



RESOLUCIÓN N° 6 / 2021

Por la que se ordenan determinados aspectos del ejercicio profesional de enfermeras y enfermeros gestores y líderes en cuidados de salud.

PREÁMBULO

I

Las funciones enfermeras para cumplir el rol principal del cuidado de la salud de las personas, histórica y legalmente, se ejercen desarrollando e incluyendo las de carácter asistencial, gestor, educativo y de investigación.

De forma tradicional, las/os enfermeras/os para ejercer adecuadamente su profesión y acción social, que no es otra que la del cuidado de la salud de las personas, desarrollan actividades que quedan agrupadas en las funciones antes mencionadas, por lo que podríamos asegurar que la gestión del cuidado de la salud de forma implícita y explícita conlleva la adecuada gestión, planificación, organización y evaluación de la provisión de cuidados, resultados de salud y de equipos de profesionales. Siendo estos aspectos de enorme relevancia la realización de estas funciones en cualquier organización sanitaria y social debe basarse en una buena gestión del conocimiento enfermero y sanitario de los equipos de profesionales, y en general de los recursos disponibles, humanos, materiales, tecnológicos, digitales, de espacio físico, tiempo, económicos, etc. Muchos son los puestos de responsabilidad y muchos los diferentes niveles organizativos ejercidos por profesionales enfermeros, quienes asumen sus responsabilidades de la mejor manera posible y comprometidos con los mejores y mas seguros resultados en salud.

Es necesario, por tanto, desarrollar un marco de ordenación general, para que sea referente y pueda inspirar y apoyar a todas las/os enfermeras/os, tanto a las que asumen parcialmente funciones gestoras, en el ejercicio del cuidado directo en la atención a la población que tienen asignada, como a las que ejercen esta función de



forma predominante, asumiendo roles directivos o de asesoría en cualquier nivel y organización sanitaria, sociosanitaria o social. Se trata de especificar qué es lo que las/os enfermeras/os gestoras/es realizan diariamente en cualquier ámbito del territorio nacional y ordenar sus competencias, que pueden ser abordadas desde diferentes niveles: el de la *macrogestión*, relacionada con las políticas sanitarias e intervenciones de las administraciones y departamentos competentes; el de la *mesogestión*, relacionada directamente con la gestión de los centros sanitarios, sociosanitarios y educativos; y por último, el de la *microgestión*, relacionada con los profesionales sanitarios a los que se les asignan recursos para llevar a cabo sus competencias.

En el nivel de *macrogestión*, se incluyen las competencias de carácter político y asesoramiento técnico que se llevan a cabo en consejerías, ministerios, departamentos de los diferentes países y regiones o en organismos internacionales. En el nivel de *mesogestión*, se incluyen las competencias de las direcciones y subdirecciones de Enfermería, así como las de otros profesionales enfermeros que ocupan puestos de gestión, planificación y evaluación en cualquier ámbito sanitario, sociosanitario, educativo o social. Por último, se encuentra el nivel de la *microgestión*, centrada en los aspectos vinculados a la gestión continuada de unidades asistenciales, procesos y equipos profesionales de hospitales, centros sociosanitarios, de atención primaria y atención especializada u hospitalaria y que se asume por supervisoras, coordinadoras, jefes de unidad o área, profesionales responsables, referentes de procesos, etc.

El perfil profesional de las/os enfermeras/os gestoras/es ha sufrido variaciones con los años, partiendo y tomando como referencia la denominación de Enfermera Jefe para las Instituciones Abiertas y Cerradas del INSALUD y de los cambios generados a partir de la Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad, hasta llegar al día de hoy en el que los profesionales enfermeros de la gestión asumen puestos de responsabilidad avalados por el conocimiento, buena práctica, compromiso, liderazgo, ética, creatividad y sostenibilidad, que facilitan la transformación y adaptación de las organizaciones a los diferentes escenarios del cuidado en la diversidad actual de circunstancias para atender de la mejor manera posible las necesidades de salud de la ciudadanía.



II

El Consejo Internacional de Enfermeras (CIE) tiene establecido que las/os enfermeras/os deben desarrollar e implementar las políticas de salud tanto en los planos locales y nacionales como internacionales, mediante el desempeño de funciones de gestión y liderazgo. Por ello, otorga a las/os enfermeras/os la responsabilidad de contribuir en la planificación de políticas de la salud, y en la coordinación y gestión de los servicios del área. Para el CIE (A08 rev.2010), las/os enfermeras/os gestoras/es han de ser directamente responsables de la gestión de los servicios de enfermería porque poseen las competencias para dirigir estos y otros servicios de salud. Además, plantean otras funciones que pueden desempeñar las enfermeras gestoras como asesorar a otros gestores sobre cuestiones que corresponden a la profesión enfermera.

Además, en su Declaración D06 2001, el CIE manifiesta el valor y la relación costo-eficacia de la enfermería. Las enfermeras deben articular claramente el valor, la relación costo eficacia y los resultados de enfermería, y demostrarlos para los consumidores, otros dispensadores de salud y los encargados de las políticas, a todos los niveles. Deben también ser capaces de negociar y defender los recursos necesarios para dispensar cuidados seguros.

Por último, en su Declaración B02 2006 recoge que el mantenimiento de la competencia es una responsabilidad que comparten la profesión de enfermería y otros órganos pertinentes. Habida cuenta de la importancia que tiene esta cuestión para la seguridad de los pacientes, el CIE alienta a los distintos agentes para que se cumplan las responsabilidades de las enfermeras relacionadas con su contribución al mantenimiento de la competencia de los profesionales.

Por su parte, la Asociación Americana de Enfermeras sostiene que la gestión de enfermería es al mismo tiempo un arte y una ciencia que aglutina valores y liderazgo para guiar los servicios de salud mediante la inspiración y organización de las enfermeras asistenciales a la vez que vela por la promoción de la salud y la seguridad de la comunidad de referencia. También esta asociación recoge que la enfermera gestora es aquella con responsabilidades administrativas y de liderazgo



sobre un grupo de enfermeras orientándolas a la excelencia, innovación y transformación.

