

Comissió ORDENACIÓ DE LA PROFESSION

Grup de treball: **LIDERATGE INFERMERA**

Síntesi Executiva

Barcelona Març 2008



Generalitat de Catalunya
Departament de Salut

Consell de la professió infermera

Presentació i crèdits

- ❑ *Aquest document conté la síntesi executiva del Grup de treball de lideratge infermera. Subcomissió de Lideratge, integrada en la Comissió d'Ordenació de la Profesió Infermera a Catalunya.*

- ❑ *Membres Grup de Treball :*
*Lluís Cabado (**portaveu**), M^aTeresa Cabarrocas, Dolors Costa, Mariona Creus, Assumpció Fabregat, Cristina Fransi, Thaïs Herrera, Marisa Jimenez, Montse Paco, Joaquina Ribot, Angel Vidal*

- ❑ *Assessorament Tècnic:*
M^aEmília Gil i Girbau
Suport marc normatiu i jurídic :
Alicia Avila

Índex

	Pàgines
❑ Introducció:	
• Objectius i resultats	2
• Perímetre i propostes	3
❑ Realitats:	
• Exigències dels serveis de salut	4
• Reptes de la gestió	5
• Implicacions en el lideratge	6
❑ Línies de treball	
• Funció directiva	8
• Lideratge	14
• Marc normatiu	18
❑ Principals conclusions	20
❑ Referències	26

Objectius i resultats

Introducció

Objectius

Establir un marc tècnic per impulsar la inqüestionable contribució de les infermeres a la gestió dels serveis de salut a tots els nivells, i adequar el seu lideratge a les realitats actuals i futures de l'entorn sanitari.

Resultats

Esperem construir un marc facilitador i no limitador, que estructurari la funció directiva de les infermeres, incorporant les experiències més innovadores d'altres països.

Cal dir, que inicialment l'estudi fa referència a les Direccions d'infermeria, al primer nivell de responsabilitat.

Perímetre

Hem constatat que les infermeres directives arreu participen en àmbits diversos:

- des del desenvolupament continuat de les polítiques de salut,
- a la gestió eficient de les organitzacions sanitàries,
- a l'assegurament de la qualitat i de la seguretat de l'assistència,
- a la innovació en la pràctica assistencial,
- i a l'evolució de la pràctica professional.

15 Recomanacions

En aquest sentit, el Grup de Treball de Lideratge professional proposa al final de l'estudi 15 recomanacions a partir de tres perspectives d'abordatge, la perspectiva de l'exercici de la funció directiva, la perspectiva de desenvolupament del lideratge professional i la perspectiva del marc normatiu i legislatiu.

Exigències dels serveis de salut

Reptes de la gestió dels serveis

Implicacions en el lideratge professional

Qualsevol reflexió i posicionament entorn al lideratge infermer cal analitzar-se des de la contribució de la professió infermera a les *noves exigències* de la societat i dels serveis de salut

- L'aparició d'un **nou model de pacient i de ciutadania**, i els canvis de la societat actual.
- L'exigència de disposar de **serveis de salut eficients**, amb formes d'organització que facilitin la integració assistencial amb visió interdisciplinària i interorganitzativa.
- La responsabilitat de la **dotació adequada dels recursos humans**, també en un context en transformació.
- Els requeriments de **qualitat i seguretat assistencial**, amb la millora en la cartera de serveis, la incorporació de noves tecnologies i les innovacions en el model assistencial.
- **L'augment de la complexitat de la gestió del coneixement** i de la seva transferència, on el desenvolupament professional no creix a la mateixa velocitat ni de forma simètrica.

