

Mapa de competencias de la enfermera escolar en la Comunidad de Madrid

Mercedes Martínez Piédrola

E. U. de Enfermería, Fisioterapia y Podología. Universidad Complutense de Madrid.
Ciudad Universitaria. 28040. Madrid.
m.piedrola@gmail.com

Tutor

Antonio Sáez Crespo

E. U. de Enfermería, Fisioterapia y Podología. Universidad Complutense de Madrid.
Ciudad Universitaria. 28040. Madrid.
Saez1951@enf.ucm.es

Resumen: El éxito en la consecución de la calidad del cuidado al escolar, reside en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de los enfermeros escolares. Para ser más competitivos, operar con la máxima eficiencia y eficacia y llevar a cabo las estrategias de forma favorable, es indispensable disponer de un mapa competencial propio de los enfermeros escolares de la Comunidad de Madrid. Objetivo: Elaborar el mapa de competencias de los enfermeros escolares de la Comunidad de Madrid, a partir de su propia experiencia profesional, basado en un alto grado de consenso. Tipo de investigación: Cualitativa, aplicada y de campo. Método de recogida de la información: Técnica directa grupal de investigación del Grupo Nominal. Participantes del Grupo Nominal: Enfermeros escolares, que ejerzan como tales, en la Comunidad de Madrid.

Palabras clave: Enfermería escolar. Competencias en enfermería. Enfermería-Gestión.

Abstract: High quality Standard and success in school nursing is based upon implementation of training and a proper use of skills by the school nurse. A specific master plan of competence for school nurses in the Community of Madrid will be essential in order for the professional to carry out their strategies most efficiently and effectively. Targets: producing a master plan of competences for school nurses in the Community of Madrid based on their professional experience and supported by high level of agreement. Type of research: Qualitative, applied and field based. Data collection method: Direct group technique from nominal group research. Nominal group participants: School nurses working in the Community of Madrid.

Key words: School nursing practice. Nursing competence. Nursing administration.

INTRODUCCIÓN

Con el presente proyecto se pretende elaborar un mapa de competencias propio de la enfermería escolar de la Comunidad de Madrid, con el fin de introducir la gestión por competencias en la enfermería escolar, con los beneficios que ello supondría para la comunidad escolar, los propios profesionales y las instituciones.

La Enfermera Escolar en los establecimientos educacionales se encarga de velar por el bienestar físico, psíquico y social de los alumnos y de la comunidad escolar, a través de la identificación de los problemas de salud que les afectan y la resolución rápida y oportuna de ellos; mediante acciones asistenciales, educativas y preventivas en salud; contribuyendo de esta forma, a mantener un escolar en óptimas condiciones de salud y a ayudarlo en las distintas etapas de su crecimiento y desarrollo⁽¹⁾.

La atención, cuidados y educación del escolar, en España, ha ido evolucionando según las necesidades existentes en cada momento. La enfermería no ha escapado a ello.

Cualquier proceso de gestión de Salud Escolar requiere una planificación, como base de las actuaciones a desarrollar posteriormente.

La planificación estratégica implica cambios en el funcionamiento y exige un replanteamiento en la gestión de los recursos humanos. Las personas son fuerzas que intervienen en el cambio de la organización, por lo que resulta fundamental definir un modelo de gestión de las mismas y unas herramientas útiles que permitan gestionar, desarrollar y aprovechar todo su potencial. Es necesario situar adecuadamente la gestión de personas antes de acometer el plan de trabajo concreto, que debe tener por objetivo final la calidad del servicio al escolar, la satisfacción de sus necesidades y de sus demandas.

La elaboración de un Mapa de Competencias de la Enfermera Escolar, forma parte de la Gestión de los Servicios de Salud Escolar.

Aproximación teórica a la gestión por competencias

Al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen cada una de las personas que forman parte de una empresa es a lo que se le ha denominado en los últimos años “modelo de gestión por competencias”⁽²⁾; llegando a establecerse como una práctica esencial para la optimización del valor del capital humano en las organizaciones.

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias. En la década de los años 70, resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales defensores, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland. Pero no es hasta finales de la década de los 90, cuando la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones⁽²⁻⁴⁾.

Hoy día se considera al factor humano en la empresa, como el principal valor añadido al servicio proporcionado a los clientes o usuarios⁽⁵⁾. La aplicación de la gestión por competencias ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa⁽⁶⁻⁷⁾.

