

unir

UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
DE LA RIOJA

Memoria verificada del título oficial de
**MÁSTER UNIVERSITARIO
EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN SANITARIA**

(Informe de evaluación favorable de ANECA del 31 de marzo de 2015)

(Modificación consolidada por ANECA el 29 de agosto de 2016)

ÍNDICE

1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO.....	4
1.1. DATOS BÁSICOS	4
1.2. DISTRIBUCIÓN DE CRÉDITOS	4
1.3. UNIVERSIDADES Y CENTROS.....	4
2. JUSTIFICACIÓN	5
2.1. INTERÉS ACADÉMICO, CIENTÍFICO Y PROFESIONAL DEL TÍTULO.....	5
2.2. NORMAS REGULADORAS DEL EJERCICIO PROFESIONAL.....	8
2.3. REFERENTES NACIONALES E INTERNACIONALES	8
2.4. PROCEDIMIENTOS DE CONSULTA INTERNOS Y EXTERNOS.....	10
3. COMPETENCIAS.....	15
3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES.....	15
3.2. COMPETENCIAS TRANSVERSALES.....	16
3.3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	16
4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES	18
4.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN PREVIO	18
4.2. REQUISITOS DE ACCESO Y CRITERIOS DE ADMISIÓN	19
4.3. APOYO A ESTUDIANTES.....	21
4.4. SISTEMAS DE TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS.....	23
4.5. COMPLEMENTOS FORMATIVOS	25
5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS.....	27
5.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS	27
5.2. ACTIVIDADES FORMATIVAS.....	41
5.3. SISTEMAS DE EVALUACIÓN	44
5.4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS MATERIAS.....	46
6. PERSONAL ACADÉMICO.....	58
6.1. PROFESORADO	58
6.2. OTROS RECURSOS HUMANOS	67
7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS	78
7.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ADECUACIÓN DE LOS MATERIALES Y SERVICIOS DISPONIBLES.....	78
7.2. DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DOCENTES.....	78
7.3. DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS INVESTIGADORAS.....	81
7.4. RECURSOS DE TELECOMUNICACIONES.....	81
7.5. MECANISMOS PARA GARANTIZAR EL SERVICIO BASADO EN LAS TIC.....	82
7.6. DETALLE DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO.....	83
7.7. PREVISIÓN DE ADQUISICIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS NECESARIOS	86
7.8. ARQUITECTURA DE SOFTWARE	87
7.9. CRITERIOS DE ACCESIBILIDAD UNIVERSAL Y DISEÑO PARA TODOS	90

8. RESULTADOS PREVISTOS	91
8.1. ESTIMACIÓN DE VALORES CUANTITATIVOS	91
8.2. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA VALORAR EL PROGRESO Y LOS RESULTADOS	91
9. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD	93
10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN	93
10.1. CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN	93
10.2. PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN	93
10.3. ENSEÑANZAS QUE SE EXTINGUEN	93
10.4. EXTINCIÓN DE LAS ENSEÑANZAS	93

1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

1.1. Datos básicos

Denominación	Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria por la Universidad Internacional de La Rioja
Tipo de Enseñanza	A distancia
Rama de conocimiento	Ciencias Sociales y Jurídicas
ISCED 1	345 – Administración y gestión de empresas
ISCED 2	720 - Salud
Profesión regulada	No
Lengua	Castellano
Facultad	Facultad de Ciencias de la Salud

1.2. Distribución de créditos

Materias	Créditos ECTS
Obligatorias	48
Optativas	0
Prácticas Externas	0
Trabajo Fin de Máster	12
Créditos totales	60

1.3. Universidades y centros

1.3.1. Plazas de nuevo ingreso ofertadas

Año de implantación	
Primer año	300
Segundo año	300

1.3.2. Número de créditos de matrícula por estudiante y período lectivo

	TIEMPO COMPLETO		TIEMPO PARCIAL	
	ECTS Matrícula Min	ECTS Matrícula Max	ECTS Matrícula Min	ECTS Matrícula Max
PRIMER AÑO	60	60	30	41
RESTO AÑOS	42	60	30	41

1.3.3. Normativa de permanencia

<http://gestor.unir.net/userFiles/file/documentos/normativa/permanencia.pdf>

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 4 de 94	UNIR, agosto 2016.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Interés académico, científico y profesional del título

Las organizaciones sanitarias precisan continuamente renovarse para ir adaptándose a los cambios sociales, tecnológicos y científicos. Tanto los servicios públicos, como las instituciones sanitarias privadas, enfrentan el reto de prestar una atención sanitaria de forma efectiva y eficiente con un alto nivel de calidad y en un entorno seguro para los pacientes. Para lograrlo es necesario aunar capacidad técnica, destreza y ética profesional en un entorno que posibilite la innovación y reduzca la variabilidad innecesaria. La gestión clínica se ha convertido en los últimos años en una necesidad para los sistemas sanitarios, especialmente en estos últimos años donde la austeridad y el rigor presupuestario han marcado los ejes de reformas en el sector.

El sistema de gestión para una organización es la base para su buen funcionamiento. El sistema de gestión es el esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones sanitarias, aunque son más complejas, comparten esta necesidad por una gestión responsable, razón por la que se han embarcado en diferentes formatos en formar a sus profesionales para que sean quienes lideren los centros, servicios y unidades.

En el mundo sanitario de los países de la OCDE surgió a mediados del siglo XX la necesidad de nuevas fórmulas de gestión para adaptarse a las demandas de la sociedad, los cambios epidemiológicos, la innovación tecnológica y la presión ciudadana que reclama más y mejores servicios junto a un notable y creciente incremento de los costes de la atención sanitaria. Tanto los países con modelos de sistemas públicos de salud como los organizados en torno a seguros o compañías sanitarias que prestan sus servicios en base a coberturas sanitarias, se han visto abocadas a mejorar su eficiencia reduciendo el incremento exponencial de los costes fundamentalmente hospitalarios, ensayando modelos de gestión y enfoques de organización asistencial alternativos para lo que, como primer paso, requieren de profesionales cualificados en dirección y gestión de organizaciones tan complejas como las sanitarias.

Los sistemas basados en sistemas de aseguramiento se han caracterizado por traspasar progresivamente el riesgo a los prestadores de la atención sanitaria, exigiendo niveles contratados de calidad y seguridad. Los países con modelos nacionales de salud han puesto en marcha nuevas fórmulas de gestión del recurso humano y financiero, modelos mixtos de colaboración público-privado y potenciado la gestión clínica buscando una mayor implicación de quienes toman las decisiones sobre el gasto sanitario: los profesionales.

Los estudios sobre producción de servicios de salud, producto sanitario, atlas de variabilidad, análisis de costes y gestión por procesos han permitido establecer un cuerpo de conocimiento que contribuye a un uso más eficiente de los recursos ofreciendo una respuesta adecuada y oportuna a las necesidades de diagnóstico, tratamiento y tipo de cuidados. Por otro lado, el desarrollo tecnológico es exponencial pero con unos costes muy elevados sin que los beneficios hayan crecido en la misma proporción. La evaluación de la tecnología y el apropiado uso de la misma suponen un reto para los sistemas sanitarios. La participación de los clínicos en el proceso de toma de decisiones resulta indispensable para lo que se requiere de una visión integradora del sistema de salud, un comportamiento ético y una formación científica apropiadas.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 5 de 94	UNIR, agosto 2016.

Los estudios en dirección y gestión sanitaria han ido evolucionando para además de incluir lo referente a la macro y meso gestión, introducirse en el mundo de la micro-gestión, ofreciendo una formación en la denominada Gestión Clínica como elemento indispensable para la sostenibilidad de los sistemas sanitarios.

Por Gestión Clínica nos referimos a la incorporación de los profesionales sanitarios en la gestión de los recursos utilizados en su propia práctica clínica. La Gestión Clínica permite descentralizar progresivamente las decisiones sobre la gestión de los recursos utilizados en la práctica clínica y dotar a los profesionales sanitarios de las unidades asistenciales de la capacidad y de los instrumentos para planificar, desarrollar, dirigir y evaluar sus actividades en pro del paciente. Es decir se les otorga autonomía para lo que deben reunir la cualificación necesaria.

Los gestores de estas unidades asistenciales, (unidades de gestión clínica) deben considerar en sus decisiones las aportaciones del conocimiento científico, aplicar técnicas y procedimientos en forma adecuadas, considerando la relación coste-efectividad. Atención centrada en el paciente, autoevaluación y autonomía convergen en una fórmula que busca ordenar los procesos de atención de salud, sustentados en la mejor evidencia científica del momento, con la participación del equipo de salud en la toma de decisiones. En el caso por ejemplo de la atención a la cronicidad, trasciende de la práctica hospitalaria para integrar un conjunto de equipos, dispositivos y profesionales, incluyendo recursos comunitarios. Se trata, por tanto, de un reto de primera magnitud que también compete a las universidades en su vertiente formadora e investigadora.

La Gestión Clínica como tal tiene su origen en el movimiento producido en el seno del National Health Service en el Reino Unido a finales de los 90 denominado Clinical Government (Gobierno Clínico). Este Gobierno Clínico se relaciona con la responsabilidad del clínico en su toma de decisiones, la calidad de la prestación sanitaria, el uso de la mejor evidencia disponible (de la mano de guías de práctica), a lo que se sumó la responsabilidad en la gestión de los recursos humanos y financieros, delegando en los clínicos ciertas decisiones de la gestión económica que hasta ese momento recaían en los directivos y en los Consejos Directivos de los Trusts Hospitalarios. Ahora bien, mientras que en el Reino Unido o en EEUU la Gestión Clínica se relacionó directamente en la búsqueda de una mayor nivel de calidad asistencial en otros países, como es el caso de España, se ha asociado a las fórmulas alternativas para reducir los costes de la atención sin que, además en muchos casos, se haya logrado ese grado de autonomía que se observa en las unidades de gestión clínica en otros países de la OCDE, en parte por la escasa trayectoria de nuestro modelo organizativo en esta dirección y, segundo, por la necesidad de cualificación de los clínicos para la dirección y gestión de estas unidades asistenciales.

La oferta de Master Universitario en Gestión Sanitaria y en Dirección de Servicios Sanitarios es relativamente reciente en España y en el contexto iberoamericano, aunque las escuelas de salud pública (por ejemplo en España, la Escuela Nacional de Sanidad o la Escuela Andaluza de Salud Pública o la Escuela Valenciana de Estudios de Salud Pública por citar algunos ejemplos) han venido ofertando en los últimos 20 años cursos, talleres y algo más recientemente estudios reglados de postgrado de la mano de universidades como es el caso de la Pompeu Fabra, UNED o Rey Juan Carlos entre otras. A su vez, los residentes de la especialidad de Medicina Preventiva, en su programa formativo vienen, en España, realizando estudios de postgrado en salud pública

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 6 de 94	UNIR, agosto 2016.

con algunos contenidos, según su localización, de mayor o menor calado en gestión sanitaria, calidad asistencial y seguridad del paciente.

La iniciativa de esta formación de carácter más especializado ha partido en la mayoría de los casos, hasta fechas relativamente recientes, de las propias Administraciones Públicas preocupadas por la cualificación de los profesionales que accedían a puestos de gestión. En la práctica, en los 80 la oferta de formación estaba muy restringida y los profesionales sanitarios interesados acudían normalmente a cursos MBA como alternativa. La búsqueda de una mayor efectividad y eficiencia, la aparición de nuevos modelos de gestión y del enfoque de gestión clínica en nuestro medio ha propiciado un cambio sustancial en la oferta de formación de postgrado con directa participación de las universidades, muchas veces de manera conjunta con las escuelas de salud pública ya sea formalmente, mediante convenio, o mediante acuerdos puntuales o por la participación de profesorado de estas instituciones en la oferta formativa. El paso último ha sido la sustitución de métodos de enseñanza tradicional, presencial en el aula, por enseñanzas que aprovechan las facilidades que ofertan las tecnologías de información y de la comunicación, ya que al tratarse de una oferta formativa dirigida a profesionales que están prestando sus servicios en instituciones sanitaria deben compatibilizar su ejercicio profesional con la formación.

El alumnado de estos cursos busca ampliar conocimientos pero sobre todo adquirir competencias directivas para llevar a cabo de forma responsable la gestión clínica de unidades o servicios. La orientación de estos estudios es, fundamentalmente, profesionalizante, si bien los enfoques subrayan la investigación en sistemas de salud como un elemento esencial de la formación planteando en algunos Master la realización de un proyecto de investigación en su fase de diseño.

Estos estudios están orientados a nivel de macro-gestión, incluyendo en este caso: lograr un amplio conocimiento de las diferentes organizaciones y modelos de los servicios sanitarios, de los postulados del buen gobierno, conocer y aplicar los aspectos básicos y fundamentales de las técnicas e instrumentos de la evaluación económica de los sistemas sanitarios mediante el análisis coste-efectividad, coste-utilidad y coste-beneficio y un análisis de los sistemas de la gobernanza en las instituciones sanitarias. A nivel de la meso-gestión se centran normalmente en los componentes de la planificación, organización y dirección de las instituciones sanitarias, en las políticas y métodos de gestión de personal y en el análisis económico del funcionamiento de las instituciones sanitarias y del comportamiento económico de los agentes que intervienen en el mismo. A nivel de la micro-gestión resulta fundamental los elementos relacionados con la organización y gestión clínica, la toma de decisiones clínicas, los sistemas de gestión de la calidad, la seguridad de los pacientes y el uso de los sistemas de información para la gestión clínica. Este tipo de formación busca reforzar la capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, compromiso ético y desarrollar la capacidad crítica y la autonomía personal para la toma de decisiones de planificación, dirección y gestión.

En los últimos años, la oferta formativa en España de la mano de las TIC se ha extendido hacia Iberoamérica, si bien en este caso, según la universidad que oferta el título de Máster se focaliza en uno u otro país de la región.

Esta formación es ampliamente demandada, existiendo especialmente en México, Colombia, Ecuador y Chile un amplio número de profesionales que demandan este tipo de formación,

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 7 de 94	UNIR, agosto 2016.

precisamente por el desarrollo que sus sistemas de salud han adquirido en estos últimos años y la necesidad de profesionalizar los puestos directivos.

Hay que subrayar que hasta la reciente modificación del grado de medicina los estudios sobre gestión sanitaria, planificación sanitaria, gestión clínica, calidad asistencial o seguridad del paciente han estado muy limitados y, en muchos casos, dependiendo de la oferta de asignaturas optativas. Además, incluso en el grado la orientación y enfoque de las enseñanzas no permite un desarrollo profesionalizante como lo hacen los títulos de Master. Por esta razón, la oferta de títulos de Máster en este campo combina la oferta científica con formación específica en investigación en servicios de salud, con la vertiente profesionalizante con una clara orientación como objetivo a posibilitar la gestión clínica.

2.2. Normas reguladoras del ejercicio profesional

No existen normas reguladoras del ejercicio profesional. Si disponemos de códigos éticos y de conducta o de valores para directivos de hospitales que son de aplicación voluntaria (Decálogo para el Buen Gobierno de los centros sanitarios y la profesionalización de la dirección).

2.3. Referentes nacionales e internacionales

2.3.1. Referentes nacionales

Para la elaboración de esta propuesta, se ha considerado como referentes nacionales los siguientes títulos de Máster de un año de duración:

- Master en Administración Sanitaria y Gestión Clínica de la Escuela Nacional de Sanidad y la UNED. Este master que se imparte mediante metodología de enseñanza a distancia se orienta al colectivo profesional, como es nuestro caso, aunque fundamentalmente a nivel nacional. Está estructurado mediante lo que denominan mini-temas estructurados de la misma forma, ofreciendo un amplísimo abanico de contenidos a los estudiantes mediante una serie de carpetas con contenidos de las diferentes materias. En este caso, esta propuesta formativa cuenta con un amplio elenco de profesionales en ejercicio en el sistema sanitario de muy distintas responsabilidades y perfiles profesionales. Esta propuesta de master combina perfiles de profesorado con ejercicio en el sector sanitario, también con una amplia experiencia en cada una de las materias de las que son responsables, articulando los temas de una forma muy estructurada como propone este master de la Escuela Nacional de Sanidad-UNED para facilitar los aprendizajes a los estudiantes.
- Master en Evaluación Sanitaria y Acceso al Mercado (fármaco-economía y Marketing Access) de la Universidad Carlos III de Madrid que se imparte mediante metodología de enseñanza a distancia. En concreto, en este caso consideramos que resultan particularmente relevantes los enfoques a la hora de organizar las materias, así como las propuestas metodológicas que permiten mediante enseñanzas a distancia que los estudiantes alcancen los resultados de aprendizaje previstos.
- Master en Economía de la Salud y del Medicamento de la Universidad Pompeu Fabra, mediante enseñanzas a distancia. El enfoque metodológico de enseñanza a distancia de

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 8 de 94	UNIR, agosto 2016.

este master, con temas estructurados en torno a una materia y el desarrollo de actividades formativas sustentadas en materiales diseñados específicamente para este master constituye un referente de esta propuesta de master. El Trabajo de Fin de Master como elemento transversal de la formación que se propone es otro de los referentes metodológicos que esta propuesta de master ha considerado. El estudio de casos es característicos de estos enfoques de enseñanza-aprendizaje.

- Master en Administración y Dirección de Servicios Sanitarios de la Universidad Pompeu Fabra, referente en los títulos de contenidos de gestión sanitaria en nuestro país y que cuenta junto con el master de la ENS-UNED con una larga trayectoria. Este master en sus últimas ediciones ha ido ampliando los contenidos de formación a distancia aprovechando las facilidades de esta metodologías de enseñanza para reducir los costes de los estudiantes, normalmente profesionales que están ejerciendo su profesión, que no pueden desplazarse o destinar toda la jornada a su formación. Los contenidos formativos de este master de la Pompeu constituyen, por otro lado, un referente en cuanto a la validez de los contenidos que se proponen. La estructura del master que se presenta en esta propuesta incluye materias similares si bien los contenidos en calidad, seguridad del paciente, liderazgo y gestión económica de las unidades de gestión clínica son más amplios.

2.3.2. Referentes internacionales

Para la elaboración de esta propuesta, se han considerado como referentes internacionales los siguientes títulos de Master:

EEUU (de dos años de duración):

- MBA/Master of Public Health in Health Management de la Universidad de de California, Berkely que por su orientación a salud pública subraya los contenidos en epidemiología y bioestadística, ambas temáticas tratadas en esta propuesta.
- MBA/Master of Public Health de la Universidad de California, Los Angeles UCLA que, pese a su orientación en salud pública, ha sido considerado referente en este título por la constante actualización de sus contenidos, que orienta sobre temáticas de interés en el corto plazo que deben ser consideradas.
- Master of Science in Health Care Management de la Universidad de Harvard con un programa de participación como docentes de ejecutivos del sector sanitario que en, esta propuesta, hemos considerado a la hora de confeccionar el cuadro docente del master.
- Master of Science in Public Health de la Universidad de Yale que destaca por su enfoque incluyendo la investigación traslacional como elemento diferenciador y de gran importancia para el gestor clínico, entendiendo que una asistencia de calidad requiere de la investigación.
- MBA in Health Care Management de la Universidad de Pennsylvania, Wharton School que propicia el contacto directo con gestores sanitarios de importantes hospitales norteamericanos, muchos de ellos antiguos estudiantes del master.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 9 de 94	UNIR, agosto 2016.

Italia (un año):

- Master of International Health Care, Economics and Policy de la Bocconi School of Management organizado en un año académico y con una clara vocación internacional.

Francia (dos cursos académicos):

- Master of Science en Management des Entreprises de Biotechnologies de la Grenoble Ecole de Management, con un programa abierto a la industria que en nuestro caso nos ha orientado para incluir algunos temas con la perspectiva de la colaboración pública-privada en investigación biosanitaria como un área de desarrollo que deben considerar los gestores clínicos.

Reino Unido (dos cursos académicos):

- Master of Science en Health Economics, Policy and Management de la London School of Economics and Political Science con una estructura que combina periodos intensivos de formación a lo largo de los dos años, otorgando relevancia a los enfoques que fomentan la integración de la atención para una mejor atención a la cronicidad, lo que en nuestra propuesta se ha incorporado aludiendo a los cambios en los modelos y enfoques organizacionales, por ejemplo a partir del Chronic Care Model.

Holanda (dos cursos académicos):

- Master of Science en Health Care Management de la Universidad Erasmus, abierto a un amplio perfil de graduados y con un procedimiento riguroso de selección del que hemos aprendido algunos criterios que se aplican en este master, como la experiencia extracurricular o haber realizado prácticas en empresas sanitarias. También la inclusión de contenidos específicos alrededor del concepto de atención centrada en el paciente.

2.4. Procedimientos de consulta internos y externos

2.4.1. Procedimientos de consulta internos

Para la propuesta del título de Máster en Dirección y Gestión Sanitaria, se ha formado un equipo de trabajo interno integrado por varios miembros de la Universidad Internacional de la Rioja. Este trabajo ha sido coordinado por el Dr. José Joaquín Mira Solves. En la elaboración de la Memoria tomaron parte, así mismo, los siguientes expertos:

- Francisco Antonio Cárceles Guardia. Médico especialista en Medicina Preventiva y Salud Pública. Master en Gestión y Evaluación de Servicios Sanitarios. Master en Economía de la Salud y Gestión Sanitaria. Certificado del Ministerio de Sanidad y Consumo de la directiva 86/457/CEE, de 15 de Septiembre de 1986 y del artículo 2 de el Real Decreto 853/1993, de 4 de Junio sobre habilitación para desempeñar funciones de Médico de Medicina General en el SNS de la CEE. Licenciado en Medicina y Cirugía. Miembro de asociaciones profesionales: Sociedad Española de Atención al Usuario de la Sanidad (SEAUS): Presidente. Sociedad Española de Directivos de la Salud (SEDISA). Fundación Signo.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 10 de 94	UNIR, agosto 2016.

