



Universidad  
Internacional  
de Valencia

# FICHA INFORMATIVA

## **ASIGNATURA: *Gestión del cambio y liderazgo en transformación digital sanitaria***

**Título:** *Máster en Inteligencia Artificial aplicada a la Salud y Entornos Sanitarios.*

**Materia:** *Implementación, gobernanza y liderazgo digital.*

**Créditos:** 6 ECTS

# Índice

1. Organización general.....	3
1.1. Datos de la asignatura .....	3
1.2. Introducción a la asignatura .....	3
1.3. Competencias y resultados de aprendizaje.....	3
Contenidos.....	4
2. Metodología .....	6
3. Actividades formativas .....	6
4. Evaluación.....	7
4.1. Sistema de evaluación .....	7
4.2. Sistema de calificación.....	8

# 1. Organización general

## 1.1. Datos de la asignatura

<b>MATERIA</b>	<b><i>Implementación, gobernanza y liderazgo digital</i></b>
<b>ASIGNATURA</b>	<i>Gestión del cambio y liderazgo en transformación digital sanitaria</i> <b>6 ECTS</b>
<b>Carácter</b>	Obligatorio
<b>Cuatrimestre</b>	Primero
<b>Idioma en que se imparte</b>	Castellano
<b>Requisitos previos</b>	No existen
<b>Dedicación al estudio por ECTS</b>	<b>25 horas</b>

## 1.2. Introducción a la asignatura

*Esta asignatura constituye el eje estratégico del programa, diseñado para que el egresado lidere la transformación cultural y operativa necesaria para integrar con éxito la inteligencia artificial en sistemas sanitarios complejos. Mediante el dominio del liderazgo adaptativo, la gestión del cambio y el uso de metodologías ágiles en equipos multidisciplinares, el profesional adquiere la capacidad de transformar proyectos de innovación técnica en valor tangible y sostenible, garantizando la seguridad del paciente, la excelencia clínica y una mejora medible de los resultados en salud a escala organizacional.*

## 1.3. Competencias y resultados de aprendizaje

### COMPETENCIAS GENERALES

CG.1.- Evaluar críticamente la aplicabilidad, limitaciones y riesgos de diferentes tecnologías de IA en contextos clínicos específicos, considerando tanto métricas técnicas como resultados clínicamente relevantes.

CG.2.- Liderar proyectos de transformación digital sanitaria aplicando metodologías de gestión del cambio y estrategias de engagement de los actores clave en organizaciones sanitarias complejas.

CG.3.- Construir y gestionar equipos multidisciplinares efectivos para proyectos de IA en salud, facilitando la colaboración entre profesionales clínicos, científicos de datos, ingenieros y gestores.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE LA ASIGNATURA

C.E.1.- Desarrollar estrategias de liderazgo adaptativo y dirección estratégica para guiar a las organizaciones sanitarias en la adopción ética y sostenible de soluciones basadas en inteligencia artificial.

C.E.2.- Implementar marcos teóricos de la ciencia de la implementación para identificar barreras, facilitadores y planes de mitigación de la resistencia en el despliegue de tecnologías disruptivas.

C.E.3.- Diseñar modelos de gobernanza institucional y estructuras de toma de decisiones que aseguren la alineación de la innovación digital con la cultura organizacional y la seguridad del paciente.

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar esta asignatura se espera que el estudiante sea capaz de:

RA.1.- Prototipar un plan integral de transformación digital para una unidad u organización sanitaria que incluya el diagnóstico de madurez, la gestión de stakeholders y la hoja de ruta de implementación.

RA.2.- Categorizar indicadores de éxito y métricas de impacto (KPIs) que permitan evaluar la efectividad clínica, la eficiencia operativa y el retorno de valor de las soluciones de IA implementadas.

RA.3.- Contrastar diferentes metodologías de trabajo (Agile, Lean, Design Thinking) para seleccionar la más adecuada según la complejidad del entorno asistencial y los objetivos de innovación del proyecto.

## Contenidos

### TEMA 1. Fundamentos de la transformación digital y madurez organizacional

- El paradigma de la transformación digital: definición y diferencias críticas entre digitalización, automatización y transformación organizacional. Análisis de los drivers sectoriales: sostenibilidad económica, envejecimiento poblacional, expectativas del paciente digital y lecciones aprendidas post-COVID.
- Evaluación de la madurez digital: estudio de marcos internacionales como los modelos de madurez de HIMSS (EMRAM, AMAM) y el Digital Health Maturity Assessment. Metodologías para el diagnóstico del punto de partida institucional y diseño del roadmap de evolución tecnológica.
- Visión y estrategia institucional: alineación de la estrategia de IA con la misión y valores de la organización sanitaria. Priorización de iniciativas, definición de una visión aspiracional y análisis de casos de éxito global.