Reptes de la gestió

Realitats

Exigències
dels serveis
de salut

Reptes de la
gestió dels
serveis

Implicacions
en el
lideratge
professional

En el context de *nous reptes i oportunitats* dels serveis de salut es qüestionen les formes de gestió i els models de govern de les diferents institucions i organitzacions

Un **model assistencial orientat a les persones** (ciutadans, clients i malalts) que exigeix formes organitzatives amb una coordinació àgil, amb capacitat de resposta, i formada per equips de professionals interdisciplinars. Aquest model assistencial incorpora la visió territorial i la integració de serveis de salut en formes de xarxes de provisió.

Un model assistencial "sense parets" i orientat a les persones, on les **formes de govern** són diferents, el codi ètic, les estructures directives, la participació dels consells professionals, la implicació dels agents socials i els mecanismes de coordinació es situen en un nou context. Estem parlant d'organitzacions matricials on pot haver-hi **cavalcament de funcions** i de responsabilitats.

En un paradigma de reorientació de les formes de govern, la **funció directiva** té nous reptes i cal reorientar els lideratges professionals.

5

Implicacions en el lideratge

Realitats

Exigències
dels serveis
de salut

Reptes de la
gestió dels
serveis

Implicacions
en el
lideratge
professional

Cal ser exigents i construir un **sòlid lideratge competencial i d'influència**.

No és el mateix lideratge professional que estatus professional o posicionament professional.

El concepte **capacitat de lideratge professional** tampoc es pot confondre amb el concepte de **capacitat de management**, tot i que són complementaris.

El nivell de contribució del lideratge professional depèn dels **entorns** i de les funcions que ha d'exercir.

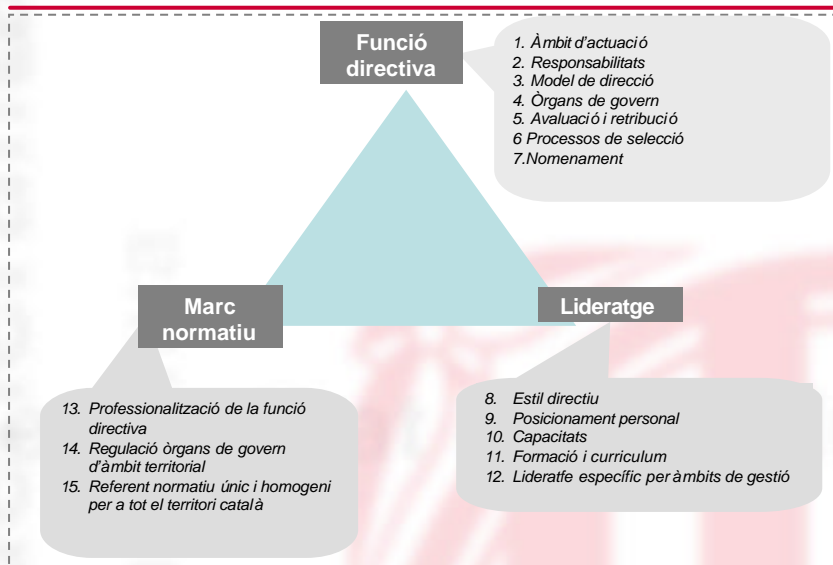
Es important evidenciar les **barreres**.

El lideratge professional de la infermeria és inqüestionable però cal reposicionar-lo identificant el seu nivell de contribució segmentant els entorns i les funcions.

6

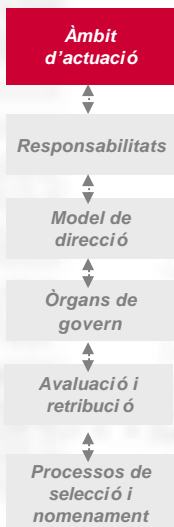
Línies de treball

Línies de treball



7

Funció directiva



Realitats

- Tenim com a repte la consideració que les persones i el seu entorn són el centre dels serveis de salut.
- Les direccions d'infermeria avui estan excessivament vinculades als centres i orientades a les estructures.
- Es necessari incorporar la visió territorial i poblacional.

