

Universidad Nacional de José C. Paz

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN MESO Y MICRO GESTIÓN DE SISTEMAS Y SERVICIOS DE SALUD

I. Inserción y marco institucional

a. Normativa institucional:

La **MAESTRÍA EN MESO Y MICRO GESTIÓN DE SISTEMAS Y SERVICIOS DE SALUD** de la Universidad Nacional de José Clemente Paz (“UNPAZ”) se encuentra regulado por el Reglamento de la Escuela de Posgrado (Resolución CS N° 54/18) y el SIED-UNPAZ (Sistema Institucional de Educación a Distancia, Resolución CS 187/18), en sus aspectos generales y específicos.

b. Ubicación en la estructura institucional:

De acuerdo con lo establecido por el art. 1 del reglamento de la ESCUELA de POSGRADO, las actividades de posgrado de la UNPAZ se administran centralizadamente en el RECTORADO, y se gestionan y coordinan a través de la ESCUELA de POSGRADO.

II. Propuesta Académica

1. **Tipo:** Maestría Profesional
2. **Denominación de la carrera:** Maestría en meso y micro gestión de sistemas y servicios de salud.
3. **Denominación de la titulación a otorgar:** Magíster en meso y micro gestión de sistemas y servicios de salud.
4. **Modalidad:** A Distancia
5. **Años de duración de la carrera y carga horaria:** Dos (2) años, organizados en seis (6) trimestres, con una carga horaria total de 700 horas.
6. **Localización de la propuesta:** Se desarrollará en el marco del SIED UNPAZ virtual, a través de aulas virtuales del Campus UNPAZ Virtual y plataformas de videoconferencias. El Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) de la UNPAZ se encuentra aprobado por Resolución del CS 187/18, con reconocimiento

de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación de la Nación por Res. 13/2020.

7. Fundamentación

Los sistemas universales de salud garantizan el derecho a la atención y cuidados de salud para todas las personas, fundamentados en el principio de humanidad y el derecho a la vida. Estos sistemas no se limitan a focalizar sus servicios ni intervenciones a ninguna persona que necesite o solicite atención.

En Argentina, esta orientación basada en preceptos éticos y respaldada por normas constitucionales, enfrenta importantes desafíos, como asegurar un financiamiento adecuado y lograr una gestión y organización eficientes para cubrir las necesidades de una población numerosa. También resiste los embates del neoliberalismo en salud que considera que el derecho debería ser transformado en una mercancía en parte o en su totalidad.

Para resistir las presiones neoliberales, estos sistemas requieren un marco jurídico sólido que legitime el derecho y organice tanto la atención como el financiamiento de sus diversas prácticas, sin limitar el acceso o la cobertura. Además, deben promover la eficiencia, eficacia y efectividad en todos los procesos de trabajo. Los enfoques neoclásicos, al priorizar estas tres dimensiones únicamente, tienden a reducir la salud a una cuestión de costos, negando así un derecho fundamental.

El conjunto de respuestas hacia la población depende de la estructura normativa, los recursos asignados, las herramientas de planificación empleadas, así como de las políticas y programas implementados, junto con la gestión de los establecimientos y servicios de salud. Estas respuestas forman parte de un engranaje político-institucional que incluye a numerosos/as profesionales y trabajadores/as comprometidos con la organización de la asistencia y los cuidados.

Para que los/las ciudadanos/as accedan a una atención sanitaria accesible, continua y longitudinal, es necesario articular diversos factores, como tecnologías, recursos humanos, estrategias organizacionales, políticas, programas, recursos financieros y otros elementos, cuya enumeración exhaustiva es compleja debido a su diversidad y amplitud. Para dar

coherencia a todas estas variables, es fundamental contar con conocimientos técnicos que aporten racionalidad y estructura a cada paso del proceso.

La Maestría en meso y micro gestión de sistemas y servicios de Salud se orienta al desarrollo de competencias teóricas y técnicas para la gestión en salud, con el objetivo de transformar la organización de los servicios y abordar los desafíos específicos de estos dos niveles claves. El nivel meso o intermedio comprende la gestión de sistemas y servicios de salud que, además de recibir e implementar las políticas gubernamentales, articulan recursos y estrategias para garantizar su efectividad en los territorios, fortaleciendo la conexión entre la planificación y la prestación de servicios. Por su parte, el nivel micro se enfoca en la atención directa de pacientes o usuarios, donde la calidad del cuidado depende tanto de la estructura organizativa como de la experiencia y habilidades del personal sanitario. La integración de ambos niveles es esencial para mejorar la eficiencia del sistema de salud, optimizando los procesos de gestión y asegurando un acceso equitativo y de calidad a la atención.

Esta propuesta cobra especial relevancia ante los crecientes desafíos del sector de la salud. La gestión meso y micro se focaliza en los niveles intermedios y locales de los sistemas de salud, donde las políticas nacionales o provinciales se implementan y adaptan a cada contexto. Una gestión eficiente en estos niveles permite garantizar una atención sanitaria de calidad, ajustando las mejores prácticas a las realidades locales y optimizando el uso de los recursos para fortalecer la equidad y la sostenibilidad del sistema.

Los/las profesionales formados específicamente para estos niveles de gestión se encuentran mejor preparados para responder a crisis sanitarias y a cambios imprevistos en el entorno, así como para optimizar la gestión de recursos humanos, financieros y tecnológicos, asegurando que los servicios de salud sean accesibles y equitativos.