El conocimiento es generador de riquezas, y éste reside en las personas y se las evalúa no sólo en función de lo que saben (sus conocimientos), sino, y sobre todo, por lo que saben hacer (sus habilidades) y por lo que quieren hacer (sus actitudes)⁽²⁾.

- **Principios de la Gestión por Competencias**

Existen diversos principios que rigen la Gestión por Competencias, de entre los que se pueden destacar los siguientes⁽⁸⁾:

- ✓ Los recursos humanos constituyen una variable más a la hora de elaborar la estrategia de la organización. Ello implica la evaluación del recurso humano. La gestión por competencias nos proporciona el elemento adecuado para ello.
- ✓ La gestión de los recursos humanos es la habilidad para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos de calidad de servicio de la organización.
- ✓ La compensación por el desempeño debe hacerse en base a las competencias y a la actuación.
- ✓ Se evoluciona a una gestión dinámica del desempeño de las personas.

- **Importancia de la Gestión por Competencias**

Es el elemento básico de la gestión de los Recursos Humanos, por ello no debe estar separada de la estrategia de la empresa; y estrategia implica futuro. El eslabón que une la estrategia y la gestión lo constituyen las competencias.

La gestión por competencias es un modelo integral de gestión de la organización y los Recursos Humanos, de acuerdo con las estrategias de la institución⁽⁸⁾.

Es un modelo genérico y adaptable a cualquier organización, con el que conseguir objetivos como: flexibilizar la organización, gestionar los recursos humanos de forma ágil y eficaz, motivar en el trabajo, premiar la contribución al negocio, etc.

Algunas de las áreas de aplicación en la gestión de los recursos humanos son: desarrollo del conocimiento, niveles profesionales, movilidad interna, gestión del desempeño, selección de personal, sistema retributivo, etc.

Este modelo beneficia la gestión del talento humano (permite identificar a los mejores candidatos, clarifica las oportunidades de mejora, el potencial disponible) y permite identificar la formación como opción para conseguir desarrollar las habilidades necesarias⁽⁹⁻¹⁰⁾.

La aplicación de la gestión por competencias ofrece un estilo de dirección en el que cada persona aporta sus mejores cualidades profesionales a la empresa^(7,11).

- **Concepto de Competencia**

De las variadas definiciones enunciadas para el concepto de Competencia, la mayoría incluyen una buena cantidad de elementos comunes^(8,10,12-18). De entre todas ellas destacamos dos:

- ✓ Berenguer García *et al.* consideran que la Competencia hace referencia al conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades prácticas y valores necesarios para el desempeño eficiente y responsable de una actividad, tarea o puesto de trabajo concreto⁽¹⁹⁾.
- ✓ Para Bunk⁽²⁰⁾, posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Las competencias están ligadas a las personas, son específicas de cada organización y son medibles (son capacidades reales y demostradas).

Se pueden diferenciar dos tipos de competencias^(18,20): las **competencias esenciales** o umbral, que serían aquellas necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada, referida a los objetivos y valores de la organización y

comunes a todos los puestos de trabajo; y las **competencias diferenciadoras**, que serían aquellas que definen el puesto de trabajo concreto y distinguen a un trabajador con actuación superior, de otro con actuación mediana.

Ambas, pueden pertenecer a dimensiones de la conducta esperada o a desarrollar por el trabajador en el desempeño de su puesto de trabajo. Así se distinguen:

- ✓ **Las competencias de conocimientos.** Deben estar relacionadas con los conocimientos académicos específicos, la capacidad de “hacer” y con el contenido funcional de las ocupaciones, es decir, con la comprensión de las bases científicas necesarias para proporcionar el servicio^(2,7,8).
- ✓ **Las competencias de habilidad.** Las cualidades profesionales o habilidades, deben estar relacionadas con las habilidades de gestión necesarias para desempeñar con éxito las diferentes ocupaciones y el nivel jerárquico de la ocupación. Tiene que ver directamente con la puesta en práctica de los conocimientos, “saber hacer”. Constituyen la parte visible de un amplio conjunto de cualidades psicológicas y personales^(2,7,8).
- ✓ **Las competencias de actitud.** Las actitudes, deben estar relacionadas con las conductas deseables, los valores de la profesión y de la propia organización, los rasgos de carácter, etc. Determinan el “cómo debe ser y actuar en el desarrollo profesional”^(2,19).

