



Alianza Enfermera

112

medidas
para el
cambio

112 medidas para liderar el cambio

En este documento presentamos más de **cien medidas** pensadas para **guiar la transformación** del Consejo General de Enfermería hacia un modelo de gobernanza moderno, **transparente, democrático y descentralizado**. Agrupadas en ocho líneas de acción estratégicas, estas propuestas son producto de un proceso de reflexión de diversas juntas de gobierno y presidentas/es de nuestra organización.

Es un texto vivo, **abierto a nuevas aportaciones** de todos aquellos integrantes de la organización colegial que, de forma colaborativa, deseen construir las bases de un nuevo Consejo General. El objetivo es ofrecer una **respuesta eficaz** a los grandes retos que la enfermería enfrenta en la actualidad, una alternativa solvente que esté a la altura de lo que nuestra profesión espera y merece.



Ariadna Creus i Àngel García / Banc d'imatges Infermeres – COIB



Nuestra misión

Queremos transformar el Consejo General de Enfermería en una entidad moderna, útil y eficiente, basada en **la transparencia, la democracia y la participación**, que defienda a la profesión y a los/las profesionales y los represente con dignidad ante las instituciones públicas y la sociedad civil.

Trabajaremos por asegurar el **crecimiento y pleno desarrollo de las competencias enfermeras**, velando por la ética en la atención para la salud y combatiendo el intrusismo profesional, para defender el derecho ciudadano a recibir unos cuidados de salud seguros y de calidad.

Promoveremos el **reconocimiento social de la profesión enfermera** y fomentaremos el **liderazgo enfermero** de los servicios de salud desde una visión centrada en los cuidados.

Las claves de nuestra misión son:

- Transformación y modernización de la organización.
- Desarrollo profesional y de competencias.
- Apoyo y cuidado interno de los profesionales.
- Valor social y liderazgo en salud.
- Garantía de calidad, ética y lucha contra el intrusismo.
- Representación y defensa de la profesión y los profesionales.







Ariadna Creus i Àngel García / Banc d'Imatges Infermeres – COIB



**Alianza
Enfermera**

Nuestra visión

El Consejo General de Enfermería debe convertirse en una institución **moderna, innovadora, democrática y transparente** que, habiendo superado sus desafíos del pasado, consiga alcanzar el **respaldo mayoritario de los colegios** y actúe como referente indiscutible y auténtico motor del avance de la profesión enfermera en España.

Los/as profesionales enfermeros/as deben desarrollar plenamente sus competencias y ocupar roles de gestión para conseguir **orientar, guiar y apoyar la sanidad a nivel nacional** desde su visión centrada en los cuidados, situándose en el centro de las decisiones políticas y sociales relacionadas con la salud y consolidando su estatus como el colectivo profesional con mayor **prestigio, reconocimiento y confianza social** de nuestro país.

Las claves de nuestra visión son:

- Liderazgo profesional.
- Reconocimiento social e institucional.
- Pleno desarrollo competencial.
- Transformación y modernización de la organización colegial.
- Innovación y modernización.

Nuestros valores

1. Transparencia y buen gobierno

Apertura y claridad en la gestión institucional. El **rendimiento de cuentas** y el **cumplimiento de la normas** de buen gobierno serán pilares esenciales para proyectar confianza al conjunto de la organización colegial, junto con la **obligación de comunicar** decisiones relevantes y el **derecho de acceso** a la información.

2. Honestidad e integridad

Consistencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. La **rectitud de conducta**, la **veracidad** de la información y la **adhesión a los principios éticos** serán la base de nuestras actuaciones, además de la garantía de una **gestión honrada**.

3. Participación y democracia

Inclusión de todos los miembros de la organización colegial en los diferentes ámbitos del Consejo, respetando la **iniciativa individual**, la **libertad de expresión** y el **derecho a intervenir** en la toma de decisiones como principios fundamentales de la participación. Fomentaremos un **modelo de gobernanza colectiva** y una **representación equitativa** en los órganos de gobierno.

