

**EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA GERENCIAL DEL PROFESIONAL DE  
ENFERMERÍA DEL SERVICIO DE URGENCIAS.  
CLINICA CARDIOVASCULAR CONGREGACIÓN MARIANA.**

**2009**

**POR:**

**ENF. ELIZABETH ROLDÁN DUQUE**

**UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS  
DE SALUD**

**Asesora**

**Magíster Clara Inés Sánchez F.**

**UNIVERSIDAD CES**

**FACULTAD DE MEDICINA**

**POSTGRADO EN GERENCIA DE IPS GRUPO 14**

**MEDELLÍN – ANTIOQUIA**

**2009**

## **INTRODUCCIÓN**

El Rol del Profesional de Enfermería en una Institución Prestadora de Servicios de Salud ha cambiado en los últimos años, debido a las exigencias del medio, los desarrollos tecnológicos y la complejidad del cuidado de los pacientes, lo que hace que éste profesional, tenga que adquirir competencias gerenciales y un mayor dominio de los procesos administrativos con liderazgo, autonomía y responsabilidad.

Así mismo, es fundamental que este personal, en particular, tenga definido cual es su rol dentro de la organización, dado que como líder del cuidado y del servicio de enfermería tiene la responsabilidad de gestionar muchos de los procesos que allí se desarrollan y servir como modelo, no solo para el personal a su cargo sino para los demás profesionales de la salud, que de una u otra forma hacen parte de su equipo de trabajo.

Por tal motivo es importante conocer esta realidad, de tal manera que permita identificar las debilidades y fortalezas del talento humano a cargo del profesional de enfermería para así intervenirlas de manera eficaz y eficiente, impactando en forma positiva, no solo en el rol del Profesional de Enfermería, sino en la calidad en la prestación de los servicios de salud en la organización.

## **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la competencia gerencial del profesional de enfermería en los procesos del cuidado en el servicio de urgencias, Clínica Cardiovascular Congregación Mariana 2009.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la estructura organizacional de la Institución Prestadora de Servicios de Salud y la ubicación del servicio de Urgencias dentro de esta.
- Identificar y evaluar el perfil del cargo del profesional de enfermería en el servicio de urgencias de la IPS Clínica Cardiovascular.
- Identificar el quehacer del profesional de enfermería en su día a día y determinar si se encuentra articulado a los procesos de calidad del cuidado, definidos por la organización.
- Evaluar el interés por parte del profesional de enfermería por desarrollar sus competencias gerenciales en cada uno de los procesos del cuidado.
- Contrastar el desempeño administrativo del profesional de enfermería con lo establecido en las funciones asignadas.

## **METODOLOGÍA**

Se realizó un estudio observacional descriptivo transversal, el cual tuvo como referencia las enfermeras profesionales que laboran o han laborado en el servicio de urgencias de la Clínica Cardiovascular Congregación Mariana. Se aplicó una encuesta al 100% de las enfermeras que laboran o han laborado en ese servicio, de las cuales el 70% de ellas respondió a la convocatoria.

Se identificó la estructura organizacional de la Institución Prestadora de Servicios de Salud y se analizó el perfil del cargo del profesional de enfermería en el área de Urgencias en los procesos del cuidado y del servicio.

Se aplicó encuesta que permitió conocer algunas de las variables relacionadas con actitudes y aptitudes frente a los temas administrativos y gerenciales, con el fin de evaluar si el perfil que se tiene establecido para el profesional de enfermería en la Clínica es concordante con los procesos asistenciales y gerenciales de la institución. (Instrumento de evaluación Rol Gerencial. Ver anexo #1)

## **MARCO TEÓRICO**

Las demandas actuales de salud en el país y el mundo exigen profesionales de calidad en el campo de la Enfermería que estén acordes con los avances tecnológicos y científicos, con una formación académica fundada en valores humanos ético – morales y capaces de participar con eficiencia en la comunidad con acciones específicas según las diferentes áreas de su desempeño (3).

