Universidad de Navarra

Gestión Sanitaria (Gr 20)
Guía docente 2026-27

PRESENTACIÓN

Breve descripción: La asignatura *Gestión Sanitaria* ahondará en un área de conocimiento que deben ser comprendida y manejada por los profesionales de enfermería: la Gestión Sanitaria como competencia transversal. A lo largo de la asignatura se abordaran las nociones básicas sobre la estructura y funcionamiento de los sistemas y organizaciones socio sanitarias, el rol que el profesional enfermero desempeña en su gestión así como las habilidades directivas precisas para realizar actividades de gestión y principios básicos de calidad y seguridad del paciente en los hospitales.

- **Titulación**: Enfermería
- **Módulo/Materia**: Módulo 2/ Materia III. Enfermería de salud pública y gestión sanitaria
- **ECTS**: 3ECT
- **Curso, semestre**: 3ero, primer semestre
- **Carácter**: Obligatorio
- **Profesorado**: Dr. María José Hernández, Dr. Nerea Elizondo, Don Eduardo Ecay, Don Javier Zumaquero.
- **Idioma**: Español
- **Aula, Horario**: Lunes 17:30-19:30H y Jueves 17:30 a 19:30H (fechas específicas).

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

Al finalizar la asignatura el estudiante será capaz de:

1. Comprender la gestión como un campo de actividad dentro de la profesión enfermera
2. Identificar las características principales de los distintos modelos y sistemas sanitarios
3. Conocer el Sistema Sanitario Español
4. Conocer las principales características de las organizaciones de salud
5. Aplicar el proceso administrativo y su desarrollo en las organizaciones sanitarias
6. Identificar las características de la función directiva de los servicios de enfermería y la gestión de cuidados
7. Demostrar actitudes para la colaboración, el respeto y el trabajo en equipo, que le permitan relacionarse con profesionales de otros saberes
8. Desarrollar la autonomía personal y la capacidad crítica
9. Desarrollar un afán constante de superación personal y profesional
10. Desarrollar habilidades de comunicación escrita y oral
11. Conocer y comprender los principales procesos estratégicos más importantes en las empresas sociosanitarias actuales: el aseguramiento de la calidad del cuidado, la seguridad del paciente y la innovación
12. Comprender y desarrollar habilidades y actitudes básicas para la función directiva en las organizaciones sanitarias y la gestión de cuidados
13. Desarrollar actitudes y habilidades para participar en la configuración y evaluación de políticas que influyen tanto en la práctica profesional de enfermería como en la salud poblacional
14. Adquirir hábitos de estudio y de organización del tiempo

COMPETENCIAS DEL GRADO DE ENFERMERÍA (Específicas, generales y básicas)

- CB1. Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio
- CB2. Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por

medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio
- CB3. Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética
- CB4. Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado
- CB5. Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía
- CG01. Ser capaz, en el ámbito de la enfermería, de prestar una atención sanitaria técnica y profesional adecuada a las necesidades de salud de las personas que atienden, de acuerdo con el estado de desarrollo de los conocimientos científicos de cada momento y con los niveles de calidad y seguridad que se establecen en las normas legales y deontológicas aplicables.
- CG02. Planificar y prestar cuidados de enfermería dirigidos a las personas, familia o grupos, orientados a los resultados en salud evaluando su impacto, a través de guías de práctica clínica y asistencial, que describen los procesos por los cuales se diagnostica, trata o cuida un problema de salud.
- CG05. Diseñar sistemas de cuidados dirigidos a las personas, familia o grupos, evaluando su impacto y estableciendo las modificaciones oportunas.
- CG06. Basar las intervenciones de la enfermería en la evidencia científica y en los medios disponibles.
- CG07. Comprender sin prejuicios a las personas, considerando sus aspectos físicos, psicológicos y sociales, como individuos autónomos e independientes, asegurando el respeto a sus opiniones, creencias y valores, garantizando el derecho a la intimidad, a través de la confidencialidad y el secreto profesional.
- CG08. Promover y respetar el derecho de participación, información, autonomía y el consentimiento informado en la toma de decisiones de las personas atendidas, acorde con la forma en que viven su proceso de salud -enfermedad.
- CG10. Proteger la salud y el bienestar de las personas, familia o grupos atendidos, garantizando su seguridad.
- CG11. Establecer una comunicación eficaz con pacientes, familia, grupos sociales y compañeros y fomentar la educación para la salud.
- CG13. Conocer los principios de financiación sanitaria y sociosanitaria y utilizar adecuadamente los recursos disponibles.
- CG14. Establecer mecanismos de evaluación, considerando los aspectos científico-técnicos y los de calidad.
- CG15. Trabajar con el equipo de profesionales como unidad básica en la que se estructuran de forma uni o multidisciplinar e interdisciplinar los profesionales y demás personal de las organizaciones asistenciales.
- CG16. Conocer los sistemas de información sanitaria.
- CG17. Realizar los cuidados de enfermería basándose en la atención integral de salud, que supone la cooperación multiprofesional, la integración de los procesos y la continuidad asistencial.
- CE07. Aplicar las tecnologías y sistemas de información y comunicación de los cuidados de salud.
- CE09. Identificar las respuestas psicosociales de las personas ante las diferentes situaciones de salud (en particular, la enfermedad y el sufrimiento), seleccionando las acciones adecuadas para proporcionar ayuda en las mismas. Establecer una relación empática y respetuosa con el paciente y familia, acorde con la situación de la persona, problema de salud y etapa de desarrollo. Utilizar estrategias y habilidades que permitan una comunicación efectiva con pacientes, familias y grupos sociales, asi como la expresion de sus preocupaciones e intereses.
- CE14. Aplicar el proceso de enfermería para proporcionar y garantizar el bienestar la calidad y seguridad a las personas atendidas.
- CE15. Conocer y aplicar los principios que sustentan los cuidados integrales de enfermería.

PROGRAMA

UNIDAD I: SISTEMAS Y ORGANIZACIONES SANITARIAS

Tema 1_ Sistemas de salud y modelos sanitarios

Tema 2 _ El Sistema Nacional de Salud

Tema 3_ La atención sociosanitaria

Tema 4 _ Organizaciones sanitarias y niveles de gestión

Tema 5_ Introducción a la economía sanitaria

UNIDAD II: GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS

Tema 1_ Introducción al concepto de calidad: Marco conceptual

Tema 2_ Evaluación de la calidad asistencial

Tema 3_ Sistemas de acreditación sanitaria y modelos de calidad

Tema 4 _ Proceso Administrativo: planificación, organización, recursos humanos y evaluación

Tema 5_ Calidad, Satisfacción y Toma de Decisiones Compartidas

Tema 6_Seguridad del paciente

UNIDAD III: INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES SANITARIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS

Tema 1_ Liderazgo y motivación

Tema 2_ Comunicación y trabajo en equipo

Tema 3_ Toma de decisiones

Tema 4_ Manejo del conflictos y negociación

Tema 5_ Gestión del tiempo y del estrés

Tema 7_ Competencia política de la enfermera

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Actividades presenciales formativas en aula

Clases teóricas: 29H = 1,16 ECTs

Los alumnos deben asistir a clases, seminario de seguridad (asistencia obligatoria) y panel de experto (asistencia obligatoria) preparados por los docentes, en donde se impartirá el contenido en modalidad expositiva.

Seminario Seguridad del paciente: 2H = 0,08 ECTs

Los alumnos deberán trabajar en grupos acotados sobre el tema de Seguridad del Paciente, aquí deberán analizar un caso en relación al Diagrama de Ishikawa un problema clínico real. Se realizará un test de conocimiento durante el seminario.

Examen: 2H = 0,08 ECTs

El examen final consta de preguntas tipo test con cuatro respuestas siendo solo una de ellas la correcta, se penalizará por cada 3 respuestas incorrectas una correcta. Para la aprobación de este se requiere un mínimo de nota 5.0.

Elaboración de trabajo el grupos: 34H. = 1,36 ECTs

Los alumnos deberán trabajar en grupo reconociendo un problema de gestión en sus lugares de práctica clínica, posteriormente hacer un diagnóstico junto a una propuesta de mejora aplicando los conocimientos del proceso administrativo adquiridos en la asignatura.

Los alumnos deberán realizar un podcast, y posteriormente un póster para presentarlo ante un panel de expertos.

Estudio y lecturas: 8H = 0,32 ECTs

Se enviarán lecturas obligatorias para el estudio personal del estudiante.