4. Liderazgo y visión estratégica

Guiar a la organización colegial y a la profesión ante los desafíos del presente y los retos del futuro, con **capacidad de negociación** para definir el rumbo y los objetivos compartidos. **Flexibilidad y capacidad de adaptación** a las circunstancias de cada momento y lugar, para perseverar con **determinación** en el avance de la enfermería como disciplina y como profesión.

5. Compromiso y profesionalidad

Dedicación y rigor en el desempeño de las tareas encomendadas. **Responsabilidad** en el ejercicio de las funciones, **cumplimiento competente** de las **obligaciones** contraídas y búsqueda de la excelencia, con total **lealtad** a la organización.

6. Independencia y justicia

Establecimiento de un marco de **autonomía e imparcialidad** en las acciones y decisiones de la organización frente a las posibles presiones externas. **Coraje, valentía cívica, rectitud, principios y equidad** en la toma de decisiones, especialmente en los momentos más críticos.

7. Solidaridad y bien común

Anteposición del **interés general** y del **beneficio colectivo** por encima de las preferencias individuales. Predisposición a la **cooperación**, la **cultura del diálogo** y el **acuerdo** como premisas esenciales para el buen funcionamiento de la organización.

Bloque 1. Buen gobierno y ética colegial

La confianza en el CGE ha sido gravemente dañada por escándalos de gestión. Para reconstruirla, no basta con declaraciones de intención, sino que se necesitan reglas claras y mecanismos de control que garanticen una conducta intachable por parte de sus dirigentes. Las siguientes cuestiones buscan definir los pilares de un nuevo marco de Buen Gobierno que sitúe al CGE a la vanguardia de la ética institucional.

Principios fundamentales de un nuevo Código de Buen Gobierno para el CGE, que vaya más allá del actual Código Deontológico centrado en la práctica clínica:

1. Transparencia institucional y rendición de cuentas.
2. Integridad y ética en la toma de decisiones.
3. Participación colegial efectiva en decisiones estratégicas.
4. Responsabilidad en la gestión de recursos y representación.
5. Ejemplaridad y liderazgo ético de los dirigentes.

Mecanismos o prácticas éticas dentro de un código de buen gobierno imprescindibles para asegurar una cultura colegial íntegra y prevenir futuros casos de mala gestión financiera:

6. Registro público de intereses y conflictos.
7. Auditorías externas periódicas e independientes.
8. Protocolos claros de gestión de gastos y contratación.
9. Supervisión y control interno riguroso.
10. Informes financieros transparentes, pormenorizados y accesibles.

Bloque 2. Reforma estatutaria y mandatos

Unas reglas de juego democráticas son la base de una institución legítima. Los actuales estatutos del CGE, por su antigüedad y sus carencias, han demostrado ser un obstáculo para la renovación y la rendición de cuentas. Las siguientes cuestiones tienen como objetivo definir las reformas estatutarias prioritarias para construir un Consejo verdaderamente democrático y eficiente.

Aspectos de los estatutos actuales (RD 1231/2001) prioritarios revisar o actualizar para adaptarlos a los estándares de una gobernanza moderna:

11. Definición clara de competencias y funciones de órganos colegiales.
12. Modernización y homogeneización de los procesos electorales y participación colegial.
13. Claridad en atribuciones y responsabilidades del CGE y colegios territoriales.
14. Introducción de mecanismos de control y transparencia obligatorios.
15. Potenciación de la independencia de la comisión deontológica como garante del buen gobierno.

Condiciones que deberían regular los mandatos y mecanismos de control de la ejecutiva del CGE para garantizar una gestión democrática, la renovación de liderazgos y la eficiencia:

16. Duración limitada de los mandatos.
17. Impulsar mecanismos de renovación y rotación en los cargos ejecutivos del CGE que garanticen el relevo generacional y la continuidad institucional, limitando la reelección a un máximo de dos mandatos consecutivos.
18. Dedicación exclusiva de los miembros de la comisión ejecutiva.
19. Horizontalización del poder y responsabilidades compartidas.
20. Inclusión de un mecanismo de moción de censura en los estatutos.
21. Condiciones claras para la moción de censura, umbral de apoyo (porcentaje de colegios), procedimiento (presentación, debate, votación) y mayoría necesaria para aprobación.