- Thomas Baumert. Doctor en economía. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología. Máster en Relaciones Internacionales. Diploma de Estudios Avanzados. Graduate in International Business Studies. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. 2007-2013 Director del máster en Gestión Sanitaria de la Universidad Católica de Valencia “San Vicente Mártir”.
- Mónica Clavel San Emeterio. Doctora Internacional. Máster universitario en Investigación en Economía de la Empresa. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas.
- Adriana Pascual Sequeros. Licenciada y Doctora en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Gestión de notarías y asesoramiento en el ámbito del Derecho privado durante más de 10 años. Líneas de investigación: Derecho de defensa de la competencia; Grupo de Investigación de UNIR: “Necesidades pedagógicas del profesorado en Ciencias sociales y jurídicas”.
- José María Berenguer Peña. Ingeniero Industrial por el ICAI de la Universidad Pontificia de Comillas. Director General de FUINCA, fundación filial de Fundesco (1979-1997). Consejero de SOFT, S.A., sociedad de desarrollo de software (1980-1984). Director Corporativo de Fundesco, fundación de Telefónica (1989-1997) y Secretario General de esta última fundación (1997-1999). Consejero Delegado y Consejero de Interdomain S.A., sociedad de registro de dominios de Internet (1999-2003). Secretario General de la Fundación everis (2001-2009). Presidente de Berenguer & Partners (2001-2011). Profesor asociado de la Facultad de Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra (1999-2011). Autor, en otros libros, de “La fuerza del grupo. Coordinar los procesos, silos, tribus y otros puntos de fricción de las organizaciones ” EUNSA, 2011. Especialidades profesionales: Estrategia y diseño de organizaciones. Modelos de negocio. Innovación de procesos de negocio. Gestión de empresas de servicio.

Las cuestiones enfocadas a la calidad del título y adecuación del mismo a los criterios de ANECA, han sido enfocados por D^a M^a Asunción Ron Pérez, Directora de la Unidad de Calidad de UNIR. El trabajo de este equipo ha sido posible a través de varias reuniones presenciales entre los meses de junio a octubre de 2014 así como de múltiples consultas telefónicas y reuniones a través de videoconferencia en este mismo periodo. Finalmente, el 5 de octubre, se llegó a una redacción final consensuada.

2.4.2. Procedimientos de consulta externos

Para confeccionar la estructura de este título se ha solicitado su opinión y valoración de una propuesta inicial, a una serie de académicos y de profesionales del sector que, en dos rondas sucesivas mediante cruce de documentos y propuestas, han ayudado a perfilar la siguiente estructura del Master. En concreto:

- Susana Lorenzo Martínez, Jefa de la Unidad de Calidad del Hospital Universitario Fundación Alcorcón. Presidenta de la Sociedad Madrileña de Calidad Asistencial. Su visión de la gestión clínica en las áreas de gestión integradas y de cómo valerse de los

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 11 de 94	UNIR, agosto 2016.

sistemas de información para evaluar resultados de esa gestión han sido sus principales aportaciones a este título.

- Roberto Nuño Solís, Director del Instituto Vasco de Innovación Sanitaria que con su visión sobre los modelos de atención a la cronicidad basados en la propia experiencia en el País Vasco, han orientado los enfoques, y aconsejado incluir contenidos específicos en esta dirección. Otro tanto cabe decir de la introducción de enfoques para promover la innovación en el marco de la gestión clínica, concretamente resaltando la capacidad de liderar procesos de mejora, innovación y transformación.
- Julián Vitaller Burillo, Jefe del área de inspección Médica de Elche-Vinalopó, profesor asociado de la Universidad Miguel Hernández y co-director del Master de Calidad y Seguridad del Pacientes. El profesor Vitaller se ha especializado en modelos y sistemas de acreditación, lo que junto a su experiencia en la enseñanza de la materia de planificación sanitarias se han aprovechado en esta propuesta.
- Virtudes Pérez-Jover, Profesora contratada doctora de la Universidad Miguel Hernández, participa en el Máster de Gestión de Recursos Humanos de la misma universidad y ha trabajado en las áreas de calidad y seguridad del paciente en el ámbito sanitario. La profesora Pérez-Jover ha supervisado los contenidos de la materia IV.
- José M^a Gómez Gras, Catedrático de Universidad del área de Organización de empresas, es director del Master Dirección y Administración de Empresas y ha colaborado en distintos proyectos en el área sanitaria. Ha revisado las materias III y VI para incluir un enfoque acorde con las necesidades actuales de la gestión clínica en centros públicos y privados.
- Cristina Nebot Marzal, Jefa de Servicio de evaluación, calidad asistencial y seguridad del paciente. Conselleria de Sanitat. La Dra Nebot fue invitada en su calidad de miembro del Comité de Bioética y del grupo nacional de trabajo en esta materia orientando enfoque y contenidos de la asignatura de Derecho Sanitario.
- Hortensia Aguado Blázquez. Coordinadora de la Unidad de Calidad de la División de Atención al Ciudadano, del Área de Servicios y Calidad del Servicio Catalán de la Salud-CatSalut subrayó la importancia de incluir específicamente una revisión de enfoques de gestión en unidades que por sus características son un tanto distintas como es el caso de salud mental, geriatría o pediatría. También los nuevos desarrollos para la activación del paciente mediante canales o portales de pacientes aprovechando las facilidades de las TIC.
- Carlos Aibar, profesor titular de Salud Pública de la Universidad de Zaragoza con plaza vinculada en el Hospital Miguel Servet quien sugirió dar mayor énfasis a la metodología para estudiar las necesidades de salud a nivel poblacional, incidir en las diferencias entre macro y micro gestión (materias de gestión sanitaria y de gestión clínica) e incidir en la gestión integrada involucrando la atención primaria y los recursos sociosanitarios.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 12 de 94	UNIR, agosto 2016.

- Jesús Aranaz Andrés, Jefe del Servicio de Medicina Preventiva del hospital Ramón y Cajal de Madrid ha subrayado la importancia de la calidad y la seguridad del paciente en la gestión clínica y ha contribuido a diseñar específicamente los contenidos de la materia de gestión clínica.
- Jose Antonio Ortigueira, Director de Procesos Asistenciales de Xestión Integrada de Pontevedra e O Salné, planteó la importancia de destacar el papel de las estructuras de apoyo a la Dirección, incidir especialmente en las estructuras integradas de gestión, incluir un minitema sobre farmacoeconomía y subrayó la importancia del análisis de casos mediante seminarios.
- Rodrigo Poblete profesor de la Universidad Católica de Chile y en cursos de postgrado en gestión sanitaria, calidad y seguridad, incidió en la importancia de la asociación entre los modelos de acreditación y las mejoras a nivel estructural, organizativo y en resultados que estas acreditaciones propician.

Referente/medio de consulta	Aportación al Plan de Estudios
ENS-UNED	Organización por mini-temas para estructurar contenidos de las asignaturas en la enseñanza a distancia. Contar con profesionales en ejercicio de distintos puntos de España con experiencias diversas en sus respectivos Servicios de Salud que enriquecen los enfoques que se presentan.
Carlos III	Ejemplos de propuestas de trabajos a desarrollar por los estudiantes articuladas entorno a las competencias específicas para lograr los resultados de aprendizaje previstos
Pompeu Fabra	Transversalidad del TFM que en este caso simulará la memoria con la que concurre a concurso un Jefe de Unidad Clínica de Gestión. Actualización de contenidos de las materias del Master. Estudio de casos
UCLA, Berkeley, Harvard	Orientación a la investigación traslacional, inclusión de bioestadística, participación entre el profesorado de ejecutivos de empresas sanitarias
Bocconi School	Vocación internacional del Master en su enfoque y orientación de las materias
London School	Enfoque de los nuevos modelos de atención a la cronicidad
Erasmus University	Enfoque incluye modelos de atención centrada en el paciente
Grenoble Ecole	Cooperación empresa pública-privada

<p>Expertos nacionales consultados</p>	<p>Estructura de contenidos de las materias, competencias específicas acordes a las expectativas sobre los jefes de las unidades clínicas de gestión, particularidades a considerar de los distintos modelos de gestión administrativa y mediante colaboración público-privada que se han venido poniendo en práctica, gestión integrada, mayor énfasis en los enfoques poblacionales e identificación de profesorado (directivos y jefes de servicio y unidades) idóneo para este Máster. Liderar la innovación y transformación de los servicios sanitarios para dar respuesta a los actuales retos. Seminarios para estudio de casos.</p>
---	--

3. COMPETENCIAS

3.1. Competencias Básicas y Generales

COMPETENCIAS BÁSICAS	
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 GENERALES	
CG1	Interpreta, aplica y relacionada adecuadamente las teorías y modelos sobre la organización y funcionamiento de los Sistemas Sanitarios.
CG2	Conocer los fundamentos políticos, sociales, jurídicos, económicos y la estructura organizativa de los sistemas de salud.
CG3	Conocer y saber aplicar las técnicas de planificación sanitaria.
CG4	Entender la institución sanitaria como empresa de servicios y ser capaz de aplicar en la gestión clínica criterios de eficacia, eficiencia, efectividad, equidad, rendimiento y rentabilidad.
CG5	Desarrollar la capacidad individual para el liderazgo de equipos clínicos multidisciplinares.
CG6	Capacitar en el análisis y solución de problemas en la gestión clínica mediante el adecuado uso de los sistemas de información.
Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 15 de 94	UNIR, agosto 2016.

CG7	Saber aplicar los principios de la dirección y gestión clínica que permiten la planificación, organización, gestión y evaluación de un centro, servicio o unidad asistencial.
------------	---

3.2. Competencias Transversales

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	
CT1	Analizar de forma reflexiva y crítica las cuestiones más relevantes de la sociedad actual para una toma de decisiones coherente.
CT2	Identificar las nuevas tecnologías como herramientas para el intercambio comunicacional y en el desarrollo de procesos de indagación y de aprendizaje grupal.
CT3	Aplicar los conocimientos y capacidades aportados en el proceso de enseñanza-aprendizaje a casos reales y a un entorno de grupos de trabajo multidisciplinares.
CT4	Adquirir la capacidad de trabajo independiente, impulsando la organización y favoreciendo el aprendizaje autónomo.

3.3. Competencias Específicas

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CE1	Capacidad para describir, comparar e interpretar características y datos de funcionamiento de los distintos modelos y sistemas sanitarios.
CE2	Conocer y saber aplicar e interpretar el derecho sanitario para contextualizar la práctica clínica tanto a nivel de la responsabilidad profesional y social, como de los aspectos éticos asociados a la prestación sanitaria.
CE3	Conocer y saber aplicar en los distintos tipos de centros sanitarios los enfoques en acreditación sanitaria.
CE4	Aplicar los conceptos y métodos esenciales de la planificación, organización y dirección de las instituciones sanitarias.
CE5	Comprender y saber aplicar los conceptos fundamentales de las técnicas e instrumentos de la evaluación económica que se aplican en los sistemas y centros sanitarios.

CE6	Comprender y saber realizar un análisis económico del funcionamiento de las instituciones sanitarias y del comportamiento económico de los agentes que intervienen en los sistemas de salud.
CE7	Comprender, interpretar, transmitir y aplicar normas reguladoras de las actividades y funciones de los profesionales sanitarios en lo concerniente a la gestión clínica en forma acorde al marco jurídico del sector sanitario.
CE8	Comprender y aplicar técnicas, estilos y métodos para definir, conducir y liderar la política de personal en las instituciones sanitarias.
CE9	Conocer, aplicar y saber evaluar la utilidad en el contexto clínico de las diferentes herramientas de dirección y gestión que pueden aplicarse al contexto de la práctica asistencial.
CE10	Conocer, aplicar y liderar sistemas de calidad y seguridad del paciente aplicados al contexto de las unidades de gestión clínica.
CE11	Desarrollar capacidades metodológicas e instrumentales para utilizar adecuadamente los distintos sistemas de información sanitaria en las decisiones de dirección y gestión de las unidades clínicas.
CE12	Desarrollar capacidades metodológicas e instrumentales en investigación epidemiológica y evaluación de centros, servicios, tecnologías y programas sanitarios.
CE13	Desarrollar la capacidad de evaluar las diferentes prestaciones sanitarias.
CE14	Comprender, interpretar y aplicar de forma apropiada las herramientas más adecuadas en cada contexto para la valoración y toma de decisiones clínicas.
CE15	Diseñar y conducir procesos de mejora, innovación y transformación en las unidades, servicios y centros.

4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

4.1. Sistema de información previo

4.1.1. Perfil de ingreso recomendado

Este Master está dirigido fundamentalmente a profesionales sanitarios (médicos, enfermeras/os farmacéuticas/os, psicólogas/os, etc.) que actualmente desempeñan o han desempeñado su ejercicio profesional en centros sanitarios públicos o privados. También a profesionales que desempeñan o han desempeñado puestos técnicos en servicios de salud o centros sanitarios con formación en derecho, economía o ingeniería que desean obtener una formación que les capacite para desarrollarse personal y profesionalmente en el ámbito de la gestión en el sector sanitario.

El master está dirigido a todos aquellos profesionales que cumpliendo los requisitos especificados en los criterios de admisión, buscan desarrollar su carrera profesional como directivos o mandos intermedios de servicios de salud, centros o unidades de gestión clínica, por lo que se requiere conocer las bases de la estructura y funcionamiento de los sistemas sanitarios.

Se recomienda un nivel básico de estadística (descriptiva e inferencial bivalente) y A2 de inglés ya que algunos materiales redactados con lenguaje técnico estarán disponibles en este idioma. Se requieren conocimientos básicos sobre la estructura del sistema sanitario, de economía de la salud y de derecho sanitario y normas reguladoras del personal sanitario.

Canales de difusión para informar a los potenciales estudiantes

Para informar a los potenciales estudiantes sobre la Titulación y sobre el proceso de matriculación se emplearán los siguientes canales de difusión:

- Página web oficial de la Universidad Internacional de La Rioja.
- Sesiones informativas en diversas ciudades de España y en algunos puntos del extranjero. En concreto para este año se prevé la asistencia a ferias y workshops tanto en España como en el exterior, organizados por Euespaña en colaboración con el Instituto de Comercio Exterior (ICEX).
- Inserciones en los medios de comunicación nacionales internacionales incluidos los distintos canales de comunicación en Internet: Google AdWords, E-magister, Oferta formativa, Infocursos y Universia.

Asimismo y con el objetivo de internacionalizar UNIR ya que el carácter de su enseñanza así lo permite, se están estableciendo los primeros contactos con promotores educativos de estudios universitarios en el extranjero (Study Abroad):

ACADEMIC YEAR ABROAD (AYA): www.ayabroad.org/

STUDY ABROAD SPAIN: www.studyabroad.com/spain.html

Study, travel or work in Spain (UNISPAIN): www.unispain.com/

Cultural Experiences Abroad (CEA): www.gowithcea.com/programs/spain.html

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 18 de 94	UNIR, agosto 2016.

4.1.2. Procedimientos de orientación para la acogida de estudiantes de nuevo ingreso

UNIR cuenta con una oficina de Atención al Alumno que centraliza y contesta todas las solicitudes de información (llamadas y correos electrónicos) y un Servicio Técnico de Orientación (Contact center) que gestiona y soluciona todas las preguntas y posibles dudas de los futuros estudiantes referidas a:

- Descripción de la metodología de UNIR. Para ello, los alumnos tendrán acceso a una demo donde se explica paso por paso.
- Niveles de dificultad y horas de estudio estimadas para poder llevar a cabo un itinerario formativo ajustado a las posibilidades reales del estudiante para poder planificar adecuadamente su matrícula.
- Descripción de los estudios.
- Convalidaciones de las antiguas titulaciones.
- Preguntas sobre el Espacio Europeo de Educación Superior.

Finalmente, el personal de administración y servicios (PAS) a través del Servicio de Admisiones proporcionará al estudiante todo el apoyo administrativo necesario para realizar de manera óptima todo el proceso de admisión y matriculación por medio de atención telefónica, por correo electrónico, con información guiada en la web para la realización de la matrícula on-line.

4.1.3. Condiciones de contratación en las titulaciones oficiales de UNIR

A continuación se presentan las Condiciones de contratación en las titulaciones oficiales de UNIR: <http://static.unir.net/documentos/condiciones-generales-matricula.pdf>

(Serán de aplicación las condiciones vigentes disponibles en la página web de UNIR en el momento de matrícula del alumno).

4.2. Requisitos de acceso y criterios de admisión

Requisitos de acceso

Podrán solicitar plaza para cursar estudios de Máster en Dirección y Gestión Sanitaria en la UNIR las personas que reúnan los requisitos exigidos en el artículo 16 del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales:

- Para acceder a las enseñanzas oficiales de Máster será necesario estar en posesión de un título universitario oficial español u otro expedido por una institución de educación superior del Espacio Europeo de Educación Superior que facultan en el país expedidor del título para el acceso a enseñanzas de Máster.
- Asimismo, podrán acceder los titulados conforme a sistemas educativos ajenos al Espacio Europeo de Educación Superior sin necesidad de la homologación de sus títulos, previa comprobación por la Universidad de que aquellos acreditan un nivel de formación equivalente a los correspondientes títulos universitarios oficiales españoles y que facultan en el país expedidor del título para el acceso a enseñanzas de postgrado. El

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 19 de 94	UNIR, agosto 2016.

acceso por esta vía no implicará, en ningún caso, la homologación del título previo de que esté en posesión el interesado, ni su reconocimiento a otros efectos que el de cursar las enseñanzas de Máster.

Criterios de admisión

El órgano encargado del proceso de admisión es el Departamento de Admisiones.

El futuro alumnado debe estar en posesión de un título de licenciado o graduado en alguna de las disciplinas de ciencias de la salud, fundamentalmente, Medicina, Farmacia, Enfermería o Psicología. Alternativamente, la matrícula estará abierta a otros graduados en disciplinas del área económica, jurídica o ingeniería que tengan interés por desarrollar su profesión en el ámbito de las administraciones sanitarias.

Para los estudiantes procedentes de otras titulaciones que no sean las directamente relacionadas con el título podrán realizar unos complementos de formación un mes antes del comienzo del Máster.

Estos complementos formativos constarán de cuatro asignaturas de 2 ECTS cada una, es decir 200 horas en total (50 horas semanales por cada una). Esto será factible porque los estudiantes dependiendo del área de procedencia, como máximo tendrán que hacer tres asignaturas, es decir, 37,5 horas semanales.

En el caso de que no puedan acreditar que poseen esos conocimientos, las asignaturas a realizar son las siguientes:

- 1- Bases para la Administración y Organización de Empresas.
- 2- Principios de Derecho Laboral.
- 3- Bases Conceptuales de Estadística Aplicada a la Salud.
- 4- Principios de la Planificación Sanitaria.

Las personas interesadas, podrían proceder del Área Sanitaria, ADE, Derecho e Ingenieros. Y en el caso de que no puedan acreditar que poseen esos conocimientos, deberán hacer lo siguiente:

-Área Sanitaria: harían Bases para la Administración y Organización de Empresas y Principios de Derecho Laboral.

-Área de Dirección y Administración de Empresas: harían Principios de la Planificación Sanitaria y Principios de Derecho Laboral.

-Área de Derecho: harían Principios de la Planificación Sanitaria, Bases para la Administración y Organización de Empresas y Bases conceptuales de Estadística aplicada a la Salud.

-Área de Ingeniería: harían Principios de la Planificación Sanitaria, Bases para la Administración y Organización de Empresas, Principios de Derecho Laboral.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 20 de 94	UNIR, agosto 2016.

Los contenidos básicos de cada una de ellas serán:

Principios de la Planificación Sanitaria: epidemiología básica, modelos en planificación sanitaria, etapas del proceso de planificación sanitaria, métodos para establecer prioridades en salud, bases de la investigación cualitativa en salud, conceptos básicos en economía de la salud.

Bases para la Administración y Organización de Empresas: organización de la actividad económica, función directiva, nociones sobre elaboración del presupuesto, bases de la contabilidad pública.

Principios de Derecho Laboral: concepto y ámbito de aplicación del Derecho Laboral, jerarquía de las normas laborales, principios de aplicación del Derecho del Trabajo, Convenio colectivo, estatuto del personal sanitario y contratos de trabajo, derechos de los trabajadores.

Bases conceptuales de Estadística aplicada a la Salud: introducción al cálculo de probabilidades. Análisis descriptivo de datos. Bases para la inferencia estadística. Tipos de investigaciones en salud y estadísticos más utilizados.

En el caso de que el número de solicitudes de plaza (que cumplen con los requisitos recogidos en las vías de acceso) exceda al número de plazas ofertadas, la resolución de las solicitudes de admisión tendrá en cuenta los siguientes criterios de valoración:

- Nota Media del expediente en la titulación que otorga el acceso al Máster (100%)

En situación de empate, la decisión se tomará a la vista del *Curriculum Vitae* de los aspirantes en dicha situación.

