

Memoria actividad Jornada Debate ANDE en Hospital Universitario Infanta Sofía.

Noviembre 2025



JORNADA DEBATE

Gestión enfermera: afrontar los retos, cuidar los equipos, liderar el futuro

Dirigido a: socias/os de ANDE, enfermeras gestoras y enfermeras con inquietudes en el área de gestión

Con la colaboración de:
 **Coloplast**

Secretaría Técnica:
SANICONGRESS®
secretaria@sanicongress.com

 28 de noviembre de 2025
De 8:30 a 14:00

 Salón de Actos
Hospital Universitario Infanta Sofía, Madrid

1. **Lugar donde se realiza:** Salón de actos del Hospital Universitario Infanta Sofía. San Sebastián de los Reyes. Madrid
2. **Organización a cargo de:** la Asociación de Directivos de Enfermería ANDE junto con la Dirección de Enfermería del Hospital Universitario Infanta Sofía.
3. **Dirigido:** Asociado/as de ANDE y enfermeras gestoras o interesadas en la gestión
4. **Inscripciones:** Se registraron un total de 247 inscripciones

5. Desarrollo de la Jornada:

La Jornada, organizada por la Asociación Nacional de Directivos de Enfermería (ANDE), reunió a profesionales con responsabilidades directivas de toda España. Durante la sesión se abordaron los principales retos que enfrenta la gestión enfermera en el contexto actual: la falta de profesionales, el envejecimiento de las plantillas, la incorporación de nuevas tecnologías, la necesidad de estructuras organizativas flexibles y la importancia de fortalecer el liderazgo y la motivación en los equipos asistenciales.

El encuentro permitió compartir experiencias entre directivos procedentes de distintos los distintos ámbitos de atención y de gestión pública y privada, favoreciendo un intercambio enriquecedor de modelos de gestión, buenas prácticas y estrategias de retención del talento enfermero.

Tras la apertura institucional a cargo de la Viceconsejera de Sanidad de la Comunidad de Madrid, Dña. Laura Gutierrez Barreno, acompañada por D.Jesus Sanz Villorejo, Presidente de ANDE, D.Guillermo Ceñal, Gerente del hospital y Dña. Carmen Noguera Quijada, Directora de Enfermería del Hospital Universitario Infanta Sofía, se dio paso a dos mesas de debate de alto nivel y a una conferencia de cierre. Cada una de ellas aportó una visión complementaria sobre cómo afrontar los retos presentes y futuros desde una gestión enfermera moderna, innovadora y comprometida con las personas y los cuidados. El cierre de la Jornada lo realizó Dña. Elena Fernandez Cano, Gerente de Cuidados del Servicio Madrileño de Salud.

Mesa 1. El presente complejo de la gestión enfermera

Moderadora: Dña. Carmen Noguera Quijada.

Intervinientes: Dña. Mar Rocha Martínez, Dña. Mª Jesús Pérez Taboada, Dña. Sonia Aparicio Ibáñez y Dña. Isabel Grimal Melendo.

Los ponentes de la jornada subrayaron la importancia de afrontar los nuevos escenarios asistenciales con una visión amplia, destacando la necesidad de abordar los desafíos de la gestión enfermera mediante un enfoque que considere diversas perspectivas y soluciones. Entre los retos más urgentes se encuentran un presente desafiante y complejo, el aumento de la presión asistencial, y, como consecuencia, la creciente demanda de cuidados.

Para hacer frente a estos desafíos, los ponentes coincidieron en la relevancia de eliminar todo aquello que no aporte valor a la gestión, así como en la necesidad de identificar y reconocer a grandes líderes dentro del ámbito sanitario, con el fin de evitar su desgaste y promover un ambiente de trabajo saludable.

Entre las herramientas propuestas para superar estos retos se mencionaron varias estrategias clave, como la mentoría para los nuevos líderes, la transparencia en la comunicación, la confianza mutua, el fomento de actividades compartidas fuera del entorno laboral y el apoyo emocional entre los miembros del equipo.