Bloque 3. Gestión económica y transparencia

La gestión económica de una corporación de derecho público como el CGE debe ser intachable y transparente. La organización colegial en su conjunto tiene derecho a saber cómo se utiliza hasta el último céntimo de sus cuotas. Las siguientes cuestiones buscan definir un nuevo modelo de gestión económica que erradique la opacidad y garantice que los recursos de la profesión se usan de forma eficiente y en beneficio de todos.

Medidas concretas fundamentales para mejorar la transparencia económica del Consejo:

22. Publicación íntegra de auditorías externas.
23. Portal de contratos públicos accesible.
24. Informes trimestrales detallados de gastos (incluida remuneración de cargos y otros gastos como dietas, kilometraje, etc.).
25. Supervisión de gastos por los organismos legales competentes (por ejemplo, tribunal de cuentas).
26. Presentación de informes fiscales y de control a la Asamblea de colegiados.

Información a las personas colegiadas sobre el uso y destino de sus cuotas, tanto en el ámbito de cada colegio profesional como en el del CGE (en relación con la parte que recibe de dichas cuotas):

27. Informes periódicos claros y accesibles (a nivel local y estatal).
28. Resúmenes explicativos digitales y físicos.
29. Reuniones informativas con posibilidad de retroalimentación.
30. Publicación de resultados y decisiones presupuestarias.

Criterios que deben guiar la distribución presupuestaria entre los diferentes ámbitos de actuación del Consejo:

31. Equidad entre territorios y áreas de actuación.
32. Priorización estratégica de proyectos de impacto profesional.
33. Transparencia en asignación de recursos.
34. Flexibilidad para necesidades emergentes.

Política de cuotas colegiales y cambios a desarrollar:

35. Establecer la cuantía en base a unos criterios comunes.

Bloque 4.

Descentralización y coordinación entre colegios

La relación entre el Consejo General y los colegios territoriales es clave para la eficacia de toda la organización. Un modelo excesivamente centralizado puede resultar ineficiente y generar frustración, mientras que una descentralización bien diseñada puede potenciar la agilidad y la cercanía. Las siguientes cuestiones buscan definir el equilibrio óptimo entre autonomía y coordinación para un CGE del siglo XXI.

Mecanismos para mejorar la coordinación y colaboración entre el CGE, los consejos autonómicos y los colegios provinciales:

36. Creación de grupos de trabajo mixtos CGE-colegios.
37. Planificación conjunta de estrategias nacionales.
38. Reuniones periódicas de coordinación y seguimiento, incluyendo más reuniones de la Asamblea, físicas y/o virtuales.
39. Plataformas digitales colaborativas.

Aspectos prioritarios para la regulación de los consejos autonómicos:

40. Elección de presidencia y requisitos de representación.
41. Definición de funciones y competencias específicas.
42. Incompatibilidades y limitaciones de cargos.
43. Relación con el CGE y los colegios territoriales.

Autonomía de los colegios provinciales:

44. Autonomía en la gestión y prestación de servicios propios, coordinada con las directrices nacionales cuando corresponda.

Funciones competencia exclusiva del CGE y funciones delegadas a colegios territoriales:

45. CGE: normativa nacional, relaciones institucionales y representación estratégica política.
46. Colegios: implementación de servicios locales, formación adaptada, apoyo cercano al colegiado.
47. Funciones mixtas: proyectos de investigación, innovación y programas de formación nacionales con adaptación local.