Àmbits d'actuació :

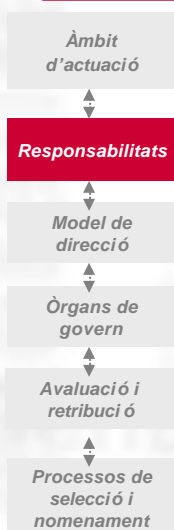
1 Direccions d'infermeria com a **responsables de la gestió de les cures d'infermeria en l'àmbit d'un territori i d'una població assignada.**

Direccions d'infermeria com a **responsables de la gestió de les cures d'infermeria en l'àmbit d'una xarxa assistencial.**

Direccions d'infermeria com a **responsables de la gestió de les cures d'infermeria en l'àmbit d'un centre** (hospital, centre d'atenció primària, centre socio-sanitari, centre de salut mental).

8

Funció directiva



Realitats

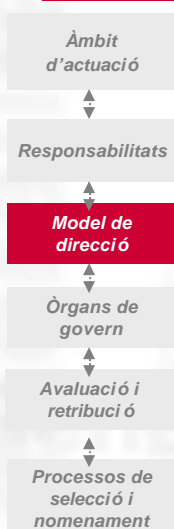
- Tenim l'exigència de disposar de serveis de salut eficients, amb formes d'organització que facilitin la integració assistencial amb visió interdisciplinària i interorganitzativa.
- En aquest context, i considerant a més les circumstàncies conjunturals de manca de professionals, la gestió adequada dels recursos va més enllà, implica impulsar el desenvolupament i gestionar de forma òptima i integrada, les competències d'una mateixa disciplina o de diferents disciplines.
- Fa falta incorporar activament la gestió d'una cartera de serveis, la gestió de la continuïtat de les cures i la gestió de la integració assistencial en l'àmbit territorial.

Responsabilitats :

2. Component serveis : disposar i gestionar la **cartera de serveis** d'infermeria de forma adequada al seu àmbit de responsabilitat.
3. Component recursos: planificar, coordinar i avaluar els **recursos professionals i el seu entorn organitzatiu**, així com les **col·laboracions interprofessionals** en àmbits diversos.
4. Component **desenvolupament professional** dels professionals i dels càrrecs de comandament.
4. Component equip de direcció : les responsabilitats delegades pel Director General i/o Consell de Govern.

9

Funció directiva



Realitats

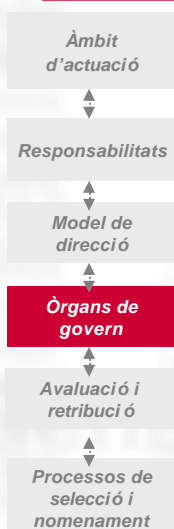
- Els reptes i exigències dels serveis de salut requereixen de directius que assumeixin amb responsabilitat màxima les funcions que els hi atribueixen.

5 Model de direcció que té com a principi la coresponsabilitat

- Coresponsabilitat vinculada a les seves funcions directes.
 - Coresponsabilitat vinculada als resultats.
 - Coresponsabilitat com a principi amb el seu equip de gestió.
 - Coresponsabilitat amb la gestió de les interdependències (transversal).
- El model de direcció disposarà de **sistemes de gestió** per facilitar i ordenar la presa de decisions. Destaquem la disponibilitat d'un quadre de comandament pel seguiment dels indicadors de gestió clau.

10

Funció directiva



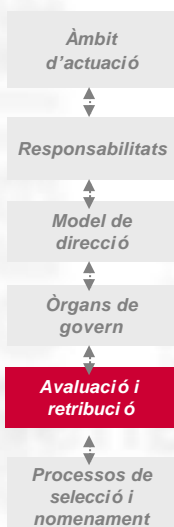
6

Membre amb veu i vot del **Comitè de Direcció Executiva**
Membre en representació de l'equip directiu al Consell de Govern (per delegació)
Membre de comitès específics inherents al seu càrrec