EVALUACIÓN

Trabajos	**50%**
Trabajo Grupal	30%
Seminario Seguridad del Paciente	20%
Examen	**50%**
Total	100%

Los estudiantes con necesidades educativas especiales deberán ponerse previamente en contacto con Dirección de Estudios de la Facultad de Enfermería para obtener la autorización correspondiente a las adaptaciones. Dicha autorización deberá ser enviada por el estudiante al profesor de la asignatura. Se recomienda realizar esta gestión al comienzo del cuatrimestre.

CONVOCATORIA ORDINARIA

Es requisito para aprobar la asignatura asistir al Seminario Seguridad del Paciente y el Panel de Expertos.

Es indispensable como requisito para aprobar la asignatura obtener una calificación igual o superior a 5.0 en todos los apartados: Trabajo Grupal, Seminario de Seguridad y Examen, todos de manera independiente.

En el Trabajo Grupal se ofrecerá una mentoría opcional para los grupos, además se les entregará una rúbrica de evaluación para el podcast y el panel de expertos. La ponderación del trabajo grupal es un 40% podcast, 40% panel de expertos, 10% evaluación de pares, 10% autoevaluación.

El examen final consta de preguntas tipo test con cuatro respuestas siendo solo una de ellas la correcta, se penalizará por cada 3 respuestas incorrectas una correcta. Para este día sólo se admitirá ingresar al aula con bolígrafo y documento de identificación, queda prohibido el uso de móviles, relojes, pinganillos, etc. Su uso puede ser mtivo de suspención del examen.

Quien desee mejorar la calificación final obtenida en la misma —siempre a partir del aprobado— deberá realizar el proceso de una convocatoria extraordinaria. Para ello, deberá concertar con el profesor coordinador de la asignatura.

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

En el caso de que el alumno deba presentarse a convocatoria extraordinaria porque ha suspendido alguno de los apartados deberá recuperar y examinarse de la parte que haya suspendido y la nota aprobada se le conservará en segunda convocatoria, siendo criterio de aprobación nota mínima de 5.0.

Atención: Advertencia sobre fraude académico

Se recuerda que cualquier intento de fraude, copia, plagio u otro comportamiento irregular supone una infracción grave, tal y como está contemplado en el título IV "Normas de disciplina académica de los estudiantes" dentro del sistema de normas sobre la convivencia en la Universidad de Navarra.

HORARIOS DE ATENCIÓN

Dra. María José Hernández (mhernandezl.1@unav.es)

- Despacho 092. Edificio Los Castaños. Planta -1
- Horario de tutoria: 09:00 - 18:00 hrs (cita previa)

Dra. Nerea Elizondo Rodriguez (nelizondo@unav.es)

- Por correo electrónico
- Si se precisa tutoría, concertar cita previa a través del correo

BIBLIOGRAFÍA

Sistemas de salud

Gillies, D. A. (1994). *Gestión de enfermería: una aproximación a los sistemas*. Barcelona: Ediciones científicas y técnicas. Localízalo en la Biblioteca

Gremer, H., & Pestieau, P. (2003). Social insurance competition between Bismarck and Beveridge. *Journal of Urban Economics*, *54*(1), 181-196 (Introduction). Localízalo en la Biblioteca

Kérouac, S., et al. (1996). Propuestas para la gestión de los cuidados. En S. Kérouact et al (Ed), *El pensamiento enfermero.* Barcelona: Masson. Localízalo en la Biblioteca

Leigh Cellucci. (2019). *Essentials of Healthcare Management: Cases, Concepts, and Skills, Second Edition: Vol. Second edition*. Gateway to Healthcare Management. (Chapter 1 and 2).

Marriner Tomey, A. (2001). *Guía de gestión y dirección de enfermería.* Madrid: Harcourt. Localízalo en la Biblioteca

Word Bank Group. https://data.worldbank.org/

Sistema Nacional de Salud

Gómez, L. E., Morán, M. L., Solís, P., Pérez#Curiel, P., Monsalve, A., & Navas, P. (2024). Health care for people with intellectual disability in Spain. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, *21*(1), e12455.

Leigh Cellucci. (2019). *Essentials of Healthcare Management: Cases, Concepts, and Skills, Second Edition: Vol. Second edition*. Gateway to Healthcare Management. (Chapter 4).