La propuesta formativa que se presenta contribuye a la formación de perfiles de gestión y coordinación para desempeñarse en instituciones, servicios y programas de salud, reconociendo que la sistematización del conocimiento, junto con una formación metódica, crítica y reflexiva, proporciona las herramientas necesarias para transformar la realidad y alcanzar objetivos de salud orientados a la consolidación del derecho a la salud. Así también, se espera que promueva un cambio en la red de servicios que impacte en la calidad y equidad de la prestación de los servicios de salud. La inclusión del enfoque de educación permanente resulta crucial, dado que desde esta perspectiva se parte del

abordaje de problemas de la práctica profesional, la adaptación al cambio continuo y la mejora continua de competencias, contribuyendo a formar un sector equitativo y sostenible

Existe una vasta producción científico-técnica sobre cada uno de estos componentes y su integración. Esta abarca desde un complejo entramado jurídico que estructura el modelo de financiamiento, gestión y atención, hasta estudios sobre administración, organización de servicios, gestión clínica y los cuidados, integralidad en el modelo de atención, ampliación del acceso y equidad. Asimismo, se han desarrollado herramientas que facilitan el diagnóstico de problemas de salud y sus respuestas mediante la planificación, programación, logística de insumos y recursos y organización de servicios.

La Universidad Nacional de José C. Paz apuesta, desde su creación, al desarrollo e implementación de carreras de salud, con permanente crecimiento y desarrollo. El Departamento de Ciencias de la Salud y el Deporte es el que cuenta con mayor cantidad de estudiantes y docentes, con cinco carreras de grado (Licenciaturas en Enfermería, Producción de Biomárgenes e Instrumentación Quirúrgica, Profesorado Universitario en Educación Física y Medicina) y dos carreras de pregrado (Tecnicaturas universitarias en Informática aplicada a la salud y Puericultura y crianza). La propuesta educativa en estas carreras está orientada al aprendizaje basado en problemas y la enseñanza centrada en el/la estudiante, con la simulación clínica como una herramienta muy potente para la formación en todos los niveles. En el mismo sentido, las propuestas de posgrado en el campo de la salud -destacando que la Escuela de Posgrado fue creada en el año 2018- fue incrementando su oferta, contando en la actualidad con cuatro diplomaturas, a saber, Diplomatura en Gestión estratégica de servicios de Salud, Diplomatura en Salud internacional (ambas en articulación con la Escuela de Gobierno en Salud Floreal Ferrara del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires), Diplomatura en Salud Mental y Derechos Humanos y Diplomatura en Salud Colectiva Latinoamericana y con dos carreras acreditadas, la Especialización en Política y gestión de cuidados en el campo de la Enfermería y el Doctorado interinstitucional en Ciencias de la Enfermería. Estas propuestas y carreras procuran el fortalecimiento de los perfiles docentes, investigadores/as y graduados/as de nuestra universidad, ofreciéndoles mayores y mejores propuestas de formación académica y experta para el desarrollo de sus profesiones.

En este sentido, esta maestría articula con las otras propuestas y carreras que forman parte de la oferta de posgrado de la Universidad, conformando un corpus de formación necesario

para las transformaciones necesarias en el sistema de salud argentino. En particular, la presente Maestría se complementa con la Maestría en estudios y tecnologías de gobierno en salud -de esta misma universidad- abordando el sistema de salud desde diferentes niveles de análisis y profundizando el enfoque en diferentes niveles de intervención, actores y objetivos.

8. Objetivos de la carrera:

Objetivos Generales:

- Desarrollar competencias profesionales del personal de salud que, partiendo de una visión integral de la salud pública y la atención primaria de la salud, vigorice la meso y micro gestión de sistemas y servicios de salud.
- Reforzar las competencias de los/las trabajadores/as de la salud para la gestión estratégica de organizaciones de salud, incluyendo habilidades específicas para la planificación, liderazgo y toma de decisiones así como la gestión de procesos operativos y tácticos en el nivel intermedio y de la micro gestión.

Objetivos Específicos:

- Problematizar sobre los valores y principios de salud pública que determinan el modelo de gestión de los servicios.
- Analizar el marco teórico sanitario que contribuye al fortalecimiento de los servicios de salud en el marco de la atención primaria y las redes de servicios de salud.
- Capacitar en habilidades y herramientas para la gestión de los servicios de salud a nivel meso y micro orientados a la operacionalización de las principales políticas sanitarias, así como la incorporación de acciones innovadoras de gestión institucional y monitoreo de procesos operativos.
- Implementar las estrategias y metodologías para el fortalecimiento de la gestión de la atención directa de las personas.

9. Perfil del/de la egresado/a

El/la Magister en en meso y micro gestión de sistemas y servicios de salud estará preparado para desempeñar roles claves en la gestión y transformación de sistemas y servicios de salud, con un enfoque práctico y estratégico en los niveles meso y micro a partir de una mirada integral del desarrollo de la salud pública en el ámbito nacional y provincial. Esta formación le permitirá responder a los desafíos actuales de los sistemas de salud desde una perspectiva técnica, ética y sostenible.