En cuanto a regulaciones internacionales, existe un precedente reciente en Portugal donde la Asociación Portuguesa de Enfermería aprobó el Reglamento n° 76/2018 que ordena la “Competencia Añadida Avanzada en Gestión”¹. En dicho Reglamento se define su perfil de competencias y los términos de su certificación en el marco del ejercicio profesional. En el mismo documento se define el término de Enfermero Gestor como:

“El enfermero que tiene un conocimiento concreto y un pensamiento sistematizado en la disciplina enfermera, y en el ámbito específico de la gestión, con competencia efectiva y demostrada en la práctica profesional en este ámbito; que tiene la visión de la Organización que integra como un todo, reconociendo su estructura formal e informal y su entorno organizacional, identificando y analizando los factores de contingencia que, de forma directa o indirecta, interfieren en las actividades de planificación, ejecución, control y evaluación; agrega valor económico a la organización y valor social a los enfermeros; es el responsable, en primera línea, por la defensa de la seguridad y calidad de los cuidados de enfermería y el promotor del desarrollo profesional de los enfermeros; desarrolla el proceso de toma de decisiones con competencia relacional, de forma efectiva y transparente; asume una actitud ética y de responsabilidad social, centrada en el ciudadano y en la obtención de resultados en salud”.

Esta normativa sostiene que el ejercicio de funciones de gestión por enfermeros es determinante para garantizar la calidad y la seguridad del ejercicio profesional, constituyéndose como componente efectivo para la obtención de ganancias en salud, por lo que necesita ser reconocido, validado y certificado por la Orden, en una perspectiva integrada e integradora, insertada en el proceso de desarrollo y evaluación profesional.

Respecto al desarrollo del liderazgo, la Registered Nurses Association of Ontario (2006) manifiesta que el mantenimiento de Liderazgo consta de cinco

¹ Ordem Dos Enfermeiros - Regulamento n.º 76/2018 Regulamento da Competência Acrescida Avançada em Gestão (Diário da República, 2.ª série — N.º 21 — 30 de janeiro de 2018)



prácticas de liderazgo transformacional basadas en la evidencia, que son fundamentales para la transformación de los lugares de trabajo en entornos de trabajo saludables para las enfermeras. Los factores predisponentes relacionados con los apoyos de la institución y los recursos personales influyen en la capacidad del líder para llevar a cabo las prácticas de liderazgo de manera eficaz. Las prácticas de liderazgo han demostrado dar resultados positivos para los pacientes, las enfermeras y las instituciones.

El estudio nacional irlandés sobre el desarrollo de un marco de competencias de los gerentes de enfermería estableció un modelo de competencias para enfermeros gestores donde el objetivo fue identificar y definir las competencias para una gestión eficaz de enfermería en la salud y los servicios sociales de Irlanda y diferenciar las competencias requeridas en la macro, la meso y la micro gestión, utilizando los resultados para informar de buenas prácticas en el reclutamiento, selección y desarrollo de las enfermeras gestoras.

III

Ya en el Libro Blanco de la Enfermería en España se recogía que la enfermera debe desarrollar competencias relacionadas con el liderazgo, la gestión y el trabajo en equipo (Bernués & Peya, 2005). Esto supone que tiene capacidad para liderar equipos, gestionar y optimizar recursos, garantizando cuidados a la ciudadanía orientados a la excelencia (Bernués & Peya, 2005).

La Asociación Nacional de Directivos de Enfermería (ANDE) ha realizado diferentes estudios y documentos de posicionamiento al respecto. En su documento "*Carrera profesional y gestión por competencias*" (2004) recoge y define entre otras los siguientes campos de actuación de los gestores de enfermería:

- Organizar cómo se distribuyen los procesos y qué competencias y responsabilidades deben asumirse por cada una de las partes. Deben elaborar los mapas de competencias, definiendo cada uno de los puestos de trabajo, para adaptar los perfiles profesionales al puesto.



- Son los responsables de reclutar, seleccionar, promocionar y evaluar a las personas a su cargo, informándoles con antelación de qué es lo que espera la Organización de cada uno de ellos.
- Potenciar el desarrollo personal y profesional de las personas a las que dirigen, con el fin de que sean mejores en su trabajo. Garantizar la consecución de los objetivos del grupo, orientando las organizaciones a los resultados.
- Deben ser los encargados de la divulgación de la visión y la misión del Centro.
- Formar al grupo a corto, medio y largo plazo, para asegurar la cualificación profesional, así como alinear los planes de formación con los planes estratégicos y de calidad.
- Facilitar y coordinar el proceso de cuidados, de manera que las personas puedan alcanzar los resultados. La enfermería basada en la evidencia aporta día a día novedades demostradas en cuanto a la efectividad de la aplicación de cuidados. Para ello, la experiencia es fundamental y una pieza clave que no hay que olvidar.
- Tener iniciativas en la aplicación del proceso enfermero, para garantizar una adecuada prestación de cuidados.
- Su papel en la gestión de los recursos y en la coordinación de los procesos es primordial, de igual manera que lo es facilitar la implantación y correcta puesta en marcha de la carrera profesional.

En el contexto de las organizaciones sanitarias y considerando el producto sanitario como el resultante final en mejora de salud, el subproducto enfermero es la parte correspondiente a la/s acción/es del cuidado. También a este respecto el documento Gestión del Producto Enfermero ANDE (1996) define el producto enfermero, como parte del producto sanitario, que contribuye significativamente tanto a los costes como a los resultados del mismo, lo que hace imprescindible avanzar en su desarrollo. En dicha publicación se argumenta la necesidad de invertir



esfuerzos en la gestión del producto enfermero, en base a las necesidades de salud y a los objetivos de las organizaciones sanitarias, además de acreditar el mantenimiento y desarrollo de estructuras de gestión específicas en base a las características de los servicios de enfermería de cada Organización.

Dadas las características del denominado producto enfermero y su importancia dentro de la provisión de servicios del sistema sanitario y social, es necesario el desarrollo de estructuras de gestión integradas por profesionales cualificados, que garanticen, tanto la adecuada prestación de los servicios, así como la responsabilidad de los profesionales enfermeros en su gestión al más alto nivel, para garantizar la más alta calidad de los Cuidados de Enfermería que se ofrecen a la población atendida. Como ejemplo de todo ello, algunos hospitales de la Comunidad de Madrid tienen elaborado un Diccionario de Competencias Clave y Perfiles Profesionales definiendo las competencias directivas como aquellas competencias que se aplican a cualquier colectivo (directivo/mandos intermedios) en cuya responsabilidad comparten una gestión y dirección de recursos (materiales/financieros/ humanos).