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) define Gerencia como la “acción institucional que viabiliza la óptima aplicación de recursos para el logro de objetivos predeterminados, mediante un proceso continuamente retroalimentado de toma de decisiones, para la organización y ejecución de actividades con información cierta y pertinente” (8).

El profesional del área de la salud tiene una gran responsabilidad al enfrentarse día a día con situaciones que ponen en peligro la vida del ser humano y más aún en momentos de estrés, dolor y angustia; sin embargo, es fundamental reconocer que el rol del profesional del área de la salud y más específicamente del profesional de enfermería es necesario para la recuperación completa e integral del ser humano enfermo.

El rol gerencial del profesional de enfermería es uno de los más importantes y así mismo es el que más se diluye en su quehacer diario, debido a que al involucrarse de lleno en el área asistencial se pierde la esencia gerencial del profesional y favorece que otras persona ajenas a ella se encarguen de esta labor, como es el médico, la administradora en salud, la promotora social, entre otros.

El rol gerencial del cuidado es un aspecto fundamental para el control de la calidad de la atención y la productividad de la enfermería; por tal motivo, en la práctica profesional es necesario tener claridad en los conceptos de gestión y cuidado.

Si miramos la práctica enfermera desde la mirada disciplinar, esta no dispone de la suficiente sistematización de los mejores cuidados que le permitan agregar valor a estos y por ende a una práctica basada solo en la evidencia.

Es importante tener en cuenta que el profesional de enfermería desempeña cuatro roles específicos en su práctica profesional, su rol asistencial, investigativo, docente y gerencial y es su responsabilidad articular cada uno de estos en su desempeño profesional, sin embargo sus múltiples actividades limitan al profesional de enfermería para articular y priorizar estos cuatro roles.

Se entiende por gestión, como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un objetivo, meta o propósito, en cuyo resultado influye la utilización de los recursos. Cuidar es un arte, que se aprende y se perfecciona en la práctica del día a día en la búsqueda de la evidencia. Así mismo en este arte es relevante

desarrollar la sensibilidad frente al dolor del otro, al sufrimiento y a las necesidades físicas y espirituales (1).

Pero al hablar de rol gerencial del profesional de enfermería se involucran una serie de actividades que si bien son fundamentales en una institución de salud, ocupan tiempo y dedicación por parte del profesional y por tal motivo lo alejan un poco de la asistencia, ¿Cómo lograr que el profesional de enfermería se involucre de una manera integral con el paciente, sin dejar a un lado los aspectos gerenciales que lo envuelve, partiendo desde la parte legal hasta cada uno de los trámites administrativos que implican la realización o no de un procedimiento dentro de una institución de salud?

Al enfocar la gerencia en un área, servicio o institución de salud, nos cuestiona si el profesional de enfermería lo puede hacer; gerenciar implica priorizar, planear, organizar, administrar y gestionar cada uno de las actividades que involucran el cuidado del paciente dentro de la una organización de salud, con el fin de que se logre su recuperación completa e integral de una manera rápida y con productividad.

El profesional de enfermería dentro de una organización de salud, debe involucrarse en todos los aspectos del cuidado por tal motivo se debe definir su perfil desde la plataforma estratégica de la institución. Lo anterior implica la formulación de la visión y misión del cuidado de enfermería en cada una de las áreas donde se desempeña.

Gestionar un servicio o un área específica en una organización de salud, implica una serie de actividades que van desde la formulación de políticas, estrategias y objetivos a corto, mediano y largo plazo, gerenciar la información y los recursos necesarios para el cuidado, definir funciones procedimientos y estándares, determinar el rendimiento, control y evaluación de lo planeado, diseñar e implementar los indicadores de gestión, realizar seguimiento, asesoría y monitoreo a los objetivos específicos del área y utilizar las herramientas básicas del líder (Comunicación, motivación y creatividad), las cuales aseguran a éste una intervención precisa y efectiva de su rol (4).

Para lograr esto se debe partir de una adecuada construcción del perfil del profesional con el fin de fortalecer su labor en su puesto de trabajo y evitar desviar sus actividades sólo en la parte asistencial.