Organizaciones sanitarias y niveles de gestión

Esquisábel-Soteras B, Robert G, Acilu-Fernández A, González-García A, Neddermann-Carrillo S, Vázquez-Calatayud M, Pardavila-Belio MI. The Journey to First-Line Nursing Management: A Qualitative Study in a Spanish University Hospital. J Adv Nurs. 2025 Apr 16. doi: 10.1111/jan.16973. Epub ahead of print. PMID: 40238932. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jan.16973

Esquisábel-Soteras B, Robert G, Acilu-Fernández A, González-García A, Neddermann-Carrillo S, Vázquez-Calatayud M, Pardavila-Belio MI. The Journey to First-Line Nursing Management: A Qualitative Study in a Spanish University Hospital. J Adv Nurs. 2025 Apr 16. doi: 10.1111/jan.16973. Epub ahead of print. PMID: 40238932. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jan.16973

Esquisábel-Soteras B, Olano-Lizarraga M, Pardavila-Belio MI, Vázquez-Calatayud M. Developing effective transition programmes for first-line nurse managers: A scoping review of evidence, barriers, and best practices. Nurse Educ Pract. 2025 Oct;88:104537. doi: 10.1016/j.nepr.2025.104537. Epub 2025 Sep 1. Erratum in: Nurse Educ Pract. 2026 Feb;91:104729. doi: 10.1016/j.nepr.2026.104729. PMID: 40902282.

Atención Sociosanitaria

Carballal Mariño M, Gago Ageitos A, Ares Alvarez J, Del Rio Garma M, García Cendón C, Goicoechea Castaño A, Pena Nieto J; en representación del Grupo de Trabajo de Psiquiatría Infantil de la Asociación Galega de Pediatría de Atención Primaria (AGAPap). Prevalencia de trastornos del neurodesarrollo, comportamiento y aprendizaje en Atención Primaria [Prevalence of neurodevelopmental, behavioural and learning disorders in Pediatric Primary Care]. An Pediatr (Engl Ed). 2018 Sep;89(3):153-161. Spanish. doi: 10.1016/j.anpedi.2017.10.007. Epub 2017 Nov 21. PMID: 29169978.

Gómez, L. E., Morán, M. L., Solís, P., Pérez#Curiel, P., Monsalve, A., & Navas, P. (2024). Health care for people with intellectual disability in Spain. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, *21*(1), e12455.

Proceso administrativo

Leigh Cellucci. (2019). *Essentials of Healthcare Management: Cases, Concepts, and Skills, Second Edition: Vol. Second edition*. Gateway to Healthcare Management. (Chapter 13).

Calidad, Satisfacción y Toma de Decisiones Compartidas

Badcott D. The expert patient: valid recognition or false hope? Med Health Care Philos. 2005;8(2):173-8. doi: 10.1007/s11019-005-2275-7. PMID: 16215797.

Elwyn G, Frosch D, Thomson R, Joseph-Williams N, Lloyd A, Kinnersley P, Cording E, Tomson D, Dodd C, Rollnick S, Edwards A, Barry M. Shared decision making: a model for clinical practice. J Gen Intern Med. 2012 Oct;27(10):1361-7. doi: 10.1007/s11606-012-2077-6. Epub 2012 May 23. PMID: 22618581; PMCID: PMC3445676.

Hernández-Leal MJ, Codern-Bové N, Pérez-Lacasta MJ, Cardona A, Vidal-Lancis C, Carles-Lavila M; ProShare Group. Development of support material for health professionals who are implementing Shared Decision-making in breast cancer screening: validation using the Delphi technique. BMJ Open. 2022 Feb 1;12(2):e052566. doi: 10.1136/bmjopen-2021-052566. PMID: 35105575; PMCID: PMC8808455.

Shaw J, Baker M. "Expert patient"--dream or nightmare? BMJ. 2004 Mar 27;328(7442):723-4. doi: 10.1136/bmj.328.7442.723. PMID: 15044270; PMCID: PMC381311.

Shared decision making in health care : achieving evidence-based patient choice / edited by Glyn Elwyn, Dartmouth Institute for Health Care Policy and Clinical Practice, Hanover, NH, USA,

Universidad de Navarra

Adrian Edwards, Division of Population Medicine, School of Medicine, Cardiff University, UK, Rachel Thompson, Dartmouth Institute for Health Care Policy and Clinical Practice, Hanover, NH, USA.