4.3. Apoyo a estudiantes

El Departamento de Educación en Internet (en adelante DEPINT) es el encargado de garantizar el seguimiento y orientación de los estudiante. Sus funciones se materializan en dos tipos de procedimientos referidos a:

1. Seguimiento y comprobación de la calidad de la orientación de los estudiantes a través del Curso cero que realizan la primera semana en cualquier titulación: incluye orientación relativa a la metodología docente de UNIR, papel de los tutores personales, modos de comunicación con el profesorado y con las autoridades académicas y, especialmente, el uso de las herramientas del aula virtual.
2. Seguimiento y comprobación de la calidad de la orientación de los estudiantes a través del plan de acción tutorial personalizado, que pretende garantizar la calidad de la orientación de los estudiantes a lo largo de todo el proceso formativo.

4.3.1. Primer contacto con el campus virtual

Cuando los estudiantes se enfrentan por primera vez a una herramienta como es una plataforma de formación en Internet pueden surgir muchas dudas de funcionamiento.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 21 de 94	UNIR, agosto 2016.

¿Cómo superamos este primer problema? A través de un periodo de adaptación previo al comienzo del curso denominado semana cero, en el que el alumno dispone de un aula de información general que le permite familiarizarse con el campus virtual.

En esta aula se explica mediante vídeos y textos el concepto de UNIR como universidad en Internet. Incluye la metodología empleada, orientación para el estudio y la planificación del trabajo personal y sistemas de evaluación. El estudiante tiene un primer contacto con el uso de foros y envío de tareas a través del aula virtual.

Además los alumnos reciben en su domicilio una guía de funcionamiento del aula virtual.

Durante esta semana, el DEPINT se encarga de:

1. Revisión diaria de la actividad de los estudiantes en el campus virtual a través de: correos electrónicos, llamadas de teléfono y del propio desarrollo de las actividades formativas. Los tutores personales realizan esta comprobación y si detectan alguna dificultad se ponen en contacto con el estudiante y le recomiendan que vuelva a los puntos que presentan mayor debilidad. Si persisten, el tutor personal resuelve de manera personal. Si aun así persiste la dificultad el Director del DEPINT gestiona una tutoría individualizada para resolver todas las dudas pendientes. Dicha incidencia será tomada en cuenta y tendrá un seguimiento especial durante los siguientes meses de formación.
2. Test de autoaprendizaje al finalizar el Curso cero. Los tutores personales evalúan los resultados y en el caso de detectar alguna dificultad se comunica al Director del DEPINT que gestiona una tutoría individualizada para resolver todas las dudas pendientes. Dicha incidencia será tomada en cuenta y tendrá un seguimiento especial durante los siguientes meses de formación.
3. Detectar necesidades concretas que exijan una adaptación tecnológica. En estos casos se informa igualmente al Director del DEPINT quien busca los recursos necesarios para adaptar la metodología de la UNIR a ese tipo de necesidad. El Director del DEPINT emite un informe descriptivo que envía al Decano de la Facultad de la titulación correspondiente quien, a su vez, informa a los profesores implicados en dicha formación para que lo tengan presente en el desarrollo de las actividades.

4.3.2. Seguimiento diario del alumnado

UNIR aplica un Plan de Acción Tutorial, que consiste en el acompañamiento y seguimiento del alumnado a lo largo del proceso educativo. Con ello se pretende lograr los siguientes objetivos:

- Favorecer la educación integral de los alumnos.
- Potenciar una educación lo más personalizada posible y que tenga en cuenta las necesidades de cada alumno y recurrir a los apoyos o actividades adecuadas.
- Promover el esfuerzo individual y el trabajo en equipo.

Para llevar a cabo el plan de acción tutorial, UNIR cuenta con un grupo de tutores personales. Es personal no docente que tiene como función la guía y asesoramiento del estudiante durante el

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 22 de 94	UNIR, agosto 2016.

curso. Todos ellos están en posesión de títulos superiores en el ámbito de la pedagogía. Se trata de un sistema muy bien valorado por el alumnado, lo que se deduce de los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes.

A cada tutor personal se le asigna un grupo de alumnos para que realice su seguimiento. Para ello cuenta con la siguiente información:

- El acceso de cada usuario a los contenidos teóricos del curso además del tiempo de acceso.
- La utilización de las herramientas de comunicación del campus (chats, foros, grupos de discusión, etc.).
- Los resultados de los test y actividades enviadas a través del campus.

Estos datos le permiten conocer el nivel de participación de cada estudiante para ofrecer la orientación adecuada.

4.3.3. Proceso para evitar abandonos

Cuando se detecta poca o nula participación de un estudiante en las actividades del curso, el tutor personal se pone en contacto con el estudiante. El objetivo es que se sienta «arropado» y motivado, y facilitar su integración y participación. De esta manera, se evitan buena parte de abandonos causados por desmotivación, sensación de aislamiento, pérdida de interés, etc.

4.4. Sistemas de transferencia y reconocimiento de créditos

<http://static.unir.net/documentos/normativa-RTC-CD-05052016.pdf>

Reconocimiento de Créditos Cursados en Enseñanzas Superiores Oficiales No Universitarias	
MÍNIMO	MÁXIMO
0	0

Reconocimiento de Créditos Cursados en Títulos Propios	
MÍNIMO	MÁXIMO
0	9

Reconocimiento de Créditos Cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional	
MÍNIMO	MÁXIMO
0	9

El máximo de 9 créditos que podrían llegar a reconocerse deberán estar directamente ligadas a los años de actividad profesional desempeñando puestos en administraciones o centros sanitarios como mando intermedio o cargo directivo, se reconocerán según el puesto desempeñado parte del plan de estudios en relación a las asignaturas: “Conceptos Generales de Gestión Sanitaria”, “Liderazgo y Dirección de Personas” y “Sistemas de Información para la Gestión Clínica”. El tipo de experiencia que debe acreditarse es el desempeño de direcciones o de jefaturas de sección o de servicio, supervisor/a en caso de enfermería. En la aplicación de este criterio se considera que los profesionales que ejercen durante, como mínimo, 6 meses estos puestos de dirección deben haber adquirido conocimientos, destrezas y valores compatibles con alguna o varias de las siguientes competencias:

- Interpretar, aplicar y relacionar adecuadamente las teorías y modelos sobre la organización y funcionamiento de los Sistemas Sanitarios.
- Conocer los fundamentos políticos, sociales, jurídicos, económicos y la estructura organizativa de los sistemas de salud
- Desarrollar la capacidad individual para el liderazgo de equipos clínicos multidisciplinares.
- Capacidad para describir, comparar e interpretar características y datos de funcionamiento de los distintos modelos y sistemas sanitarios.
- Conocer y saber aplicar e interpretar el derecho sanitario para contextualizar la práctica clínica tanto a nivel de la responsabilidad profesional y social, como de los aspectos éticos asociados a la prestación sanitaria.
- Comprender, interpretar, transmitir y aplicar normas reguladoras de las actividades y funciones de los profesionales sanitarios en lo concerniente a la gestión clínica en forma acorde al marco jurídico del sector sanitario.
- Conocer, aplicar y liderar sistemas de calidad y seguridad del paciente aplicados al contexto de las unidades de gestión clínica.
- Desarrollar capacidades metodológicas e instrumentales para utilizar adecuadamente los distintos sistemas de información sanitaria en las decisiones de dirección y gestión de las unidades clínicas.

Estos reconocimientos requerirán un estudio personalizado para orientar al estudiante sobre qué actividades deberá realizar a fin de garantizar que se adquiere el conjunto de competencias especificadas para este título.

En ningún caso podrá reconocerse crédito alguno en relación al TFM. En el caso de reconocimientos por estudios realizados, estos corresponderán a estudios MBA u otros postgrados en Gestión y Dirección de Recursos Humanos con relación directa a las competencias que se busca alcance el alumnado de este Máster y siempre dentro de los límites legales establecidos.

Por tanto, los reconocimientos de créditos podrán realizarse tanto por “créditos cursados por acreditación de experiencia laboral y profesional”, como por “créditos cursados en títulos propios”, sin poder superar la cifra de 9 ECTS en su conjunto.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 24 de 94	UNIR, agosto 2016.

El Departamento de Reconocimiento y Transferencia de Créditos revisará la documentación aportada en cada caso, para verificar que se cumplen los requisitos descritos anteriormente, de forma que el reconocimiento esté justificado en términos de competencias.

4.5. Complementos formativos

Para los estudiantes procedentes de otras titulaciones que no sean las directamente relacionadas con el título podrán realizar unos complementos de formación un mes antes del comienzo del Máster.

Estos complementos formativos constarán de cuatro asignaturas de 2 ECTS cada una, es decir 200 horas en total (50 horas semanales por cada una). Esto será factible porque los estudiantes dependiendo del área de procedencia, como máximo tendrán que hacer tres asignaturas, es decir, 37,5 horas semanales.

En el caso de que no puedan acreditar que poseen esos conocimientos, las asignaturas a realizar son las siguientes:

- 1- Bases para la Administración y Organización de Empresas.
- 2- Principios de Derecho Laboral.
- 3- Bases Conceptuales de Estadística Aplicada a la Salud.
- 4- Principios de la Planificación Sanitaria.

Las personas interesadas, podrían proceder del Área Sanitaria, ADE, Derecho e Ingenieros. Y en el caso de que no puedan acreditar que poseen esos conocimientos, deberán hacer lo siguiente:

- **Área Sanitaria:** harían Bases para la Administración y Organización de Empresas y Principios de Derecho Laboral.
- **Área de Dirección y Administración de Empresas:** harían Principios de la Planificación Sanitaria y Principios de Derecho Laboral.
- **Área de Derecho:** harían Principios de la Planificación Sanitaria, Bases para la Administración y Organización de Empresas y Bases conceptuales de Estadística aplicada a la Salud.
- **Área de Ingeniería:** harían Principios de la Planificación Sanitaria, Bases para la Administración y Organización de Empresas, Principios de Derecho Laboral.

Los contenidos básicos de cada una de ellas serán:

Principios de la Planificación Sanitaria: epidemiología básica, modelos en planificación sanitaria, etapas del proceso de planificación sanitaria, métodos para establecer prioridades en salud, bases de la investigación cualitativa en salud, conceptos básicos en economía de la salud.

Bases para la Administración y Organización de Empresas: organización de la actividad económica, función directiva, nociones sobre elaboración del presupuesto, bases de la contabilidad pública.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 25 de 94	UNIR, agosto 2016.

Principios de Derecho Laboral: concepto y ámbito de aplicación del Derecho Laboral, jerarquía de las normas laborales, principios de aplicación del Derecho del Trabajo, Convenio colectivo, estatuto del personal sanitario y contratos de trabajo, derechos de los trabajadores.

Bases conceptuales de Estadística aplicada a la Salud: introducción al cálculo de probabilidades. Análisis descriptivo de datos. Bases para la inferencia estadística. Tipos de investigaciones en salud y estadísticos más utilizados.

5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

5.1. Descripción del plan de estudios

5.1.1. Distribución del Plan de estudios en créditos ECTS, por tipo de materia

TIPO DE MATERIA	Créditos ECTS
Obligatorias	48
Optativas	0
Prácticas externas	0
Trabajo Fin de Máster	12
TOTAL	60

5.1.2. Estructura del Plan de estudios

El Máster se articula en 3 materias (que a su vez suman 7 asignaturas) y el TFM. Las materias agrupan la macro y la microgestión junto a una materia que da pie a que el alumnado adquiera aquellas competencias en dirección y liderazgo necesarias para ejercer la dirección de centros y unidades de gestión clínica. Tal y como sucede con otros máster con metodología de enseñanza a distancia (ver apartado de referentes nacionales) las asignaturas incluyen una serie de minitemas que abarcan la totalidad de contenidos que integran estas enseñanzas y una serie de seminarios sobre estudios de casos que con la participación de profesionales con experiencia reconocida en gestión sanitaria.

En este Máster el alumnado tiene la oportunidad de conocer los modelos y sistemas sanitarios, la legislación fundamental a nivel del derecho sanitario y de gestión de personal en instituciones sanitarias, estudiar los fundamentos de la dirección y gestión sanitaria y conocer los sistemas de medida de la producción sanitaria, aprendiendo a interpretar los indicadores de servicios sanitarios. También permite analizar perfiles y competencias del staff directivo de unidades, servicios y centros sanitarios y Capacita para la gestión clínica en un entorno en el que se potencia el uso de sistemas de información, subrayando su capacidad para liderar procesos de transformación de las organizaciones sanitarias para dar respuesta a los retos cambiantes de los sistemas sanitarios.

Como novedades de esta propuesta cabe destacar, aparte de los aspectos de metodología de enseñanza presencial a distancia característicos de UNIR, la oferta de contenidos para vincular la investigación transnacional como parte de los elementos de la gestión clínica y potenciar una visión integradora de niveles asistenciales, incluyendo los recursos sociosanitarios, respondiendo así a los actuales retos que la atención a la cronicidad supone para los sistemas de salud.

La estructuración de las asignaturas en minitemas permite al alumnado enfrentar el proceso de enseñanza-aprendizaje de una forma sencilla y ofrece una organización de su trabajo personal más sencilla, lo que debe favorecer su rendimiento. La metodología de estudios de caso

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 27 de 94	UNIR, agosto 2016.

aproxima al estudiante a la realidad del contexto sanitario y facilita la adquisición de las competencias especificadas para el desarrollo profesional. Hay que subrayar que el hecho de estar desempeñando funciones en centros y unidades del propio sistema de salud permite y asegura un mejor desempeño y una mayor aproximación al contexto de cada sistema de salud.

Por último, el TFM se ha ideado pensando en la memoria de gestión que los jefes de las unidades clínicas de gestión deben preparar para optar a dicho puesto lo que obliga a poner en práctica las competencias (en términos de conocimiento, destrezas, desempeño y actitudes) que se adquieren en las 3 materias en las que se articula este Máster.

Por materias, la primera, Gestión Sanitaria de 26 créditos, se centra en el contexto de la dirección y gestión sanitaria y cuenta con 4 asignaturas: Conceptos Generales en Gestión Sanitaria, de 6 créditos, Planificación Sanitaria, de 6 créditos, Derecho Sanitario, de 6 créditos y Evaluación Económica, de 6 créditos.

En la asignatura de Conceptos Generales de Gestión Sanitaria se revisan conceptos fundamentales, modelos y sistemas de salud de la Europa occidental y oriental, de América del Norte, Central y del Sur y de Oceanía. Esta materia introduce en la estructura de los sistemas y tipos de instituciones sanitarias, incluyendo emergencias, seguros médicos y Mutuas y una referencia directa al sector farmacéuticos. Se incluyen también los conceptos de atención centrada en el paciente y la revisión de los sistemas de acreditación.

En la asignatura de Planificación Sanitaria además de presentar los conceptos fundamentales se incluyen las técnicas de epidemiología clínica con una clara orientación a la investigación en servicios de salud, incluyendo un minitema sobre estadística aplicada. En esta asignatura se incluyen dirección y planificación estratégica y el diseño de indicadores para la planificación sanitaria.

En la asignatura de Derecho Sanitario se revisan las normas fundamentales que regulan la actividad sanitaria y todas aquellas cuestiones relativas a la ética profesional y a la ética de las organizaciones sanitarias, en relación directa al papel del directivo en la garantía de calidad, transparencia y buen gobierno. Esta asignatura versará sobre el concepto de responsabilidad profesional, derechos y obligaciones, incluyendo responsabilidad patrimonial. Específicamente en esta asignatura se tratarán aquellas cuestiones relacionadas con los derechos fundamentales y de igualdad entre hombres y mujeres, con los principios de igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

En la asignatura de Evaluación Económica se incluyen los criterios de eficacia, eficiencia, efectividad, equidad, rendimiento y rentabilidad. En esta asignatura se revisan los sistemas de control económico y gestión financiera y los sistemas de financiación territorial y modelos mixtos de financiación. También de farmacoconomía.

La segunda materia, Estilos de Dirección (6 créditos), cuenta con una asignatura, Liderazgo y Dirección de Personas de 6 créditos que abarca los aspectos relativos a la gestión de recursos humanos (con minitemas sobre salud laboral y condiciones de trabajo del profesional sanitario a minitemas sobre sistemas retributivos, carrera profesional e incentivos), al liderazgo de equipos de trabajo directamente relacionados con las unidades clínicas de gestión. En este caso

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 28 de 94	UNIR, agosto 2016.

cabe subrayar la importancia que el programa otorga a la investigación y a la innovación como pilares para alcanzar mejores resultados en la práctica clínica al tiempo que contribuir a la sostenibilidad del sistema.

La tercera materia, Gestión Clínica de 18 créditos, se articula en dos asignaturas: Gestión Clínica, de 12 créditos, y Sistemas de Información para la Gestión Clínica, de 6 créditos. En la primera se presentan todos aquellos aspectos relevantes para la planificación, organización, coordinación y evaluación de las unidades de gestión clínica junto a una revisión de los modelos alternativos a la hospitalización. Esta asignatura incluye minitemas sobre calidad asistencial y seguridad del paciente.

La asignatura de Sistemas de Información para la Gestión Clínica describe las utilidades de los diferentes sistemas de información para la gestión clínica y busca potenciar el uso de los datos disponibles para la toma de decisiones clínicas. En esta asignatura se revisan los modelos de evaluación del producto sanitario tanto a nivel de hospital como en otros niveles asistenciales.

Materias	Asignatura	Créditos
Gestión Sanitaria (24)	Conceptos Generales de Gestión Sanitaria	6
	Planificación Sanitaria	6
	Derecho Sanitario	6
	Evaluación Económica	6
Estilos de Dirección (6)	Liderazgo y Dirección de Personas	6
Gestión Clínica (18)	Gestión Clínica	12
	Sistemas de Información para la Gestión Clínica	6
Trabajo Fin de Máster (12)	Trabajo Fin de Máster	12
TOTAL ECTS		60

5.1.3. Distribución temporal del Plan de estudios

En el primer cuatrimestre se presentan las materias relativas a Gestión Sanitaria y Estilos de dirección que representan las bases sobre las que, en el segundo cuatrimestre, se cursará la materia de Gestión clínica y se abordará en paralelo la realización del TFM. Pensamos que este orden lógico introduce al alumnado en los diferentes tópicos del programa académico de una forma articula y sencilla, facilita los aprendizajes y sigue un orden lógico lo que junto con la metodología proyectada de enseñanza-aprendizaje debe permitir avanzar en la adquisición de las competencias contempladas para este título.

Hay que destacar que cada asignatura se compone de una serie de minitemas que se combinan con las sesiones presenciales mediante la metodología de UNIR que permite la interacción directa entre profesores y alumnado, el trabajo conjunto del alumnado, además de otras facilidades gracias a las tecnologías de la comunicación, que de forma articulada favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los seminarios cumplen la función de aproximar a la

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 29 de 94	UNIR, agosto 2016.

realidad práctica cotidiana de los centros los contenidos que se presentan en cada una de las asignaturas. La participación de profesionales, gestores y responsables de unidades, servicios o centros, es clave en este Máster que recurre a la metodología del estudio de casos para facilitar la adquisición de conocimientos, destrezas, habilidades y valores que componen las competencias especificadas.

Esquemática y temporalmente, la Planificación del Máster queda de la siguiente manera:

PRIMER CURSO			
PRIMER CUATRIMESTRE		SEGUNDO CUATRIMESTRE	
Asignaturas	ECTS	Asignaturas	ECTS
Conceptos Generales de Gestión Sanitaria	6	Gestión Clínica	12
Planificación Sanitaria	6		
Derecho Sanitario	6	Sistemas de Información para la Gestión Clínica	6
Evaluación Económica	6	Trabajo Fin de Máster	12
Liderazgo y Dirección de Personas	6		
Total primer cuatrimestre	30	Total segundo cuatrimestre	30

5.1.4. Igualdad hombre y mujeres, fomento de la educación y cultura de la paz, no discriminación

El plan de estudios que se presenta, cumple con la legalidad vigente y el compromiso de enseñar a los estudiantes a ser respetuosos con el ordenamiento jurídico siguiendo las directrices que marcan las siguientes leyes:

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE núm. 71, Viernes 23 marzo 2007.

Ley 27/2005, de 30 de noviembre, de fomento de la educación y la cultura de la paz. BOE núm. 287, Jueves 1 diciembre 2005.

Ley 51/2003, de 2 de diciembre de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. BOE núm. 289, Miércoles 3 diciembre 2003.

En la redacción de esta memoria se ha buscado realizar un uso no sexista del lenguaje, aunque se ha evitado el uso de o/a de forma sistemática, buscando términos genéricos siempre que ha sido posible.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 30 de 94	UNIR, agosto 2016.