Estos tres tipos de competencias son susceptibles de modificación y desarrollo a través de la experiencia. Pueden poseer un número variable de niveles de graduación en función de las características de la organización.

- **Utilidades de un sistema de Competencias**

La correcta implantación de un sistema de gestión por competencias, permite: la descripción de puestos; la Integración de equipos de trabajo; la implantación de una cultura organizativa; la reducción de la barrera generacional; la apreciación del potencial; la dirección por objetivos; y la gestión del cambio⁽⁷⁾.

- **Los Mapas de Competencias**

De entre las diversas definiciones existentes^(8,9) reseñamos la siguiente: “Es el listado de las distintas competencias que son fundamentales para el desarrollo de un puesto, así como, los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior”⁽²¹⁾.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión y, por supuesto, de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular⁽²²⁾.

La evolución y maduración profesional es distinta en cada persona. Por ello se deben incluir distintos niveles de desarrollo en dicho mapa, entendidos como las agrupaciones de comportamientos, o conductas observables que reflejan el grado de desarrollo de una competencia.

Según el impacto de cada competencia en el éxito del trabajo a desarrollar, unas son consideradas como imprescindibles para el desempeño de la ocupación, y otras como deseables.

A pesar de la importancia y el reconocido interés de los mapas de competencias, la literatura existente en el ámbito sanitario es escasa.

Tras la revisión bibliográfica realizada para este proyecto, nos encontramos con que, desde hace décadas, fuera del ámbito sanitario los perfiles de competencias son muy frecuentes, en especial en el mundo empresarial^(6,15-17,20). En la esfera sanitaria, la inclusión de los mapas de competencias en la gestión, es reciente, y se encuentra más difundido en el área docente, como consecuencia de la definición del Espacio Europeo de Educación Superior^(23,24). En la práctica asistencial, son escasos los mapas de competencias elaborados. Esta misma situación es la que encontramos en lo que concierne a la Enfermería⁽²⁵⁾. En lo referente a la Enfermería Escolar de la Comunidad de Madrid, no existe constancia de la existencia de un perfil de competencias propio.

HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Hipótesis

¿Es posible elaborar un mapa de competencias partiendo de la experiencia profesional de los enfermeros escolares?

Objetivos

- **Objetivo general**

Elaborar el mapa de competencias de los enfermeros escolares de la Comunidad de Madrid a partir de su propia experiencia profesional.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Conseguir un mapa de competencias basado en un alto grado de consenso por parte de dichos profesionales.
- ✓ Obtener una idea clara de las opiniones de los enfermeros escolares, acerca de sus competencias.

METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

Tipo de investigación

Investigación cualitativa de investigación aplicada (según el objeto de estudio), y de campo (según la fuente de investigación)⁽¹⁾.

Método de recogida de la información

A través de la técnica directa grupal de investigación del Grupo Nominal⁽²⁾. Ésta permite la proliferación de un buen número de ideas y su clasificación por orden de importancia, la participación de todos los componentes del grupo y la llegada ágil a un consenso.

Se seguirá el siguiente procedimiento para la recogida de la información⁽³⁻⁹⁾:

- Descripción del problema por parte del moderador, en una sesión grupal. Se define claramente y se analizan todos sus aspectos, se aclaran dudas.
- Exposición de las reglas: los integrantes del Grupo respetarán el silencio durante el tiempo establecido y no interrumpirán, ni expresarán sus ideas a otro participante hasta que el moderador lo indique. Se busca el consenso.
- Generación silenciosa de ideas: se hace de modo individual, sin interactuar los participantes entre sí. Durante unos minutos, éstos anotan en silencio todas sus ideas.
- Manifestación de ideas: pasado ese tiempo se hace una ronda en la que cada participante expone una sola idea cada vez, si bien la única interacción posible es entre moderador y participante, y para aclarar la idea que el primero escribirá en la pizarra.