La Enfermera Gestora ocupa en este punto, un lugar preeminente como responsable de la gestión de Cuidados, de equipos de profesionales, de procesos o de proyectos de las diferentes organizaciones de su ámbito de actuación, gracias a sus conocimientos, preparación específica y experiencia, aspectos que le avalan como el profesional idóneo, para desempeñar la gestión de los Cuidados y Servicios de Enfermería o para ejercer como líder en organizaciones sanitarias o sociosanitarias y liderar la formación específica de los profesionales de enfermería.

La acción de la enfermera gestora tiene un rol propio y un rol compartido que requiere del aprendizaje y del desarrollo de competencias integradoras. La acción propia se relaciona con su propio ámbito de decisión sobre profesionales, actividad de cuidados, usuarios y sus derechos y la gestión del conocimiento. Sin embargo, debe asumir, su responsabilidad compartida (las prestaciones, la equidad, el gasto y la calidad) sobre efectividad en la provisión de los servicios, gestión de profesionales, recursos, satisfacción de los ciudadanos y profesionales. Son los conocimientos y habilidades los que permiten a las enfermeras gestoras actuar de manera eficiente en el ámbito laboral-profesional. La acción gestora y el desarrollo de competencias



comunicativas e integradoras, es el objetivo fundamental de la formación de los directivos enfermeros. Fernández Collado, E. (2013).

En definitiva, las razones que llevan a justificar que un enfermero sea el profesional más idóneo para liderar los programas y actividades relativos al cuidado y, en general, dar una visión más amplia a programas y proyectos relacionados con la salud dentro de cualquier tipo de organización, se pueden resumir en las siguientes:

- Es el profesional sanitario del equipo asistencial experto en el Cuidado y por lo tanto en su liderazgo y gestión, ejercido en cualquiera de los ámbitos donde ello se realice.
- Posee la titulación y la formación adecuada, como profesional de grado universitario a la que generalmente se le añade formación postgrado y específica en gestión sanitaria.
- Conoce y estimula la aplicación de los principios de la buena práctica enfermera.
- Está capacitado para tomar decisiones fiables y con criterios de eficiencia, basadas en datos y en la mejor evidencia disponible.
- Tiene una visión global dentro de las organizaciones sanitarias y/o sociosanitarias y centra su atención y acción personalizada en las necesidades de cada individuo/a.
- Por su formación, experiencia y capacitación, es un profesional preparado para la Gestión y Liderazgo de Unidades de Cuidados, Unidades de Gestión Clínica y Unidades de Atención Primaria y Sociosanitarias en general, pudiendo en estos ámbitos ocupar puestos tanto en la *macrogestión*, en la *mesogestión* y en la *microgestión*.

Resulta indispensable, por ello, dotar de mayor eficiencia al sistema sanitario y sociosanitario, con profesionales enfermeros que centren su atención en poner los medios necesarios para que las enfermeras asistenciales presten unos cuidados y servicios de calidad, orientados al paciente, familia y comunidad, siendo su responsabilidad la medición y evaluación de los resultados y de la calidad y seguridad de la atención llevada a cabo los diferentes profesionales a su cargo.



IV

La Directiva 2013/55/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de noviembre de 2013, por la que se modifica la Directiva 2005/36/CE relativa al reconocimiento de cualificaciones profesionales ha fijado en su artículo 31.7 las competencias mínimas que los enfermeros responsables de cuidados generales deben estar en condiciones de aplicar:

- a) Competencia para diagnosticar de forma independiente los problemas que se abordan desde la disciplina enfermera y planificar los cuidados de enfermería necesarios, utilizando para ello los conocimientos teóricos y clínicos, para programar, organizar y administrar cuidados de enfermería al tratar a los pacientes sobre la base de los conocimientos y las capacidades adquiridos con el fin de mejorar la práctica profesional.
- b) Competencia para colaborar de forma eficaz con otros actores del sector sanitario, incluida la participación en la formación práctica del personal sanitario sobre la base de los conocimientos y las capacidades adquiridos.
- c) Competencia para responsabilizar a las personas, las familias y los grupos de unos hábitos de vida sanos y de los cuidados de la propia salud sobre la base de los conocimientos y las capacidades adquiridos.
- d) Competencia para, de forma independiente, tomar medidas inmediatas para mantener la vida y aplicar medidas en situaciones de crisis y catástrofe.
- e) Competencia para, de forma independiente, dar consejo e indicaciones y prestar apoyo a las personas que necesitan cuidados y a sus allegados.
- f) Competencia para, de forma independiente, garantizar la calidad de los cuidados de enfermería y evaluarlos.
- g) Competencia para establecer una comunicación profesional completa y cooperar con miembros de otras profesiones del sector sanitario.
- h) Competencia para analizar la calidad de los cuidados y mejorar su propia práctica profesional como enfermero responsable de cuidados generales.

En el ámbito nacional, ya el Real Decreto 521/1987, de 15 de abril, por el que se aprobó el Reglamento sobre Estructura, Organización y Funcionamiento de los Hospitales gestionados por el Instituto Nacional de la Salud, contemplaba en su



artículo 12 la existencia de la División de Enfermería, a la que asignaba una serie de funciones como:

- Dirigir, coordinar y evaluar el funcionamiento de las unidades y servicios de la División de Enfermería y las actividades del personal integrado en los mismos.
- Promocionar y evaluar la calidad de las actividades asistenciales, docentes e investigadoras desarrolladas por el personal de enfermería.
- Asumir las funciones que expresamente le delegue o encomiende el Director Gerente, en relación con las áreas de actividad señaladas en el reglamento.
- Los responsables de las unidades orgánicas de Enfermería tendrán la denominación de Supervisores de Enfermería y estarán bajo la dependencia del Director de Enfermería.