El profesional de enfermería debe estar presente en cada una de las áreas de la organización hospitalización, Imágenes Diagnósticas, Cirugía, Hemodinámica, Unidad de Cuidados Intensivos, Unidad de Cuidados Especiales, Urgencias, etc.

El servicio de enfermería hace presencia las 24 horas del día en un hospital, por lo tanto las funciones administrativas son de vital importancia para el

funcionamiento del hospital, es un mecanismo de enlace entre los enfermos y este, lo que hace que sus funciones y el ejercicio de sus roles estén claramente establecidos.

La práctica de los cuidados de enfermería y de la gestión se producen en una relación enfermera-paciente; es cierto que en las instituciones se establecen modos de cuidar y de gestionar o adherencias a determinados estilos, lo que conlleva a concluir sobre la importancia que tiene la definición de valores compartidos para la consecución de los objetivos asistenciales y organizacionales.

“Brennan et al identificaron una serie de características que conceptualizan los modelos de práctica profesional, entre los que figuran la continuidad en los cuidados, la participación en la toma de decisiones, la colaboración entre los miembros del equipo asistencial, el liderazgo, el entorno de aprendizaje, la comunicación o los recursos humanos entre otros”(9)

El profesional de enfermería del *área de urgencias* se define según la Asociación Iberoamericana de Enfermería de urgencias y emergencias como “un profesional que cuenta con un título oficial emitido por una institución reconocida en su país y cédula o registro o matrícula profesional expedida por la Administración Pública correspondiente y que además cuenta con una formación académica adicional para ejercer la Enfermería a un nivel avanzado” (3).

La Enfermería en urgencias se define como: “la provisión de cuidados especializados de Enfermería a una variedad de pacientes en las diferentes etapas de la vida enfermos o con lesiones. El estado de salud de dichos pacientes puede ser estable o inestable, sus necesidades complejas y requerir de vigilancia estrecha o cuidados intensivos” (3).

El profesional de enfermería en el *área de urgencias* debe sobresalir por su capacidad de priorizar, planear y actuar en momentos de estrés, donde lo que prima es la salud del paciente y la satisfacción global de él y su familia dentro de la organización y más aún porque el servicio de urgencias es la puerta de entrada a la organización, dependiendo de su experiencia en esta área se verá reflejada en las demás y dependerá su regreso en caso de ser necesario.

El profesional de enfermería en el *área de urgencias* debe actuar como representante administrativo de la unidad, debe coordinar y evaluar la calidad de los servicios ofrecidos dentro de la organización, asegurar el cuidado, es responsable de los recursos humanos en todos los aspectos, participar en la toma de decisiones administrativas de compra y adquisición de equipo y material para la unidad, participar en las juntas de trabajo del equipo multidisciplinario, además de brindar un cuidado con calidad.

Si bien son múltiples las actividades del profesional de enfermería dentro de un área específica, es responsabilidad de la organización de salud donde labora fortalecer este rol y facilitar su desempeño dentro de la organización, con capacitación continua e involucrándolo de una manera activa, en cada uno de los procesos administrativos que se generen. Además de lo anterior, se requiere que las mismas organizaciones establezcan y definan claramente las funciones del profesional de enfermería y que los procesos de planeación del cuidado y del servicio se rijan por los estándares establecidos.

La gestión para el profesional de enfermería en un servicio de urgencias es un reto que combina las más variadas herramientas administrativas y las ciencias humanas y sociales, dado que el cuidado que debe brindar es integral y coordinado enfocado a los usuarios y que responda a las necesidades y expectativas de este.

## **ROL DE PROFESIONAL EN EL ÁREA DE URGENCIAS**

El Profesional de Enfermería en el área de urgencias debe tener la capacidad de cuidar personas con problemas de salud en situaciones críticas de la vida, de alto riesgo o en fase terminal, debe ser ágil en la toma de decisiones mediante su capacidad de resolución ante los momentos de crisis, teniendo en cuenta los avances tecnológicos, la ética y la evidencia científica en su desempeño asistencial (10).