- Participació a la planificació estratègica de l'organització.
- Identificació i propostes d'acord d'aliances amb altres organitzacions i centres pel que fa a l'àmbit de les activitats d'infermeria i pels aspectes de continuïtat i integració assistencial.
- Participació en el desenvolupament i aplicació de les polítiques i dels procediments de l'organització.
- Participació en iniciatives en col·laboració amb els agents socials de l'organització.
- Participació en els projectes de desenvolupament de l'organització.
- Participació en la selecció, implantació i avaluació d'innovacions en la pràctica assistencial.
- Participació en la identificació de mesures correctores en l'àmbit organitzatiu i de qualitat i seguretat assistencial.
- Participació en els comitès específics inherents al seu càrrec : gestió de la seguretat i la qualitat assistencial, gestió dels recursos humans, entorn laboral, innovació, ètica, informació, coordinació de programes, iniciatives de responsabilitat social corporativa.

11

Funció directiva



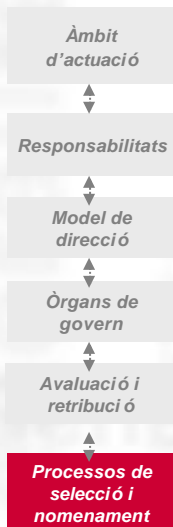
7

Retribució fixa + variable (aprox. >10-20%)

- Adequat a la complexitat de l'àmbit de responsabilitat, amb el càrrec i el mercat.
- Acompanyat d'un sistema anual de direcció per objectius.

12

Funció directiva



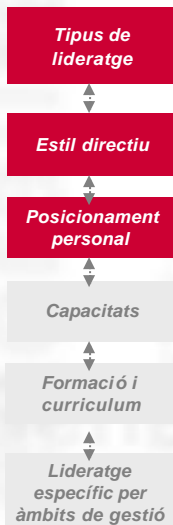
8

- Concurs obert.
- Avaluació per un tribunal .
- Nomenament pel Consell de Govern i el Director General.
- Dedicació a temps complet.
- Mandat d'alta direcció.
- Període d'estabilitat de 4 anys (revisió anual).

Requeriments en l'apartat de lideratge

13

Lideratge



9

La funció directiva de les infermeres és específica segons l'àmbit i el tipus de responsabilitat, i requereix d'un sòlid lideratge competencial i d'influència per tal d'afavorir la seva implicació als aspectes fonamentals de la gestió dels serveis de salut.

Tipus de lideratge

- Lideratge competencial i d'influència
- Requeriments específics de lideratge professional segons l'àmbit de gestió