Al finalizar la Maestría se espera que los/las egresados/as cuenten con competencias para:

- Diseñar, implementar y evaluar estrategias de gestión que optimicen el funcionamiento de los servicios y sistemas de salud a nivel meso y micro.
- Aplicar metodologías de planificación y mejora continua en la administración de servicios de salud.
- Liderar proyectos de innovación y rediseño de procesos operativos para mejorar la eficiencia, accesibilidad y equidad en la atención sanitaria, con perspectiva interseccional.
- Integrar equipos interdisciplinarios, poniendo en juego herramientas teórico-metodológicas que promuevan una cultura del cambio y estrategias de resolución de conflictos y gestión de resistencias.
- Analizar datos de salud, utilizando herramientas tecnológicas, e interpretando indicadores claves para el análisis de situación y la evaluación del desempeño de los servicios.

10. Requisitos de ingreso y criterios de admisión

Podrán solicitar la admisión graduadas/os con título universitario de grado y egresados/as de instituciones de educación superior no universitaria, de carreras de cuatro (4) años de duración otorgados por una institución oficialmente reconocida del país o del extranjero, y presenten en tiempo y forma la siguiente documentación:

- Inscripción a través de SIU GUARANÍ de POSGRADO de la UNPAZ.
- Original y copia del Documento Nacional de Identidad (o pasaporte en el caso de extranjero)

- Original y copia del anverso y reverso de los Títulos de Grado y Posgrado legalizados por la autoridad competente con apostilla de la Haya si fue emitido en el exterior).
- Currículum Vitae actualizado a la fecha de postulación, con foto y un máximo de 5 carillas, en el que conste la formación académica y los antecedentes profesionales.
- Fundamentación de las motivaciones que llevan al aspirante a cursar la maestría.

El proceso de selección estará a cargo del Comité Académico, teniendo en consideración la presentación de la documentación solicitada que avale los requerimientos indicados para la admisión.

III. Propuesta curricular de la carrera

1. Trayecto del plan de estudio: Estructurado

El plan de estudio de la Maestría, consta de un total de 700 (SETECIENTAS) horas, distribuidas de la siguiente forma:

- A. 550 (QUINIENTAS CINCUENTA) horas de cursada de seminarios: 480 (CUATROCIENTAS OCHEENTA) horas a distancia y 70 (SETENTA) horas presenciales.
- B. 150 (CIENTO CINCUENTA) horas dedicadas al Trabajo Integrador Final de la maestría.

La maestría se conforma con 4 ejes de formación:

I. General: Aborda conceptos claves del campo de la salud. Se compone de 2 (DOS) asignaturas de carácter obligatorio y una carga horaria total de 70 (SETENTA) horas.

II. Macro gestión: Aborda conceptos de la gestión nacional o provincial, necesarios para articular con la meso y micro gestión. Se compone de 3 (TRES) asignaturas de carácter obligatorio y una carga horaria total de 80 (OCHEENTA) horas,

III. Meso gestión: Aborda conceptos y prácticas relativas a un nivel de gestión intermedio que recibe la planificación de gobierno y articula estas directrices con la planificación de servicios, programas o proyectos en el nivel micro. Se compone de 5 (CINCO) asignaturas de carácter obligatorio y una carga horaria total de 200 (DOSCIENTAS) horas,

IV. Micro gestión: Aborda la ejecución operativa a nivel institucional de lo planificado en el nivel de mesogestión. Se compone de 6 (SEIS) asignaturas de carácter obligatorio y una carga horaria total de 200 (DOSCIENTAS) horas.

Cuadro 1: Carga horaria total de la carrera

Ejes de formación	Carga horaria
I General	70 horas
II Macro Gestión	80 horas
III Meso Gestión	200 horas
IV Micro Gestión	200 horas
Total de horas de cursada	550 horas
Horas para la elaboración del trabajo final	150 horas
Horas totales	700 horas

2. Actividades curriculares: denominación y carga horaria

Las unidades curriculares de la Maestría responden al siguiente criterio de organización formativa:

- Seminarios: Como estrategia de enseñanza, el seminario propone la construcción colectiva de conocimiento a través de la investigación de los núcleos temáticos sustantivos, centrándose en la profundización de problemáticas teóricas que abordan los/as diversos/as autores/as propuestos/as. Se proponen los seminarios como espacios de discusión y producción de conocimiento colectivo

sobre problemáticas comunes, donde cada integrante tomará a su cargo la presentación de un contenido, tema, problema o núcleo temático.

Al tratarse de una maestría de carácter profesional, para la graduación se requerirá la presentación de Trabajo Integrador Final (TIF). Los seminarios de TIF están diseñados para articular los contenidos de los seminarios temáticos e integrarlos con herramientas metodológicas y técnicas que faciliten la estructuración de soluciones a los problemas planteados por los/las maestrandos/as. Estos seminarios son de carácter obligatorio y tendrán hitos específicos: al finalizar el primer año, se deberá definir un tema-problema concreto, y al concluir el segundo año, se presentará el proyecto de TIF (primer avance del plan de TIF). La aprobación del plan de TIF será un requisito para avanzar hacia la presentación y defensa final del TIF.