La Ley 44/2003, de 21 de noviembre, de Ordenación de las Profesiones Sanitarias, dispuso en el apartado 3 de su artículo 4 que los profesionales sanitarios desarrollan, entre otras, funciones en los ámbitos asistencial, investigador, docente, de gestión clínica, de prevención, de información y de educación sanitarias. Asimismo, la citada Ley, en su artículo 10, apartado 1, establece que las administraciones sanitarias, los servicios de salud o los órganos de gobierno de los centros y establecimientos sanitarios, según corresponda, establecerán los medios y sistemas de acceso a las funciones de gestión clínica a través de procedimientos en los que habrán de tener participación los propios profesionales. Tales funciones podrán ser desempeñadas con base en criterios que acrediten los conocimientos necesarios y la adecuada capacitación. Es el apartado 2 del mismo artículo, el que contiene que tendrán la consideración de funciones de gestión clínica las relativas a la jefatura o coordinación de unidades y equipos sanitarios y asistenciales. Asimismo, el apartado 3 del reiterado artículo 10 determina que el ejercicio de funciones de gestión clínica estará sometido a la evaluación periódica y podrá determinar, en su caso, la confirmación o remoción del interesado en dichas funciones.

Por otra parte, el Real Decreto 1093/2010, de 3 de septiembre, que aprobó el conjunto mínimo de datos de los informes clínicos en el Sistema Nacional de Salud,



explicita en su anexo VIII el contexto en el que debe de realizarse el acto enfermero con lenguaje propio, recogiendo expresamente las clasificaciones de diagnósticos, intervenciones y resultados NANDA, NIC y NOC. Entre ellos, se pueden destacar las intervenciones directamente relacionadas con el desarrollo profesional en gestión y liderazgo.

Código	Intervenciones NIC:
4340	Entrenamiento de la asertividad
5020	Mediación de conflictos
5270	Apoyo emocional
5520	Facilitar el aprendizaje
6362	Triage: catástrofe
6400	Apoyo en la protección contra abusos
6420	Restricción de zonas de movimiento
6489	Manejo ambiental: seguridad del trabajador
6520	Análisis de la situación sanitaria
6610	Identificación de riesgos
6652	Vigilancia: comunidad
7110	Fomento de la implicación familiar
7320	Gestión de casos
7330	Intermediación cultural
7370	Planificación del alta
7400	Guías del sistema sanitario
7460	Orientación en el sistema sanitario
7630	Contención de los costes
7640	Desarrollo de vías clínicas
7660	Revisión del carro de emergencias
7700	Evaluación de compañeros
7710	Colaboración con el médico
7722	Preceptor: empleado
7726	Preceptor: estudiante
7760	Evaluación de productos
7800	Control de calidad
7830	Supervisión del personal
7840	Manejo de la cadena de suministros



7850	Desarrollo del personal
7880	Manejo de la tecnología
7892	Transporte: dentro de la instalación
7910	Consulta
7960	Intercambio de información de cuidados de salud
7970	Seguimiento de la política sanitaria
7980	Informe de incidencias
8020	Reunión multidisciplinar sobre cuidados
8100	Derivación
8120	Recogida de datos para la investigación
8140	Trasferencia de cuidados del paciente
8550	Manejo de los recursos económicos
8700	Desarrollo de un programa
8840	Preparación para un desastre en la comunidad

Resultados NOC

Código	NOC
902	Comunicación
906	Toma de decisiones
907	Elaboración de la información
1204	Equilibrio emocional
1209	Motivación
1300	Aceptación: estado de salud
1501	Desempeño del rol
1502	Habilidades de interacción social
1503	Implicación social
1606	Participación en las decisiones sobre la salud
1613	Autogestión de los cuidados
1805	Conocimiento: conducta sanitaria
1806	Conocimiento: recursos sanitarios
1814	Conocimiento: procedimiento terapéutico
2700	Competencia social
2701	Estado de salud de la comunidad
2800	Estado de inmunización de la comunidad
2804	Preparación para un desastre en la comunidad



2806	Respuesta ante un desastre en la comunidad
3000	Satisfacción del paciente/usuario: acceso a los recursos asistenciales
3001	Satisfacción del paciente/usuario: cuidados
3008	Satisfacción del paciente/usuario: protección de sus derechos
3010	Satisfacción del paciente/usuario: seguridad
3013	Satisfacción del paciente/usuario: aspectos técnicos del cuidado

V

De acuerdo con el artículo 9º de la Ley 2/1974, de 13 de febrero, de Colegios Profesionales, en su vigente redacción, corresponde a los Colegios Profesionales, en su ámbito provincial, y al Consejo General, en tanto repercuta en el ámbito nacional, ordenar en sus respectivos entornos, la actividad profesional de los colegiados. Desde esta perspectiva, es claro que el Consejo General tiene competencia para dictar resoluciones que ordenen determinados aspectos de la profesión en el ámbito nacional, como la presente, relativa al ámbito de la gestión. Esta prerrogativa también es reconocida en el artículo 24.16 de los Estatutos de la Organización Colegial de Enfermería, de su Consejo General y de la actividad profesional de enfermería, en el sentido de atribuirle la competencia para aprobar las resoluciones que ordenen, en el ámbito de su competencia, la actividad profesional de los colegiados, las cuales tendrán carácter obligatorio, como forma de tratar de garantizar el derecho a la salud mediante la calidad y la competencia profesional.

En este mismo sentido se pronuncia el artículo 2º del Código Deontológico de la Enfermería Española, aprobado por Resolución no 32/89, de este Consejo General que establece dicha ordenación como una de las responsabilidades prioritarias de esta Corporación.

Por ello, la Asamblea del Consejo General de Colegios Oficiales de Enfermería de España, en sesión celebrada el día 24 de marzo de 2021, en uso de las competencias legal y estatutariamente atribuidas, después del pertinente estudio y deliberación en profundidad, y en el ejercicio de la soberanía que como órgano supremo del Consejo y por ende de la Organización Colegial ostenta, por mayoría de sus miembros presentes, ACUERDA:



Artículo 1º: Definición de enfermera y enfermero en el ámbito de la gestión y del liderazgo

Teniendo en cuenta el campo normativo regulador de la profesión enfermera, se considera que Enfermera Gestora es aquella enfermera líder que ha desarrollado competencias que le habilitan como administradora de la atención de la salud aportando unos conocimientos, habilidades y capacidades objetivamente acreditables de su experiencia profesional y formación, con un compromiso de mejora e innovación continua, estableciendo relaciones y alianzas con individuos o grupos. Ejercerá el liderazgo, mediante un profundo conocimiento del sistema sanitario o sociosanitario y de sus valores, para conseguir aquellos objetivos estratégicos que la organización implemente, conducentes a la mejora en los resultados en salud, aplicando criterios de excelencia y optimización de recursos de forma constructiva y con un compromiso social.

