y RAMÓN
Correo Electrónico	josemariam@invi.uned.es
Nombre y Apellidos	MARÍA TERESA ALONSO SALAZAR
Correo Electrónico	mtalonso@invi.uned.es
Nombre y Apellidos	ÁNGELA HERNÁNDEZ PUENTE
Correo Electrónico	ahpuente@invi.uned.es
Nombre y Apellidos	ALONSO CARLOS MORENO GARCÍA
Correo Electrónico	acmoreno@invi.uned.es

## HORARIO DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE

La Tutoría es esencial en la formación a distancia. En cada Bloque Didáctico los profesores-coordinadores estarán a disposición de los estudiantes para resolver dudas. Se trata de crear en el Foro de Trabajo y Tutoría una comunidad de aprendizaje, donde la interacción entre profesores y estudiantes, además de abordar dudas sobre los contenidos docentes, incorpore temas de actualidad o debates, que permitan profundizar y enriquecer los temas tratados en cada Bloque y Asignatura, así como orientar su aplicación práctica. Además, los Coordinadores Académicos del MUAS apoyan y están disponibles para el desarrollo de la docencia en todas las asignaturas.

## COMPETENCIAS QUE ADQUIERE EL ESTUDIANTE

### COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES:

CG 02 - INSTRUMENTALES: Ser capaz de: Tomar de decisiones. Resolver problemas. Organizar y planificar. Analizar y sintetizar. Comunicar oral y por escrito en la lengua nativa. Gestionar la información. Conocer y usar las nuevas tecnologías y redes sociales. Manejar adecuadamente el tiempo. Tener habilidad para negociar. Determinar prioridades. Usar Técnicas de evaluación

CG 03 - SISTÉMICAS: Ser capaz de: Actuar motivado por la calidad. Adaptarse a nuevas situaciones. Pensar de manera creativa. Aprender de forma autónoma. Actuar con iniciativa y

Ámbito: GUJ - La autenticidad, validez e integridad de este documento puede ser verificada mediante el "Código Seguro de Verificación (CSV)" en la dirección <https://sede.uned.es/valida/>



9F872D4B8308B39A690D44697E2F70E

espíritu emprendedor Mostrar Liderazgo profesional

CG 04 - PERSONALES. Ser capaz de Actuar con compromiso ético. Trabajar en equipo y saber delegar. Mostrar habilidades en las relaciones interpersonales. Mostrar un razonamiento crítico. Actuar con autonomía personal y creatividad.

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - 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

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:**

CE 10 - Capacidad para utilizar el método científico y su aplicación en la investigación.

CE 11 - Conocer los elementos que caracterizan la producción sanitaria y las herramientas para el control de gestión.

**RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

En el transcurso del proceso aprendizaje de esta asignatura se espera que el alumno adquiera las capacidades, competencias y habilidades para:

1. Conocer y comprender la perspectiva de la administración y gobierno de la empresa sanitaria.
2. Conocer y comprender los factores integrantes de la gestión del capital humano en la organización y servicios sanitarios. Aplicar técnicas de negociación y comunicación.
3. Establecer métodos para el cálculo de plantillas de personal sanitario.
4. Sintetizar y comunicar resultados de estudios.
5. Evaluar el desempeño de sistemas organizativos y sociales complejos.
6. Profundizar en la adquisición de actitudes y aptitudes de liderazgo profesional con los conocimientos y habilidades aprendidas.

Ámbito: GUI - La autenticidad, validez e integridad de este documento puede ser verificada mediante el "Código Seguro de Verificación (CSV)" en la dirección <https://sede.uned.es/valida/>



9F872D4B8308B39A690D44697E2F70E

## CONTENIDOS

### BLOQUE DIDÁCTICO Función directiva y estrategia

- Administración y gestión avanzada de los servicios sanitarios.
- Función directiva; liderazgo y desarrollo directivo.
- Planificación estrategias.
- Clima organizativo, negociación y gestión de las relaciones sindicales.
- Comunicación externa e interna en las organizaciones.
- Retos de innovación en la estructura y funcionamiento de la gestión pública y sanitaria. Buen Gobierno.
- Aplicación de instrumentos de la función directiva a retos de organización de los centros y servicios sanitarios.

### BLOQUE DIDÁCTICO Gestión de personas

- Gestión de personas y de capital humano en las organizaciones y en la sanidad.
- Marco jurídico y retributivo de personal en el SNS.
- Motivación, políticas profesionales y ética profesional y de las organizaciones.
- Gestión de conflictos y relaciones sindicales.
- El ejercicio privado de las profesiones sanitarias.
- Aplicación de instrumentos de gestión de las personas a los problemas actuales de gobierno del capital humano en la sanidad.