Cuadro 2. Asignación horaria semanal y total de cada unidad curricular

Eje	Seminario	Carácter	Horas teóricas	Horas prácticas	Horas totales	Horas semanales ⁽¹⁾
I	1. Principios básicos de la salud pública y la organización de servicios	Obligatorio	27 h	13 h	40 h	3,4 h
I	2. Gobierno y liderazgo en salud	Obligatorio	25 h	5 h	30 h	2,5 h
II	3. Planificación y gestión de la fuerza de trabajo en salud	Obligatorio	20 h	10 h	30 h	2,5 h
II	4. Perspectiva de género, clase y raza en los servicios de salud	Obligatorio	15 h	10 h	25 h	2 h
II	5. Seminario de TIF 1: Metodología de la investigación y estrategias de intervención en salud	Obligatorio	15 h	10 h	25 h	2 h
III	6. Equidad en el acceso a los servicios de salud	Obligatorio	30 h	10 h	40 h	3,4 h
III	7. Organización de las redes de atención y cuidados en salud	Obligatorio	30 h	10 h	40 h	3,4 h

III	8. Seminario TIF 2: Análisis de la situación e identificación de problemas	Obligatorio	30 h	10 h	40 h	3,4 h
III	9. Gestión y tecnologías de la información para las redes de atención de la salud	Obligatorio	20 h	20 h	40 h	3,4 h
III	10. Planificación participativa y evaluación en salud.	Obligatorio	25 h	15 h	40 h	3,4 h
IV	11. Seminario de TIF 3: Estrategias e intervenciones para la transformación de problemas organizacionales	Obligatorio	20 h	16 h	36 h	3 h
IV	12. Gestión de la comunicación para la organización del trabajo en servicios de salud	Obligatorio	26 h	10 h	36 h	3 h
IV	13. Gestión integral de finanzas, logística y recursos materiales en servicios de salud	Obligatorio	26 h	10 h	36 h	3 h
IV	14. Organización de servicios para crisis y emergencias en salud	Obligatorio	26 h	10 h	36 h	3 h
IV	15. Seminario de TIF 4: Proyecto y estructura de TIF en salud	Obligatorio	10 h	10 h	20 h	2 h
IV	16. Estrategias de participación social en los servicios de salud	Obligatorio	26 h	10 h	36 h	3 h

(1) La carga horaria semanal se redondea por una cuestión operativa en el presente cuadro, dado que la carga horaria de cada seminario - que será ofrecido en forma trimestral- distribuida por semanas no resulta un número redondo. Por ello, antes del dictado de cada seminario, el docente junto dirección y coordinación de la Maestría distribuirá la carga horaria teniendo en cuenta la organización trimestral que se propone, lo que será informado oportunamente a los/las estudiantes.

3. Régimen de cursada y correlatividades

Se plantea una cursada en **6 trimestres** totales tomando en cuenta los períodos de vacaciones de invierno y verano. Los seminarios de TIF tienen una secuencia correlativa, comenzando por el número 1 y continuando de manera progresiva con el 2, 3 y 4.

Cuadro 3. Organización trimestral de los seminarios

1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	5to Trimestre	6to Trimestre
Principios básicos de la salud pública y la organización	Planificación y gestión de la fuerza de trabajo en salud	Equidad en el acceso a los servicios de salud	Organización de las redes de atención y	Gestión de la comunicación para la organización	Seminario de TIF 4: Proyecto y

de servicios			cuidados en Salud	del trabajo en servicios de salud	estructura de TIF en salud
Gobierno y liderazgo en Salud	Perspectiva de género, clase y raza en los servicios de salud	Seminario TIF 2: Análisis de la situación e identificación de problemas	Gestión y tecnologías de la información para las redes de atención de la salud	Gestión integral de finanzas, logística y recursos materiales en servicios de salud	Estrategias de participación social en los servicios de salud
	Seminario de TIF 1: Metodología de la investigación y estrategias de intervención en salud	Planificación participativa y evaluación en salud* (20 horas)	Planificación participativa y evaluación en salud* (20 horas)	Seminario de TIF 3: Estratégias e intervenciones para la transformación de problemas organizacionales	Organización de Servicios para crisis y emergencias en salud

*El seminario Planificación participativa y evaluación en salud se dictará en dos trimestres para distribuir mejor la carga horaria.

4. Contenidos mínimos de cada unidad curricular

I. EJE GENERAL

1. *Principios básicos de la salud pública y la organización de servicios*

Base teórica sobre el campo de la salud colectiva y la salud pública en Argentina. Principios y modelos de la organización y ejecución de acciones en salud. Intereses políticos, tensiones y desafíos presentes en el sistema sanitario con perspectiva decolonial. Estrategias para estructurar los servicios de salud basados en la Atención Primaria de Salud (APS) y la organización de redes integradas de servicios de salud. Análisis comparado de gestión de servicios existentes. La revisión del modelo de financiamiento, organización, gestión y atención de otros sistemas de salud universales, tales como el de Brasil, Colombia o Costa Rica en América Latina o el modelo inglés, español o francés en Europa.

2. *Gobierno y liderazgo en salud*

Concepción de gobierno en salud con perspectiva integral. Pensamiento estratégico para el avance hacia las transformaciones. Definición de proyecto y del proceso de planificación. Fortalecimiento de capacidades de gobierno. Regulación, gestión financiera, gestión de

servicios, evaluación, implementación efectiva de políticas públicas y organización de servicios de salud. Liderazgo en salud. Coordinación de equipos, gestión de recursos.