Estil directiu

- Executiu
- Exigència
- Corresponsabilitat
- Valors
- Gestió per equips

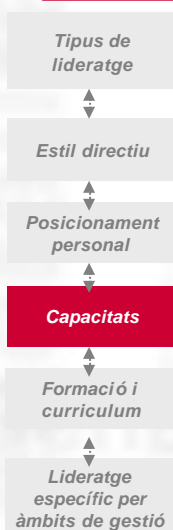
Posicionament personal

- Proactivitat
- Emprenedor
- Orientació al canvi
- Orientació als resultats

10

14

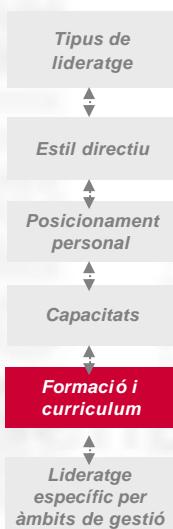
Lideratge 11



1. La capacitat de **distingir entre necessitat social i necessitat de salut**, centrar i desenvolupar de forma òptima en aquest context canviant les funcions de les infermeres.
2. La capacitat d'**incorporar el coneixement de l'entorn**, dels factors culturals i sociopolítics, de la seva complexitat, i de la interrelació amb el sistema sanitari.
3. La capacitat d'**innovar, d'avaluar, i d'incorporar els beneficis de les noves tecnologies** vinculades a la pràctica clínica, a la gestió, a la informació i a la comunicació.
4. La capacitat de **contribuir i d'influir en les polítiques de salut**, i en les decisions de planificació i de prioritització dels recursos necessaris.
5. La capacitat de **motivar i encoratjar d'altres** (persones, professionals i/o col·lectius) per dur a terme conjuntament accions positives.
6. La capacitat de **fer equip i treballar amb altres professionals** per assolir objectius comuns.
7. La capacitat d'**incorporar la visió estratègica i saber-la aplicar a l'acció**.
8. La capacitat d'**identificar i desenvolupar noves oportunitats per la professió infermera**.
9. La capacitat d'**incorporar de forma proactiva, la formació i l'educació del col·lectiu infermer en la gestió del canvi**, així com la capacitat de transferir el coneixement a les noves generacions i grups professionals de suport.
10. La capacitat d'**adaptar-se i desenvolupar nous rols i noves habilitats en entorns sanitaris i socials en transformació**.

15

Lideratge

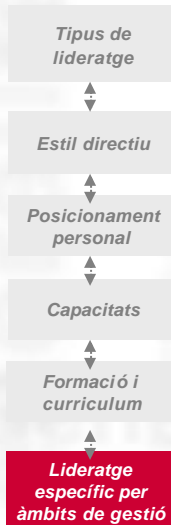


12

- Experiència assistencial.
- Experiència acreditada en gestió en l'àmbit de serveis de salut.
- Formació Universitària en Infermeria .
- Valoració de la disponibilitat d'altres formacions universitàries específiques: ciències de la salut, ciències humanes, ciències econòmiques.
- Valoració d'experiència en l'àmbit de la recerca i la formació.
- Valoració d'experiència en l'àmbit de la qualitat.
- Formació específica i acreditada en gestió de serveis de salut (programes en escoles de gestió acreditades).

16

Lideratge



13

Els diferents àmbits de gestió tenen requeriments específics de lideratge professional

	Gestió de les cures	Gestió de la pràctica	Gestió de les persones i dels recursos	Gestió de la professió i formació pre i postgrau	Gestió de la salut i de les polítiques
Centre de gravetat	La persona	Els estàndards professionals	Els equips, els recursos	Ei professionalisme i el coneixement	La població i els grups poblacionals "target"
Tipus de lideratge	Unipersonal	Corporatiu i Col·legiat	Empresarial, gestió d'equips	Científic, Docent, Corporatiu i Col·legiat,	Tècnic
Principal contribució	Identificació de necessitats i visió integral de la persona	Coneixement de les tendències	Racionalització dels recursos, construcció d'equips	Desenvolupament propi de la professió	Planificació i prioritització de necessitats
Barreres	Conèixer el rol propi i desenvolupar el treball en equip Competències	Proactivitat a la innovació, xarxa de relacions, visió internacional	Pressupost, coneixements en gestió de persones, capacitat de delegar	Proactivitat i nivell d'ambició Entorn universitari Xarxa de relacions Visió internacional	Imatge, credibilitat en l'àmbit de la gestió, formació, cultura general, visió estratègica, Xarxa de relacions

17

Marc normatiu

Professionalització de la funció directiva

Òrgans de govern àmbit territorial

Òrgans de govern xarxes assistencials, centres i atenció primària

14

Professionalitzar la funció directiva, en l'entorn de la formació postgrau i considerar-la formalment com a professió. Tot i que no considerem pertinent proposar modificacions a la LL.O.P.S., idealment hauria d' Incluir la funció directiva.