Debe participar activamente en el grupo disciplinario apoyando al personal médico en la toma de decisiones como experto en el área en el que se desempeña, así mismo se debe destacar en la implementación de protocolos y guías de manejo enfocados a la práctica de enfermería asistencial y administrativa.

El profesional de enfermería debe gestionar los recursos asistenciales con criterios de eficiencia y calidad, además, involucrarse en el conocimiento del marco legal en cuanto a deberes y derechos que tienen los usuarios, con el fin de cumplir a cabalidad con lo exigido por la ley al momento de la toma de decisiones.

Se debe interesar, por brindar educación continua tanto a sus usuarios como al personal auxiliar a su cargo, en todos los aspectos relacionados con su área, debe participar en la formación de futuros colegas e impulsar líneas de investigación que sean relevantes para el diagnóstico, intervención y evaluación del impacto de el cuidado y de las decisiones tomada en el área asistencial y administrativa.

El profesional de enfermería debe trabajar con responsabilidad, autonomía y liderazgo contribuyendo al crecimiento de su profesión, a la formación y mantenimiento de las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo (10).

Dentro de su puesto de trabajo debe tener la oportunidad de planear, priorizar, dirigir, ejecutar y evaluar las actividades propias de su servicio, así como asesorar, supervisar y colaborar con el personal a su cargo.

El profesional de enfermería verifica constantemente la planta física del servicio, maneja correctamente los equipos e informa cualquier tipo de anomalía o daño; participa activamente en reuniones administrativas, aportando todos sus conocimientos en el fortalecimiento del área y en la innovación de los servicios de salud.

Se involucra en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y participa de la verificación del mismo con su personal, garantiza la excelencia en la prestación del servicio, lo que se ve reflejado en el beneficio del paciente y constituye un elemento diferenciador de la institución, ofreciendo una gran ventaja competitiva frente a otros prestadores (8).

El profesional de enfermería en el área de urgencias debe procurar en todo momento al fortalecimiento de los sistemas de información, velando porque el personal a su cargo participe activamente en el reporte e investigación de los eventos adversos, un adecuado diligenciamiento de la historia clínica, y un reporte oportuno de los no conformidades, que de una manera u otra permiten identificar las debilidades en la prestación del servicio e implementar procesos de mejora en beneficio de la seguridad del paciente.

Debe contribuir en todos los procesos de gestión ambiental aportando todos sus conocimientos en el mantenimiento del ambiente y los recursos naturales.

## **ANÁLISIS Y CONCLUSIONES**

Una vez se obtuvo la información del personal que labora o ha laborado en el servicio de urgencias de la Clínica Cardiovascular, se consolidó y tabuló los resultados obtenidos en la encuesta.

A continuación se destacan algunos aspectos encontrados:

### **1. Distribución porcentual según Género**

Del total de las encuestas diligenciadas el 100% de las encuestas fueron diligenciadas por personal del género femenino.

### **2. Distribución porcentual según Grupo Étneo**

Se encontró que del total de personas encuestadas el 28.5% tiene menos de 25 años, el 57.1% está entre 26 y 30 años y el 14.3% tiene más de 31 años, de lo cual se deduce que más del 60% de los profesionales no tienen más de 10 años de egresados de las Universidades, lo que implica que en su formación profesional se han incorporado los elementos de calidad y aseguramiento del cuidado de enfermería.

### **3. Distribución porcentual según los años de ejercicio profesional.**

El 14.28% tiene menos de 2 años de experiencia en el área, el 51.2% tiene entre 3 a 5 años de experiencia en el área y el 28.6% tiene más de 5 años de experiencia en el área. Este aspecto es de suma importancia, dado que más del 50 % de las personas que laboran o han laborado en el servicio de urgencias de la Clínica Cardiovascular tienen menos de 5 años de experiencia en el área, lo que implicaría la claridad que se tiene frente al rol que tiene la enfermera en el servicio de urgencias.