II. EJE MACRO GESTIÓN.

3. Planificación y gestión de la fuerza de trabajo en salud

Gestión de la fuerza de trabajo en salud. Educación permanente para el personal de salud. Herramientas para fortalecer competencias técnicas y de gestión. Supervisión y ajuste de protocolos clínicos y de seguridad. Fidelización del personal, actualización constante y desarrollo profesional en entornos dinámicos. Estrategias y metodologías para la selección, capacitación y retención de personal en concordancia con las necesidades de los servicios de salud y la atención centrada en el usuario.

4. Perspectiva de género, clase y raza en los sistemas y servicios de salud

Corpus teórico sobre género, racismo y clasicismo (interseccionalidad) en general y en las instituciones de salud. Desigualdades de género, clase y raza y su impacto en el acceso, la calidad y los resultados de los sistemas y servicios de salud. Integración crítica de estos conceptos sobre la planificación, gestión y evaluación de políticas.

5. Seminario de TIF 1: Metodología de la investigación y estrategias de intervención en salud

Revisión de paradigmas científicos y su aplicación en la investigación en salud. Introducción a los métodos cuantitativos: construcción de variables, muestreo, diseño de encuestas y análisis de datos. Métodos cualitativos: técnicas de recolección y análisis de datos (entrevistas, observación, grupos focales). Consideraciones éticas en la investigación en salud. Software para el procesamiento de datos. Búsquedas en internet en fuentes confiables. Estrategias metodológicas para la intervención en salud: talleres de planificación y estrategias de acción.

EJE III. MESO GESTIÓN

6. Equidad en el acceso a los servicios de salud

Análisis de las políticas y estrategias para garantizar el acceso equitativo a los servicios de salud. Determinantes estructurales e intervenciones específicas en distintos contextos. Barreras que limitan el acceso: de tipo geográfico, económico, administrativo y simbólico y su impacto en diferentes poblaciones. Estudio de modelos y políticas de salud para superar estas barreras, como el fortalecimiento de la estrategia de Atención Primaria de Salud (APS), programas de salud comunitaria, y tecnologías como la telemedicina y la telesalud para alcanzar zonas de difícil acceso. Propuestas centradas en el usuario para asegurar la equidad en la prestación de servicios. Análisis de las desigualdades sociales en salud.

7. *Organización de las redes de atención y cuidados en salud*

Organización y gestión de redes de atención y cuidados en salud. Características de las mismas para la continuidad y longitudinalidad en la atención. Integración de servicios en redes con cuidados integrados y progresivos. Modelos de coordinación entre niveles asistenciales y manejo de transiciones de cuidado desde una perspectiva centrada en el usuario. Gobierno de la clínica y los cuidados. Gestión de los cuidados progresivos. Estrategias para optimizar e igualar los procesos clínicos en los establecimientos de una red. Herramientas de gestión de insumos y medicamentos para el abastecimiento de la red. Calidad y seguridad del paciente. Prácticas para garantizar la calidad asistencial, la implementación de protocolos de seguridad, indicadores de calidad, y la evaluación de la satisfacción del usuario y el desempeño del sistema. Gestión de recursos humanos en salud, procesos de administración, financiamiento, organización y gestión del trabajo desde la perspectiva organizacional compleja.

8. *Seminario de TIF 2: Análisis de la situación e identificación de problemas en salud pública*

Herramientas para analizar y caracterizar problemas institucionales. Diseño metodológico, desarrollo del marco teórico preliminar. Identificación y delimitación de problemas de salud en contextos específicos, construcción de marcos teóricos para el análisis de problemas sanitarios, métodos para el análisis tales como el mapeo de actores clave, Indicadores en salud y fuentes de datos para el diagnóstico, estrategias participativas para la identificación de problemas de salud, análisis de políticas sanitarias y su impacto en la configuración de problemas de salud.

9. *Gestión y tecnologías de la información para las redes de atención de la salud*

Estrategias clave para el intercambio de información en salud. Seguridad y efectividad en la transmisión de datos entre instituciones y niveles asistenciales, principios de privacidad y confidencialidad. Estudio de la interoperabilidad de sistemas. Integración de plataformas tecnológicas mediante normas y estándares. Comunicación en el sector sanitario. Diseño y uso de tableros de gestión institucional como herramientas visuales para monitorear indicadores de salud y desempeño organizacional. Toma de decisiones basada en datos. La digitalización de registros en salud, especialmente la implementación de historias clínicas electrónicas. Telemedicina y telesalud orientadas a mejorar la accesibilidad y coordinación de la atención y su impacto en la continuidad de los cuidados. El uso de Inteligencia Artificial para la toma de decisiones clínicas y de gestión y su interfase con la investigación. Tecnologías emergentes y soluciones innovadoras destinadas a fortalecer el acceso equitativo a los servicios de salud y asegurar la continuidad de los cuidados en redes de atención integradas.

10. Planificación participativa y evaluación en salud

Construcción, implementación y gestión de proyectos organizacionales centrados en los usuarios y/o población. Herramientas de planificación participativa para la estructuración, ejecución y evaluación de acciones sanitarias. Análisis integral del proceso salud-enfermedad-atención-cuidados. Estrategias adaptadas a las necesidades de la población para la transformación institucional. Análisis de entorno, gestión de escenarios, diseño de planes participativos, vinculación con el programa operativo anual y el monitoreo y evaluación de intervenciones en instituciones de salud desde una perspectiva orientada a la equidad y efectividad en la atención sanitaria.