La gestión en enfermería debe ser entendida como un proceso, como un conjunto de principios y funciones claves. Es el ejercicio de la función directiva, la coordinación de los recursos, el proceso de toma de decisiones, la gestión en enfermería y en general del cuidado de la salud que requiere un conocimiento organizado, acumulativo y solamente a través de este conocimiento científico y del conocimiento práctico, experiencial / tácito, puede y ha podido ser mejorado.

Artículo 2º: Ámbito de la práctica o campo de acción.

1. El ejercicio profesional de enfermeras y enfermeros gestores y líderes en cuidados de salud se lleva a cabo en los diferentes ámbitos de la estructura social como son los ámbitos sanitarios, sociosanitarios, educativos y sociales en general.
2. La práctica de gestión y liderazgo de los cuidados se lleva a cabo desarrollando los roles y responsabilidades de planificación, organización, dirección y evaluación, a través de un trabajo científico que garantiza a la institución, a la población atendida y a la sociedad en general, la mejor gestión de los cuidados, de las políticas sanitarias y de la salud global de las personas. Incluye, por tanto, la gestión y liderazgo de la práctica clínica, de los cuidados de salud, de



los profesionales asignados y de todos los recursos disponibles comprometidos con la calidad y seguridad de cuidados, pacientes, profesionales y ciudadanía.

Artículo 3º: Marco de actuación de enfermera y enfermero en el desarrollo de la gestión.

Las actuaciones e intervenciones del profesional en este campo se desarrollan dentro de su ámbito de competencias, conforme a su “lex artis” en el marco de los principios y valores contenidos en el ordenamiento jurídico y deontológico, y con absoluto respeto a las competencias del resto de profesionales sanitarios que intervienen en el ámbito de la gestión.

Este marco de actuación se desarrolla en los siguientes términos:

3.1.- Práctica profesional, ética, legal y sostenible.

La enfermera gestora desarrolla una práctica profesional de acuerdo con normas legales, principios éticos, deontología profesional con criterios de sostenibilidad. Reconoce y demuestra un ejercicio con conducta ética que refleja su compromiso social con el bienestar y seguridad de la ciudadanía, así como la responsabilidad de la calidad y seguridad del ambiente de trabajo, utilizando como referencias, en su práctica diaria, las normas legales, los principios éticos y Deontología Profesional.

La actuación profesional de la enfermera en este campo se basa en un cuerpo de conocimientos y actitudes del ámbito profesional, ético-deontológico y legislativo, traducido en la transparencia de los procesos de toma de decisión y en la utilización juiciosa del poder, todo ello traducido en:

- Potenciar valores personales y profesionales alineados con los institucionales y en armonía con el contexto sociocultural.
- Hacer presente la misión, visión y valores organizacionales.
- Analizar situaciones y tomar decisiones de carácter ético-legal.
- Establecer y mantener conductas y relaciones interprofesionales e interinstitucionales éticas y legítimas.



- Mantener compromiso activo con la responsabilidad social corporativa.
- Ser referente en su práctica del conocimiento y respeto a las normas legales, principios éticos y de deontología profesional.
- Mostrar comportamientos coherentes y éticos.
- Alinear la conducta personal, organizacional y social a los estándares éticos y de deontología profesional.
- Abogar por los derechos, desarrollo, responsabilidades y autonomía de pacientes, familias y sociedad en general y en especial en situaciones de emergencia sanitaria velando siempre por la dignidad de las personas.
- Evidenciar el compromiso social con el bienestar, seguridad, autonomía de las personas y con el bien social.
- Establecer relaciones interpersonales e interprofesionales de carácter ético.
- Manifestar integridad personal y profesional. Dar ejemplo. Actitud positiva y confiable.
- Comprometerse y ser leal con la institución.
- Decidir tras analizar la información existente previamente estudiada y actuar con transparencia.
- Demostrar un compromiso implícito y explícito con el cuidado, la justicia, honestidad, respeto a la dignidad e integridad humana.
- Implementar estrategias de gestión humanizada.
- Mantener compromiso por el continuo desarrollo profesional y aprendizaje a lo largo de la vida profesional.
- Promover alianzas en favor del bien común, la participación activa de profesionales, pacientes, ciudadanos y mejora social.
- Contribuir al avance, desarrollo de la profesión y gestión sanitaria, sociosanitaria y social.
- Cumplir las normas y legislación relacionada con la gestión de recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, sociales o de medio ambiente asignados.
- Participar en el desarrollo y aplicación de las políticas y procedimientos de la organización.
- Manifestar flexibilidad, tolerancia y capacidad de escucha.



3.2.- *Gestión por la calidad y la seguridad.*

La enfermera gestora desarrolla un sistema de gestión de calidad como modelo de excelencia y referencia para la mejora continua de la calidad de la prestación de atención de salud y de las organizaciones. Conceptualiza y operacionaliza el proceso de mejora continua de la calidad de los servicios, en un contexto de práctica multidisciplinaria o interdisciplinaria e integrada, buscando la obtención de altos estándares de calidad, de altos niveles de satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía y de los profesionales, garantizando las medidas estructurales que promueven y sustentan una cultura de gestión por la mejora continua, práctica excelente y calidad total.

Todo ello se basa en un cuerpo de conocimientos, aptitudes y actitudes en el marco de los principios de calidad. Esta constituye el modelo de excelencia y referencia para estructurar, evaluar y mejorar continuamente la calidad de la prestación de atención de salud y de las organizaciones evidenciando responsabilidad social y transparencia. Este sistema de gestión se desarrolla sobre la base de tres principios fundamentales: orientación hacia la ciudadanía, mejora de los procesos y participación total, y se plasma en:

- Establecer, conceptualizar y poner en marcha procesos de mejora continua en la calidad de los servicios y seguridad del paciente llevados a cabo por profesionales desde equipos interdisciplinarios y en la organización.
- Demostrar y saber establecer criterios técnicos para la adecuada prestación de cuidados sanitarios y sociosanitarios.
- Buscar la consecución de los estándares más altos de calidad.
- Comprometer los niveles de satisfacción más altos posibles tanto de profesionales como de pacientes, familias y ciudadanos.
- Incorporar la perspectiva y experiencias de pacientes, familias o asociaciones y demandas ciudadanas a la toma de decisiones para mejorar la práctica.
- Proponer y organizar medidas estructurales que afiancen una cultura organizacional comprometida con la mayor calidad posible, promoviendo



formación del equipo en medidas de seguridad y asegurando el cumplimiento de las normas establecidas en la organización.