### **4. Distribución porcentual según nivel de Formación**

Del total de encuestas diligenciadas, el 57.14%, tienen estudios adicionales de nivel superior tipo diplomado y/o postgrado, de los cuales el 28.5% han realizado diplomados en urgencias, el 48.8% tiene estudios de postgrado en el área de Enfermería Cardiovascular y el 14.28% tiene estudios de postgrado en el área de Gerencia.

Llama la atención que más de la mitad del personal que labora o ha laborado en el área de urgencias de la Clínica Cardiovascular tiene algún tipo de estudio clínico de nivel superior, lo que favorece la competencia para desempeñar sus labores asistenciales, sin embargo también es representativo que sólo el 14.3% del personal encuestado tiene estudios en el área gerencia/administrativa, lo que refleja una mayor inclinación por las actividades de tipo asistencial que

administrativas, ya sea porque no se ha tenido la oportunidad de fortalecerse en el área o por que no sienten afinidad por el mismo.

Se destaca que el 85.7% del personal encuestado, en sus procesos formación académica tuvo la oportunidad de conocer y fortalecer su rol gerencial, aspecto que es muy favorable para la prestación del servicio y del cuidado de enfermería y su desempeño gerencial; es importante tener en cuenta que la mayoría de las personas que deciden estudiar esta profesión deben tener la oportunidad de enriquecer su rol gerencial en su campo académico y fortalecerlo más y más con su experiencia laboral.

Al evaluar aspectos relacionados con el ejercicio profesional el 85.7% en su puesto de trabajo tiene la oportunidad de planear y evaluar las actividades propias del servicio; solo el 42.8% conoce la información que se le debe dar al paciente dentro del marco legal de un servicio de urgencias, lo que refleja la falta de información en este tema específico, no solo, probablemente desde el mismo proceso de formación sino en la actualización del mismo por parte de la institución.

El 85.7%, tiene la oportunidad de asesorar, supervisar y colaborar con el personal a su cargo para que el rol del profesional de enfermería se enfoque al área asistencial. Este mismo % tiene la oportunidad de valorar el estado del paciente y determinar los cuidados de enfermería, y resalta que “esta actividad sólo se hace, con el paciente que se interroga o el paciente que se encuentra en observación”

El 100% de las enfermeras encuestadas cumple con las funciones de verificar el estado de la planta física del servicio, con el fin de reportar e informar al área de mantenimiento algún daño que se presente. Igualmente, el 100% expresan que manejan correctamente los equipos del servicio e informan oportunamente cualquier anomalía o daño que se presenta.

Con respecto al cumplimiento de órdenes médicas oportunas el 85.7 % lo hace de manera eficiente y eficaz; valdría la pena profundizar porque el 14% no lo hace así, dadas las implicaciones que tiene para el cuidado del paciente y su recuperación.

Se identifica que el 57.1 % participa en las reuniones docentes y administrativas que se realizan dentro del servicio de urgencias; expresan que algunas de estas tienen por objetivo fortalecer su rol e identificar las actividades de mejora que se deben implantar, lo que nos lleva a identificar que dentro del plan de acción de la institución es prioritario que este profesional fortalezca su rol como gestor. El otro enfoque frente a este tema es analizar el proceso de planeación de las reuniones vs la participación, con el fin de generar estrategias para lograr una mayor participación en estos espacios. Así mismo, los temas tratados deberán

convocar y motivar al personal para vincularlos activamente y alcanzar los objetivos trazados.

Solo el 14.3% ha tenido la oportunidad de participar en la elaboración de protocolos y guías de manejo, aspecto que se debe tener muy en cuenta para la lograr un mayor impacto en la ejecución de los mismos; se sugiere que los profesionales de enfermería, dentro de su rol de gestor y de cuidador se involucren en éstos procesos, lo que se verá reflejado en una mejor calidad del cuidado.

El 100% de los profesionales de enfermería frente a otras funciones gerenciales conocen los trámites administrativos que están establecidos en la institución, pero no se incorporan en su quehacer profesional de manera más integral lo que implicaría brindar cuidados de enfermería con calidad.