EJE IV. MESO GESTIÓN

11. Seminario de TIF 3: Estrategias e intervenciones para la transformación de problemas organizacionales

Este seminario aborda el análisis de estrategias e intervenciones para la resolución de problemas desde la perspectiva institucional. Incluye el diseño de estrategias de intervención basadas en evidencia y en un contexto institucional de servicios de salud, planificación estratégica en salud: formulación de objetivos, selección de estrategias y definición de acciones situadas, modelos de negociación para lograr avances en la planificación, modelos de evaluación de impacto en salud y factibilidad de las

intervenciones, interpretación de resultados, gestión de proyectos en salud y herramientas de seguimiento y monitoreo.

12. *Gestión de la comunicación para la organización del trabajo en servicios de salud*

Comunicación interna en organizaciones de salud, promoviendo la claridad, transparencia y gestión de conflictos en procesos de cambio. Herramientas para mejorar el clima organizacional, prevenir el burnout y fomentar la salud mental en los equipos de trabajo. Procesos de comunicación en escenarios de transformación organizacional, abordando estrategias situacionales, adaptativas y expansivas para fortalecer la confianza y consolidar nuevas prácticas. Enfoques de organización del trabajo basado en resultados, liderazgo en contextos de crisis y manejo ético y relacional en salud, con énfasis en la empatía y la atención humanizada. Tipos de comunicación organizacional y su impacto en la gestión de crisis y toma de decisiones. Barreras para la comunicación organizacional. Metodologías participativas: mapeo de actores y estrategias de negociación para facilitar el cambio en instituciones de salud.

13. *Gestión integral de finanzas, logística y recursos materiales en servicios de salud*

Desafíos de la administración en el sector salud, con un enfoque en la optimización de recursos financieros, materiales y logísticos. La actuación con calidad en los servicios de salud: medios, tiempo y forma para la garantía de las prestaciones de salud. Planificación de suministros y equipamientos médicos, gestión de los inventarios y logística hospitalaria. Uso eficiente de recursos en entornos con limitaciones presupuestarias. Gestión eficiente de insumos y medicamentos. Mejora de los procesos operativos y reducción de desperdicios sin comprometer la calidad de la atención. Estrategias para la clasificación, tratamiento y disposición segura de residuos. Políticas de sostenibilidad ambiental que reduzcan el impacto de los servicios de salud.

14. *Organización de servicios para crisis y emergencias en salud*

Planificación, gestión y organización de los servicios de salud ante situaciones de crisis y emergencias sanitarias. El impacto de desastres naturales, pandemias y crisis socioeconómicas en los sistemas de salud. Estrategias de respuesta rápida, coordinación interinstitucional, logística sanitaria y modelos de atención en emergencias. Estrategias para

la adaptación de los equipos de salud frente a crisis sanitarias o cambios en la demanda. Modelos flexibles de trabajo, redistribución de roles y reorganización operativa para garantizar la continuidad y eficiencia en la prestación de servicios. Herramientas para la construcción de planes de contingencia ante eventuales emergencias sanitarias y epidemiológicas, fortaleciendo la capacidad de respuesta del sistema de salud. Cambio organizacional, la gestión del riesgo y la toma de decisiones basada en evidencia, incorporando enfoques de equidad y acceso en contextos de alta vulnerabilidad.

15. Seminario de TIF 4: Proyecto y estructura de TIF en salud

El seminario partirá de la elección de los temas para el TIF de los/las estudiantes para acompañar su desarrollo. Serán trabajados los siguientes tópicos: Estructura de un proyecto de TIF en ciencias de la salud, redacción del problema, objetivos y justificación, elaboración del marco teórico y selección del enfoque metodológico, estrategias de escritura académica y normas de citación (APA), construcción del cronograma y planificación del desarrollo del trabajo, evaluación y ajuste del proyecto de TIF para su presentación final. La estructura del TIF: introducción, presentación de la metodología, resultados, discusión y conclusiones.

16. Estrategias de participación social en los servicios de salud

Desarrollo e implementación de mecanismos para la participación activa de la comunidad en la planificación, gestión y evaluación de los servicios de salud. Fortalecimiento del vínculo entre las instituciones de salud y la población. Corresponsabilidad en el cuidado de la salud. Estrategias para garantizar la inclusión representativa para la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de la comunidad, promoviendo la equidad, la transparencia y la legitimidad en las acciones del sistema sanitario.

IV. Metodología de trabajo

La propuesta de enseñanza se llevará a cabo con modalidad a distancia, a través del SIED UNPAZ Virtual. El Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) de la UNPAZ cuenta con Resolución del CS N°187/18, con reconocimiento de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación de la Nación por Resolución 13/2020.

La cursada de la Maestría a distancia se viabilizará mediante el Campus Virtual de la UNPAZ, lo que permitirá el seguimiento de las instancias teóricas, el acceso a material bibliográfico y restantes materiales didácticos, la participación en las actividades de índole práctica, el intercambio entre docentes y cursantes (y cursantes entre sí), la formulación de consultas, la entrega y devolución de los trabajos requeridos y las instancias de evaluación de los contenidos abordados. En este sentido, la propuesta se desarrollará en el marco de una plataforma que cuenta con las herramientas necesarias para garantizar el acceso a los contenidos teóricos en todos sus formatos (textos, videos), diferentes herramientas para realizar los ejercicios prácticos, así como para propiciar el diálogo con el plantel docente y los intercambios entre estudiantes. Tendiendo en cuenta la experiencia desarrollada en otras instancias de formación de grado y posgrado, el espacio que se organiza en el campus virtual posee rasgos coherentes con el espíritu de la propuesta a nivel de contenidos y enfoque teórico: la fluidez de su uso, la posibilidad de un recorrido autónomo y la capacidad de estimular la apropiación de contenidos y el carácter activo y protagónico del estudiante en el proceso de recorrido por la Maestría. La consideración de espacios de intercambio en la plataforma constituye un aspecto central de la propuesta formativa.