Bloque 5: Liderazgo político, alianzas y defensa de la profesión

La capacidad de un Consejo General para influir en las políticas de salud y defender eficazmente los intereses de sus colegiados es la medida última de su éxito. Para ello, se requiere un liderazgo fuerte, creíble y estratégico. Las siguientes cuestiones buscan definir las líneas maestras de la acción política de un nuevo CGE.

Medidas para fortalecer el liderazgo nacional e internacional del Consejo ante instituciones públicas y actores políticos:

48. Desarrollo de estrategia política nacional clara, consensuada y comunicada.
49. Presencia activa en foros nacionales, europeos e internacionales.
50. Participación en redes globales y programas internacionales de referencia.
51. Alianzas con sociedades científicas y con los diferentes colectivos sociales. Estrategias de liderazgo compartido y conectadas con la realidad (objetivos de desarrollo sostenible).
52. Comunicación transparente y visibilidad pública del CGE.

Líneas de actuación para reforzar en el Consejo en materia de defensa legal de colegiados y profesión:

53. Defensa jurídica profesional especializada y de referencia para las asesorías territoriales.
54. Protocolos claros de actuación jurídica y de implementación de estrategias legislativas.
55. Coordinación con servicios jurídicos de colegios y Comisión Deontológica.
56. Litigación estratégica.

Medidas para mejorar la representatividad real de los colegios territoriales en la toma de decisiones y en la postura política del Consejo:

57. Frecuencia y planificación adecuada de reuniones de Asamblea de Presidentes.
58. Creación de comités sectoriales con participación colegial.
59. Consulta previa obligatoria a los Colegios antes de la toma de decisiones nacionales de especial relevancia para la profesión.
60. Sistemas de votación proporcional en los órganos de decisión.
61. Transparencia en la agenda y decisiones estratégicas.

Retos legales emergentes deberían tenerse en cuenta en la estrategia jurídica y política del Consejo:

62. Regulación de inteligencia artificial en salud, uso ético de datos sensibles y sistemas automatizados de decisión.
63. Promover la participación activa del CGE en el desarrollo reglamentario de la LOPS, centrando los esfuerzos en la definición competencial, funciones específicas y liderazgo enfermero en equipos interdisciplinarios del Sistema Nacional de Salud.
64. Reconocimiento y acreditación de nuevas especialidades y competencias profesionales (incluida la organización colegial como órgano acreditador).
65. Telesalud y teleenfermería: límites, responsabilidad profesional y cobertura legal en el sistema público de salud.

Reparto de responsabilidades entre el CGE y colegios territoriales ante estos retos emergentes:

66. CGE: liderazgo normativo, ético, político y desarrollo de estándares nacionales.
67. Colegios: implementación local, formación específica y adaptación operativa.
68. Grupos mixtos para co-creación de políticas y pilotajes.



Bloque 6: Impulso a la formación, la investigación y el desarrollo profesional

El futuro de la enfermería como profesión autónoma y basada en la ciencia depende de nuestra capacidad para formarnos continuamente y para generar conocimiento propio. El Consejo General tiene la oportunidad y la responsabilidad de liderar este esfuerzo a nivel nacional. Las siguientes cuestiones buscan definir cuál debe ser el papel estratégico del CGE en el impulso del conocimiento y la excelencia profesional.

Papel que debería desempeñar el Consejo en la formación continua y otras herramientas valiosas:

69. Plataforma nacional de formación acreditada, evaluable y accesible.
70. Itinerarios formativos vinculados a competencias profesionales y a la especialización.
71. Programas de formación orientados a la igualdad de género, el relevo generacional y la participación de jóvenes.
72. Apoyo financiero y becas para colegiados/as y áreas con necesidades específicas.
73. Coordinación con universidades, sociedades científicas y criterios de calidad comunes.
74. Crear una red coordinada de formación enfermera basada en la colaboración entre el CGE y los colegios territoriales, con gestión descentralizada, acceso equitativo en todo el territorio y difusión nacional mediante herramientas digitales.