- Discusión entre los participantes: se inicia cuando todas las ideas estén escritas, para aclarar las dudas que puedan existir sobre lo que ha quedado escrito, pudiéndose modificar ahora alguna aportación.
- Agrupamiento y clasificación de las ideas: en orden a su posible pertenencia al área de cocimientos, habilidades y/o aptitudes.
- Debate aclaratorio de las competencias resumen formuladas: en el caso que sea necesario se inicia un debate con el único objetivo de aclararlas. Hay que tener en cuenta que no se permite la defensa o la crítica de ninguna idea.
- Jerarquización de las alternativas resultantes. En silencio, cada asistente, utilizando unas fichas, ordena jerárquicamente las competencias formuladas, mediante la aplicación de una escala Likert (numerada del 1 al 5, en el que el valor 1 indica la menor importancia y 5 la mayor importancia de la idea a valorar). Se suman todas las votaciones individuales y se obtiene una jerarquía de competencias con las que se repite de nuevo el proceso hasta que se llega a la votación final.
- Discusión del voto preliminar: análisis del éxito de las competencias, y se reevalúan aquéllas de menor éxito.
- Votación final sobre el grado de imprescindible o deseable de cada competencia para cada nivel de desarrollo (nivel de selección, experto, excelente) con escala Likert.
- Informe. Mapa de Competencias. Por último, el investigador reflejará los resultados en un informe que contiene las competencias y el resultado de su priorización, así como la totalidad de ideas primarias expresadas.

Plan de trabajo

En el plan de trabajo se distinguen tres etapas: la preparatoria , la sesión de trabajo y la de elaboración del informe .

- **Preparación de la reunión**

- ✓ Definición de los objetivos de la reunión con el grupo nominal.

Objetivo general. Elaborar el mapa de competencias de los enfermeros escolares de la Comunidad de Madrid a partir de su propia experiencia profesional.

Objetivos específicos

Conseguir un mapa de competencias basado en un alto grado de consenso por parte de dichos profesionales.

Obtener una idea clara de las opiniones de los enfermeros escolares, acerca de sus competencias.

- ✓ Definición del nivel de especificidad investigada: establecer competencias profesionales del enfermero escolar que abarquen los campos correspondientes al conocimiento, las habilidades y las aptitudes. Establecer la importancia de cada competencia dentro de dichos campos.
- ✓ Pregunta y alternativa a la pregunta a plantear: ¿Cuáles deben ser las competencias profesionales del enfermero escolar en la Comunidad de Madrid? ¿Cuáles deben ser los conocimientos, habilidades y aptitudes, del enfermero escolar en la Comunidad de Madrid, necesarias para brindar cuidados de calidad?
- ✓ Selección de los participantes: el grupo nominal estará compuesto por 10 enfermeros escolares, que ejerzan como tales, en la Comunidad de Madrid, de los cuales: 5 deben tener una experiencia profesional en este ámbito mayor a 5 años; 3 deben tener una experiencia profesional en este ámbito de entre 3 y 5 años; y 2 de sus componentes deben tener una experiencia profesional en este ámbito menor a dos años. El primer contacto se hará por medio de una carta explicativa de la finalidad e importancia del trabajo a realizar, igualmente recogerá el motivo por el cual ha sido seleccionado dicho profesional. Unos días después se contactará, con cada uno de ellos personalmente por teléfono para aclarar dudas y concretar la fase de selección.
- ✓ Convocatoria de la reunión: indicando: fecha, hora, lugar de celebración, teléfono y correo electrónico de contacto, y confirmación de la asistencia a la convocatoria. Unos días previos a la fecha se realizará un recordatorio de la misma, con confirmación de asistencia.
- ✓ Planificar el desarrollo de la reunión: explicado en el desarrollo de la sesión. El tiempo estimado de duración de la sesión del Grupo Nominal es de 2 horas 45 minutos. El papel del moderador, entre otros, será guiar la sesión, de evitar conflictos y facilitar el consenso.

- ✓ Organización de los recursos humanos: Para la elaboración del Mapa de Competencias de los Enfermeros Escolares de la Comunidad de Madrid, se precisará de un moderador de grupo, y de 10 enfermeros escolares (constituyentes del grupo nominal) a los que se les solicitará su colaboración. Dichos profesionales deben cumplir los requisitos reseñados en el apartado “selección de participantes”.
- ✓ Organización de los recursos materiales. Hay que tener en cuenta: la preparación de documentación sobre la gestión por competencias, las competencias y los mapas de competencias ⁽¹⁰⁻¹²⁾.