Referent normatiu actual	Observacions
<ul style="list-style-type: none"> Llei 44/2003, de 21 de novembre llei d'ordenació de les professions sanitàries Real decret 450/2005 sobre les especialitats d'infermeria 	<p>Incloure la funció directiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> Àmbits d'actuació Responsabilitats Competències Formació i currículum <p>Lideratge molt important dels representants professionals, Consell de Col·legis d'Infermeria i centres docents.</p>

18

Marc normatiu

15

Professionalització de la funció directiva

Òrgans de govern àmbit territorial

Òrgans de govern xarxes assistencials, centres i atenció primària

Per tots els serveis de salut, establir un referent normatiu d'òrgans de govern amb les següents especificacions:

- com a requeriment de qualitat,
 - únic i homogeni,
 - amb el corresponent codi ètic,
 - amb fàcil aplicació a les diferents complexitats organitzatives,
 - comú a tots els organismes indiferentment de la seva titularitat,

Referent normatiu actual	Observacions
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistent a nivell de Departament de Salut global • Pel que fa a l'ICS decret 258/2007, de 27 de novembre, pel qual s'estableix amb caràcter provisional, fins que s'aprovin els estatuts i normes de desplegament de la Llei de 30 de juliol, de l' Institut Català de la Salut. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repensar un marc normatiu únic que estructurari els òrgans de govern territorial i el corresponent codi ètic. • A nivell d'alta direcció incorporar explícitament la Direcció d'infermeria (veure apartat de funció directiva). • Contemplar el lideratge infermer a nivell de comandament mig pel que fa als aspectes d'integració de serveis, continuïtat assistencial i gestió de casos.

19

Principals conclusions

Síntesi 1/6

Inqüestionable contribució de les infermeres a les funcions de gestió

Nous reptes pels responsables de la gestió dels serveis de salut

Les infermeres directives estan integrades en els nous equips de govern

1. La professió infermera és clau en qualsevol àmbit dels serveis de salut i la seva contribució en les funcions de gestió és inqüestionable.
 - La professió infermera disposa avui dels crèdits, formació universitària i preparació per tal d'assolir funcions directives i no estar sotmesa a cap tipus de desqualificació.
2. Els professionals de la salut, i concretament aquells amb responsabilitat directiva, han d'adequar el seu lideratge a les realitats actuals i futures de l'entorn sanitari i social.
 - Arreu del món, i en entorns sanitaris amb diferents realitats i en transformació constant, les infermeres lideren avui serveis de salut i equips d'atenció interdisciplinars sempre amb un alt compromís amb les persones
3. Les infermeres disposen avui de la capacitat i solvència professional per assumir alts nivells de responsabilitat. Es necessari actualitzar les formes de govern actuals dels serveis salut, actualitzar el seu codi ètic, i formar equips eficients i exigents amb els perfils adequats als nous reptes de gestió.
 - Els models assistencials evolucionen, van més enllà de les estructures i del corporativisme professional. Els nous models assistencials incorporen el per ímetre territorial, la integració de serveis de salut en forma de xarxes de provisió i la transversalitat orientada a les persones.
 - Tenim l'exigència de disposar de serveis de salut eficients, amb formes d'organització que facilitin la integració assistencials amb visió interdisciplinària i interorganitzativa

20

Principals conclusions

Síntesi 2/6

Cada entorn i àmbit de responsabilitat requereix un lideratge específic

Professionalització de la funció directiva dels càrrecs de comandament

Marc normatiu no vulnerable a qualsevol canvi en el panorama de la política sanitària

4. Cal evidenciar les barreres i les limitacions actuals, des de la vessant de la pròpia professió i des de la vessant dels serveis de salut. Per això considerem imprescindible establir amb contundència les recomanacions que proposa la comissió estructurades en tres perspectives: un marc normatiu actualitzat que no sigui vulnerable a qualsevol canvi en el panorama de la política sanitària, els continguts fonamentals de la funció directiva i el camí per a la construcció de líders per a la gestió dels serveis de salut.

5. Atesa la complexitat de les organitzacions sanitàries, es especialment important reorientar i professionalitzar la funció directiva dels càrrecs de comandament (dels diferents nivells de responsabilitat). En aquest sentit, és important dotar-los de responsabilitat, autoritat i autonomia.