El proceso de la cursada comprenderá actividades sincrónicas y asincrónicas:

1. Actividades sincrónicas: se llevarán a cabo a través de plataformas de videoconferencia, con momentos de exposición dialogada con el/la docente y propuestas de trabajo individual o grupal.
2. Actividades asincrónicas: se llevarán a cabo en el aula virtual del Campus de UNPAZ, donde se desarrollarán distintas actividades para promover y consolidar los aprendizajes del/de la cursante, tanto de manera individual como grupal, mediante clases grabadas o escritas que introduzcan los temas.

En el Campus Virtual de la UNPAZ cada seminario contará con un espacio propio (aula virtual) donde se incorporarán los siguientes contenidos: programa, cronograma u hoja de ruta, actividades obligatorias y optativas, bibliografía, recursos didácticos y consignas de evaluación.

Cabe destacar que la UNPAZ prevé, previo al inicio de la Maestría, que el equipo docente participe de una capacitación brindada por tutores/as de la Dirección General de Desarrollo Curricular con el fin de abordar estrategias y herramientas de la educación a distancia y

conocer en profundidad el SIED-UNPAZ, así como el acompañamiento permanente del equipo de dicha Dirección.

A lo largo de la Maestría se llevarán a cabo encuentros presenciales que se organizarán y comunicarán en forma oportuna para garantizar la participación de los/las cursantes. Los espacios presenciales están diseñados para generar, a través de la utilización de herramientas y metodologías grupales, lo siguiente:

- intercambio horizontal con los/las docentes y profesores/as invitados/as,
- intercambio de saberes y prácticas entre los/las cursantes que faciliten la construcción colectiva de soluciones a los diversos problemas planteados en la maestría,
- relación interpersonal entre los/las cursantes para la búsqueda de soluciones y un conocimiento más amplio de las problemáticas del sector salud.

Los seminarios que cuentan con espacios de trabajo presenciales se definen en cada ficha curricular y serán desarrollados conforme a la programación de cada asignatura en el trimestre de cursada.

V. Modalidad de evaluación y condiciones de acreditación y regularidad

La evaluación de cada seminario se realizará a través de un trabajo final. La modalidad será diseñada por el/la docente a cargo de la unidad curricular, pudiendo incluir diferentes estrategias y modalidades: análisis y reflexión crítica de los diferentes temas abordados y su aplicabilidad en su campo profesional, estudio de caso, prueba escrita o cuestionario, foros de intercambio, desarrollo de una propuesta o intervención, basada en los temas discutidos.

Cada espacio curricular se evaluará en forma independiente y será calificado de 0 a 10, siendo 6 la nota de aprobación. El sistema de evaluación se especificará en el programa de cada seminario y el calendario evaluativo se dará a conocer por el/la Coordinador/a Académico/a en coordinación con los/las docentes.

La regularidad en una actividad curricular se mantiene hasta seis (SEIS) meses después de finalizada la misma, debiendo darse por cumplimentada la aprobación dentro de ese plazo.

Los requisitos para mantener la regularidad para cada unidad curricular son:

- a. cumplir con no menos del 70% de las actividades sincrónicas y asincrónicas propuestas en cada unidad curricular.
- b. Cumplir con la propuesta de evaluación de proceso que se proponga en cada unidad curricular.

Serán requisito para conservar la regularidad en la Maestría:

- c. aprobar al menos dos seminarios al año,
- d. cumplir con los compromisos administrativos y financieros contraídos al momento de la inscripción.

Condiciones de graduación:

1. Los requisitos de graduación incluyen:

- Haber aprobado la totalidad de las unidades curriculares previstas en el plan de estudios.
- Ser estudiante regular de la maestría.
- Aprobar el Trabajo Integrador Final de acuerdo al marco reglamentario vigente.
- Cumplir con los compromisos administrativos y financieros contraídos al momento de la inscripción.

2. Trabajo Integrador Final

Para obtener el título de Magíster se requiere la presentación y aprobación de un Trabajo Integrador final (TIF). El Trabajo Integrador Final, de carácter individual y escrito, podrá adquirir formato de proyecto, obra, estudio de casos, ensayo, informe de trabajo de campo u otras que permitan evidenciar la integración de aprendizajes realizados en el proceso formativo, la profundización de conocimientos en un campo profesional y el manejo de destrezas y perspectivas innovadoras en la profesión. La evaluación del TIF tomará en cuenta el interés e importancia del tema; la estructura lógica y conceptualización y la metodología; la originalidad; la calidad; la bibliografía y fuentes, entre otras.