### TEMA 2. Liderazgo digital y gestión de la resistencia al cambio

- Perfiles y estilos de liderazgo: competencias del líder digital (visión sistémica, agilidad y orientación a datos) y nuevos roles organizacionales como el Chief AI Officer (CAIO) y el Clinical Informaticist. Aplicación de estilos de liderazgo transformacional, adaptativo y distribuido en entornos de alta complejidad.
- Teorías y marcos para la gestión del cambio: implementación de modelos clásicos y modernos adaptados a salud: Modelo de Lewin, los 8 pasos de Kotter y el modelo ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement). Análisis de la curva del cambio y gestión emocional del profesional sanitario.

- Superación de barreras y coaliciones: identificación temprana de resistencias (miedo al desconocimiento, pérdida de autonomía o carga de trabajo) y estrategias para su mitigación. Identificación de early adopters, gestión de la red de agentes de cambio (Clinical Champions) y diseño de planes de comunicación estratégica.

### **TEMA 3. Equipos multidisciplinares, colaboración y metodologías ágiles**

- Arquitectura de equipos de IA en salud: composición y roles (científicos de datos, clínicos, gestores, perfiles éticos y pacientes). Dinámicas de equipo, construcción de lenguajes comunes y traducción bidireccional entre el dominio técnico y el clínico para eliminar la jerga innecesaria.
- Metodologías de trabajo colaborativo: adaptación de marcos Agile y Scrum al contexto hospitalario (sprints clínicos y product owners asistenciales). Integración de principios de Lean Healthcare para la eliminación de desperdicios y optimización de procesos mediante IA.
- Design Thinking y co-creación: fases de empatía, definición, ideación y prototipado rápido aplicadas al diseño de herramientas asistenciales. Participación del usuario final (profesional y paciente) en el ciclo de desarrollo y gestión de conflictos en equipos virtuales o distribuidos.

### **TEMA 4. Cultura organizacional, innovación y experimentación**

- Dimensiones de la cultura digital: conceptos de cultura visible e invisible, fomento del growth mindset y transición desde la cultura de la culpa hacia la cultura de seguridad y aprendizaje continuo. Estrategias de cambio cultural: sistemas de incentivos, modelado por líderes y creación de narrativas de éxito.
- Modelos de innovación institucional: desarrollo de laboratorios de innovación (Innovation Labs), incubadoras internas y aceleradoras vinculadas a centros sanitarios. Gestión del ecosistema de innovación: alianzas con startups, open innovation y partnerships tecnológicos.
- El proceso de experimentación: de la generación de ideas y hackathons al escalado de soluciones. Cultura de "fallar rápido y barato", uso de regulatory sandboxes en health tech y gestión de la ambidiestralidad organizacional (explotación del presente vs. exploración del futuro).

### **TEMA 5. Capacitación, gobernanza y medición del éxito**

- Desarrollo de competencias y capacitación: diseño de programas de formación basados en el nivel de alfabetización digital (básica, intermedia y avanzada). Estrategias de upskilling y reskilling, mentoría digital y superación de la tecnofobia mediante soporte intensivo y peer learning.
- Gobernanza y gestión de stakeholders: estructuras de gobernanza (comités de dirección, grupos de trabajo) y asignación de derechos de decisión. Mapeo y engagement de actores clave: profesionales, dirección, IT, reguladores y pacientes, equilibrando intereses y poder.
- Medición del éxito y mejora continua: definición de KPIs multidimensionales (adopción técnica, eficiencia operacional, calidad clínica y experiencia de usuario). Uso de Balanced Scorecards digitales, ciclos PDCA y estrategias de sostenibilidad a largo plazo para asegurar que la IA genere valor constante.

## 2. Metodología

La metodología de la Universidad Internacional de Valencia (VIU) se caracteriza por una apuesta decidida en un modelo de carácter e-presencial. Así, siguiendo lo estipulado en el calendario de actividades docentes del Título, se impartirán en directo un conjunto de sesiones, que, además, quedarán grabadas para su posterior visionado por parte de aquellos estudiantes que lo necesiten. En todo caso, se recomienda acudir, en la medida de lo posible, a dichas sesiones, facilitando así el intercambio de experiencias y dudas con el docente.

En lo que se refiere a las metodologías específicas de enseñanza-aprendizaje, serán aplicadas por el docente en función de los contenidos de la asignatura y de las necesidades pedagógicas de los estudiantes. De manera general, se impartirán contenidos teóricos y, en el ámbito de las clases prácticas se podrá realizar la resolución de problemas, el estudio de casos y/o la simulación.

Por otro lado, la Universidad y sus docentes ofrecen un acompañamiento continuo al estudiante, poniendo a su disposición foros de dudas y tutorías para resolver las consultas de carácter académico que el estudiante pueda tener. Es importante señalar que resulta fundamental el trabajo autónomo del estudiante para lograr una adecuada consecución de los objetivos formativos previstos para la asignatura.