- Desarrollar e implementar programas de garantía de calidad, satisfacción y seguridad de pacientes y profesionales y fomentar sistema de notificación de eventos adversos no sancionador.
- Comprometer la mejora a través de la evaluación continua de la actividad, realizada, procesos puestos en marcha y resultados obtenidos.
- Facilitar la participación de pacientes incorporando las expectativas y satisfacción de estos en las evaluaciones y proyectos.
- Potenciar modelos de autonomía.
- Actuar con principios de responsabilidad social y transparencia.

3.3.- Liderazgo. Gestión del cambio. Desarrollo profesional y organizacional.

La enfermera gestora adopta estrategias de liderazgo que aseguren el desarrollo profesional y organizacional siendo un agente activo de los procesos de cambio que agregan valor a la profesión y a la organización. Interpreta y desarrolla los procesos de cambio a través de los métodos y actividades de gestión adecuados, en el contexto de las variables internas y externas que influyen la dinámica organizacional, asumiendo como agente de cambio responsable del desarrollo profesional de los miembros de su equipo y siendo consecuente con el desarrollo organizacional. Aborda estos objetivos como una estrategia educativa, de investigación-acción, para el cambio planeado. Reconoce el desarrollo profesional como un proceso continuo de adquisición y profundización de competencias para un desempeño excelente y como elemento facilitador y estimulador de la eficacia organizacional.

Todo ello se basa en un cuerpo de conocimientos, habilidades y actitudes coherentes, articuladas y sistematizadas relativas a las ciencias del comportamiento humano y de las organizaciones junto al conocimiento de los procesos de planificación, formación e investigación centrados en la gestión, materializándose en las siguientes actuaciones:

- Liderar personas y equipos de práctica profesional dirigidos a obtener servicios sanitarios, sociosanitarios o sociales con carácter interdisciplinar.



- Adaptar consecuentemente las estructuras, recursos y procesos de la organización a las situaciones cambiantes.
- Innovar y gestionar el cambio.
- Valorar y actuar con madurez y equilibrio personal.
- Promover dinámicas de trabajo y organizacionales favorables al mejor desarrollo y adaptación de las personas y organizaciones en la sociedad donde radican.
- Potenciar relaciones interprofesionales de carácter colaborativo.
- Comprender y abordar la resolución de conflictos potenciales o reales que puedan surgir en el contexto de los equipos de trabajo que conforman la organización.
- Aplicar los cambios y mejoras desde un enfoque innovador para mejorar procesos, resultados y organización.
- Promover en la organización reflexiones sobre valores, metas compartidas, búsqueda de resultados de calidad y satisfacción de pacientes y profesionales.
- Reconocer el valor potencial de los profesionales y los aciertos o éxitos conseguidos.
- Dirigir y motivar a profesionales.
- Tolerar y manejar adecuadamente situaciones de estrés.
- Comunicar objetivos, acciones, proyectos, logros.
- Estimular la participación de profesionales.
- Establecer mecanismos para dinamizar equipos interprofesionales.
- Fomentar relaciones positivas dirigidas a mejorar el clima organizacional para el desarrollo personal y profesional de los componentes de los equipos de trabajo interdisciplinarios.
- Detectar áreas de mejora, necesidades de cambio y proponer las acciones de mejora consecuentes.
- Liderar y promover liderazgos participativos en los procesos de cambio de la organización.
- Fomentar relaciones de confianza que faciliten el empoderamiento, la información útil, la autonomía y responsabilidad de los profesionales.
- Mantener una actitud de escucha y ser permeable a las aportaciones que los profesionales puedan realizar y a las necesidades y expectativas que pacientes y familias trasladen.



- Tener la capacidad de mediar ante la natural presencia de diferentes intereses de personas o grupos.
- Capacidad de resolución de problemas imprevistos y gestión de crisis puntuales o situaciones extremas teniendo en cuenta el entorno y el momento.
- Integrar puntos de vista divergentes considerándolo como un valor añadido para la organización.
- Establecer mecanismos que identifiquen profesionales con capacidades y aptitudes para ejercer el liderazgo, motivarles y orientarles.
- Planificar y desarrollar plan de relevo para los puestos directivos.

3.4.- Planificación, organización, dirección y control.

La enfermera gestora desarrolla las funciones de planificación, organización, dirección y control como componentes estructurales, interdependientes y secuenciales del proceso de gestión, aplicando principios de buen gobierno dirigidos a consolidar el mejor desarrollo organizacional, potenciación del conocimiento, buenas prácticas y la satisfacción de pacientes, familias y profesionales. A tal fin, relaciona y desarrolla las funciones de planificación, organización, dirección y control como componentes estructurales, interdependientes y secuenciales del proceso de gestión, piensa, decide y actúa, orientado hacia la obtención de resultados, a través del desempeño de los profesionales. Utiliza un modelo de gestión facilitador del desarrollo organizacional promotor de la calidad y seguridad, teniendo como foco la satisfacción de las personas: pacientes, familias, ciudadanía en general y profesionales. Demuestra capacidad para conceptualizar, analizar, mantener un pensamiento lógico y razonamiento inductivo y deductivo.

Todo esto se basa en un cuerpo de conocimientos, habilidades y actitudes inherentes al desarrollo de las funciones de gestión y al proceso de toma de decisiones, que desarrollará en su ámbito de competencia y responsabilidad. La enfermera gestora, en relación con el nivel de responsabilidad donde se encuentre en cada organización, tendrá competencias para planificar, organizar, dirigir y evaluar los recursos humanos, de conocimiento, tecnológicos, materiales y de espacio que se le asignen, todo ello dirigido a conseguir resultados que mejoren la salud, la calidad de vida y los cuidados de las personas y sociedad.



La búsqueda de buenos resultados se hará a través de prácticas basadas en la mejor evidencia disponible y comprometidas con la institución donde se imparten, de manera eficiente y buscando la sostenibilidad del sistema sanitario, sociosanitario y social, todo ello desde un razonamiento analítico y crítico, basado en modelos de atención y cuidados de salud colaborativos y participativos, dirigidos a potenciar la mayor autonomía de las personas.