5.1.5. Procedimiento de coordinación académico-docente

Los mecanismos de coordinación docente de los que se dispone para garantizar una adecuada asignación de la carga de trabajo así como una adecuada planificación temporal se basan en los siguientes agentes y procesos:

- El Coordinador General del Máster que es el responsable de todos los aspectos académicos imbricados en el mismo. Entre sus funciones se encuentran las siguientes:
 - Verificar la actualización y vigencia de los contenidos curriculares.
 - Garantizar la impartición de los contenidos según el calendario académico.
 - Resolver todos los problemas e incidencias de origen académico.
 - Ajustar las materias con los perfiles de los profesores.
 - Formar de manera continua al profesorado, asegurando la correcta aplicación de los procedimientos internos establecidos.
 - Asegurar la calidad académica que exige el título.
 - Evitar las duplicidades en cuanto al contenido de las asignaturas.
 - Asegurar una buena coordinación de las direcciones de los distintos Trabajos Fin de Máster (TFM). Para ello mantiene reuniones con los directores de TFM, o en su caso, con el responsable de TFM, sobre el diseño de los TFM, la implantación y utilización por parte de todos de la rúbrica, que les ayudará a evaluar de forma ecuánime y objetiva todos los trabajos que tienen que dirigir y que se constituye en uno de los principales mecanismos para que el director autorice un TFM, paso previo e ineludible para que el alumno pueda defender públicamente su trabajo ante un tribunal.

- La figura del Coordinador Técnico, que junto al Coordinador General del Máster tiene como cometidos los siguientes:
 - Atiende las dudas relacionadas con la gestión diaria de los profesores (bien mediante resolución directa, bien mediante derivación al departamento correspondiente).
 - Gestiona el área técnico-administrativa de la docencia que se imparte (accesos plataforma, vínculos con gestores de UNIR, encuestas alumnos, certificados docentes, etc.).
 - Colabora con la coordinación académica.

- El Departamento de Atención al Profesorado (DAP) que imparte alguna de las sesiones formativas a los docentes (iniciales o de reciclaje, relacionadas con el manejo de la plataforma, criterios generales, aplicaciones informáticas vinculadas a la labor docente, etc.).

- El cuerpo de profesores genera los materiales de aprendizaje, y realizan las revisiones y adaptaciones que les indica la coordinadora académica. También, imparten las clases virtuales presenciales, corrigen las actividades formativas, dirigen los foros de debate (chat) y realizan la evaluación final del alumno. La coordinación general del Máster junto con el conjunto de profesores son los responsables de la coordinación horizontal. El

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 31 de 94	UNIR, agosto 2016.

Departamento de Contenidos de UNIR, coteja las sugerencias y materiales propuestos por la coordinación del Máster con el fin de asegurar la calidad y evitar las duplicidades.

- Los Tutores personales, que llevan a cabo el proceso de tutoría y seguimiento individualizado de cada alumno. Sus funciones son el acompañamiento a los estudiantes: le ayudan a resolver cualquier duda de índole no académica u organizativa y se constituyen en el interlocutor del alumno con cualquiera de los departamentos de la universidad. Los tutores personales son graduados o licenciados universitarios.
- Por lo que se refiere a los procedimientos de coordinación, el Coordinador General del Máster mantiene una reunión en el aula virtual, al menos, dos veces al año, con los miembros del claustro de profesores, en la que se incide en la información y procedimientos necesarios para garantizar un sistema de enseñanza y evaluación académica exigente y equitativa de acuerdo al modelo pedagógico imperante en la universidad. Los profesores hacen sus sugerencias y transmiten sus experiencias y dificultades, particularmente las que puedan tener una importancia general para el Máster.
- De manera paralela y de forma continua, el Coordinador General del Máster mantiene el contacto con cada profesor a través del correo electrónico o de llamadas telefónicas, para resolver dudas, realizar el seguimiento pertinente, aclarar principios y procedimientos de actuación docente, y apoyarles en todo lo necesario.

5.1.6. Metodología de la Universidad Internacional de La Rioja

La Universidad Internacional de La Rioja basa su enfoque pedagógico en los siguientes puntos:

- Participación de los alumnos y trabajo colaborativo que favorece la creación de redes sociales y la construcción del conocimiento. Las posibilidades técnicas que ofrece el campus virtual permiten crear entornos de aprendizaje participativos (con el uso de foros, chats, correo web, etc.) y facilitar y fomentar la creación colaborativa de contenidos (blogs, videoblogs, etc.).
- A partir de aquí, los procedimientos y estrategias cognitivas llevan al alumno, mediante su actividad directa y personal, a la construcción del propio conocimiento y elaboración de significados. Los docentes son mediadores en el proceso. Además de programar y organizar el proceso, el docente anima la dinámica y la interacción del grupo, facilita recursos. Se destaca el aprendizaje significativo, la colaboración para el logro de objetivos, la flexibilidad, etc.
- Organización de los contenidos y variedad de recursos de aprendizaje.

Los puntos clave de nuestra metodología son:

- Formular los objetivos de aprendizaje.
- Facilitar la adquisición de las competencias básicas para el ejercicio de la profesión.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 32 de 94	UNIR, agosto 2016.

- Elaborar los contenidos que el profesor desea transmitir.
- Organizar los contenidos divididos en básicos, específicos y complementarios.
- Elaborar las herramientas de evaluación necesarias que garanticen el aprovechamiento de su formación.
- Evaluación continua de las respuestas del alumnado.
- Control del ritmo de progreso del alumnado.
- Crear aportaciones para que el alumnado se enfrenten a situaciones que entren en contraste con sus experiencias anteriores.
- Sugerir actividades que les ayuden a reestructurar su conocimiento.
- Proponer actividades de resolución de problemas.
- Fomentar actividades que requieran interacción y colaboración con otros alumnos.
- Crear contextos “reales”. El formador puede diseñar simulaciones de la realidad que ayuden al alumno a comprender la validez de lo que aprende para resolver problemas concretos y reales.
- Utilizar casos prácticos que muestren al alumno experiencias reales. El estudio de casos facilita adquirir las competencias de carácter profesional mediante el estudio, discusión y proposición de alternativas a problemas y situaciones basadas en casos reales.
- Aprovechar las posibilidades del hipertexto para permitir a los alumnos que construyan sus propios caminos de aprendizaje (un camino adecuado a su estilo de aprendizaje).

Aula virtual

- **Descripción general del aula virtual.**

El aula virtual es un espacio donde los alumnos tienen acceso a la totalidad del material didáctico asociado a la asignatura (unidades didácticas, documentación de interés complementaria, diccionario digital de términos asociados a las asignaturas del programa de formación, etc.).

Este recurso se encuentra en el campus virtual, una plataforma de formación donde además del aula, el alumno encuentra otra información de interés. Se hace a continuación una descripción general sobre las diferentes secciones de campus virtual con una descripción más detallada del aula.

CAMPUS VIRTUAL	
AGENDA	Permite al estudiante consultar los principales eventos (exámenes, actividades culturales, clases presenciales). La agenda puede estar sincronizada con dispositivos móviles.
Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 33 de 94	UNIR, agosto 2016.

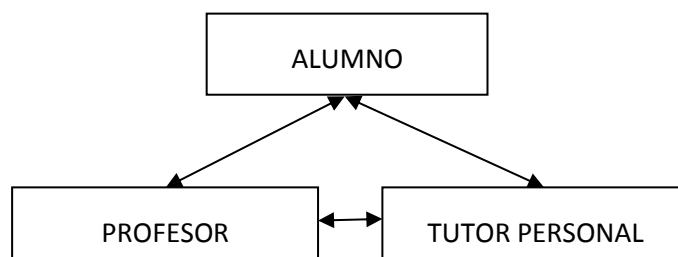
CLAUSTRO	En este apartado se encuentran los nombres de todo el personal docente de UNIR y el nivel de estudios que poseen.
NOTICIAS	Información común a todos los estudios que puede resultar interesante.
FAQ	Respuestas a preguntas frecuentes.
DESCARGAS	Apartado desde donde se pueden descargar exploradores, programas, formularios, normativa de la Universidad, etc.
LIBRERÍA/BIBLIOTECA	Acceso a libros y manuales para las diferentes asignaturas, existen también herramientas donde se pueden comprar o leer libros online.
EXÁMENES	Cuestionario a rellenar por el alumnado para escoger sede de examen y una fecha de entre las que la Universidad le ofrece.
ENLACES DE INTERÉS	UNIR propone enlaces tales como blogs, voluntariado, actividades culturales destacadas, etc.
AULA VIRTUAL	El alumno tendrá activadas tantas aulas virtuales como asignaturas esté cursando. Contiene el material necesario para la impartición de la asignatura, que se organiza en las SECCIONES que se describen a continuación:
RECURSOS	<p>Temas: Cada uno de los temas incluye varias secciones que serán básicas en el desarrollo de la adquisición de las competencias de la titulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ideas claves: Material didáctico básico para la adquisición de competencias. - Lo más recomendado: lecturas complementarias, videos y enlaces de interés, etc. - + Información: pueden ser textos del propio autor, opiniones de expertos sobre el tema, artículos, páginas web, Bibliografía, etc. - Actividades: diferentes tipos de ejercicios, actividades y casos prácticos. - Test: al final de cada uno de los temas se incluye un test de autoevaluación para controlar los resultados de aprendizaje de los alumnos.

	<p>Programación semanal: Al comienzo de cada asignatura, el alumno conoce el reparto de trabajo de todas las semanas del curso. Tanto los temas que se imparten en cada semanas como los trabajos, eventos, lecturas. Esto le permite una mejor organización del trabajo.</p>
	<p>Documentación: A través de esta sección el profesor de la asignatura puede compartir documentos con los alumnos. Desde las presentaciones que emplean los profesores hasta publicaciones relacionadas con la asignatura, normativa que regule el campo a tratar, etc.</p>
TV DIGITAL	<p>Presenciales virtuales: permite la retransmisión en directo de clases a través de Internet, donde profesores y estudiantes pueden interactuar.</p>
	<p>Clases magistrales: En esta sección se pueden ver sesiones grabadas en la que los profesores dan una clase sobre un tema determinado sin la presencia del estudiante.</p>
	<p>UNIRTV: Desde esta sección, los alumnos pueden subir vídeos y ver los que hayan subido sus compañeros.</p>
COMUNICACIONES	<p>Última hora: Se trata de un tablón de anuncios dedicado a la publicación de noticias e información de última hora interesantes para los alumnos.</p>
	<p>Correo: Es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes y archivos rápidamente.</p>
	<p>Foros: Este es el lugar donde profesores y alumnado debaten y tratan sobre los temas planteados.</p>

ACTIVIDADES	<p>Envío de actividades: Para realizar el envío de una actividad hay que acceder a la sección Envío de actividades. En este apartado el alumno ve las actividades que el profesor ha programado y la fecha límite de entrega.</p> <p>Dentro de cada actividad, el alumno descarga el archivo con el enunciado de la tarea para realizarla.</p> <p>Una vez completado, el alumno adjunta el documento de la actividad.</p> <p>En caso de necesitar enviarla de nuevo, solo hace falta repetir el proceso. La plataforma, automáticamente, sustituirá el archivo anterior por el nuevo. Una vez completado el proceso, solo queda conocer el resultado. Para ello hay que ir a Resultado de actividades.</p>
	<p>Resultado de actividades: El alumnado puede consultar los datos relacionados con su evaluación de la asignatura hasta el momento: calificación de las actividades y suma de las puntuaciones obtenidas hasta el momento, comentarios del profesor y del tutor personal, etc. y descargarse las correcciones.</p>

- **Comunicación a través del aula virtual**

El aula virtual dispone de sistemas de comunicación tanto síncrona como asíncrona que facilitan la interacción en tiempo real o diferido para sus usuarios: profesor, estudiante y tutor personal:



La comunicación entre los usuarios es un elemento fundamental que permite al alumnado la adquisición de competencias y resultados de aprendizaje de las diferentes materias y se realiza a través de las siguientes herramientas del aula virtual:

HERRAMIENTA	UTILIDAD
CLASES PRESENCIALES VIRTUALES	<p>Permite al alumnado ver y escuchar al docente a la vez que pueden interactuar con él y el resto de alumnos mediante chat y/o audio. El profesor dispone de una pizarra electrónica que los alumnos visualizan en tiempo real.</p> <p>También se permite al alumno acceder a las grabaciones de las sesiones presenciales virtuales de las asignaturas, de manera que puede ver la clase en diferido.</p>
ESTUDIO DE CASOS	<p>Permite al alumnado interactuar con profesores, profesionales y otros alumnos con el fin de analizar, proponer, discutir y reflexionar sobre situaciones problema de casos concretos que facilitan el desarrollo profesional acorde a las competencias especificadas sobre un contexto similar al que encontrarán en su ejercicio profesional ulterior.</p>
FORO	<p>Son los profesores quiénes inician los foros. Existen diferentes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foro “Consúltale al profesor de la asignatura”: trata los aspectos generales de la asignatura. Los profesores y tutores personales lo consultan a diario. - Foros programados: tratan sobre un tema específico y son puntuables. Los profesores actuarán de moderadores, marcando las pautas de la discusión. - Foros no programados: se trata de foros no puntuables cuyo objetivo es centrar un aspecto de la asignatura que considere importante el profesor. <p>En la programación semanal de la asignatura se especifica la fecha de inicio y fin de los foros, el tema sobre el que se va a debatir y la puntuación máxima que se puede obtener por participar.</p> <p>Las intervenciones se pueden filtrar por título, leídas/no leídas, participante, ponente y fecha y pueden descargar los foros en formato EXCEL para guardarlos en su ordenador.</p>
CORREO ELECTRÓNICO	<p>A través del correo electrónico el estudiante se pone en contacto con el tutor personal, quien contesta todas las consultas de índole técnico o deriva el correo al profesor si se trata de una cuestión académica.</p>

ÚLTIMA HORA	Desde este medio el tutor personal pone en conocimiento del alumnado eventos de interés como pueden ser: foros, sesiones, documentación, festividades etc.
--------------------	--

Además de las herramientas del aula virtual, también existe comunicación vía telefónica. Asiduamente el tutor personal se pone en contacto con los estudiantes y si es necesario y/o el estudiante lo solicita el profesor llamará al estudiante para resolverle cualquier cuestión.

Toda esta información se resume de manera esquemática en la tabla que a continuación se presenta:

Herramientas Usuarios	Clase	Foro	Correo	Chat	Última hora	Vía telefónica
Profesor-tutor personal			X			X
Profesor-estudiante	X	X		X		X
Tutor personal - estudiante		X	X		X	X

- **Sesiones presenciales virtuales**

En este apartado se explica, con mayor detalle el funcionamiento de las sesiones presenciales virtuales, que se considera el elemento pionero y diferenciador de esta Universidad. El aula virtual, permite a través de la televisión digital, crear un espacio donde profesor y estudiantes pueden interactuar del mismo modo que lo harían en un aula física. Además, el uso de chat en las sesiones virtuales fomenta la participación de los estudiantes.

Las características de estas aulas es que permiten realizar las siguientes acciones:

- El alumnado ve y escucha al profesor a tiempo real.
- El alumnado puede participar en cualquier momento a través de un chat integrado en la sesión virtual.
- Si para la adquisición de competencias lo requiere, el aula ofrece una gran variedad de posibilidades, entre las más utilizadas están:
 - Intervención de los estudiantes a través de audio y video, ya sea de manera grupal o individual.
 - Realización de talleres de informática.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 38 de 94	UNIR, agosto 2016.

- Construcción de laboratorios virtuales.
- Pizarra digital.

5.1.7. Planificación y gestión de la movilidad de los estudiantes propios y de acogida

5.1.7.1. Planificación de la movilidad

En una clara apuesta por la internacionalización, la Universidad Internacional de La Rioja promueve la movilidad académica de sus estudiantes, así como de su personal docente e investigador y del de gestión y servicios. Para lograr dicho objetivo, pone a su alcance diferentes servicios de apoyo, becas y ayudas para que puedan realizar parte de su educación, práctica o actividad docente, profesional e investigadora en otra universidad, empresa o institución de educación superior durante el período en el que están estudiando o trabajando en UNIR.

Desde 2014, UNIR participa activamente en distintos programas de movilidad internacional y muy especialmente en el nuevo Erasmus Plus, programa de la UE para las áreas de educación, formación, juventud y deporte, que ha integrado los programas existentes en el Programa de Aprendizaje Permanente (Comenius; Leonardo; Grundtvig); y, también, los programas de educación superior internacional (Mundus, Tempus, ALFA, Edulink y programas bilaterales, además del Programa Juventud en Acción) promovidos por la Comisión Europea y vigentes a lo largo del periodo 2007-2013. Y ello como consecuencia de la concesión este mismo año de la Carta Erasmus de Educación Superior (ECHE), cuya vigencia para el periodo 2014-2020, coincide con la del nuevo y ambicioso programa europeo. Este instrumento, a su vez, constituye un marco general de calidad de las actividades de colaboración europea e internacional que todo centro de educación superior podrá llevar a cabo en el marco de la referida programación europea y plasma, a su vez, los compromisos adquiridos en dicho ámbito por nuestra organización.

Este nuevo programa europeo se centra en el aprendizaje formal e informal más allá de las fronteras de la UE, con una clara vocación de internacionalización abriéndose a terceros países con el objetivo de mejorar las capacidades educativas y formativas de las personas para la empleabilidad de estudiantes, profesorado y trabajadores y trabajadoras. Su objetivo general es contribuir a la consecución de los objetivos de la Estrategia Europa 2020, incluido el objetivo principal sobre educación; los del Marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación (ET 2020); el desarrollo sostenible de países asociados en el campo de la educación superior; las metas globales del Marco renovado para la cooperación europea en el ámbito de la juventud (2010-2018); el objetivo del desarrollo de la dimensión europea en el deporte; así como la promoción de los valores europeos.

En particular, los objetivos específicos del programa en el área de juventud son: Mejora del nivel de competencias y de capacidades fundamentales de los jóvenes, así como promover su participación en la vida democrática de Europa y en el mercado de trabajo, la ciudadanía activa, el diálogo intercultural, la integración social y la solidaridad. Promoción de la calidad del trabajo en el ámbito de la juventud. Complementar las reformas de las políticas en las esferas local, regional y nacional, y apoyar el desarrollo de una política de la juventud basada en el conocimiento y la experiencia, así como el reconocimiento del aprendizaje no formal e informal, y la difusión de buenas prácticas. O potenciar la dimensión internacional de las actividades

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 39 de 94	UNIR, agosto 2016.

juveniles y el papel de los trabajadores y las organizaciones en el ámbito de la juventud como estructuras de apoyo para los jóvenes en complementariedad con la acción exterior de la Unión. Objetivos que UNIR comparte y con los que está comprometido a través de la ECHE.

Resulta indudable la multitud de ventajas que este programa aporta a los estudiantes, especialmente en un Espacio Europeo de Educación Superior (EES), donde la convivencia en un país europeo, el conocimiento de otra lengua y de otros métodos de trabajo son un valor añadido no sólo para el alumno o el docente sino, también, para el conjunto de la sociedad.

Entendemos que la movilidad interuniversitaria constituye un factor relevante en la formación de nuestros estudiantes (modo práctico de apertura a otras culturas, a otros modos de vida, a otras formas de entender la educación y el ejercicio profesional, etc.), por lo tanto, se potenciará la movilidad virtual entre universidades on-line ya que ofrece un gran número de posibilidades para acceder a cursos y programas que permiten la comunicación entre docentes y estudiantes a través de las TIC.

UNIR está trabajando en la participación activa en dicho programa europeo con el objetivo de realizar intercambios en universidades e instituciones europeas de educación superior, aunque por el momento sólo se haya concretado en la solicitud de ayudas de la acción K1 (movilidad de las personas por motivos de aprendizaje: estudiantes y personal de Educación Superior, incluidas prácticas internacionales).

Para materializar esta apuesta por la movilidad y el intercambio de estudiantes y docentes resulta necesario establecer acuerdos de movilidad recíproca con otras universidades de manera que nuestros alumnos podrán cursar determinadas materias en universidades extranjeras, y alumnos de estas universidades, estudiar en UNIR; del mismo modo que profesores e investigadores de las universidades de destino o acogida podrán fortalecer lazos con equipos internacionales, a través de periodos o estancias en los que alternarán docencia e investigación.

Se han realizado varias convocatorias de becas para alumnos para prácticas en empresas extranjeras, así como convocatoria para profesores de UNIR para los que se dispone de convenios con universidades europeas. Estas convocatorias se realizan a través de la Oficina de Movilidad Internacional de UNIR (OMI)

5.1.7.2. Gestión de la movilidad

Tras la consecución de la ECHE (carta Erasmus de Educación Superior), desde UNIR se está trabajando en un ambicioso plan de movilidad, condicionado por nuestra naturaleza no presencial o virtual, a partir de una nueva Oficina creada al efecto, que va a ser la encargada de coordinar todas las acciones en dicho ámbito.

En UNIR estamos concretando los acuerdos bilaterales de movilidad con las instituciones de educación superior europeas, coordinando internamente todas nuestras acciones con los distintos departamentos implicados, y dando máxima divulgación e información a las acciones de movilidad dentro de nuestra comunidad universitaria.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 40 de 94	UNIR, agosto 2016.

El pasado 11 de junio de 2015 fue publicada la resolución de la Dirección del Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE) por la que se publican los listados de solicitudes seleccionadas, en lista de reserva, rechazadas y excluidas de Proyectos de Movilidad de las personas por motivos de aprendizaje (Acción Clave 1) correspondientes a la Convocatoria de Propuestas del Programa Erasmus+ 2015. (<http://www.pap.sepie.es/dctm/weboapee/erasmus/2015/resolucionka1/definitiva/resolucion12062015.pdf?documentId=0901e72b81de70f7>)

Del total del importe total de las subvenciones adjudicadas, 55.011.795,00 €, a la Universidad Internacional de La Rioja le ha sido concedida una ayuda de 129.300,00 € (Ver anexo I, <http://www.sepie.es/doc/convocatoria/2015/resoluciones/definitivos/KA103/Listado-KA103-2015-09062015seleccionadas.pdf>).