Al ser la Clínica Cardiovascular una institución de cuarto nivel y que una de sus prioridades es brindar servicios y cuidados de excelente calidad, sólo el 71.4% de las enfermeras del servicio de urgencias han tenido o tienen la oportunidad de participar activamente en el Sistema de Gestión de Calidad. Valdría la pena profundizar en actividades educativas de impacto relacionadas con esta estrategia que motiven al personal para su aplicación de manera eficaz.

Cuando se pregunta sobre aspectos directos relacionados con el cuidado de enfermería, el 71.4%, expresa que prioriza la atención del paciente según la gravedad de las urgencias; se menciona que esta actividad inicial es realizada por el médico en el área de clasificación y no es una actividad que se realiza de manera continua, en ocasiones la atención del paciente se hace por orden de llegada y no por prioridad de la urgencia. Se requiere actualizar a los profesionales de urgencias en el diseño de protocolos y guías de manejo y su aplicación. Lo anterior conlleva a una mayor concientización de las implicaciones que tiene el aspecto legal y ético en el quehacer de los profesionales en el servicio de urgencias.

Se obtuvo información donde se pudo identificar que los profesionales de enfermería realizan una serie de actividades y funciones que no están contempladas dentro del perfil del profesional de enfermería; se mencionan algunas:

- Solicitud de insumos que se requieren en el servicio para la realización de las actividades propias del quehacer diario y el mantenimiento del mismo (42%)
- Asignación de actividades del personal auxiliar y participación en actividades de aseo de equipos para una adecuada prestación de los servicios de salud. (14.3%)

- Realización mensual del Plan de Horarios para los Auxiliares de Enfermería como para los profesionales de Enfermería. (14.3%).
- Evaluación de competencias del personal a su cargo (14.3%)

De lo anterior se puede deducir que el cumplir funciones no relacionadas con el cuidado tiene un costo económico importante y le resta tiempo requerido al paciente para su cuidado. Esto podría replantearse por medio de estudios de tiempo y movimiento que permitan asignar esta tarea a personal con otras competencias.

Así mismo los profesionales de enfermería expresan que hay actividades que le gustaría realizar dentro del área de urgencias y que favorecerían su rol gerencial dentro del servicio, dentro de estas se pueden mencionar:

- Participación continúa en el análisis de los indicadores de gestión, con el fin de implementar actividades de mejora en el servicio y lograr el impacto de éstos en la prestación del cuidado.
- Realizar reuniones mensuales conjuntas entre los profesionales que laboran en el servicio de urgencias, con el fin de generar propuestas de mejoramiento del servicio y de la calidad de los cuidados que se brindan.
- Participar activamente en la construcción de protocolos y guías de manejo.
- Realizar actividades de educación con el personal auxiliar del servicio, con el fin de fortalecer los conocimientos asistenciales y mejorar la prestación del servicio.

## OTRAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El profesional de enfermería desde la academia tiene un pensamiento netamente asistencial, lo que dificulta el empoderamiento gerencial y disminuye su liderazgo en el puesto de trabajo.
- El currículo académico, el perfil universitario o su alta experiencia en el campo asistencial, pueden afectar de una manera positiva o negativa, la competencia en su desempeño gerencial.
- Tener un gran empoderamiento gerencial dentro de un servicio asistencial puede favorecer no solo la calidad del desempeño en su rol de cuidador, si no también puede ser un punto determinante en la productividad de la Institución Prestadora de Servicios de Salud.
- El rol del profesional de enfermería en el área gerencial es trascendental, por que le permite tener una visión amplia del paciente, su familia y su entorno, impactando de una manera positiva en la toma de decisiones, en la priorización del cuidado, en la identificación de objetivos, en la programación de actividades y demás aspectos relevantes de su quehacer diario.
- La gestión del cuidado, es un aspecto fundamental para el control de la calidad de la atención y la productividad de la enfermería; por tal motivo, es necesario tener claridad en los conceptos de gestión y cuidado.
- El profesional de Enfermería necesita tener un alto conocimiento en los temas administrativos para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos y materiales con el fin de cumplir eficazmente los objetivos propuestos. Además su desempeño esta mediado por el conocimiento que tenga sobre la visión y misión de la Clínica.
- Para que el profesional de enfermería pueda ejercer un excelente rol gerencial debe contar con cualidades que permitan desarrollar esta función eficazmente, las cuales son la base de los conocimientos necesarios para la gestión de los servicios de enfermería, lo anterior implica competencias en el ámbito de la gestión, la comunicación y el liderazgo entre otros.
- El Profesional de Enfermería debe conocer a cabalidad su perfil dentro del área con el fin de fortalecer su quehacer y realizar actividades de mejora cuando sea necesario.