La enfermera gestora será garante de una práctica profesional adecuada, segura y de calidad, tanto para el paciente como para el conjunto de profesionales que las llevan a cabo, desarrollando, entre otras, las siguientes actuaciones:

- Planificar, organizar, dirigir y evaluar los recursos asignados en busca de resultados eficientes y objetivos comprometidos con la organización y con los profesionales que los llevan a cabo.
- Demostrar conocimiento de prácticas básicas de gestión de organizaciones.
- Facilitar la estructura, modelo organizativo, comunicación y clima relacional para colaborar al mejor ejercicio y desarrollo de los profesionales.
- Analizar la información y tomar decisiones o efectuar recomendaciones informadas.
- Delegar actividades compatibles con la competencia del profesional en quien se delega.
- Alinear la organización, actividad y recursos con la misión y hacia la visión y objetivos institucionales.
- Gestionar y apoyar la gestión eficaz en la interdependencia y logística de las cadenas de suministro dentro de la organización.
- Promover entornos de trabajo saludables y amables que faciliten resultados eficaces con la mayor calidad y seguridad.
- Gestionar de forma eficiente los recursos personales, materiales, tecnológicos, de espacio o de conocimiento asignados a su ámbito de responsabilidad.



- Orientar las decisiones y el modelo organizativo a la utilización mas, efectiva, eficiente y adecuada de los recursos disponibles con la finalidad de obtener el mejor rendimiento del trabajo.
- Ser responsable con la utilización de recursos limitados (públicos o privados) y gestionarlos de manera transparente, sostenible y respetuosa con el medio ambiente.
- Entender y manejar situaciones de conflictos de intereses particulares y generales.
- Comprender la estructura de los sistemas sanitarios o sociosanitarios, así como su organización, financiación y poderes públicos o privados implicados.
- Reconocer posibles impactos de las repercusiones locales, nacionales o mundiales que puedan afectar a la organización, profesionales o pacientes en una dinámica de comportamientos de sistemas organizacionales.
- Evaluar los resultados de la organización como parte del sistema y utilizar indicadores, estándares y monitorización de los resultados.
- Tomar decisiones, asesorar o elaborar recomendaciones suficientemente informadas y participadas.
- Evaluar periódicamente la efectividad de los equipos de trabajo.
- Evaluar el desempeño profesional a través de unidades y criterios de competencia acordados para la profesión
- Respetar, promover y garantizar el uso privado, seguro y responsable de toda base de datos o información a cualquier nivel de la organización.
- Gestionar eficazmente y colaborar en la logística necesaria para garantizar la cadena de suministro y abastecimiento dentro de la organización.
- Representar los valores, estructura, práctica del cuidado, conocimiento y el aporte enfermero en las organizaciones.
- Planificar metas, necesidades y asignar los recursos existentes para ello y su modelo organizativo. Identificar y sistematizar actividades y procesos.
- Organizar y coordinar los recursos y el trabajo. Facilitar, supervisar y evaluar el plan, las prácticas profesionales y sus resultados.
- Participación en la planificación estratégica de la organización.
- Gestionar organizaciones, recursos y equipos en situaciones críticas adaptando las actuaciones a los objetivos que se establezcan en función de la prioridad sanitaria y social de cada momento y entorno.



- Promover la implicación de los profesionales en la toma de decisiones.
- Desarrollar habilidades de conocimiento empresarial para analizar el estado financiero de la organización.

3.5.- *Comunicación e información.*

Información y comunicación son procesos fundamentales en cualquier interrelación personal o profesional que se da en el ámbito de todas las organizaciones. Ambos procesos deben llevarse a cabo por la enfermera gestora adecuadamente para mantener la participación y confianza de los equipos de trabajo interdisciplinarios y de esta forma proyectarlos a la sociedad donde las organizaciones radican.

Las responsabilidades de gestión y el liderazgo de los equipos conllevan el manejo eficaz de la información que debe transmitirse puntual y de forma transparente en el seno de las organizaciones, con el detalle que a cada nivel le corresponda. Además de ello, de forma consciente y programada deben articularse cuantos procesos de comunicación garanticen la más eficaz y sostenible organización del trabajo.

La información se refiere a las destrezas y conocimientos que permite reconocer cuándo se necesita información y qué datos son necesarios obtener junto a la capacidad de localizar, evaluar y utilizar eficazmente la información requerida.

La comunicación se sustenta en la capacidad de escuchar, exponer y dialogar. Implica ser consciente de los principales tipos de interacción verbal y no verbal para transmitir y recibir adecuadamente los mensajes importantes de cada organización, comunidad o grupo.

En ambos casos será necesario su desarrollo en y con medios digitales y electrónicos, que pueden apoyar el diseño e implantación de las estrategias necesarias para favorecer nuevos modelos de atención, acelerando la transición digital del sector salud, plasmándose en las siguientes actuaciones:



- Manejar y generar la información de actividad, recursos y resultados necesaria para el buen desarrollo organizacional, incluyendo la capacidad de trabajar en la diversidad cultural, género, raza, religión, etc.
- Conocer las fuentes de datos institucionales y los cuadros de mando organizacionales basando la toma de decisiones en los datos obtenidos de las mismas.
- Buscar y conocer la experiencia de los pacientes/usuarios de cada organización e incorporándola a posteriores tomas de decisiones.
- Analizar la información existente y buscar aquella que sea necesaria para añadir valor a las decisiones que posteriormente sea preciso tomar
- Manejar la información relevante con y para sus colaboradores reforzada con estrategias de retroalimentación efectiva.
- Informar sobre los objetivos, resultados y éxitos de los equipos.
- Manejar básicamente las herramientas de información disponible en aras de establecer la mejor comunicación interprofesional.
- Desarrollar la escucha activa, manifestar empatía y consideración a todas las opiniones.
- Utilizar eficazmente con conocimiento y potenciación los cuadros de mandos necesarios para el adecuado conocimiento, seguimiento, evaluación y la mejor gestión de los recursos asignados a la organización en general y mas concretamente a su ámbito de responsabilidad.
- Comprender las aplicaciones básicas sobre sistemas de información, inteligencia empresarial, sistemas o cuadros de mando clínicos o empresariales y en general las tecnologías de información que en cada circunstancia puedan desarrollarse.
- Garantizar procesos de comunicación internos y externos bilaterales que garanticen a los profesionales su consideración y participación activa.
- Comprometer actividades dirigidas a mejorar y mantener una comunicación intra e interinstitucional adaptada a cada organización.
- Potenciar el adecuado desarrollo de instrumentos informáticos y de digitalización.
- Integrar el marketing en la comunicación.
- Fomentar y participar en el desarrollo de los programas informáticos en el entorno de la práctica clínica.