- L'actuació dels càrrecs de comandament té un impacte directe en la gestió de les persones i dels recursos, es a dir, la planificació, la coordinació i l'avaluació dels recursos professionals i del seu entorn organitzatiu, així com les col·laboracions interprofessionals en àmbits diversos.
- Els càrrecs de comandament són el vehicle de comunicació més directa per adequar "dia a dia" l'oferta assistencial a les necessitats dels pacients i, sobretot de facilitar la tasca als professionals.

21

Principals conclusions

Síntesi 3/6

La gestió de la integració assistencial en l'àmbit territorial

Model de direcció amb el principi de la corresponsabilitat

La Direcció d'infermeria membre amb veu i vot del Comitè de Direcció Executiva

6. Atès el ventall d'entorns i funcions en el marc dels serveis de salut, cal segmentar el lideratge professional de la infermeria i adequar-lo a les necessitats concretes.

7. Pel que fa a la responsabilitat de Direcció d'infermeria, cal incorporar activament la gestió d'una cartera de serveis, la gestió de la continuïtat de les cures i la gestió de la integració assistencial en l'àmbit territorial.

- En aquest context, i considerant a més les circumstàncies conjunturals de manca de professionals, la funció directiva de les infermeres implica necessàriament impulsat el desenvolupament i gestionar de forma òptima i integrada, les competències d'una mateixa disciplina o, si s'escau, de disciplines diferents.

8. Les infermeres amb funcions de direcció, hauran d'establir un model de direcció basat en els principis de corresponsabilitat, tan en la gestió de les seves funcions directes, com en l'assoliment de resultats, fent especial èmfasi a la gestió de les interdependències.

- Els reptes i exigències dels serveis de salut, requereixen de directius que assumeixin amb responsabilitat màxima les funcions que els hi atribueixin.
- El model de gestió basat en la corresponsabilitat, requereix també de sistemes de gestió per la presa de decisions, fem especial èmfasi a la disponibilitat d'un quadre de comandament que faciliti el seguiment dels indicadors clau.

22

Principals conclusions

Síntesi 4/6

La Direcció d'infermeria és un mandat d'alta Direcció

El sistema de retribució s'adequarà a la complexitat de l'àmbit de responsabilitat

Sòlid lideratge competencial i d'influència

9. La Direcció d'infermeria és necessàriament membre, amb veu i vot, del Comitè de Direcció Executiva, membre en representació de l'equip de direcció al Consell de Govern (per delegació), i responsable o membre dels comitès institucionals específics.
10. Els processos de selecció i nomenament dels directius d'infermeria seran transparents i oberts. La Direcció d'infermeria es considerarà com a mandat d'alta direcció, amb una dedicació a temps complet i amb l'objectiu de garantir un període de permanència estable mínim de 4 anys, renovable. Es seleccionarà a partir d'un concurs obert, s'avaluarà per un tribunal i el nomenament el realitzarà el Consell de Govern o el Director General.
11. El sistema de retribució s'adequarà a la complexitat de l'àmbit de responsabilitat, amb el càrrec i en funció del mercat. S'acompanyarà d'un sistema de direcció per objectius i la retribució serà fixa amb una part variable.
12. La funció directiva de les infermeres és específica segons l'àmbit i el tipus de responsabilitat, i requereix d'un sòlid lideratge competencial i d'influència per tal d'afavorir la seva implicació als aspectes fonamentals de la gestió dels serveis de salut.