Se requerirá de una sala de reunión de tamaño apropiado, cómoda, sin ruidos, con buena iluminación, bien acondicionada. Una mesa en forma de U, con pizarra en el extremo abierto. Además se precisará de material de papelería (folios, bolígrafos, lápices, gomas de borrar, pizarra, rotafolios, rotuladores,...), fotocopiadora. Se requerirá de un ordenador que disponga de programa ofimático, botellas y vasos de agua.

- **Sesión de trabajo: desarrollo de la reunión**

- ✓ Presentación de los participantes (5 min.)
- ✓ Facilitación para la creación de un clima de confianza. relaciones interpersonales amables y tolerantes. Liderazgo distribuido (todos los miembros son capaces e importantes).
- ✓ Presentación del tema de reunión. Se expondrá brevemente el proyecto de trabajo. El concepto de gestión por competencias, el concepto e importancia de los Mapas de Competencias y la identificación de competencias (10 min.).
- ✓ Exposición de los objetivos de la reunión. Reseñados anteriormente en el apartado 1 de la “Preparación de la reunión” (3 min.).
- ✓ Exposición de las reglas de trabajo del Grupo Nominal (1 min.).
- ✓ Planteamiento de la pregunta correspondiente al apartado 3 de la “Preparación de la reunión”. A partir de ésta se iniciará el proceso de elaboración del mapa de competencias (1 min.).
- ✓ Generación silenciosa de ideas (10-15 min).Registro individual, escrito.
- ✓ Exposición individualizada de ideas (40 min.).

- ✓ Discusión, esclarecimiento y valoración de las ideas presentadas (10 min.).
 - ✓ Agrupación, por consenso, de las competencias según correspondan al área de conocimientos, habilidades y aptitudes (15 -20 min.).
 - ✓ Votación preliminar sobre prioridades (20 min.), siguiendo el apartado 8 de los “Métodos de recogida de la información”.
 - ✓ Discusión del voto preliminar (10 min.).
 - ✓ Votación final sobre el grado de imprescindible o deseable de cada competencia para cada nivel de desarrollo según el apartado 10 de los “Métodos de recogida de la información” (10 min.).
- **Elaboración informe correspondiente al Mapa de Competencias de la Enfermera Escolar**

El investigador se encargará de su redacción final (4 horas).

BIBLIOGRAFÍA

1. Scuola Italiana[página web de Internet]. Santiago [actualizado 1995; citado 30 Abril 2007]. [aprox. 3 pantallas]. Disponible en:
http://www.enfermeriaescolar.dm.cl/html/uploads/rol_de_la_enfermera_intraescolar.doc
2. Artidiello Delgado I, Conrado Barreras RL. Competencias: Un Nuevo Reto (I) [monografía en Internet];2006 [citado 30 Abril 2007]. Disponible en:
www.gestiopolis.com/recursos4/docs/hr./compeun1.htm
3. Mc Clelland DC. Testing for Competence rather than for Intelligence. Am Psychol. 1973 Jan;28(1):1-14.
4. Spencer Jr, McClelland D, Spencer SM. Competency assessment methods. History and State of the Art. Hay/Mc.Ver. Research Press; 1994.
5. Levi-Leboyer C. Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000; 2002.

6. Tucker M, Brown Ruzzi B. Un sistema nacional de normas de competencia y certificaciones para los Estados Unidos: etapas iniciales de implementación. Boletín Cinterfor. 2000 mayo-agosto;(149): 201-216.
7. Young E. Manual del director de recursos humanos. Gestión por competencias. Madrid; 2001.
8. Domínguez C. Formación en gestión por competencias. Madrid; 2004.
9. Méndez JC. Enfoques y modelos para el desarrollo de competencias. [serie Gestión por competencias].2006 Marzo[citado el 30 de abril 2007];[aprox. 2 p.]. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/gestión-y-desarrollo-de-competencias.htm
10. Grupo Kaizen. Desarrollo de competencias. [serie Gestión por competencias].2005 Mayo [citado el 30 de abril 2007]; [aprox. 2 p.]. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/33.htm
11. Consejería de Salud de la Junta de Andalucía. Proyecto de desarrollo profesional sobre mapa de competencias. 2004. Disponible en: www.juntadeandalucia.es/salud/principal/documentos.asp?pagina=desarrollo_2
12. Mertens L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Madrid: Cinterfor, Organización Internacional del Trabajo; 1996.
13. Miralles L. La gestión de personas: una filosofía humanista. Valencia: Fundación levante; 2002.
14. Gonzi A, Athanasou J. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Madrid: Limusa; 1996.
15. Organización Internacional del Trabajo.. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra: OIT; 1993.
16. Instituto Nacional de Empleo. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Madrid: INEM; 1995.
17. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional [página principal en Internet]. Montevideo Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. [actualizado 10 abril 2007; citado el 2 de mayo de 2007. [aprox. 2 Pantallas]. Disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/xvii/index.htm