## 3. Actividades formativas

Durante el desarrollo de cada una de las asignaturas se programan una serie de actividades de aprendizaje que ayudan a los estudiantes a consolidar los conocimientos trabajados.

A continuación, se relacionan las actividades que forman parte de la asignatura:

### 1. Actividades de carácter teórico

Se trata de un conjunto de actividades guiadas por el profesor de la asignatura destinadas a la adquisición por parte de los estudiantes de los contenidos teóricos de la misma. Estas actividades, diseñadas de manera integral, se complementan entre sí y están directamente relacionadas con los materiales teóricos que se ponen a disposición del estudiante (manual, SCORM y material complementario). Estas actividades se desglosan en las siguientes categorías:

- a. Clases expositivas
- b. Sesiones con expertos en el aula
- c. Observación y evaluación de recursos didácticos audiovisuales
- d. Estudio y seguimiento de material interactivo

### 2. Actividades de carácter práctico

Se trata de un conjunto de actividades guiadas y supervisadas por el profesor de la asignatura vinculadas con la adquisición por parte de los estudiantes de los resultados de aprendizaje y competencias de carácter más práctico. Estas actividades, diseñadas con visión de conjunto, están relacionadas entre sí para ofrecer al estudiante una formación completa e integral.

### 3. Tutorías

Se trata de sesiones, tanto de carácter síncrono como asíncrono (e-mail), individuales o colectivas, en las que el profesor comparte información sobre el progreso académico del estudiante y en las que se resuelven dudas y se dan orientaciones específicas ante dificultades concretas en el desarrollo de la asignatura.

### 4. Trabajo autónomo

Se trata de un conjunto de actividades que el estudiante desarrolla autónomamente y que están enfocadas a lograr un aprendizaje significativo y a superar la evaluación de la asignatura. La realización de estas actividades es indispensable para adquirir las competencias y se encuentran entroncadas en el aprendizaje autónomo que consagra la actual ordenación de enseñanzas universitarias. Esta actividad, por su definición, tiene carácter asíncrono.

### 5. Prueba objetiva final

Como parte de la evaluación de cada una de las asignaturas (a excepción de las prácticas y el Trabajo fin de título), se realiza una prueba (examen final). Esta prueba se realiza en tiempo real (con los medios de control antifraude especificados) y tiene como objetivo evidenciar el nivel de adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. Esta actividad, por su definición, tiene carácter síncrono.

## 4. Evaluación

### 4.1. Sistema de evaluación

El Modelo de Evaluación de estudiantes en la Universidad se sustenta en los principios del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), y está adaptado a la estructura de formación virtual propia de esta Universidad. De este modo, se dirige a la evaluación de competencias.

Sistema de Evaluación	Ponderación Mínima	Ponderación Máxima
Portafolio*	60 %	60 %
Prueba final*	40 %	40 %

**\*Es requisito indispensable para superar la asignatura aprobar cada apartado (portafolio y prueba final) con un mínimo de 5 para ponderar las calificaciones.**

Los enunciados y especificaciones propias de las distintas actividades serán aportados por el docente, a través del Campus Virtual, a lo largo de la impartición de la asignatura.

Atendiendo a la Normativa de Evaluación de la Universidad, se tendrá en cuenta que la utilización de **contenido de autoría ajena** al propio estudiante debe ser citada adecuadamente en los trabajos entregados. Los casos de plagio serán sancionados con suspenso (0) de la actividad en la que se detecte. Asimismo, el uso de **medios fraudulentos durante las pruebas de evaluación** implicará un suspenso (0) y podrá implicar la apertura de un expediente disciplinario.

## 4.2. Sistema de calificación

La calificación de la asignatura se establecerá en los siguientes cálculos y términos:

Nivel de aprendizaje	Calificación numérica	Calificación cualitativa
Muy competente	9,0 - 10	Sobresaliente
Competente	7,0 - 8,9	Notable
Aceptable	5,0 -6,9	Aprobado
Aún no competente	0,0 -4,9	Suspenso

Sin detrimento de lo anterior, el estudiante dispondrá de una **rúbrica simplificada** en el aula que mostrará los aspectos que valorará el docente, como así también los **niveles de desempeño que tendrá en cuenta para calificar las actividades vinculadas a cada resultado de aprendizaje**.

La mención de «**Matrícula de Honor**» podrá ser otorgada a estudiantes que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9.0. Su número no podrá exceder del cinco por ciento de los estudiantes matriculados en una materia en el correspondiente curso académico, salvo que el número de estudiantes matriculados sea inferior a 20, en cuyo caso se podrá conceder una sola «Matrícula de Honor».