- Se sugiere realizar estudios de investigación con el fin de formular guías basadas en la evidencia y su relación con el servicio de urgencias de la Clínica.
- Motivar al profesional de enfermería con el fin de fortalecer su rol de investigador.

## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

1. Raigosa S. Papel del Enfermero en la Gestión del cuidado. Revista el portal de la salud. Octubre 2008. [www.elportaldelasalud.com](http://www.elportaldelasalud.com)
2. Idárraga G. Una gerencia para el sector salud. Medellín. El pulso@elhospital.org.co
3. Perfil del profesional de enfermería de urgencias, emergencias y desastres. Federación iberoamericana de enfermería de urgencias y emergencias. Octubre 2007
4. Sánchez C, Maya M, Obregón P. Guía de intervención en enfermería basada en la evidencia científica: gerencia de los servicios de enfermería. Instituto del Seguro Social y Asociación Colombiana de Facultades de Enfermería. Bogotá, 1998.
5. <http://www.elportaldelasalud.com> Potenciado por Joomla Generado: 18 October, 2008, 04:02 Fecha de visita: Enero 23 de 2009.
6. <http://sabanet.unisabana.edu.co> Fecha de Visita: Enero 23 de 2009.
7. <http://www.monografias.com/trabajos39/cambio-enfermeria/cambio-enfermeria.shtml> Fecha de Visita: Enero 23 de 2009.
8. Velandia M. Gerencia de la atención del paciente en el servicio de urgencias de un hospital de tercer nivel. Capítulo VIII. Fundación Santa Fe de Bogotá. 2000.
9. Brennan BF, Anthony MK. Measuring nursing practice models using multi-attribute utility theory. Research in Nursing & Health 2000; 23 :372-382
10. A. Fernández y Cols. Perfil de Enfermería clínica avanzada en urgencias y emergencias. <http://www.enfermeriadeurgencias.com/documentos.html>. Sociedad Española de Enfermería de Urgencias y Emergencias.

11. M. Velásquez. Descripción del cargo Enfermería de urgencias. Clínica Cardiovascular Congregación Mariana. 2007.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

1. L. Varela y Cols. Especialización en Enfermería en cuidado al Niño y al Adulto en estado crítico de Salud. Sexta Cohorte 2008-2009. Facultad de Enfermería. Departamento de Extensión y Postgrados. Universidad de Antioquia
2. A. Aguirre. Organización y Evaluación de servicios Hospitalarios. Capítulo 9. Fundamentos de Salud Pública. Corporación para Investigaciones Biológicas. Tomo II. Primera Edición. Medellín 1997.
3. M.A. Asenjo. Gestión diaria del Hospital. 3 Edición. Barcelona España 2006.
4. M. Lois. Gestión de Servicios de Enfermería. Manual de Gestión Hospitalaria. 2 Edición. Mc Graw Hill-Interamericana. España 1997.
5. A. Aguirre. Calidad en el Servicio Hospitalario. Capítulo 8. Fundamentos de Salud Pública. Corporación para Investigaciones Biológicas. Tomo II. Primera Edición. Medellín 1997.
6. G. Fajardo. Recomendaciones y Lineamientos generales para la seguridad del paciente hospitalizado. Monografía. México D.F. 2008.  
<http://www.conamed.gob.mx>
7. I. Val-Pardo. Centros Hospitalarios Pensamiento Estratégico y creación de Valor. Primera Edición. España 2007.