18. Boyatzis R. La Gestión por competencias. Barcelona: John Wiley & Sons; 1982.
19. Berenguer García MJ, Gimena Aparicio JC, Rich Ruiz M. Gestión de las competencias. En: Tamayo P. Curso de Experto Universitario en Gestión de Servicios de Enfermería. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia; 2005. Módulo 4.
20. Bunk GP. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. CEDEFOP. 1994;(1):8-14.
21. Arráiz JI. Retribución y competencias: ¿cómo garantizar su éxito?. Capital Humano; 2000 May;(133); 6-8.
22. Artidiello Delgado I, Conrado Barreras RL. Competencias: Un nuevo reto (II) [monografía en Internet].2005[citado 29 abr 2007]. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/hr./compeun2.htm
23. González J, Wagenaar R. Tuning educational structure in Europe. Informe final. Bilbao: Universidad de Deusto; 2003.
24. Bernués Vázquez L, Peya Gascons M. Libro Blanco Título de Grado de Enfermería. Madrid: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad; 2005.
25. Iglesias Guerra JA, Frutos Martín M, Casado Verdejo I, Álvarez Rodríguez FJ, Cepeda Riaño C, Torre Calle L. de la. Enfoque basado en competencias profesionales(I). Rev. Rol Enf. 2006; 29(7-8): 489-492.
26. Cuenca AC. Métodos Cualitativos [monografía en Internet]. Valencia: Universidad de Valencia;2007[citado 1may2007]. Disponible: <http://www.uv.es/cim/doctorado/Cualitativo.pdf>
27. Delbecq AL, Van de Ven AH, Guftafson PH. Group Technique for Program Planning. A Guide to Nominal Group and Delphi Processes. Illinois; Scott, Foresman & Company;1975.
28. Nutt PC. Planning Methods: For health and related organizations. Toronto: Jhon Wiley & Sons;1984.
29. Pineault R, Daveluy C. La Planificación Sanitaria. Conceptos, métodos, estrategias. 2ª ed. Barcelona; Masson;1992.
30. Aiteco Consultores[página web de Internet]. Granada. Técnica de Grupo Nominal (TGN) [citado 30 abr 2007] Disponible en:

http://www.aiteco.com/calidad/index.php?option=com_content&task=view&id=48&Itemid=61 - 14k

31. Instituto Argentino de Administración de Proyectos [página web de Internet] Buenos Aires.[citado 30 abr 2007]. Artículos de administración de proyectos. Resolución de Problemas - La Técnica del Grupo Nominal [aprox. 1 pantalla]. Disponible en: <http://www.iaap.com.ar/arti3.asp?id=7&id2=72>
32. Uch Portal de estudiantes de RRHH .Técnicas de trabajo en grupo [monografía en Internet]. Colombia; 2006 [citado 30 abr 2007]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecwguch.htm>
33. Uch Portal de estudiantes de RRHH. Brainstorming (Lluvia de Ideas) [monografía en Internet]. Colombia; 2006 [citado 30 abr 2007]. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/46/brainstorming.htm
34. Levi-Leboyer C. Gestión de las competencias. Barcelona: Ed. Gestión 2000;2002.
35. Bernués Vázquez L, Peya Gascons M. Libro Blanco Título de Grado de Enfermería. Madrid: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación;2005.
36. Guzmán Carrillo J. [página web de Internet]. Madrid [citado 30 abr 2007] Gestión de la mejora continua en las ONL. [aprox. 7 pantallas]. Disponible en: http://www.sector3.net/portal1/art_gestiononl.asp
37. Vargas F, Casanova F, Montanaro L ¿Cómo se identifican las competencias?, en El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: CINTERFOR; 2001.

Recibido: 2 febrero 2010.

Aceptado: 6 febrero 2010.