5.2. Actividades formativas

De acuerdo al artículo 4 del Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos, en la asignación de créditos a cada una de las materias que configuran el plan de estudios se computan el número de horas de trabajo requeridas para la adquisición por los estudiantes de los conocimientos, capacidades y destrezas correspondientes. En esta asignación están comprendidas las horas correspondientes a las clases lectivas, teóricas o prácticas, las horas de estudio, las dedicadas a la realización de seminarios, trabajos, prácticas o proyectos, y las exigidas para la preparación y realización de los exámenes y pruebas de evaluación. El número de horas, por crédito, será de 25, por lo que un curso completo requiere una dedicación total de 1.500 horas.

La distribución de las actividades formativas responde a un criterio de dedicación del alumno a cada una de las actividades que le permitirán adquirir las competencias asignadas a cada una de las asignaturas del máster. Con ayuda del aula virtual, se programan las siguientes actividades formativas:

Sesiones presenciales virtuales: Consisten en sesiones presenciales impartidas por profesores expertos a través del Aula Virtual (clases en tiempo real). Todas las clases son en directo y, además, éstas pueden verse en diferido y se pueden visualizar las veces que el alumno considere necesario.

Las características de estas aulas es que permiten realizar las siguientes acciones:

- El alumno ve y escucha al profesor a tiempo real.
- El alumno puede participar en cualquier momento a través de un chat integrado en la sesión virtual.
- Si para la adquisición de competencias lo requiere, el aula ofrece una gran variedad de posibilidades, entre las más utilizadas están:
 - Intervención de los estudiantes a través de audio y video, ya sea de manera grupal o individual.
 - Realización de talleres de informática.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 41 de 94	UNIR, agosto 2016.

- Construcción de laboratorios virtuales.
- Pizarra digital.

Recursos Audiovisuales (denominadas en UNIR “Lecciones magistrales”): Son sesiones virtuales, previamente grabadas, impartidas por expertos en su área de actividad. En UNIR se denominan “Lecciones Magistrales” y se facilitan a los alumnos como material complementario, las cuales pueden desarrollarse en entornos distintos. Están permanentemente accesibles a los estudiantes en el repositorio documental de la titulación.

Estudio del material básico (minitemas): Permite al estudiante integrar los conocimientos necesarios para superar satisfactoriamente la asignatura. El material considerado básico está determinado por el profesor de la asignatura y consiste en: manuales, artículos, apuntes elaborados por el profesor, material audiovisual, etc.

Lectura del material complementario: El material está constituido básicamente por documentación complementaria, legislación, artículos y enlaces de interés, ejemplos de expertos, vídeos, etc., que permiten a los estudiantes ahondar en la información y estudio de la materia, ayudándoles a alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos en cada asignatura.

Trabajos, casos prácticos y test de autoevaluación: En todas las asignaturas se contempla la realización de trabajos que son actividades de cierta complejidad que conllevan por ejemplo una búsqueda de información, análisis y crítica de lecturas, resolución de problemas, etc.

Por otra parte, se pueden programar casos prácticos con el objetivo pedagógico final de que el estudiante detecte situaciones relevantes, analice la información complementaria, tome decisiones en relación con el escenario que se plantea y proponga soluciones o indique cómo mejorar la situación de partida.

Además, por cada unidad didáctica se propone un test de autoevaluación. Su finalidad es analizar el grado de conocimiento del tema expuesto. El sistema proporciona al estudiante la respuesta correcta de forma inmediata; esto le permite dirigirse –también inmediatamente– al lugar concreto de la unidad, para revisar los conocimientos.

Tutorías: Las tutorías se pueden articular a través de diversas herramientas y medios. Durante el desarrollo de la asignatura, el profesor programa tutorías en días concretos para la resolución de dudas a través de las denominadas “sesiones de consultas”. El medio a través del cual se articulan estas sesiones es el Aula Virtual. Será en esas sesiones donde se resuelvan las dudas o problemas de índole estrictamente académicos y relacionados con el contenido de la asignatura. Como complemento de estas sesiones se dispone de otro medio, a través del cual se articulan algunas preguntas de alumnos y las correspondientes respuestas, es el denominado Foro “Pregúntale al profesor de la asignatura” en el que se tratan aspectos generales de la asignatura. En otras ocasiones, el estudiante necesita resolver cuestiones de índole no académica aunque relacionadas con la asignatura para las que el tutor personal será el indicado para su resolución (por ejemplo, fechas de entrega de trabajos, exámenes, sedes, etc.). El tutor personal,

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 42 de 94	UNIR, agosto 2016.

asiduamente, se pone en contacto con los estudiantes con el fin de seguir la evolución y detectar las principales dificultades a las que se enfrentan en la asignatura.

Trabajo colaborativo (Foros): El profesor de la asignatura plantea temas para que junto con los alumnos, se debata, se aporten experiencias, compartan e inicien discusiones constructivas. El medio a través del cual se vehiculiza esta participación son los Foros, siendo algunos de ellos puntuables para el estudiante, como por ejemplo los “Foros Programados” que tratan sobre un tema específico de la asignatura actuando el profesor como moderador, marcando las pautas de la discusión.

Examen final presencial: Al término de la asignatura el estudiante realiza un examen presencial en la fecha y lugar previamente señalados, en el que está presente personal de UNIR. Este examen final presencial permite certificar que el estudiante ha adquirido los conocimientos asociados a los objetivos de aprendizaje establecidos para cada asignatura. Es necesario aprobar este examen para la superación de la asignatura, suponiendo al mismo tiempo, el 60% del valor de la calificación de la asignatura. Si no se supera el examen final presencial, no son aplicables los resultados de la evaluación continua.

Para el desarrollo del correspondiente Trabajo Fin de Máster están previstas las siguientes actividades formativas:

Sesión inicial de presentación: En la sesión inicial, se explican los elementos más generales y el significado de un trabajo de las características del TFM.

Lectura de material en el aula virtual: Entran en este apartado elementos auxiliares del estudio, como la documentación complementaria, la legislación, artículos y enlaces de interés, ejemplos de expertos, vídeos, etc., que permiten a los estudiantes ahondar en la información y estudio de la materia, y les facilitan el logro de los objetivos propuestos.

Seminarios: Se imparten para la resolución de aquellas cuestiones más complejas que surgen en la elaboración de los trabajos, con elementos comunes que sirven de orientación para la mayor parte de los estudiantes. También pueden consistir en seminarios específicos formativos como análisis de datos o gestión de bibliografía por poner algunos ejemplos.

Tutorías individuales: Durante el desarrollo de la asignatura, se programan sesiones individuales entre el estudiante y su director de TFM. Se desarrollan a través del Aula Virtual donde la herramienta se convierte en un Despacho individual para el profesor y donde se atiende al alumno de forma síncrona. Se planifican después de cada entrega intermedia del TFM para comentar las posibles correcciones del trabajo.

Sesiones grupales: Se imparten a todo el grupo de estudiantes que dirige un mismo director y se suelen emplear para establecer pautas de trabajo, fechas de entrega, aspectos para la defensa pública, etc.

Elaboración del TFM: Consiste en la elaboración misma por parte del estudiante del trabajo que finalmente es objeto de evaluación por parte de una comisión evaluadora.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 43 de 94	UNIR, agosto 2016.

Exposición del TFM: La exposición del TFM se realiza por el alumno ante una comisión evaluadora conforme al reglamento de TFM/TFG de la Universidad.

5.3. Sistemas de evaluación

Las asignaturas se evaluarán a través de una prueba final presencial y de la evaluación continua.

- El **examen final presencial** representa, al menos, el 60% de la nota.
La naturaleza virtual de las enseñanzas de UNIR, hace necesaria la realización de una prueba presencial (certificada mediante ante documentación fehaciente de identidad) que supone, al menos, un 60% de la evaluación final. Esta tiene un carácter básico y solo cuando se supera la nota establecida para el aprobado, puede completarse la calificación con los procedimientos específicos de evaluación continua que establezca cada materia.
- La **evaluación continua** representa, como máximo, el 40% de la nota y contempla los siguientes criterios:
 - **Participación del estudiante:** se evalúa teniendo en cuenta la participación en las sesiones presenciales virtuales, en foros y tutorías. 0% - 40%
 - **Trabajos, proyectos y casos:** en este criterio se valoran las actividades que el alumnado envía a través del aula virtual, tales como trabajos, proyectos o casos prácticos. 0% - 40%
 - **Test de autoevaluación:** al final de cada tema, los estudiantes pueden realizar este tipo de test, que permite al profesor valorar el interés del estudiante en cada asignatura. 0% - 40%

Trabajo Fin de Máster

El Trabajo Fin de Máster será objeto de seguimiento continuo por parte del director del Trabajo Fin de Máster, que será el que finalmente le otorgue el visto bueno final. La evaluación final le corresponderá a una comisión evaluadora del área de conocimiento. La comisión valorará no sólo el proyecto, sino también la defensa oral del mismo. Se evaluará del siguiente modo:

- **Estructura:** Atender a la estructura y organización del Trabajo Fin de Máster: 20%
- **Exposición:** Valorar la claridad en la exposición, así como la redacción y la capacidad de síntesis, análisis y respuesta: 30%
- **Contenido:** Se tomará como referencia la memoria del Trabajo y todo el resto de la documentación técnica de apoyo para comprobar la validez de la exposición. Se valorará la capacidad de síntesis y su fácil lectura. También se valorará la corrección y claridad de la expresión, tanto escrita como gráfica: 50%

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 44 de 94	UNIR, agosto 2016.

Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones se expresará mediante calificación numérica de acuerdo con lo establecido en el artículo 5 del Real Decreto 1125/2003 de 5 de Septiembre (BOE 18 de Septiembre), por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional.

- 0 - 4,9 Suspenso (SS)
- 5,0 - 6,9 Aprobado (AP)
- 7,0 - 8,9 Notable (NT)
- 9,0 - 10 Sobresaliente (SB)

La mención de «Matrícula de Honor» podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9.0. Su número no podrá exceder del 2,5 por ciento de los alumnos matriculados en una materia en el correspondiente curso académico, salvo que el número de alumnos matriculados sea inferior a 40, en cuyo caso se podrá conceder una sola «Matrícula de Honor».

5.4. Descripción detallada de las materias

MATERIA: GESTIÓN SANITARIA	
Créditos ECTS:	24
Carácter	Obligatorio
Unidad temporal:	4 asignaturas a cursar en el primer cuatrimestre

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Conceptos Generales de Gestión Sanitaria	1º	6	OB	B	CB6, CB8
				G	CG1, CG2
				E	CE1, CE2, CE3,
				T	CT1, CT3, CT4
Planificación Sanitaria	1º	6	OB	B	CB6, CB7, CB8, CB10
				G	CG3, CG4
				E	CE4
				T	CT1, CT3, CT4
Derecho Sanitario	1º	6	OB	B	CB6, CB7, CB8
				G	CG1, CG2, CG3
				E	CE1, CE2, CE7
				T	CT1, CT3, CT4
Evaluación Económica	1º	6	OB	B	CB6, CB7, CB8, CB10
				G	CG4
				E	CE5, CE6
				T	CT1, CT3, CT4
Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.				
Página 46 de 94	UNIR, agosto 2016.				

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Conceptos Generales de Gestión Sanitaria

Ser capaz de describir a una audiencia profesional y a una leiga las semejanzas y diferencias entre los diferentes modelos y sistemas sanitarios;

Conducir la tarea de preparar la institución sanitaria para la acreditación y ser capaz de conducir procesos de acreditación;

Saber evaluar la correcta aplicación de los métodos de la planificación, organización y dirección en el contexto del sistema sanitario.

Planificación Sanitaria

Saber evaluar la correcta aplicación de los métodos de la planificación, organización y dirección en el contexto del sistema sanitario.

Derecho Sanitario

Conocer los fundamentos del derecho sanitario y saber interpretar correctamente normas y regulaciones en aras a una gestión responsable.

Tener la capacidad de dar alternativas a situaciones complejas de la práctica clínica desde el punto de vista de la ética profesional, ética del directivo y ética de la organización sanitaria;

Evaluación Económica

Saber interpretar correctamente normas y contexto para tomar decisiones que contribuyan a la sostenibilidad del sistema con la asunción de decisiones éticas y responsables;

Conocer y saber aplicar las bases del control económico y financiero en las instituciones sanitarias;

Ser capaz de ejercer la labor de dirección clínica en instituciones bajo diferentes modelos de gestión, incluidas fórmulas de cooperación público-privado.

CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS

Conceptos Generales de Gestión Sanitaria

Contexto actual. Modelos y Sistemas Sanitarios. Análisis comparado de Sistemas Sanitarios. Sistemas de Salud en la Unión Europea, en países de la OCDE fuera de la UE. Sistemas de Salud en Iberoamérica, Asia y África. Modelos de atención a la cronicidad. Servicios sanitarios y sociales. El Sistema Sanitario Español. Estructura, organización y funcionamiento de los Servicios de Salud. Organización de la Atención Primaria. La estructura de la Asistencia

Especializada: Tipología hospitalaria. Unidades funcionales y Unidades Clínicas de Gestión. Redes asistenciales de emergencias. El sector de seguros médicos. Sector farmacéutico. La organización sanitaria centrada en el paciente. Acreditación sanitaria. Modelos y enfoques en acreditación en EEUU, Canadá, Europa y Oceanía.

Derecho Sanitario

La responsabilidad de los profesionales sanitarios. Derechos y obligaciones. Relaciones con la industria farmacéutica. Responsabilidad gerencial. Responsabilidad patrimonial. Los derechos y obligaciones de los pacientes en los sistemas de salud.

Planificación Sanitaria

Concepto y métodos de Planificación Sanitaria. Necesidad, oferta, demanda y utilización de los servicios sanitarios. Epidemiología clínica. Investigación de servicios de salud Investigación en recursos en salud. Técnicas cualitativas en planificación sanitaria. Estadística aplicada.

Dirección y planificación estratégica, táctica y operativa.

Construcción y utilización de indicadores en el ámbito sanitario. Características de un buen indicador. Definición de estándares. Indicadores económicos, sociales y demográficos en planificación sanitaria.

Evaluación Económica

Conceptos de evaluación económica. Economía de la salud. Criterios de eficacia, eficiencia, efectividad, equidad, rendimiento, rentabilidad. Evaluación económica aplicada al ámbito sanitario. Tipos de análisis de evaluación económica: Análisis coste-minimización, coste-efectividad, coste-beneficio y coste-utilidad. Farmacoeconomía. Evaluación de tecnologías sanitarias.

Control económico y gestión financiera. Financiación y gestión presupuestaria. Gestión de costes. Instrumentos de control del gasto farmacéutico. Análisis de inversiones. Fiscalidad en los servicios sanitarios. Evaluación clínica y económica. Pago por objetivos.

Financiación territorial. Contratación de servicios y establecimientos sanitarios. Colaboración público-privada y gestión de infraestructuras sanitarias. Fundaciones sanitarias y otros modelos de gestión (concesiones, empresas mixtas, etc.). Control de los servicios externalizados.

OBSERVACIONES

Cada uno de los epígrafes de las asignaturas corresponden a los minitemas que sigue el alumnado.

COMPETENCIAS DE LA MATERIA			
Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7, CB8, CB10	CG1, CG2, CG3, CG4	CE1, CE2, CE3, CE4, CE5, CE6, CE7	CT1, CT3, CT4

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	60	100%
Lecciones magistrales	24	0
Estudio del material básico	200	0
Lectura del material complementario, test	100	0
Estudio de casos	116	0
Tutorías	64	30%
Trabajo colaborativo	28	0
Examen final presencial	8	100%
Total	600	-

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN
	MIN	MAX
Participación del estudiante (sesiones, foros, tutorías)	0%	40%
Trabajos, proyectos resolución de casos	0%	40%
Test de autoevaluación	0%	40%
Examen final presencial	60%	60%

MATERIA: ESTILOS DE DIRECCIÓN	
Créditos ECTS:	6
Carácter	Obligatorio
Unidad temporal:	1 asignatura a cursar en el primer cuatrimestre

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Liderazgo y Dirección de Personas	1º	6	OB	B	CB7, CB8, CB9
				G	CG5
				E	CE7, CE8
				T	CT2, CT3, CT4

RESULTADOS DE APRENDIZAJE
<p>Liderazgo y Dirección de Personas</p> <p>Ser capaz de adoptar decisiones organizativas respetando el marco jurídico y laboral de los profesionales sanitarios;</p> <p>Ser capaz de proponer objetivos y métodos de organización apropiados a los equipos clínicos bajo diferentes contextos y entornos retributivos y de incentivación;</p> <p>Ejercer un comportamiento ético en la toma de decisiones organizativas en materia de personal con respeto al marco jurídico.</p>

CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS
<p>Liderazgo y Dirección de Personas</p> <p>Marco jurídico y profesional en el que se desarrollan las relaciones laborales en el sistema sanitario. Salud laboral. Prevención de riesgos laborales. Salud laboral y condiciones de trabajo.</p> <p>Gestión de recursos humanos. Tipologías y modalidades de contratos de trabajo. Selección de personal. Motivación y satisfacción en el trabajo. Retribuciones, carrera profesional, productividad variable y otros incentivos.</p>

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 50 de 94	UNIR, agosto 2016.

Liderazgo y gestión de equipos de trabajo. Estilos de dirección. Competencias directivas. Formación continua. Gestión del conocimiento: docencia, investigación y desarrollo profesional. Gestión de la innovación.

OBSERVACIONES

Cada uno de los epígrafes de las asignaturas corresponden a los minitemas que sigue el alumnado.

COMPETENCIAS DE LA MATERIA

Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB7,CB8,CB9	CG5	CE7, CE8	CT2, CT3, CT4

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	15	100%
Lecciones magistrales	6	0
Estudio del material básico	50	0
Lectura del material complementario, test	25	0
Estudio de casos	29	0
Tutorías	16	30%
Trabajo colaborativo	7	0
Examen final presencial	2	100%
Total	150	-

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MIN	PONDERACIÓN MAX
Participación del estudiante (sesiones, foros, tutorías)	0%	40%

Trabajos, proyectos y casos	0%	40%
Test de autoevaluación	0%	40%
Examen final presencial	60%	60%

MATERIA: GESTIÓN CLÍNICA	
Créditos ECTS:	18
Carácter	Obligatorio
Unidad temporal:	2 asignaturas a cursar en el segundo cuatrimestre

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Gestión Clínica	2º	12	OB	B	CB6, CB7, CB8, CB10
				G	CG6, CG7
				E	CE9, CE10
				T	CT1, CT3, CT4
Sistemas de Información para la Gestión Clínica	2º	6	OB	B	CB6, CB7, CB8, CB10
				G	CG6, CG7
				E	CE10, CE11
				T	CT2, CT3, CT4

RESULTADOS DE APRENDIZAJE
<p>Gestión Clínica</p> <p>Ser capaz de adoptar y justificar decisiones en la labor de dirección de una unidad clínica de gestión;</p>

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 52 de 94	UNIR, agosto 2016.

Ser capaz de promover una práctica clínica adecuada y segura contribuyendo a la mejora de la prestación sanitaria;

Ser capaz de conducir procesos de integración de niveles asistenciales;

Ser promotor de la investigación traslacional y de la innovación como medios para ofrecer a los pacientes una adecuada calidad asistencial y contribuir a la sostenibilidad del sistema mediante la identificación de preguntas clínicas relevantes;

Ser capaz de diseñar de forma autónoma métodos para una correcta evaluación de resultados de la unidad de gestión clínica de la que sea responsable;

Poseer la capacidad de toma de decisiones organizativas y de diseño de procesos en las unidades de gestión basadas en datos poblacionales y de resultado clínico.

Sistemas de Información para la Gestión Clínica

Ser capaz de promover una práctica clínica adecuada y segura contribuyendo a la mejora de la prestación sanitaria;

Utilizar adecuadamente las fuentes de información y datos para una correcta evaluación de los resultados de la unidad de gestión clínica de la que es responsable.

CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS

Gestión Clínica

Gestión clínica (planificación, organización, coordinación y evaluación). Gestión clínica en salud mental, geriatría y pediatría. Acuerdos de gestión clínica. Reorganización funcional del hospital para la gestión por procesos. Unidades de gestión clínica, problemas de integración de profesionales. Investigación traslacional. e-Health: Sistemas de Información y Comunicación en el Sector Sanitario. Ética en la toma de decisiones sanitarias.

Modelos de gobernanza. Buen gobierno. Transparencia y rendición de cuentas. Gestión integral de las áreas sanitarias. Alternativas a la hospitalización convencional. Unidad de Hospitalización Domiciliaria (UHD), Unidad de Cirugía sin Ingreso (UCSI). Hospital de día. Atención al Paciente Crónico.

Herramientas y métodos de promoción de creatividad e Innovación. Gestión del proceso de innovación. Técnicas de "Diseño de Servicios". Innovación tecnológica, organizativa y social en el sector salud.