## METODOLOGÍA

La asignatura está planteada mediante **una modalidad semipresencial (Blended-Learning)**. El estudio de las Unidades de aprendizaje, y de los materiales que el equipo docente proponga, es la base de la asignatura; **para ello el estudiante tiene a su disposición una introducción a cada tema, con preguntas de auto-evaluación para comprobar la comprensión de los contenidos, así como para entrenar al estudiante en el modelo de preguntas que se utilizarán en el examen.**

Estas Unidades se articulan en un **Plan de Trabajo de la asignatura** (que figura en el Curso Virtual con un recordatorio de fechas), en el cual se sugieren de forma secuencial y calendarizada las lecturas y actividades que deben hacer para organizar su estudio y garantizar un esfuerzo y dedicación mantenido y continuado. El estudio se apoyará en otros recursos, con componentes presenciales y a distancia que presentamos a continuación:

1.- **Componente presencial.** (En la sede de la Escuela Nacional de Sanidad, o de la UNED)

Las sesiones presenciales se realizan al inicio de cada uno de los dos años académicos del curso, y después de cada asignatura (bimensual). En la sesión sresencial previa a una asignatura se reservará un tiempo para que los profesores-coordinadores se presenten e

Ambiente: GUI - La autenticidad, validez e integridad de este documento puede ser verificada mediante el "Código Seguro de Verificación (CSV)" en la dirección <https://sede.uned.es/valida/>



9F872D4B8308B39A690D44697E2F70E

introduzcan los contenidos de la materia. En la sesión presencial del final de la asignatura se desarrollan actividades de profundización y aplicación práctica, y se realiza el examen.

**La sesión presencial se considera obligatoria;** su asistencia y participación activa forma parte de los requisitos y de la evaluación del curso, y en ella se desarrolla el examen presencial de la Asignatura, **por lo que se certificará ante terceros como convocatoria de examen universitario a efectos de autorización laboral preceptiva.**

La programación en detalle de las sesiones presenciales buscará incorporar temas de actualidad y muy vinculados a lo práctico y aplicado. También se intentará que las dudas y áreas de interés suscitados en los Foros (ver apartado siguiente) formen parte del programa de temas y debates de la sesión presencial. Por lo anterior, cada sesión presencial tendrá un programa individualizado que se comunicará a los estudiantes con la debida antelación, publicándose en el Aula Virtual del curso; en dicha aula también se publicarán tras el seminario los materiales documentales o multimedia editados que hayan surgido en el desarrollo y que puedan ser de interés para los estudiantes.

**2.- Componente a distancia.**

Como en el resto de las Asignaturas, el componente a distancia se gestionará a través de la plataforma docente o Aula Virtual de la UNED.

En el Aula Virtual a través del entorno Moodle, se encuentra organizado todo el material de estudio para cada Bloque Didáctico y Unidad de Aprendizaje. Hay una gran variedad de instrumentos de aprendizaje a disposición del estudiante: La introducción, las lecturas esenciales, las lecturas y materiales complementarios, preguntas para orientar la evaluación, algunas videoconferencias breves, y otros materiales o enlaces de utilidad.

Y, además de todo lo anterior, para cada uno de los Bloques hay un Foro de Trabajo, y de Tutoría, que es la pieza esencial de interacción entre estudiantes y profesores. No se trata tan sólo de un “foro de dudas” (aunque responder a las dudas en el estudio forma parte de su misión), sino que se configura como una comunidad de aprendizaje dinamizada por los Profesores-Coordinadores, y con la participación de la Dirección Académica del MUAS que también asume una función de facilitación y encaje desde la perspectiva global del MUAS. El diseño de los Foros del Aula Virtual facilita que todos los participantes puedan aportar textos, enlaces y documentos para enriquecer el debate y profundizar en los temas tratados. Además de los Foros de Trabajo y de Tutoría, el MUAS ofrece un Foro General del MUAS para aspectos académicos (preguntas, dudas, consultas...) no relacionados específicamente con una determinada asignatura.