23

Principals conclusions

Síntesi 5/6

La Direcció d'infermeria requereix d'una formació i d'una capacitat específiques

El sistema de retribució s'adequarà a la complexitat de l'àmbit de responsabilitat

La Direcció d'infermeria en els òrgans de govern com requeriment de qualitat

13. La Direcció d'infermeria requereix d'una formació i d'una capacitat específiques.
 - És fonamental disposar d'un nivell de formació universitària en infermeria i de formació acreditada en gestió de serveis de salut.
 - És necessari tenir experiència assistencial i experiència en gestió de serveis de salut (fent especial èmfasi als aspectes de gestió de persones)
 - És important tenir també experiència en els àmbits de la recerca, la docència i en l'àmbit de la qualitat.
 - És valorable la disponibilitat d'altres formacions universitàries específiques, en ciències de la salut, ciències humanes i/o ciències econòmiques.
14. Finalment, i com aspecte molt rellevant, el marc normatiu haurà d'acompanyar aquestes recomanacions. Considerem absolutament necessari, i per tots els serveis de salut, establir un referent normatiu d'òrgans de govern on incorpori la Direcció d'infermeria amb les següents especificacions:
 - com a requeriment de qualitat,
 - únic i homogeni,
 - amb el corresponent codi ètic,
 - amb fàcil aplicació a les diferents complexitats organitzatives,
 - comú a tots els organismes indiferentment de la seva titularitat

24

La Direcció d'infermeria requereix d'una formació i d'una capacitat específiques

El sistema de retribució s'adequarà a la complexitat de l'àmbit de responsabilitat

La Direcció d'infermeria en els òrgans de govern com requeriment de qualitat

15. Al'inici de la presentació es fa referència que l'abast de l'estudi es centraria fonamentalment al primer nivell de responsabilitat. En aquest sentit, la Subcomissió de Lideratge recomana seguint treballant per tal de que aquest estudi tècnic sigui una guia "viva" i, en una segona fase completar aquest estudi incorporant propostes pel que fa a la funció directiva dels diferents nivells de responsabilitat.

25

Referències

1. Álvarez S., Cardona P, Chinchilla M^oN et als. (2001). Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. McGrawHill (Madrid).
2. AU.A.W.(2003). Roles and Responsibilities of Directors of Nursing in Continuing Care in Alberta and Canada, mémoire, Edmonton, University of Alberta, Faculty of Nursing.
3. AUCOIN, L(2004^o) Les grandes tendances et enjeux des centres hospitaliers universitaires de demain. Bassin (Qc). Infoveille Santé.
4. Moreno-Casbas, Teresa (2004). Nursing Research in Europe. Scoping Report.2004 ERA-CARE. Madrid
5. Midy, Fabienne (2002). Les infirmières: image d'une profession. CREDES.
6. Midy, Fabienne (2003). Les principaux changements dans la profession infirmière depuis vingt ans.. CREDES.
7. Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (2004). La gouverne de soins infirmiers dans le cadre d'un organisation de services intégrés. Orientations adoptées par le Bureau de l'OHQ.
8. Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (2004). Une direction des soins infirmiers pour chaque établissement de santé.
9. Sally Shaw, MPH, BN (2007). International Council of Nurses (ICN). Nursing Leadership. Blackwell Publishing, Oxford
10. Trotter, Mélanie. (2007) La place des femmes dans un leadership global. Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines. ESG.UQAM.
11. Les caractéristiques idéales des responsables des soins infirmières en Europe. (2001). OMS
12. Yann Bourqueil, Anna Marek Julien Mousquès. Soins primaires: vers une coopération entre médecins et infirmières. IRDES. Institut de Recherche et Documentation en Économie de la Santé. Mars 2006.
13. Decret 202/1985, de 15 de juliol. DOGC.568, 29 de juliol de 1985.
14. DOGC 621, 4.12.85. Ordre del Departament de Sanitat i Seguretat Social de 18.11.1985
15. Llei 44/2003, del 21 de Novembre d'ordenació de les professions sanitàries.
16. Real decret 450/2005 sobre les especialitats d'infermeria
17. Decret 258/2007, del 27 de Novembre
18. Decret 5/2006, de 17 de Gener
19. Llei 8/2007, del 30 de juliol, de l'Institut Català de la Salut

26