Calidad asistencial y seguridad del paciente. Calidad de los servicios sanitarios. El paciente como eje del sistema. Atención centrada en el paciente. Modelos y sistemas de calidad. Variabilidad de la práctica clínica. Evaluación del desempeño de centros, unidades y servicios. Gestión de riesgos sanitarios.

Sistemas de Información para la Gestión Clínica

Diseño, organización, implantación y explotación de los sistemas de información en la gestión sanitaria. La Encuesta de Morbilidad Hospitalaria y otras fuentes de información del SNS. El

Conjunto Mínimo Básico de Datos (CMBD). Documentación clínica. Protección de datos en el ámbito de la salud. El Sistema de Información Económica (SIE). Concepto y desarrollo. Indicadores de resultados en salud. Indicadores de relación población hospital: frecuentación hospitalaria. Indicadores de la actividad asistencial. Gestión de la hospitalización. Cuadro de Mando Integral.

Sistemas de medida del producto sanitario. Sistemas de clasificación de enfermos. Case mix: Los Grupos Relacionados con el Diagnóstico (GRDs), PMCs, RUGs.

OBSERVACIONES

Cada uno de los epígrafes de las asignaturas corresponden a los minitemas que sigue el alumnado.

COMPETENCIAS DE LA MATERIA

Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7,CB8,CB10	CG6, CG7	CE9, CE10, CE11	CT1, CT2, CT3, CT4

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	45	100%
Lecciones magistrales	18	0
Estudio del material básico	162	0
Lectura del material complementario, test	81	0
Estudio de casos	87	0
Tutorías	32	30%
Trabajo colaborativo	21	0
Examen final presencial	4	100%
Total	450	-

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	
	MIN	MAX
Participación del estudiante (sesiones, foros, tutorías)	0%	40%
Trabajos, proyectos y casos	0%	40%
Test de autoevaluación	0%	40%
Examen final presencial	60%	60%

MATERIA: TRABAJO FIN DE MÁSTER	
Créditos ECTS:	12
Carácter	Trabajo Fin de Máster (TFM)
Unidad temporal:	1 asignatura a cursar en el segundo cuatrimestre

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Trabajo Fin de Máster	2º	12	TFM	B	CB6, CB7, CB8, CB9
				G	CG2, CG3, CG4, CG7
				E	CE4, CE6, CE7, CE10, CE12, CE13, CE14, CE15
				T	CT3, CT4

RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
Saber interpretar correctamente normas y regulaciones sanitarias en aras a una gestión responsable.	
Tener la capacidad de dar alternativas a situaciones complejas de la práctica clínica desde el punto de vista de la ética profesional, ética del directivo y ética de la organización sanitaria.	
Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 55 de 94	UNIR, agosto 2016.

Saber aplicar los métodos de la planificación, organización y dirección en el contexto del sistema sanitario.

Ser capaz de ejercer la labor de dirección clínica en instituciones bajo diferentes modelos de gestión, incluidas fórmulas de cooperación público-privada.

Ser capaz de adoptar decisiones organizativas respetando el marco jurídico y laboral de los profesionales sanitarios.

Ser capaz de promover una práctica clínica adecuada y segura contribuyendo a la mejora de la prestación sanitaria.

Utilizar adecuadamente las fuentes de información y datos para una correcta evaluación de los resultados de la unidad de gestión clínica de la que es responsable.

Diseñar métodos para una correcta evaluación de resultados de la unidad de gestión clínica de la que sea responsable.

Tomar decisiones organizativas y de diseño de procesos en las unidades de gestión basadas en datos poblacionales y de resultado clínico.

CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS

Planteamiento, desarrollo y defensa de la memoria de estructura, organización, cartera de servicios, objetivos asistenciales, de investigación y económicos de una unidad de gestión clínica con integración de prestaciones de diferentes especialidades y niveles asistenciales con un enfoque poblacional, incluyendo la necesaria coordinación con los recursos de carácter comunitario.

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesión inicial de presentación	2	100%
Lectura de material en la plataforma	5	0
Seminarios	5	100%
Tutorías individuales	6	100%
Sesiones grupales	3	100%
Elaboración del Trabajo Fin de Máster	277	0
Exposición del Trabajo Fin de Máster	2	100%
Total	300	-

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN
	MIN	MAX
Estructura del Trabajo Fin de Máster	20%	20%
Exposición del Trabajo Fin de Máster	30%	30%
Contenido del Trabajo Fin de Máster	50%	50%

COMPETENCIAS DEL TFM			
Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7, CB8, CB9	CG2, CG3, CG4, CG7	CE4, CE6, CE7, CE10, CE12, CE13, CE14, CE15	CT3, CT4

6. PERSONAL ACADÉMICO

6.1. Profesorado

UNIR cuenta con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el plan de estudios propuesto y cumplir así los requisitos definidos en el Anexo I del RD 1393/2007 en cuanto a personal académico disponible. Así mismo, en cuanto a descripción y funciones del profesorado, UNIR sigue lo establecido en el VII Convenio colectivo nacional de Universidades Privadas (Resolución de 3 de mayo de 2016).

Es de destacar la diferenciación existente entre los tipos de categorías laborales del claustro de profesores en la universidad pública y la universidad privada. Según consta en la Disposición adicional octava del citado VII Convenio, con el fin de clarificar la correspondencia entre la nomenclatura utilizada por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y la establecida en el citado VII Convenio (BOE de fecha 16 de mayo de 2016), se establece:

“Para una mayor claridad, y con ese único fin, entre la nomenclatura utilizada por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) –o del órgano de evaluación externo de la Comunidad Autónoma correspondiente– y la establecida en el presente convenio colectivo, se establece la equivalencia del nivel I del Grupo I con Catedrático y los de los niveles II y III del Grupo I a Titular.”

Previsión del profesorado necesario

Para poder realizar una previsión del profesorado necesario para una correcta impartición de los estudios previstos, hay que tener en cuenta el marco normativo que regula las relaciones laborales en las universidades privadas como es UNIR. La norma es el VII Convenio colectivo nacional de universidades privadas, centros universitarios privados y centros de formación de postgraduados recogido en la Resolución de 3 de mayo de 2016, de la Dirección General de Trabajo.

En su capítulo VII, el artículo 18, el convenio establece que “la jornada de trabajo será de 1.685 horas anuales de las que 613 serán de docencia y 1.072 para las actividades contempladas en este artículo y convenio”.

El convenio continúa en su redacción así:

“A modo indicativo para el personal docente la jornada puede distribuirla la empresa de la siguiente forma:

Hasta 15 horas semanales se pueden destinar a docencia. En este cómputo se incluirán todas aquellas horas de docencia reglada, impartidas en laboratorio por personal docente con titulación idónea.

Las restantes horas semanales se dedicarán a trabajo de investigación y a preparación de clases, tutorías, atención a consultas de los alumnos sobre materias académica, exámenes, asistencia a reuniones, tareas de gobierno, prácticas no consideradas como jornada lectiva a tenor de lo indicado en el párrafo anterior, participación en el desarrollo de actividades programadas de

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 58 de 94	UNIR, agosto 2016.

promoción de la universidad o centro, dentro o fuera del mismo, orientación a los alumnos en el proceso de matriculación, dirección proyectos fin de carrera, etc.”

Se ha explicado con anterioridad la diferenciación entre el profesorado de las universidades públicas respecto de las universidades privadas en cuanto a sus funciones. **También existen diferencias sustanciales con respecto a la jornada laboral.** De entrada, el cómputo de horas consideradas como docencia se realiza de manera diferente en las universidades privadas. Por ejemplo, las actividades relacionadas con las prácticas externas y con el Trabajo Fin de Máster quedan al margen del cómputo de horas de docencia. Por lo tanto, a efectos de cálculo en las tablas reflejadas en este Criterio 6, los porcentajes de dedicación del profesorado se entienden con respecto a la jornada completa anual de 1.685 horas (VII Convenio citado), y no las 613 que se aplican en las privadas única y exclusivamente a las clases impartidas (denominadas en UNIR como Clases presenciales virtuales). Tampoco es de aplicación la normativa docente de las universidades públicas (máximo de 32 créditos de clases).

Asimismo se ha tenido en cuenta para el cálculo de las necesidades docentes la modificación legislativa aprobada el pasado 29/05/2015, Real Decreto 420/2015 sobre creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios, que establece en el artículo 7.2 que *“la ratio podrá modularse cuando la universidad imparta enseñanzas en la modalidad no presencial, pudiendo oscilar entre 1/50 y 1/100 en función del nivel de experimentalidad de las titulaciones y de la mayor o menor semipresencialidad”*.

El total de horas de dedicación docente detalladas más abajo (8.691 horas) junto con las horas de dedicación del profesorado a la investigación y coordinación académica estimadas del presente título, supondría una ratio de **1/46,6**, cifra incluso inferior a la especificada en dicho Real Decreto.

La estimación del número de horas docentes necesarias para poder impartir esta titulación se realiza teniendo en cuenta las actividades formativas previstas para la adquisición de las competencias por parte del alumno. Estas actividades formativas exigen necesidades de dedicación por parte del claustro docente basadas en:

- La preparación e impartición de las diferentes asignaturas de los planes de estudio, a través de clases presenciales virtuales.
- La corrección de las actividades formativas contempladas en la evaluación continua.
- El diseño, corrección y calificación de exámenes.
- La evaluación final, revisión y publicación de notas.
- La atención a los estudiantes y resolución de dudas académicas a través de las herramientas de sesiones de consultas o tutorías, foros y correo.
- Atención a las actividades relacionadas con la dirección de trabajos de fin de Máster, fundamentalmente, tutorías, seminarios, corrección de entregas parciales del TFM y revisión final del mismo.

La siguiente tabla especifica las horas de dedicación docente por tipo de asignatura:

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 59 de 94	UNIR, agosto 2016.

Tipo de Asignatura	Horas de Dedicación docente
Obligatoria y optativa	5.324
Trabajo Fin de Máster	3.367
TOTAL	8.691

En la siguiente tabla se expresan los valores aproximados en la composición del claustro en las titulaciones de postgrado de UNIR:

Categoría ¹	Total %	Doctores%	Horas %
Nivel III	42	100	42
Nivel IV	28	100	28
Nivel V	15	0	15
Nivel VI	15	0	15

En la siguiente tabla se expresan los valores aproximados en la composición del claustro, con respecto a Profesores Doctores Acreditados, Profesores Doctores y Otros profesores:

¹ Estas categorías no se pueden incluir en el cuadro que se rellena de manera manual en la aplicación del Ministerio, puesto que en el desplegable "Categoría" de dicho apartado todavía no aparecen las categorías laborales correspondientes al VII Convenio de reciente publicación. Por lo que se hacen constar las siguientes categorías:

Categoría	Total%	Doctores%	Horas %
Profesor Titular	42	100	42
Personal Docente contratado por obra y servicio	58	48,3	58

	Nº Profesores	Total %	Doctores%
Profesores Doctores Acreditados	6	21,4%	100%
Profesores Doctores	14	50%	100%
Otros Profesores	8	28,6%	0%

El equipo docente es experto en los contenidos del Máster, con experiencia suficiente en la docencia impartida a distancia y estará formado por veintiocho (28) profesores en total (para un número de alumnos de nuevo ingreso de 300, el máximo posible por curso académico):

- Veinte (20) profesores doctores (71,4%), de los cuales seis (6) serán profesores doctores acreditados (21,4%).
- Ocho (8) profesores más -otros- (28,6%).

Este equipo cubre la totalidad de las asignaturas del Máster.

Dado el carácter profesionalizante del presente máster, tal y como ha quedado explicado en el capítulo 2 de la Justificación, el perfil demandado entre los docentes es, de manera predominante, el de un profesional del sector clínico, especialista en dirección y/o gestión sanitaria. Este perfil corresponde en su mayoría a profesionales que es de prever que no pertenezcan al ámbito académico puro, por lo que resulta altamente improbable que sean profesores acreditados. El fin de este máster es formar a personal de la rama de ciencias de la salud, para la asunción de responsabilidades en dirección y gestión sanitaria. Para ello, los conocimientos se los transmitirán, en su mayoría, profesionales en ejercicio en instituciones afines con elevada solvencia y experiencia en esta materia. Por este hecho, los porcentajes habituales de doctores acreditados para postgrados universitarios, se han visto modificados en el claustro de profesores para esta titulación.

Se ofrecen las horas netas de dedicación para reflejar con mayor exactitud el concepto (a través de la siguiente tabla de perfiles del profesorado, en la que se ha incluido como descriptor de la actividad investigadora el índice h - de Hirsch-), así como la distribución de la carga docente entre los perfiles. Revisada la dedicación docente, **en ningún caso se superan las dedicaciones docentes semanales y anuales establecidas en el VII Convenio colectivo nacional de universidades privadas**, centros universitarios privados y centros de formación de postgraduados recogido en la Resolución de 3 de mayo de 2016, de la Dirección General de Trabajo, que nos es de aplicación.

Aquellos profesionales con los que se ha contactado para impartir docencia corresponden a estos perfiles:

nº	TITULACIÓN (Acreditado)	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURAS (cuatrim.)	HORAS NETAS DE DEDICACIÓN AL TÍTULO	TOTAL HORAS	% DE DEDICACIÓN AL TÍTULO (SOBRE EL TOTAL)
1	Doctor en Medicina (no acreditado)	Profesor titular de Universidad, I Hirsch 7.	Gestión Clínica - 2ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	121 168,4	289,4	3,3
2	Doctor en Medicina (Acreditado)	Profesor titular de Universidad, I Hirsch 6.	Planificación Sanitaria - 1ºQ Gestión Clínica - 2ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 121 168,4	400,3	4,6
3	Doctor en Medicina (Acreditado)	Jefe Servicio, Director médico en varias instituciones y servicios de salud, profesor asociado de universidad, profesor en máster gestión sanitaria, calidad y seguridad del paciente, I Hirsch 14.	Conceptos Generales de Gestión Sanitaria - 1ºQ Planificación Sanitaria - 1ºQ Gestión Clínica - 2ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 110,9 121 168,4	511,2	5,9
4	Doctor en Medicina (Acreditado)	Jefe Servicio, profesor honorífico de universidad, profesor en máster gestión sanitaria, calidad y seguridad del paciente, I Hirsch 10.	Conceptos Generales de Gestión Sanitaria - 1ºQ Sistemas de Información para la Gestión Clínica - 2ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 110,9 168,4	390,2	4,5
5	Doctor en Medicina (no acreditado)	Profesor Titular de Universidad, profesor en máster de atención primaria, I Hirsch 16.	Gestión Clínica - 2ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	121 168,4	289,4	3,3
6	Doctor en Medicina (no acreditado)	Responsable clínico, atención primaria, profesor asociado, I Hirsch 13.	Gestión Clínica - 2ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	121 168,4	289,4	3,3
7	Doctor en Matemáticas, Estadística (no acreditado)	Profesor titular de Universidad, I Hirsch 7.	Planificación Sanitaria - 1ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 168,4	279,3	3,2

8	Doctor en Economía (no acreditado)	Catedrático de Universidad, I Hirsch 4.	Evaluación Económica - 1ºQ Liderazgo y Dirección de Personas - 1ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 110,9 168,4	390,2	4,5
9	Doctor en Psicología (Acreditado)	Catedrático de Universidad, I Hirsch 13.	Liderazgo y Dirección de Personas - 1ºQ Gestión Clínica - 2ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 121 168,4	400,3	4,6
10	Doctor en Psicología (Acreditado)	Profesor Titular de Universidad, I Hirsch 6.	Liderazgo y Dirección de Personas - 1ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 168,4	279,3	3,2
11	Doctor en Psicología (Acreditado)	Contratada doctora, I Hirsch 10.	Liderazgo y Dirección de Personas - 1ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 168,4	279,3	3,2
12	Doctor en Psicología (no acreditado)	Ayudante doctora, I Hirsch 4.	Liderazgo y Dirección de Personas - 1ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 168,4	279,3	3,2
13	Doctor en Medicina (no acreditado)	Director médico en varias instituciones y servicios de salud, profesor en máster gestión sanitaria, I Hirsch 1.	Planificación Sanitaria - 1ºQ Evaluación Económica - 1ºQ Gestión Clínica - 2ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 110,9 121 168,4	511,2	5,9
14	Doctor en Medicina (no acreditado)	Inspector médico, director médico en varias instituciones y servicios de salud, profesor asociado de universidad, profesor en máster gestión sanitaria, calidad y seguridad del paciente, I Hirsch 8.	Conceptos Generales de Gestión Sanitaria - 1ºQ Sistemas de Información para la Gestión Clínica - 2ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 110,9 168,4	390,2	4,5
15	Doctor en Medicina (no acreditado)	Director médico en varias instituciones y servicios de salud, profesor en máster gestión sanitaria, I Hirsch 1.	Planificación Sanitaria - 1ºQ Evaluación Económica - 1ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 110,9 168,4	390,2	4,5

16	Doctor en Economía. Máster Universitario en Derecho Sanitario (no acreditado)	Director económico en departamentos de salud y hospitales de varios servicios de salud, I Hirsch 1.	Derecho Sanitario - 1ºQ Evaluación Económica - 1ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 110,9 168,4	390,2	4,5
17	Doctor en Medicina (no acreditado)	Experiencia profesional de al menos 5 años como Director médico. Experiencia docente universitaria como profesor asociado (presencial y online) e investigadora de al menos 5 años en el ámbito clínico y de gestión sanitaria.	Conceptos Generales de Gestión Sanitaria - 1ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 168,4	279,3	3,2
18	Doctor en Derecho (no acreditado)	Experiencia profesional en gestión sanitaria, como Responsable clínico, de al menos 3 años. Experiencia docente universitaria (presencial y online) e investigadora en el ámbito clínico.	Derecho Sanitario - 1ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 168,4	279,3	3,2
19	Doctor en Psicología (no acreditado)	Experiencia profesional de al menos 5 años en gestión sanitaria. Experiencia docente universitaria (presencial y online) e investigadora de al menos 3 años en el ámbito clínico.	Liderazgo y Dirección de Personas - 1ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 168,4	279,3	3,2
20	Doctor en en Medicina (no acreditado)	Experiencia profesional como Jefe de Servicio de al menos 5 años. Experiencia docente universitaria (presencial y online) e investigadora de al menos 4 años en el ámbito clínico y de gestión sanitaria.	Sistemas de Información para la Gestión Clínica - 2ºQ Trabajo Fin de Máster - 2ºQ	110,9 168,4	279,3	3,2

21	Graduado en Medicina	Responsable clínico, profesor en máster calidad y seguridad del paciente, I Hirsch 7.	Gestión Clínica - 2ºQ	121	121	1,4
22	Graduado en Medicina	Jefe Servicio, profesor en máster gestión sanitaria, calidad y seguridad del paciente, I Hirsch 2.	Gestión Clínica - 2ºQ	121	121	1,4
23	Graduado en Medicina	Responsable clínico, profesora en máster gestión sanitaria, calidad y seguridad del paciente, I Hirsch 7.	Derecho Sanitario - 1ºQ Gestión Clínica - 2ºQ	110,9 121	231,9	2,7
24	Graduado en Medicina	Inspector médico, director médico en varias instituciones y servicios de salud, profesor asociado de universidad, profesor en máster gestión sanitaria, calidad y seguridad del paciente, I Hirsch 7.	Planificación Sanitaria - 1ºQ Evaluación Económica - 1ºQ	110,9 110,9	221,8	2,6
25	Graduado en Derecho	Experiencia profesional como Gerente de instituciones sanitarias de al menos 3 años. I Hirsch 1. Experiencia profesional en gestión sanitaria de al menos 3 años.	Derecho Sanitario - 1ºQ Evaluación Económica - 1ºQ Sistemas de Información para la Gestión Clínica - 2ºQ	110,9 110,9 110,9	332,7	3,8
26	Graduado en Derecho	Experiencia profesional en gestión sanitaria de al menos 3 años. Experiencia docente universitaria (presencial y online) e investigadora en el ámbito clínico.	Sistemas de Información para la Gestión Clínica - 2ºQ Derecho Sanitario - 1ºQ	110,9 110,9	221,8	2,6
27	Graduado en Medicina. Máster Universitario en Derecho Sanitario.	Experiencia profesional de al menos 3 años como Inspector médico. Experiencia docente universitaria (presencial y online) e investigadora	Conceptos Generales de Gestión Sanitaria - 1ºQ Derecho Sanitario - 1ºQ	110,9 110,9	221,8	2,6

		de al menos 3 años en el ámbito clínico y de gestión sanitaria.				
28	Graduado en Medicina	Experiencia profesional de al menos 3 años como Jefe de servicio médico. Experiencia docente universitaria (presencial y online) e investigadora de al menos 3 años en el ámbito clínico y de gestión sanitaria.	Conceptos Generales de Gestión Sanitaria - 1ºQ Sistemas de Información para la Gestión Clínica - 2ºQ Gestión Clínica - 2ºQ	110,9 110,9 121	342,8	3,9
TOTAL:					8.691	100,%

NOTAS:

- Investigación en el ámbito clínico: se refiere a investigación biomédica y en servicios de salud.
- Gestión sanitaria: se refiere a las actividades de planificación, dirección y evaluación de resultados en instituciones y de servicios de salud que se lleven a cabo en direcciones y puestos de jefaturas, incluidos los servicios centrales de los servicios de salud y de las entidades sanitarias de ámbito privado.
- Cuando una asignatura es impartida por más de un docente, se considera que la dedicación se distribuye equitativamente entre los mismos.