**SISTEMA DE EVALUACIÓN**

**TIPO DE PRUEBA PRESENCIAL**

Tipo de examen No hay prueba presencial

**CARACTERÍSTICAS DE LA PRUEBA PRESENCIAL Y/O LOS TRABAJOS**

Requiere Presencialidad Si

Descripción

Ámbito: GUI - La autenticidad, validez e integridad de este documento puede ser verificada mediante el "Código Seguro de Verificación (CSV)" en la dirección <https://sede.uned.es/valida/>



9F872D4B8308B39A690D44697E2F70E

Tipo de examen: Examen mixto / calificación por Bloque Didáctico

**Preguntas test: 12**

**Preguntas desarrollo: 1**

**Preguntas de respuesta breve para contenidos de ampliación: 2**

**Duración del examen: 60 (minutos)**

**Material permitido en el examen: Se podrá emplear material auxiliar con los requisitos y condiciones que establezca la Comisión Académica.**

**Criterios de evaluación**

La calificación de la asignatura se obtendrá combinando las notas de los dos Bloques Didácticos que las componen.

**Las calificaciones de la asignatura se redondearán a una cifra con un solo decimal.**

**El examen de cada Bloque se desarrolla en la Sesión Presencial correspondiente al Calendario, durante una hora, y con los siguientes componentes:**

Una pregunta de Test con cuatro respuestas (solo una verdadera y sin penalizar los errores) por cada una de las Unidades de Aprendizaje de la UA1 a la UA6 (seis preguntas).

Una pregunta de Test de Verdadero/ Falso por cada una de las Unidades de Aprendizaje de la UA1 a la UA6 (seis preguntas).

Las preguntas de test correctas se valoran con 0,5 puntos (12 x 0,5 = 6 puntos máximo);

Una pregunta abierta de desarrollo breve (se dan a elegir dos) referida a cualquiera de los contenidos desarrollados de la UA1 a la UA6.

La pregunta abierta de respuesta breve se valora con 3 puntos.

Dos preguntas abiertas de respuesta breve que el estudiante puede elegir entre las que se le ofrecen, relativas las Unidades de Aprendizaje de ampliación de contenidos (UA7 y sucesivas).

Cada una de estas dos preguntas se valora con 0,5 puntos.

**Si lo consideran pertinente, los profesores-coordinadores de los bloques didácticos podrán modificar este esquema de examen.**

Ponderación de la prueba presencial y/o los trabajos en la nota final

Fecha aproximada de entrega

Comentarios y observaciones

**PRUEBAS DE EVALUACIÓN CONTINUA (PEC)**

¿Hay PEC? No

Descripción

Ver apartado anterior

Criterios de evaluación

Ponderación de la PEC en la nota final

Fecha aproximada de entrega

Comentarios y observaciones

Ámbito: GUI - La autenticidad, validez e integridad de este documento puede ser verificada mediante el "Código Seguro de Verificación (CSV)" en la dirección <https://sede.uned.es/valida/>



9F872D4B8308B39A690D44697E2F70E

**OTRAS ACTIVIDADES EVALUABLES**

¿Hay otra/s actividad/es evaluable/s? No

Descripción

Ver apartado anterior.

Criterios de evaluación

Ponderación en la nota final

Fecha aproximada de entrega

Comentarios y observaciones

**¿CÓMO SE OBTIENE LA NOTA FINAL?**

La calificación final de la asignatura será la media de la nota de los exámenes de los dos bloques. Para poder obtener el APTO en la asignatura, será necesario obtener en cada uno de los bloques al menos un 50% de los puntos correspondientes.

**BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

Se señalan textos en acceso libre que pueden ser introductorios y motivadores para los estudiantes:

- Sánchez Pérez J.A. Funciones, competencias y habilidades directivas [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2012 [actualizado octubre 2022]. Disponible en: [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2\\_funciones\\_\\_competencias\\_y\\_habilidades\\_directivas.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2_funciones__competencias_y_habilidades_directivas.pdf)
- Muñoz y Ramón JM. La Función Directiva en el Sanidad. Atención Especializada [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2022. Disponible en: [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:501136/n9.13\\_La\\_Funci\\_\\_n\\_Directiva\\_en\\_el\\_Sanidad.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:501136/n9.13_La_Funci__n_Directiva_en_el_Sanidad.pdf)
- Carretero Alcantara L. Dirección estratégica y planes de acción [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013 [Actualizado oct. 2022]. Disponible en: [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500694/n9.10\\_Direcci\\_\\_n\\_estrat\\_\\_gica\\_y\\_planes\\_de\\_acci\\_\\_n.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500694/n9.10_Direcci__n_estrat__gica_y_planes_de_acci__n.pdf)
- Arias Menéndez E. Principios de gestión del capital humano en los servicios sanitarios [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2018 [Actualizado 2022]. Disponible en: [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500697/n10.1\\_Principios\\_de\\_gesti\\_\\_n\\_del\\_capital\\_humano.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500697/n10.1_Principios_de_gesti__n_del_capital_humano.pdf)
- Larios Risco D, Segura Garcia B. El marco jurídico de las relaciones laborales en el sistema nacional de salud [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2012 [Actualizado octubre 2022]. Disponible en: [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500698/n10.2\\_El\\_marco\\_jur\\_\\_dico.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500698/n10.2_El_marco_jur__dico.pdf)