3.6.- *Práctica profesional basada en la evidencia y orientada hacia la obtención de ganancias en salud.*

Tiene como objetivo garantizar una práctica profesional basada en la evidencia, aplicando el conocimiento científico y orientada hacia la obtención de ganancias en salud. A través de ella, la enfermera gestora reconoce y utiliza las evidencias científicas producidas por estudios / trabajos de investigación creíbles, en la práctica de la Enfermería como forma de mejorar su calidad, efectividad y los costos operativos asociados. Apoya la toma de decisiones basada en principios científicos, articulando la teoría con la práctica. Interpreta la obtención de ganancias en salud como un proceso de planificación para identificar las necesidades en salud y de ganancias potenciales, traducidos en indicadores de evaluación, a nivel de la estructura, procesos y resultados. Todo ello está fundamentado en un cuerpo de conocimientos, habilidades y actitudes en el ámbito de la investigación-acción y de la evaluación de indicadores del contexto y práctica profesional, plasmado en las siguientes actuaciones:

- Reconocer, estimular prácticas basadas en la mayor evidencia posible.
- Potenciar capacidad y comportamientos científicos e investigadores.
- Comprometer la evaluación continua de los resultados en salud, seguridad, sostenibilidad, y satisfacción tanto de pacientes como de profesionales.
- Fomentar la difusión y el desarrollo de nuevos conocimientos dirigidos e integrados hacia la mejor práctica.
- Efectuar revisiones sistemáticas de la práctica organizativa y clínica.
- Comprometer la presencia activa con instituciones docentes de cualquier disciplina sanitaria o social y diferentes niveles académicos.
- Iniciativa y mejora en el desarrollo del conocimiento.
- Orientar la organización y la actividad centrada en el paciente y familia, fomentando el modelo de cuidado con el paciente en el centro.
- Humanizar la atención y potenciar la individualización.



3.7.- Ejercicio de la asesoría, la consultoría y la colaboración intergubernamental, interinstitucional o interdisciplinar.

La enfermera gestora desarrolla la asesoría y la consultoría buscando procesos de cambio que agreguen valor a las organizaciones de salud, a nivel de un organismo local, regional o nacional, en el marco de apoyo técnico para el desarrollo de políticas de salud, involucrándose e interfiriendo directamente en todas las fases de los proyectos, procesos. Identifica y desarrolla la consultoría desde una perspectiva de asesoramiento, buscando procesos de transformación que agreguen valor a las organizaciones, formulando diagnósticos y soluciones.

Ello se apoya en un cuerpo de conocimiento en el ámbito de la planificación estratégica, liderazgo, marketing, gestión financiera, gestión de proyectos, gobernanza clínica y poder ejecutivo, teniendo como foco la intervención política, asesoría y consultoría. Y se plasma en:

- Ejercer a nivel de organismos sanitarios, sociosanitarios, educativos y sociales tanto a nivel local, nacional e internacional como asesores/as comprometidos con el mejor y mayor desarrollo de los sistemas correspondientes y de la calidad de vida y autonomía de las personas en general.
- Participar en políticas de salud y en políticas sociales.
- Comprometer el uso responsable del conocimiento y experiencia de profesionales senior en relaciones de asesoría institucional o enseñanza a nuevos profesionales.
- Asesorar en materia de salud, de gestión y cuidados enfermeros a pacientes, familias, asociaciones, grupos sociales, ayuntamientos, gobiernos, población en riesgo y población sana.
- Proponer acuerdos con alianzas de otras organizaciones que favorezcan la continuidad e integración asistencial.
- Estudiar y proponer procesos de cambio e innovación que añadan valor a las organizaciones.



Artículo 4º: Definición del contenido curricular mínimo.

La enfermera o enfermero que desarrolle responsabilidades de gestión en el ámbito de organizaciones de enfermería, sanitarias, sociosanitarias, educativas o sociales tendrá una formación básica actualizada de la práctica enfermera en general y en particular en materia de gestión. Será deseable que su formación básica se complemente con una formación postgrado específica que permita y avale la mejor toma de decisiones y el mejor ejercicio de sus responsabilidades.

Para la formación de los enfermeros y enfermeras en el ámbito de la gestión se identificarán los conocimientos enfocados al desarrollo de habilidades y actitudes a través de los siguientes elementos:

A) CONTENIDOS:

- Modelos, teorías y fundamentos de la disciplina enfermera
- Metodología de los cuidados. Atención de enfermería
- Metodología de la investigación
- Sistemas sanitarios y políticas sanitarias
- Teoría de las organizacionales
- Planificación y organización
- Función directiva, liderazgo, motivación, trabajo en equipo
- Comunicación interna y externa. Relaciones interprofesionales e institucionales
- Gestión de cuidados. Gestión de procesos
- Evaluación y gestión de la calidad y seguridad de los cuidados
- Evaluación de los resultados organizativos y del desempeño profesional
- Sistemas de Información y cuadros de mando
- Economía de la salud
- Gestión presupuestaria y gestión de recursos en general
- Innovación tecnológica, nuevas tecnologías y salud digital
- Aspectos éticos y legales de las organizaciones
- Ética y bioética en la práctica profesional.



B) EXPERIENCIA CLÍNICA

La experiencia de ejercicio profesional es necesaria y fundamental para abordar responsabilidades gestoras y deberá escalonarse en función de los diferentes niveles de responsabilidad que enfermeras y enfermeros asumen y ésta debería establecerse entre uno y cinco años.

DISPOSICIÓN ADICIONAL

En aplicación de la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y demás normativa concordante, toda referencia a personas, colectivos, cargos académicos, etc., cuyo género sea masculino, estará haciendo referencia al género gramatical neutro, incluyendo, por tanto, la posibilidad de referirse tanto a mujeres como a hombres.

DISPOSICIÓN FINAL

La presente Resolución entrará en vigor en el día de la fecha y de su contenido se dará traslado a todos los Colegios Provinciales.

Y para que conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente, con el visto bueno del Sr. Presidente, en Madrid, a veinticinco de marzo de dos mil veintiuno.