Promoción eficaz de la investigación desde el ámbito colegial y tipos de apoyo proporcionados por el CGE:

75. Estrategia estatal de investigación colegial con objetivos y líneas prioritarias.
76. Fondo nacional para financiar proyectos, tesis, congresos internacionales.
77. Red de unidades de investigación colegial con asesoría metodológica y apoyo en innovación.
78. Difusión y transferencia de conocimiento: revistas, congresos, premios, traducciones.
79. Integración en redes internacionales y participación en proyectos europeos y globales.
80. Plan de formación en investigación junto con actores clave.

Bloque 7: Modernización, digitalización e innovación

La modernización es esencial para que el CGE sea una organización eficiente, útil y relevante en el entorno actual. La digitalización y la innovación no son opciones, sino necesidades para mejorar la gestión interna y los servicios a los colegiados.

Áreas prioritarias para aplicar procesos de digitalización dentro del Consejo:

81. Gestión interna y procesos administrativos.
82. Servicios a colegiados/as (plataformas de formación, apps, ventanilla única).
83. Comunicación institucional y transparencia.
84. Coordinación con colegios territoriales.
85. Seguridad digital y protección de datos en la gestión colegial.
86. Gestión de fondos históricos de los Colegios.

Tecnologías o innovaciones con impacto en la modernización del CGE:

87. Plataformas colaborativas y de gestión colegial.
88. Inteligencia artificial para análisis cuantitativo y formación.
89. Registro digital seguro para acreditación y certificación.
90. Herramientas de comunicación digital y redes sociales institucionales.

Liderazgo del CGE en la adaptación de la profesión enfermera a la transformación digital del sistema sanitario:

91. Orientando la formación y actualización profesional continua.
92. Promoviendo estándares y guías para el uso de tecnologías en la práctica clínica.
93. Coordinando la innovación en entornos locales y autonómicos.
94. Difundiendo buenas prácticas y experiencias piloto.

Bloque 8: Fomento de la participación y del sentimiento de pertenencia

Un Consejo General fuerte es aquel que cuenta con el respaldo y la participación activa de sus miembros. Para lograrlo, la institución debe ser percibida como útil, cercana y representativa. Las siguientes cuestiones buscan identificar las claves para reconstruir la confianza y fortalecer el sentimiento de pertenencia a la organización colegial.

Acciones o estrategias impulsadas por el CGE efectivas para fomentar la participación activa en los colegios:

95. Cultura participativa basada en escucha y colaboración.
96. Canales estables de participación directa y grupos de trabajo abiertos.
97. Reconocimiento institucional y premios a la participación.
98. Plataforma digital y actividades presenciales de interés profesional.
99. Presupuestos participativos y decisiones clave consensuadas.

Factores clave para fortalecer el sentimiento de pertenencia y mejorar la imagen del CGE y de la profesión:

100. Ejemplaridad institucional, liderazgo ético y sanción del intrusismo y de las malas prácticas.
101. Transparencia y comunicación clara de actividades y resultados.
102. Participación real y programas de reconocimiento profesional.
103. Visibilidad, prestigio e identidad compartida de la profesión.

Tipo de servicios, espacios o recursos deberían desarrollarse o reforzarse para atender mejor las necesidades de los colegios:

104. Asistencia jurídica centralizada.
105. Plataforma de formación y app colegial integrada.
106. Apoyo en investigación, mentoría y desarrollo profesional.
107. Bolsa de empleo y atención emocional.
108. Centro de innovación y espacios virtuales para comunidad profesional.

Marco de gobernanza multinivel (Colegios y Consejo General). Refuerzo del papel del Consejo para que los/as colegiados/as lo perciban como una herramienta útil y cercana a la profesión:

- 109. Impulsando iniciativas de acompañamiento y desarrollo profesional de carácter estatal.
- 110. Ofreciendo un canal único de referencia y coordinación con los colegios para la resolución de consultas.
- 111. Asegurando presencia y proximidad a través de mecanismos de colaboración con los colegios.
- 112. Liderando la defensa de la profesión y aumentando su visibilidad social en el ámbito nacional e internacional.