6.2. Otros recursos humanos

El personal de gestión y administración (PGA) conforma los departamentos transversales de la universidad, que prestan apoyo logístico, organizativo y administrativo al servicio de la actividad docente. En función de la experiencia y titulación, se vincula contractualmente a la universidad en las categorías que vienen definidas en el VII Convenio de Universidades Privadas. La mayor parte del personal tiene una dedicación a tiempo completo.

Se trata de personal titulado, con una formación específica tal y como se detalla en la tabla a continuación, que relaciona el perfil de este personal con los diferentes departamentos y servicios de la Universidad.

ÁREAS	DEPARTAMENTO	Categorías administrativas y laborales	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
ADMISIONES (75 personas)	DEPARTAMENTO ADMISIONES (75 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (3) - Nivel II (1) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (1) - Nivel VI (57) Subgrupo 4 - Nivel único (13)	Información sobre las diferentes titulaciones	FPII o superior y experiencia en atención y asesoramiento a clientes, prioritariamente telefónico. Conocimientos amplios del Sistema educativo español y del EEES.
			Orientación a futuros alumnos	FPII o superior y experiencia en atención y asesoramiento a clientes, prioritariamente telefónico. Conocimientos amplios del Sistema educativo español y del EEES.
SECRETARÍA ACADÉMICA (39 personas)	SECRETARÍA ACADÉMICA (37 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (5) - Nivel II (1) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (4) - Nivel VI (15) Subgrupo 4 - Nivel único (14)	Matriculación de estudiantes	Administrativos con titulación media o superior
			Servicio de Becas	Administrativos con titulación media o superior
			Servicio de Archivo	Administrativos con titulación media o superior
			Servicio de expedición de títulos y certificados	Administrativos con titulación media o superior

	DEPARTAMENTO DE RECONOCIMIENTO Y TRANSFERENCIA DE CRÉDITOS (10 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (1) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel VI (3) Subgrupo 4 - Nivel único (6)	Servicio de reconocimiento y transferencia de créditos	Administrativos con titulación media o superior
SERVICIO ATENCIÓN AL ESTUDIANTE (193 personas)	DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN EN INTERNET (188 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (1) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel II (186) Subgrupo 4 - Nivel único (1)	Servicio de tutorías	Tutores, coordinadores y supervisor, todos titulados superiores, algunos con DEA o CAP, e incluso doctores.
			Servicio de orientación académica DOA	Titulados superiores relacionados con la pedagogía.
			Servicio de consultas y peticiones	Administrativos y coordinador
			Servicio de soporte técnico	Titulados superiores de perfil informático-tecnológico
	OFICINA DEL DEFENSOR UNIVERSITARIO (2 personas)	Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel II (2)	Oficina del defensor universitario	Titulados superiores con experiencia en atención a alumnos
LIBRERÍA UNIR	Subgrupo 1: Titulados	Servicio de librería	Auxiliares administrativos	

	(3 personas)	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel II (1) <p>Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel VI (1) <p>Subgrupo 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel único (1) 		
LOGÍSTICA (14 personas)	LOGÍSTICA (14 personas)	<p>Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel II (1) - Nivel IV (3) - Nivel VI (6) <p>Subgrupo 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel único (4) 	Envíos a estudiantes	Oficiales de segunda, oficial de primera y titulados superiores.
			Organización de eventos académicos: exámenes y actos de defensa	Titulación media o superior con dotes de organización y relación social
INFORMÁTICA (64 personas)	DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA (64 personas)	<p>Subgrupo 1: Titulados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel I (6) - Nivel II (2) <p>Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel I (9) - Nivel III (15) - Nivel IV (6) - Nivel V (6) - Nivel VI (15) <p>Subgrupo 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel único (15) 	Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informática	Desarrolladores de aplicaciones, administradores de red, de sistemas, de aplicaciones, técnicos informáticos de mantenimiento y jefes de proyecto.
			Mantenimiento de sistemas e infraestructuras técnicas.	Desarrolladores de aplicaciones, administradores de red, de sistemas, de aplicaciones, técnicos informáticos de mantenimiento y jefes de proyecto.

MÁRKETING Y EXPANSIÓN ACADÉMICA (93 personas)	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN, MÁRKETING Y TELEMÁRKETING (93 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (48) - Nivel II (11)	Producción audiovisual, producción web	Titulación media o superior con capacidad social y relación con el ámbito de la comunicación
		Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel I (2) - Nivel II (2) - Nivel III (2) - Nivel IV (10) - Nivel V (4) - Nivel VI (6)		
		Subgrupo 4 - Nivel único (8)		
PRÁCTICAS (20 personas)	DEPARTAMENTO DE PRÁCTICAS (20 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (1)	Asignación de centros de prácticas a estudiante	Administrativos con titulación media o superior y experiencia en gestión de centros de prácticas.
		Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (1) - Nivel VI (12)		
RECURSOS DOCENTES Y DIDÁCTICOS	DEPARTAMENTO DE RECURSOS	Subgrupo 4 - Nivel único (6)	Seguimiento de los estudiantes	Administrativos con titulación media o superior.
		Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (5)	Actualización de contenidos	Titulados medios o superiores en periodismo, derecho,..., con conocimientos informáticos de

(41 personas)	DOCENTES Y DIDÁCTICOS (40 personas)	- Nivel II (2) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (1) - Nivel VI (12) Subgrupo 4 - Nivel único (20)		edición. Se valora conocimiento en idiomas.
			Diseño y desarrollo de los materiales y recursos docentes para su aplicación on-line	Titulados medios o superiores en periodismo, derecho,..., con conocimientos informáticos de edición. Se valora conocimiento en idiomas.
	BIBLIOTECA (1 persona)	Subgrupo 4 - Nivel único (1)	Actualización y mantenimiento de fondos bibliográficos	Titulados superiores en periodismo, derecho,..., con conocimientos informáticos de edición. Se valora conocimiento en idiomas.
FINANZAS (29 personas)	DEPARTAMENTO DE FINANZAS (29 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (10) - Nivel II (3) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (6) - Nivel VI (7) Subgrupo 4 - Nivel único (3)	Elaboración y control de presupuestos de cada titulación.	Equipo de profesionales con diversos perfiles de conocimientos y experiencia en administración, gestión financiero-contable y fiscalidad.
			Contabilidad.	
			Auditoría y control del gasto.	
			Gestión y cumplimiento de obligaciones fiscales y legales	
RRHH	DEPARTAMENTO	Subgrupo 1: Titulados	Selección de docentes	

(23 personas)	DE RECURSOS HUMANOS (RRHH) (23 personas)	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel I (5) - Nivel II (3) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión <ul style="list-style-type: none"> - Nivel IV (2) - Nivel VI (6) Subgrupo 4 <ul style="list-style-type: none"> - Nivel único (7) 	Gestión administrativa de contratos y pago de nóminas y seguros sociales Formación y desarrollo del equipo académico Gestión de la comunicación interna entre el equipo docente y de soporte	Profesionales organizados en equipos de Selección, Administración de RRHH, Formación y Desarrollo y Comunicación interna
SERVICIOS GENERALES y AREA LEGAL (21 personas)	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES (21 personas)	Subgrupo 1: Titulados <ul style="list-style-type: none"> - Nivel I (5) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión <ul style="list-style-type: none"> - Nivel VI (8) Subgrupo 4 <ul style="list-style-type: none"> - Nivel único (8) 	Limpieza y mantenimiento Recepción y atención telefónica Prevención de Riesgos Laborales Servicio de asesoramiento legal	Profesionales distribuidos en las diferentes oficinas en varios turnos.
COMPRAS (8 personas)	DEPARTAMENTO DE COMPRAS (8 personas)	Subgrupo 1: Titulados <ul style="list-style-type: none"> - Nivel I (1) - Nivel II (1) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión	Gestión de pedidos de material, servicios, etc., del área docente.	Profesionales con formación financiera y experiencia en gestión de proyectos y plataformas de compras.

		<ul style="list-style-type: none"> - Nivel IV (2) - Nivel VI (2) <p>Subgrupo 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel único (2) 	<p>Selección de proveedores y negociación de condiciones.</p> <p>Control del gasto y auditoría de los procesos de compra</p>	
CALIDAD (9 personas)	DEPARTAMENTO CALIDAD (9 personas)	<p>Subgrupo 1: Titulados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel I (1) - Nivel II (1) <p>Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel IV (3) - Nivel VI (2) <p>Subgrupo 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel único (2) 	Gestión interna de la calidad	Titulados superiores. Se valorará conocimientos en leyes y normativa y conocimientos en Sistemas Integrados de Gestión. Al menos uno de ellos debe tener conocimientos en Auditorías Externas e Internas o ser auditor.
ORGANIZACIÓN DOCENTE (34 personas)	DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DOCENTE (34 personas)	<p>Subgrupo 1: Titulados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel I (5) - Nivel II (4) <p>Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel IV (24) <p>Subgrupo 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel único (1) 	<p>Labores de coordinación técnica</p> <p>Departamento de Asesoría al Profesorado (DAP)</p>	Titulados medios o superiores.

DIRECCION (3 personas)	DIRECCION (3 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (2) Subgrupo 4 - Nivel único (1)		
-----------------------------------	---------------------------	---	--	--

Datos de la tabla: Empleados laborales dados de alta en el primer semestre de 2016.

6.2.1. Mecanismos de selección del personal de UNIR

En la selección de personal, se respetará lo dispuesto en las siguientes leyes:

- LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE núm. 71 Viernes 23 marzo 2007.
- LEY 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. BOE núm. 289 Miércoles 3 diciembre 2003.

Los criterios de selección, fijados con carácter general son los siguientes:

- Conocimientos exigidos para el desarrollo de su categoría, atendiendo a los estudios de enseñanzas oficiales o complementarias que se acrediten por el candidato y la adecuación de su experiencia profesional a las tareas requeridas.
- Conocimientos de inglés, tanto a nivel hablado y escrito.
- Experiencia profesional acreditada en puestos con alto requerimiento en el manejo de las nuevas tecnologías, así como en tareas de apoyo docente.

En relación a la vinculación con la universidad se trata de personal contratado directamente por la misma a través de contratos indefinidos en un porcentaje cercano al 50% y con una dedicación de jornada completa en un 85%.

Por lo que respecta a la experiencia profesional, la mayor parte cuenta con una dilatada experiencia en su sector.

6.2.2 Tutores personales

UNIR aplica un Plan de Acción Tutorial, que consiste en el acompañamiento y seguimiento del alumnado a lo largo del proceso educativo. Con ello se pretende lograr los siguientes objetivos:

- Favorecer la educación integral de los alumnos.
- Potenciar una educación lo más personalizada posible y que tenga en cuenta las necesidades de cada alumno y recurrir a los apoyos o actividades adecuadas.
- Promover el esfuerzo individual y el trabajo en equipo.

Para llevar a cabo el plan de acción tutorial, UNIR cuenta con un grupo de tutores personales. **Es personal no docente** que tiene como función la guía y asesoramiento del estudiante durante el curso. Todos ellos están en posesión de títulos superiores. Se trata de un sistema muy bien valorado por el alumnado, lo que se deduce de los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes.

Rev.: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 76 de 94	UNIR, agosto 2016.

A cada tutor personal se le asigna un grupo de alumnos para que realice su seguimiento. Para ello cuenta con la siguiente información:

- El acceso de cada usuario a los contenidos teóricos del curso además del tiempo de acceso.
- La utilización de las herramientas de comunicación del campus (chats, foros, grupos de discusión, etc.).
- Los resultados de los test y actividades enviadas a través del campus.

Estos datos le permiten conocer el nivel de participación de cada estudiante para ofrecer la orientación adecuada.

7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

7.1. Justificación de la adecuación de los materiales y servicios disponibles

En el desarrollo de la actividad propia de la universidad siempre se dispone de la infraestructura necesaria para desarrollar sus actividades de enseñanza, investigación, extensión y gestión.

La infraestructura fundamental para el desarrollo del título es el campus virtual, que se ha descrito en el criterio cinco desde un punto de vista académico, abarcando en este criterio los aspectos técnicos.

Además, para el desarrollo de las funciones de UNIR, se dispone de:

- Rectorado.
- Secretaría General.
- Recepción e información.
- Una biblioteca.
- Un salón de actos para 100 personas.
- Cinco salas de reuniones.
- Tres aulas de trabajo.
- Tres aulas polivalentes.
- Dos aulas totalmente informatizadas de 50 m² cada una, con la incorporación de 50 equipos informáticos de última generación.
- Dos salas de sistemas, para albergar los sistemas informáticos y tecnológicos.
- Siete salas de impartición de sesiones presenciales virtuales.
- Un aula-plató con los recursos necesarios para grabar las sesiones magistrales.

7.2. Dotación de infraestructuras docentes

7.2.1. Software de gestión académica

La Universidad Internacional de La Rioja dispone de herramientas de gestión que permiten desarrollar de forma eficiente los procesos académico-administrativos requeridos por el título que son los de acceso, admisión, expediente, reconocimientos y transferencias, gestión de actas, expedición de títulos, convocatorias) y los procesos auxiliares de gestión de la universidad como son la gestión de exámenes, gestión de defensas de Trabajo Fin de Grado/Máster, gestión de prácticas, etc.

Dichas herramientas se han desarrollado sobre la base de la gestión por procesos, la gestión de calidad y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios; y todo ello, al tratarse de una universidad en internet, previendo que las solicitudes y trámites puedan desarrollarse íntegramente a distancia.

7.2.2. Campus virtual

UNIR cuenta con una plataforma de formación propia preparada para la realización de los títulos diseñada sobre la base de la experiencia formativa de una de las empresas promotoras de UNIR, que cuenta con más de 13 años en gestión y formación on-line, por la que han pasado más de 30.000 alumnos.

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 78 de 94	UNIR, agosto 2016.

Esta plataforma pertenece a Entornos de Aprendizaje Virtuales (VLE, Virtual Learning Managements), un subgrupo de los Gestores de Contenidos Educativos (LMS, Learning Management Systems).

Se trata de aplicaciones para crear espacios donde un centro educativo, institución o empresa, gestiona recursos educativos proporcionados por unos docentes y organiza el acceso a esos recursos por los estudiantes y, además, permiten la comunicación entre todos los implicados (alumnado y profesorado). Entre sus características cabe destacar:

- Es fácil de utilizar y no requiere conocimientos específicos por lo que el estudiante puede dedicar todos sus esfuerzos al aprendizaje de la materia que le interesa.
- Todo el sistema opera a través de la Web por lo que no es necesario que los alumnos aprendan a utilizar ningún otro programa adicional.
- Es un sistema flexible que permite adaptarse a todo tipo de necesidades formativas.

Dentro del campus virtual el estudiante encuentra tantas aulas virtuales como asignaturas tenga matriculadas. Además dispone de una secretaría virtual para realizar sus trámites académicos de manera on-line. Desde el aula puede acceder a las sesiones presenciales virtuales a través de la televisión en Internet, que está basado en Adobe Flash Player, una aplicación que ya está instalada en más del 98% de los equipos de escritorio conectados a Internet.

La difusión se realiza mediante el streaming, es decir, el usuario no descarga nada en su ordenador, el visionado se realiza almacenando una mínima cantidad de información (buffering) para el visionado de los contenidos.

Los requisitos técnicos para participar en las sesiones virtuales se resumen en la siguiente tabla:

REQUISITOS TÉCNICOS	
Sistema operativo	Microsoft Windows 7, 8, Mac OS
Navegadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet Explorer 9.0 o superior ▪ Mozilla firefox 25 ▪ Netscape Navigator 7.1 ▪ Safari 2.x ▪ AOL 9
Resolución pantalla	Resolución Mínima de 800x600 (se recomienda 1024x768 o superior).
Ancho de banda	3 Mb ADSL/ Cable (conexión alámbrica recomendada).

Red	Acceso externo a Internet, sin restricción de puertos o URL no corporativas.
Audio	Tarjeta de audio integrada, con altavoces o toma de auriculares.
Video	WebCam compatible con los sistemas operativos mencionados.
Equipos PC	RAM: mínimo recomendado 512 Mb. Procesador: DUAL CORE. Memoria: 2GB.

7.2.3. Biblioteca virtual

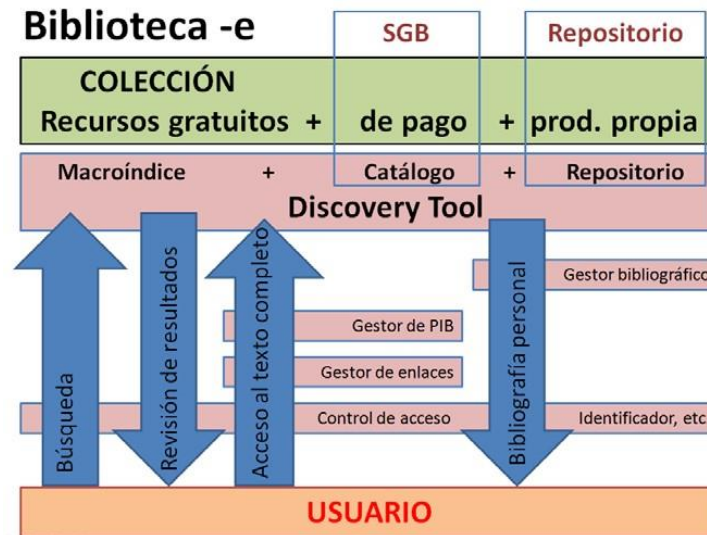
El material bibliográfico y documental, se gestiona a través de una biblioteca virtual. Esta cubre las necesidades de información de sus profesores, investigadores, alumnos y PAS, para la realización de sus tareas de docencia, investigación y gestión.

La política de adquisiciones de la biblioteca de UNIR bascula fundamentalmente sobre recursos en soporte digital. La aún imprescindible adquisición de bibliografía en soporte de papel, se enfocará prioritariamente sobre aquellas áreas de conocimiento en las que se incardinan las líneas de investigación estratégicas de la universidad.

La adscripción de UNIR a la CRUE ha implicado la pertenencia a la red REBIUN, con los derechos y obligaciones que prevé su Reglamento. El servicio de préstamo interbibliotecario de REBIUN es un instrumento fundamental para la investigación de los profesores.

La constitución de la biblioteca virtual se ha iniciado con la adquisición de un sistema de gestión de biblioteca y una herramienta de descubrimiento propiedad de PROQUEST, las cuales son la base para futuras extensiones.

La visión de biblioteca virtual sigue el modelo mostrado en la siguiente figura:



7.3. Dotación de infraestructuras investigadoras

El profesorado está integrado en cuatro ejes académicos fundamentales: Educación, Comunicación, Ciencias Sociales y Tecnología. Estos cuatro ejes vertebran la estructura investigadora.

Ha sido creado, además, la Oficina de Consultoría y Apoyo a Proyectos de Investigación (OCAPI) con carácter interdisciplinar para coordinar todas las actividades investigadoras de UNIR y proporcionar apoyo al personal docente-investigador (PDI) adscrito a la Universidad. Su finalidad es estimular y facilitar la participación efectiva de la comunidad académica UNIR en iniciativas de investigación, tanto propias como europeas, nacionales y regionales.

UNIR desarrolla un plan bienal de investigación (Plan Propio de Investigación) que define las líneas maestras para el presente bienio, y aprueban seis líneas iniciales de I+D, que son desarrolladas por grupos de Investigación formados en torno a las líneas básicas de I+D. Los grupos están dirigidos por catedráticos y académicos de prestigio en sus áreas. Los grupos son flexibles e incorporan candidatos durante el bienio. Así, se parte de una estructura de 7 grupos con 15 miembros, aunque se espera duplicar en el plazo de 18 meses.

Al mismo tiempo, todo profesor recibe orientación y apoyo para mantener una carrera investigadora (publicación científica, dirección de trabajos de grado, tesinas de máster y tesis doctorales, estancias de investigación, etc.) que dependerá tanto de su implicación en Unir como del plan individual de carrera elaborado para cada uno.

De esta manera, articulamos el personal investigador alrededor de Grupos y Líneas de trabajo, sin olvidar la atención individual según parámetros personales.

7.4. Recursos de telecomunicaciones

Los recursos disponibles en UNIR son los siguientes:

- 150 líneas de teléfono a través de cinco primarios de telefonía en Madrid.
- 90 líneas de teléfono a través de tres primarios de telefonía en Logroño.

- Número de teléfono de red inteligente para llamadas entrantes: 902 02 00 03.
- 3 centralitas de telefónica administrativa Panasonic TDA 600. 16 canales voIP + analógicos.
- 1 centralita digital NS1000.
- 9 enlaces móviles con conexión digital a la central.
- 6 líneas de banda ancha redundantes y balanceadas utilizando tecnología Cisco para dar acceso a: Internet, Conectividad con Universitat XXI y al Campo Moodle que tiene UNIR externalizado.
- Telefonía basada en VoIP sobre centralitas Panasonic NS1000 redundados.
- 100 por 100 de los puestos de trabajo con acceso a la red local mediante cable.
- Cobertura WIFI en todas las dependencias universitarias.
- Sistemas de alimentación eléctrica ininterrumpida mediante baterías y un generador diesel que garantiza el servicio necesario para las comunicaciones y el normal funcionamiento de todos los equipos informáticos en caso de fallo eléctrico con autonomía de ocho horas.