Ámbito: GUI - La autenticidad, validez e integridad de este documento puede ser verificada mediante el "Código Seguro de Verificación (CSV)" en la dirección <https://sede.uned.es/valida/>



9F872D4B8308B39A690D44697E2F70E

## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

La asignatura y sus Bloques Didácticos desarrollan en las Unidades de Aprendizaje una serie de lecturas y referencias bibliográficas esenciales, complementarias o de ampliación en acceso libre y descargable, que son específicas y se ajustan al proceso de estudio.

## RECURSOS DE APOYO Y WEBGRAFÍA

Las asignaturas y Bloques Didácticos desarrollan en las Unidades de Aprendizaje una serie de lecturas y referencias bibliográficas esenciales, complementarias o de ampliación en acceso libre y descargable, que son específicas y se ajustan al proceso de estudio.

RECURSOS DE APOYO Y WEBGRAFÍA Además del apoyo en el Aula Virtual, el estudiante adicionalmente cuenta con los siguientes recursos de apoyo y webgrafía.

### Recursos Presenciales:

El IMIENS (Instituto Mixto de Investigación “Escuela Nacional de Sanidad”) aporta las sedes de la Universidad y el Instituto de Salud Carlos III como instrumentos y marcos disponibles para el aprendizaje; en particular el aulario de la ENS, la Biblioteca Nacional de Ciencias de la Salud del ISCIII, la Biblioteca de la UNED, las Aulas de Informática de la ENS, los Centros Asociados de la UNED, y los soportes telemáticos, informáticos y de producción de medios audiovisuales de la UNED, son todos elementos disponibles para el servicio al alumno.

Las sesiones presenciales son los puntos clave de contacto en la creación de un modelo de aprendizaje combinado, que complementa el estudio individual del estudiante con la interacción directa con el resto de los compañeros y el profesorado.

### Webgrafía de apoyo.

- 1.- Biblioteca Nacional de Ciencias de la Salud del ISCIII: <https://www.isciii.es/QueHacemos/Servicios/Biblioteca/Paginas/default.aspx>
- 2.- Espacio UNED (biblioteca de la UNED): <http://e-spacio.uned.es/fez/>
- 3.- Lista de Colecciones en ESCUELA NACIONAL DE SANIDAD: [http://e-spacio.uned.es/fez/list.php?community\\_pid=bibliuned:EscuelaNacionaldeSanidad](http://e-spacio.uned.es/fez/list.php?community_pid=bibliuned:EscuelaNacionaldeSanidad)
- 4.- Revista GAPS <https://revistas.uned.es/index.php/GAPS/index>
- 5.- Repositorio Institucional de Salud (Instituto de Salud Carlos III) REPISALUD: <https://www.isciii.es/QueHacemos/Servicios/Biblioteca/Paginas/Repositorio-institucional-REPISALUD.aspx>
- 6.- Portal Estadístico del SNS: <https://www.sanidad.gob.es/estadEstudios/portada/home.htm>
- 7.- Buscador Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/buscar/>
- 8.- Eurostat (estadísticas de la UE): <https://ec.europa.eu/eurostat>
- 9.- OMS Europa: <https://www.who.int/europe/home?v=welcome>
- 10.- OCDE: <https://www.oecd.org/>

Ámbito: GUI - La autenticidad, validez e integridad de este documento puede ser verificada mediante el "Código Seguro de Verificación (CSV)" en la dirección <https://sede.uned.es/valida/>



9F87D4B8308B39A690D44697E2F70E

## IGUALDAD DE GÉNERO

En coherencia con el valor asumido de la igualdad de género, todas las denominaciones que en esta Guía hacen referencia a órganos de gobierno unipersonales, de representación, o miembros de la comunidad universitaria y se efectúan en género masculino, cuando no se hayan sustituido por términos genéricos, se entenderán hechas indistintamente en género femenino o masculino, según el sexo del titular que los desempeñe.

Ámbito: GUI - La autenticidad, validez e integridad de este documento puede ser verificada mediante el "Código Seguro de Verificación (CSV)" en la dirección <https://sede.uned.es/valida/>



9F872D4B8308B39A690D44697E2F70E