Liderazgo

Liderazgo del futuro. La enfermera de práctica avanzada , 2022, Fudem 978-84-18671-36-4 https://www.fuden.es/curso/liderazgo-del-futuro-la-enfermera-de-practica-avanzada/

Darryl W. Roberts; Elias Vasquez; Power. An Application to the Nursing Image and Advanced Practice, AACN Clinical Issues, 2004; 15, numer, 196-204. Localízalo en la Biblioteca

Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2006). Leadership Roles and Management Funtions in Nursing, 5ªed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins. Localízalo en la Biblioteca

Los líderes emergentes sanitarios y el desarrollo de las enfermeras en redes sociales, https://www.pedro-soriano.com/blog/los-lideres-emergentes-sanitarios-y-el-desarrollo-de-las-enfermeras-en-redes-sociales/

Ferrer Arnedo, C; et.al. (2021) Liderazgo enfermero: Pinceladas de experiencia, Tecnos. Localízalo en la Biblioteca

Comunicación y trabajo en equipo

González-Luis, Hildegart, (2022) La competencia comunicativa de las enfermeras: el pilar para alcanzar una narrativa propia. TESELA, Liderazgo y Gestión, 30: e14041. Disponible en: http://ciberindex.com/c/ts/e14041

Rebolledo M, González H, Olza I. Visibilidad de los sanitarios durante la crisis del Covid-19: estudio de fuentes y temáticas en los informativos de televisión. Interface (Botucatu). 2021; 25 (Supl. 1): e200606 Localízalo en la Biblioteca

Colomer-Sánchez, A.; Ayuso-Murillo, D.; Lendínez-Mesa, A.; Ruiz-Nuñez, C.; Fontán-Vinagre, G.; Herrera-Peco, I. Anxiety Effect on Communication Skills in Nursing Supervisors: An Observational Study. Nurs. Rep. 2021, 11, 207–216. Localízalo en la Biblioteca

MoveOn. org. (2004). MoveOn's 50 Ways to Love Your Country: How to Find Your Political Voice and Become a Catalyst for Change. New World Library. Localízalo en la Biblioteca

Soriano, P. ¿Comunicar es liderar? Las ocho ventajas de las redes sociales para la enfermería, https://www.pedro-soriano.com/blog/comunicar-es-liderar-ventajas-de-las-redes-sociales-en-la-enfermeria/

Competencia política de la enfermera: niveles de toma de decisión

Mason, D. J., Leavitt, J. K. & Chaffee, M., W. (2021). Policy & politics in nursing and health care (8th ed). St Louis, MO: Elsevier Saunders Localízalo en la Biblioteca

MoveOn. org. (2004). *MoveOn's 50 Ways to Love Your Country: How to Find Your Political Voice and Become a Catalyst for Change*. New World Library. Localízalo en la biblioteca

Toma de decisiones

Mason, D. J., Leavitt, J. K. & Chaffee, M., W. (2021). Policy & politics in nursing and health care (8th ed). St Louis, MO: Elsevier Saunders Localízalo en la Biblioteca

Gestión de conflictos y negociación

Tzu, Sun, El arte de la guerra. Localízalo en la Biblioteca

Seguridad del paciente

Järvisalo P, Haatainen K, Von Bonsdorff M, Turunen H, Härkänen M. Interventions to support nurses as second victims of patient safety incidents: A qualitative study of nurse managers' perceptions. J Adv Nurs. 2024 Jun;80(6):2552-2565. doi: 10.1111/jan.16013. Epub 2023 Dec 10. PMID: 38071607.

Mira JJ, Lorenzo S. Las segundas víctimas de los incidentes para la seguridad de los pacientes [Second victims of safety patient incidents]. Rev Calid Asist. 2016 Jul;31 Suppl 2:1-2. Spanish. doi: 10.1016/j.cali.2016.02.005. Epub 2016 May 4. PMID: 27156157.

WEBS DE INTERÉS

Consejo general de enfermería: www.consejogeneralenfermeria.org/

- Consejo internacional de enfermería: http://www.icn.ch/es/