7.5. Mecanismos para garantizar el servicio basado en las TIC

El modelo de enseñanza de UNIR hace un uso intensivo de las TIC para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las infraestructuras tecnológicas que sirven de apoyo a la educación a distancia en UNIR garantizan la accesibilidad a los servicios en todo momento.

UNIR tiene contratado un proveedor europeo de servicios de Presencia en Internet, Hosting Gestionado, Cloud Computing y Soluciones de Infraestructura TIC (Arsys). Que nos permite:

- Optimizar la velocidad de conexión con todos los usuarios de Internet, de esta manera nuestros servidores pueden ser vistos con gran rapidez y sin cuellos de botella por usuarios de conexiones RDSI, ADSL, cable, etc, así como por internautas extranjeros.
- Redundancia física. Si una línea sufre un corte, las restantes mantendrán la conectividad con Internet.
- Velocidad de descarga hacia cualquier destino. Los paquetes de datos escogerán la ruta más adecuada para llegar al usuario que está viendo las páginas por el camino más corto.

Desde el punto de vista técnico, UNIR dispone de las más avanzadas instalaciones en materia de seguridad física, control de temperatura y humedad, seguridad contra incendios y alta disponibilidad de energía eléctrica. Se detalla a continuación:

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 82 de 94	UNIR, agosto 2016.

INSTALACIONES DE SEGURIDAD
Seguridad física
<ul style="list-style-type: none"> - Sensores para el control de la temperatura y humedad ambiente. - Filtrado de aire para evitar la entrada de partículas. - Sistema automático balanceado y redundante de aire acondicionado. - Sistema de detección de incendios que dispara, en caso de necesidad, un dispositivo de expulsión de gas inerte que extingue el fuego en pocos segundos.
Seguridad en el suministro eléctrico
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Alimentación Ininterrumpida (SAI) para garantizar la estabilidad y continuidad de los equipos. - Grupo electrógeno autónomo que suministraría, en caso de corte prolongado, la energía necesaria para que no haya pérdida de alimentación, de modo que los servicios a clientes no sufran ninguna alteración.
Seguridad perimetral
<ul style="list-style-type: none"> - Acceso restringido por control de tarjeta magnética y contraseña. - Sistema generalizado de alarmas. - Tele vigilancia.

7.6. Detalle del servicio de alojamiento

7.6.1. Recursos software

La infraestructura lógica necesaria para el funcionamiento del campus virtual se describe en la siguiente tabla:

RECURSOS SOFTWARE	
Acceso Remote Desktop	Servidor de base de datos MySQL
Express Edition Soporte ASP y ASP.NET	Servidor de base de datos PostgreSQL
Extensiones FrontPage	Servidor de base de datos SQL Server 2008/2012

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 83 de 94	UNIR, agosto 2016.

Filtro antivirus / antispam avanzado	Servidor de correo (Exchange/POP3/SMTP/listas)
Gestor de Base de datos: Microsoft SQL Server 2008/2012	Servidor de estadísticas AWStats
Indexador de ficheros Microsoft Index Server	Servidor FTP
Intérpretes VBScript, JScript, Active Perl, PHP y Python	Servidor Multimedia Windows Media Server
Lenguaje de programación ASP y ASP.NET	Servidor web IIS
Mailenable	Sistema Operativo: Windows 2008 Server y 2012
Microsoft oBind	Tecnología Microsoft
Microsoft Servidor DNS	Webmail Horde

7.6.2. Recursos hardware

La infraestructura física necesaria para el funcionamiento del campus virtual se describe en tres puntos: Características técnicas del servidor, Características del hosting y Sistema de copias de seguridad. Tal como se describen a continuación en la tabla:

RECURSOS HARDWARE	
Características técnicas del servidor	
Detalle de la máquina	Gestión del producto
Fabricante: IBM Modelo Xeon E5-2630 0 Tipo CPU: Intel Xeon Quad-Core Número de núcleos: 24 Velocidad de cada núcleo: 2.30 GHz Memoria RAM: 32 GB ECC Tamaño de discos 2x300 GB HDD Discos: 136 GB RAID 1 HDD cabina FC: 2 TB	Panel de control Reinicios y reseteos Avisos automáticos (email/SMS) Gráficos de ancho de banda y transferencia Direcciones IP extra
	Seguridad
	Alojamiento IDC Protección firewall Monitorización avanzada
	Garantías y Soporte

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 84 de 94	UNIR, agosto 2016.

2 HDD cabina SCSI: 1,5+B SAS RAID: RAID 1 Hot Swap – Transferencia: 18 Mbps	Garantía hardware ilimitada Soporte 24x7
Características del hosting	
Disponibilidad 24x7 del portal y la plataforma de formación con un porcentaje de disponibilidad del 99%.	
Servicio de backup y recovery de los datos almacenados en los servidores.	
Servicios de retenciones: Retención de la imágenes de los backup realizados por el tiempo que se acuerde.	
Servicios de sistemas de seguridad: Física (Control de Accesos, Extensión de Incendios, Alimentación ininterrumpida eléctrica, etc,...) y Lógica (Firewalls, Antivirus, Securización Web, etc.).	
Servicio de Monitorización, Informes y estadísticas de Ancho de Banda, disponibilidad de URL, rendimiento, etc.	

Sistema de copias seguridad
Compresión de datos de alto nivel
El proceso de copia se realiza a través de una tecnología puntera de copias de seguridad incrementales y completas, FastBit, que le garantiza: <ul style="list-style-type: none"> - Altos niveles de compresión (un 50% de media), lo que nos permite almacenar en el servidor 2 veces el espacio contratado. - Menor transferencia de datos, por lo que podrá realizar sus copias desde cualquier tipo de acceso a Internet, incluso desde una conexión RTB por línea analógica.
Proceso sencillo y automático
Pues no se ha de recurrir a los métodos manuales en los que tiene que dedicar mucho tiempo y esfuerzo. Con el sistema de Backup Online se realizan las copias de seguridad con gran facilidad, lo que permite despreocuparse del proceso.
Copia segura

El proceso de copia se realiza a través de una clave de cifrado y previa autenticación del usuario de acceso al servicio.

Se utiliza un algoritmo de cifrado de 448 bits (superior a los que se utilizan en certificados de seguridad web), a través de una clave privada, lo que garantiza que la información se almacena de forma segura y no es accesible más que por el usuario del servicio.

Además, al efectuar la copia en un servidor de Internet, sus datos se encuentran a salvo de cualquier incidente y fuera de sus instalaciones, lo que le protege ante catástrofes como incendios, errores humanos, fallos hardware o software, etc.

7.7.Previsión de adquisición de recursos materiales y servicios necesarios

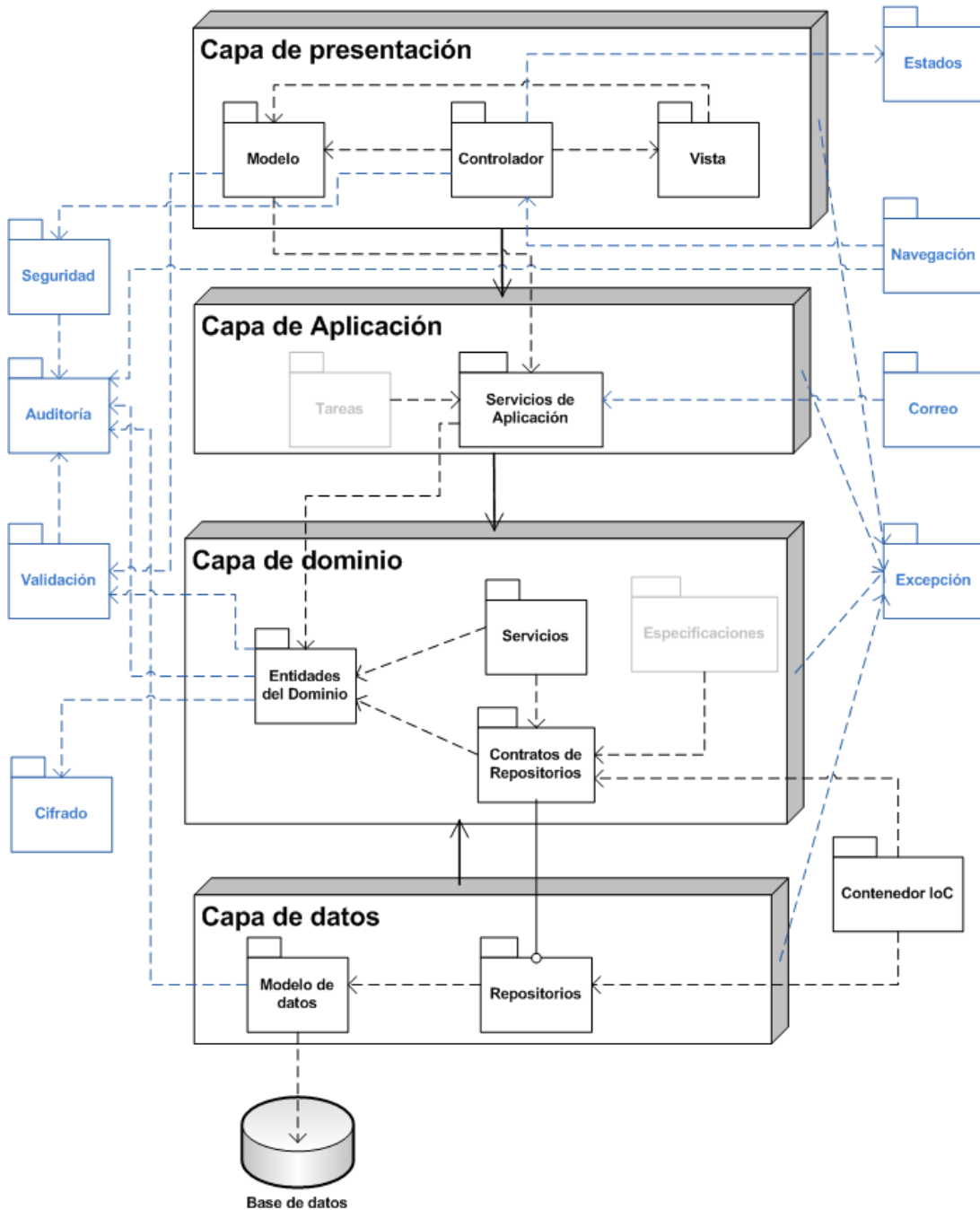
Este cuadro resume la planificación sistemática de infraestructuras, materiales y servicios de los que la Universidad se dotará en los próximos años de acuerdo a la previsión anual de incorporación de personal.

RECURSOS	2013-14	2014-15	2015-16
Capacidad máxima de acceso a Internet	600 Mb	700 Mb	750 Mb
Líneas de acceso a internet redundantes	9	10	8
Capacidad de almacenamiento en servidores centrales en TeraBytes	24	30	32
Impresoras departamentales (con fax y escáner)	32	32	32
Impresoras escritorio	8	10	12
Potencia de SAI	30 kVA	40 kVA	40 kVA
Potencia generadores diésel	50 kW	60 kW	60 kW
Líneas telefónicas	160	190	210
Puntos de acceso wireless	14	16	18
Ordenadores sobremesa	460	500	600
Ordenadores portátiles	17	20	30
Teléfonos VoIP sobremesa	20	60	120
Teléfonos VoIP softphone	20	24	28

7.8.Arquitectura de software

Para el desarrollo de las aplicaciones informáticas desarrolladas a partir del 2012. UNIR ha implantado una arquitectura de software orientada a Dominio DDD. Esta arquitectura dispone de componentes horizontales y transversales que se muestran en la siguiente figura:

Arquitectura DDD



7.8.1. Componentes horizontales

Componentes horizontales	
Capa de presentación	Basada en la definición del modelo vista controlador. Implementa las pantallas de usuario y los controladores de estas.
Capa de aplicación	Coordina actividades propias de la aplicación pero no incluye lógica de negocio siguiendo el Principio de "Separation of Concerns".
Capa de dominio	Basada en la definición del patrón "Entity" e implementada a través de las "IPOCO Entities". Esta capa está completamente desacoplada de la capa de datos para lo cual se aplica el patrón "Inversion of Control".
Capa de datos	Basada en la definición del patrón "Repository" y es la encargada de acceder a la base de datos de la aplicación.

7.8.2. Componentes transversales

Componentes transversales	
Componente de seguridad	<p>Gestiona la seguridad en el acceso a la aplicación, y se divide en dos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autenticación: Permite validar la identidad de los usuarios e incluye el inicio y fin de sesión, el recordatorio y cambio de contraseña y la activación de cuenta de los usuarios. 2. Autorización: Permite gestionar los permisos de los usuarios en la aplicación a partir de los roles que les hubiesen sido asignados e incluye: <ul style="list-style-type: none"> Permisos de acceso a las páginas Permisos de acceso a las opciones de menú Permisos de lectura, escritura, eliminación y consulta Permisos de ejecución de acciones
Componente de estados	Implementado en base al patrón "Memento" y permite recuperar el estado anterior de una página durante el proceso de navegación del usuario para mantener los valores introducidos en los filtros, listados, asistentes, etc. Deberá estar preparado para escenarios con granja de servidores.

Componente de navegación	Permite establecer la relación de flujos entre las páginas de la aplicación para mantener la coherencia en la navegación del usuario.
Componente de validación	<p>Permite realizar las validaciones de los valores de entrada y salida de la aplicación. Incluye lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Validación de definición de campos: Permite validar la definición de los campos en base a la longitud, tipo de dato, rango de valores, etc. 2. Validación de formatos: Permite validar los formatos de texto conocidos como son: NSS, NIE, NIF, CIF, CCC, EMAIL, MOVIL, etc. 3. Filtrado de textos: Permite filtrar los textos de entrada (usuarios) y salida (base de datos) en base a una lista negra de palabras con el fin de evitar inyecciones de SQL y de XSS.
Componente de auditoría	<p>Permite registrar una bitácora de las acciones realizadas por los usuarios en la aplicación almacenando: la naturaleza de la acción, el momento en que se realizó, desde donde y el usuario que la ejecutó. Incluye 5 niveles de auditoría:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Auditoría de acceso: Encargado de registrar los inicios, cierres de sesión, intentos fallidos en la aplicación, solicitudes de recordatorio y cambios de contraseña. 2. Auditoría de navegación: Encargado de registrar las páginas visitadas por los usuarios en la aplicación recogiendo la mayor cantidad de parámetros posibles (tiempo, navegador, etc.). 3. Auditoría de acciones: Encargado de registrar todas las acciones realizadas por el usuario en el sistema recogiendo la mayor cantidad de parámetros posibles (contexto, registro, etc.). 4. Auditoría de datos: Encargado de registrar los cambios que un usuario realiza sobre los datos de la aplicación recogiendo la mayor cantidad de parámetros posibles. Incluye operaciones de alta, edición, eliminación y consulta de registros (contexto, registro, filtro, etc.). 5. Auditoría de validación: Encargado de registrar las validaciones incorrectas y filtros aplicados que eliminaron cadenas de inyección SQL y XSS.
Componente de excepciones	Encargado de interceptar, registrar, categorizar y comunicar los errores encontrados en la aplicación en producción. Estas excepciones deberán estar dentro de un contexto para identificar como han ido subiendo por las diferentes capas e incluirán información relativa al espacio de nombres, clase, método y cualquier información adicional como ser el usuario.
Rev: 29/08/2016 Página 89 de 94	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria. UNIR, agosto 2016.

Componente de cifrado	Encargado de realizar el cifrado y descifrado de información sensible como la contraseña o datos sensibles según la L.O.P.D.
Componente de correo	Encargado de realizar el envío de los correos electrónicos de la aplicación.

7.9. Criterios de accesibilidad universal y diseño para todos

Se está trabajando para que el campus virtual alcance el nivel AA de las Pautas de Accesibilidad para el Contenido en la Web 2.0 del W3C, cuyos requisitos se recogen en la norma española sobre accesibilidad web (UNE 139803:2012).

Para garantizar la integración de las personas con discapacidad en el aula, se presta especial atención a la accesibilidad de aquellas funcionalidades que promueven la interacción entre estudiantes y de éstos con los profesores: foro, videoconferencia, etc.

El objetivo es que los contenidos formativos y las actividades sean igualmente accesibles, tanto a nivel técnico (aplicación de las citadas Pautas de Accesibilidad para el Contenido en la Web 2.0) como pedagógico (objetivos formativos alcanzables por los distintos perfiles de discapacidad).

Para que la producción de contenidos por parte del equipo docente se ajuste a los requerimientos de accesibilidad establecidos, éstos se desarrollarán mediante plantillas en Word con estilos cerrados. Además, una vez producidos, se exportarán a distintos formatos para facilitar a los estudiantes el acceso multidispositivo: HTML y PDF accesible.

Por último, con el fin de asegurar que tanto el campus virtual como los contenidos se ajustan a los requerimientos del W3C y de la norma española, UNIR está negociando con FundosaTechnosite, empresa especializada en tecnología y accesibilidad de la Fundación ONCE, la certificación del grado de adecuación a los estándares de accesibilidad, y contempla un plan de mantenimiento mediante revisiones periódicas para asegurar que la accesibilidad se mantiene en el tiempo.

8. RESULTADOS PREVISTOS

8.1. Estimación de valores cuantitativos

Una previsión de los resultados que obtendrán los estudiantes del Máster se enfrenta con los siguientes factores de dificultad.

- Primero.- Se trata de una titulación que se impartirá en una universidad de reciente creación y pocos precedentes sobre los que basarse.
- Segundo.- El carácter de universidad no presencial (que está, en estrecha relación con el perfil del estudiante que la elegirá) comporta que los periodos para la finalización con éxito de la enseñanza han de estimarse, a priori, más dilatados que en las presenciales.
- Tercero.- Su sistema de enseñanza es a distancia, por lo que la comparación de datos con universidades tradicionales debe hacerse con especial cautela.

No obstante, partiendo de la base de que el perfil mayoritario de alumnos de UNIR son estudiantes muy motivados y que son conscientes de la mejora profesional y/o personal ya que las necesidades sociales en este ámbito son cada vez mayores; teniendo en cuenta el esfuerzo de UNIR porque todos los alumnos alcancen sus objetivos, para lo que les asigna un tutor personal y tomando como referencia todos los títulos de Máster impartidos por UNIR, los resultados previstos son los siguientes:

Tasa de graduación	75%
Tasa de abandono	7%
Tasa de eficiencia	90%

8.2. Procedimiento general para valorar el progreso y los resultados

El sistema de garantía de calidad de UNIR descrito en el criterio 9 atribuye a la UNICA el estudio, análisis de datos y resolución por propia iniciativa de las cuestiones de calidad referidas a resultados académicos (apartado 9.1.3.)

Para el cumplimiento de esta función, la UNICA se apoya en las unidades de calidad de cada titulación.

- La UNICA facilita a las unidades de calidad los datos necesarios para el análisis de dichos resultado.
- Las unidades de calidad hacen el análisis de estos resultados en función de los perfiles de los estudiantes, el número de créditos matriculados, la edad, la vía de acceso al

máster, la nacionalidad e idioma, los lapsos de tiempo de conexión a la plataforma y la intensidad en la participación de los medios colaborativos.

- Las unidades de calidad, en base a este análisis y dentro de sus funciones, descritas en el apartado 9.2.2. hace, en su caso, propuestas de mejora a la UNICA sobre su titulación en lo referido a resultados de aprendizaje.

De este modo la UNICA, tiene una visión conjunta de todas las titulaciones y propone en el Pleno de la UNICA, que se reúne al inicio y al final del curso, las acciones de mejora que son necesarias a nivel global de Universidad y ratifica las propuestas de cada UCT para su titulación.

9. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

<http://www.unir.net/sistema-calidad.aspx>

10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

10.1. Cronograma de implantación

La implantación se hará de acuerdo con la temporalidad prevista en el plan de estudios del Máster, de un año de duración:

CURSO 2015 - 2016	
Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre
Conceptos Generales de Gestión Sanitaria	Gestión Clínica
Planificación Sanitaria	Sistemas de Información para la Gestión Clínica
Derecho Sanitario	TFM
Evaluación Económica	–
Liderazgo y Dirección de Personas	–

10.2. Procedimiento de adaptación

No aplicable.

10.3. Enseñanzas que se extinguen

No aplicable.

10.4. Extinción de las enseñanzas

UNIR podrá decidir, a través de los órganos previstos en sus normas de organización y funcionamiento con competencia en la implantación y extinción de titulaciones, que el presente Máster se extinga si, tras tres cursos consecutivos, el número de alumnos de nuevo ingreso no supera la cifra de 15.

La salvaguardia de los derechos de los estudiantes queda asegurada, tal como se indica en la disposición primera de las Normas de Permanencia: “Se garantiza a todo estudiante el derecho a terminar su titulación siempre que cumpla las normas que se indican en el punto 2. En el supuesto de que el Consejo de Administración, debido a causas graves, se plantease la posible

Rev: 29/08/2016	Memoria Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria.
Página 93 de 94	UNIR, agosto 2016.

extinción de la titulación, esta sólo podría ejecutarse mediante el procedimiento de no ofertar plazas para nuevos estudiantes en el curso siguiente definiendo un plan de extinción que, de acuerdo con la legislación vigente, garantice la finalización de los estudios a quienes lo hubieran comenzado”.