El TIF se realizará bajo la supervisión de un/a Director/a de acuerdo a lo establecido en el Art. N° 24 del Reglamento de Posgrado (Resolución CS N° 54/18). Podrán ser directores/as

de TIF quienes posean título igual o superior al de Magister o antecedentes equivalentes especificados en la propuesta de designación. Los/as directores/as —y co-directores/as cuando los hubiera— deberán tener antecedentes en el campo que los habiliten para la orientación y dirección de dichos trabajos. Podrá incluir un/a co-director/a. La figura del co-director/a será exigible en los casos en que el director y maestrando/a no tengan el mismo lugar de residencia o cuando las características del trabajo a realizar así lo requieran.

3. Presentación y evaluación del Trabajo Integrador Final

Una vez cursados y aprobados el total de espacios curriculares exigidos por el plan de estudios de la carrera, el/la maestrando/a deberá presentar un Plan de Trabajo Integrador Final con aval del/la Director/a propuesto/a. La firma del/ de la Director/a da por supuesta su conformidad respecto del contenido, así como su responsabilidad en la dirección del mismo. La presentación del Plan de TIF estará dirigida a las autoridades de la Maestría para su evaluación. Una vez aprobado, el/la maestrando/a estará en condiciones de entregar el Trabajo Integrador Final.

El Trabajo Integrador Final deberá ser elaborado siguiendo los lineamientos anticipados en el Plan de TIF y deberá ser presentado en el plazo máximo de DOS (2) años de haber aprobado el Plan de TIF, pudiendo solicitar una extensión del plazo por UN (1) año más.

El TIF deberá ser defendido en forma oral y pública ante el jurado designado para su evaluación. El jurado estará integrado por tres (3) profesores/as o investigadores/as que acrediten iguales condiciones que los/as Directores/as de Trabajo final y al menos uno (1) será externo a la UNPAZ. El jurado será designado y su función será desempeñada de conformidad a los establecido en el Capítulo V del Reglamento de Posgrado aprobado por Resolución CS N°54/18.

La calificación asignada al Trabajo Integrador Final, según el procedimiento normado en la Resolución CS 54/18, será determinada por el Jurado del Trabajo Integrador Final que fundamentará su dictamen de acuerdo con la siguiente escala:

- 10 (Sobresaliente) con Honores
- 10 (Sobresaliente)

- 9 y 8 (Distinguido)
- 7 y 6 (Bueno)
- 5 y 4 (Regular)
- 3, 2, 1, 0 (Desaprobado)

VI. Mecanismo de Autoevaluación

Para la autoevaluación de la Maestría se prevé la realización de: (i) reuniones periódicas entre la Escuela de Posgrado, la Dirección y coordinación de la carrera, el Comité Académico y el cuerpo docente; (ii) encuestas semestrales a los/las cursantes sobre los/las docentes y unidades curriculares; (iii) evaluación de los programas presentados para el dictado de cada una de las unidades curriculares; (iv) análisis, seguimiento y evaluación de los/las cursantes en relación con el desempeño académico de cada unidad curricular, en general, y los Trabajos Integradores Finales, en particular; (v) análisis de propuestas de mejoras y/o modificaciones al Plan de Estudios de la Maestría por parte de la Escuela de Posgrado, la Dirección y coordinación de la carrera, el Comité Académico y el cuerpo docente, y (vi) emisión de informes anuales al Rectorado por parte de la Escuela de Posgrado sobre la implementación de la Maestría.

VII. Reglamento de la carrera

Resultará de aplicación las normas del presente plan junto con lo normado en la resolución CS N° 54/18

VIII. Cuerpo académico

El plantel de la MAESTRÍA se compone de un cuerpo académico, compuesto por el Comité académico, la Dirección y la Coordinación académica y los/as docentes. El equipo desarrollará sus tareas en articulación con la Escuela de Posgrado y con el equipo de la Secretaría Académica de la UNPAZ, a través de la Dirección General de Desarrollo

Curricular en el marco de las tareas del área de Formación Virtual (Reglamento SIED UNPAZ, art. 27 y 28 entre otros)

Las funciones del Comité académico, la Dirección, la Coordinación académica y los/las docentes se encuentran establecidas en el Reglamento de Posgrado (Resolución CS N°54/2018).

- a. **Director:** Dr.Nicolás Kreplak
- b. **Coordinadores/as académicos/as:** Dr.Carlos Rosales y Dra.Yamila Comes
- c. **Comité académico:** Dra. Yamila Comes, Dr. Carlos Rosales, Dr. Jonatan Konfino, Magister Nicolás Kreplak, Med. Adrián Diaz.

IX. Infraestructura, equipamiento y recursos financieros.

(i) Infraestructura, equipamiento

Se utilizará la infraestructura informática, equipamiento y apoyo técnico de la UNPAZ.

(ii) Aspectos financieros y presupuestarios

Los aspectos financieros y presupuestarios se regirán por los reglamentos correspondientes, ante la Resolución CS 54/2018 (Reglamento de Posgrado) como la Resolución CS 120/2018. Oportunamente se presentará al Consejo Superior el presupuesto específico para cada cohorte, contemplando el ARTÍCULO 51 del Reglamento de Posgrado, que establece que los fondos percibidos por el dictado de POSGRADOS serán utilizados prioritariamente a los fines de cubrir:

- los honorarios de cuerpo académico y docente del POSGRADO;
- los gastos administrativos de la UNPAZ y,
- la posibilidad de otorgar becas para los/las postulantes.