Asimismo, se destacó la urgencia de desarrollar competencias digitales, habilidades comunicativas y capacidad analítica dentro de los equipos de gestión, con el objetivo de fortalecer el liderazgo proactivo y transformacional que requiere el contexto actual de la salud.

Mesa 2. Referentes que inspiran en la gestión enfermera actual

Moderadora: Dña. Carmen Lobo Rodríguez.

Intervinientes: Dña. Diana Molina Villaverde, Dña. Arantxa Picón Santamaría, Dña. María Ángeles Gómez González y Dña. Miryam González Cebrián.

La mesa ha puesto de manifiesto que el liderazgo en enfermería trasciende los cargos y se fundamenta en actitudes que generan impacto real en los equipos, los cuidados y las organizaciones.

Ser líder no es ocupar un puesto, es adoptar una actitud. Un liderazgo efectivo implica confianza, decisiones compartidas y claridad en el rol de cada profesional. Estos elementos fortalecen el sentido de pertenencia y el respeto hacia la figura del líder. Cuidar los detalles y cuidar al equipo está directamente relacionado con el cuidado al paciente, “lidiar es cuidar”.

Los ponentes destacan que la motivación trascendental debe apoyarse en una cultura organizacional sólida, que refuerce el compromiso tanto con la unidad asistencial como con la institución. En este proceso, el feedback es fundamental, así como el respeto y el acompañamiento entre profesionales.

Del mismo modo afirman que es clave diferenciar responsabilidad de autoexigencia, para fomentar el autocuidado es necesario reconocer fortalezas, límites y “líneas rojas”.

Es importante llevar a cabo una estrategia de cercanía que consista en estar presentes junto a los profesionales, la sociedad y los pacientes, siempre con rigor, excelencia e innovación. promoviendo un modelo basado en la horizontalidad, orientado al cómo, para qué y por qué hacemos las cosas. El verdadero cambio cultural se logra desde la actitud personal, “*lo que más pesa es tu manera de ser y de hacer*”. En definitiva, ***enamórate del propósito, no del puesto***.

6. Conferencia: Nuevo papel de los líderes operativos de los cuidados

Ponente: Dña. Carmen Ferrer Arnedo.

Presenta: Dña. María Pilar Pacheco Blázquez.

La conferencia abordó las debilidades en la gestión enfermera, entre ellos el agotamiento, la complejidad del rol de los mandos intermedios, la falta de participación en la toma de decisiones, todo ello bajo el marco del “todologismo”.

Gestionar personas es mucho más que hacer planillas, es desarrollar habilidades de comunicación. Hay que centrarse en las personas creando entornos magnéticos que generen equipos.

Considera que los gestores operativos del cuidado son los motores de la transformación. Para llevar a cabo un liderazgo transformacional hay que tener en cuenta que: la Emoción es sinónimo de fuerza, el igualitarismo es injusto y que es fundamental innovar los modelos de gestión dando visibilidad y reconocimiento al líder.

Los equipos están formados por personas que deben ser reconocidas, y para ello las organizaciones deben de estar dispuestas a trabajar en costes de compensaciones (ya que el coste “0” no existe).

En palabras de Carmen Ferrer **“Suerte, Pasión y trabajo duro”.**

7. Clausura

El acto fue clausurado por Dª. Elena Fernández Cano, Gerente de Cuidados del Servicio Madrileño de Salud, acompañada por Dª. María Pilar Pacheco Blázquez, vocal ANDE en la Comunidad de Madrid.

Las representantes destacaron el valor de la jornada como un espacio de encuentro, aprendizaje y reflexión, y pusieron en valor la importancia de afrontar los retos con responsabilidad, emoción y capacidad analítica; cuidando a los equipos, ampliando las miradas y realizando autocrítica.

8. Conclusiones finales de la Jornada

La Jornada ANDE 2025 dejó patente que el liderazgo enfermero es un pilar esencial para afrontar los desafíos presentes y futuros de la sanidad, con un enfoque humanista, innovador y comprometido con la mejora continua de los cuidados. Destacando lo siguiente:

- La gestión enfermera requiere liderazgos sólidos, participativos y centrados en las personas.
- La digitalización, la retención del talento y la sostenibilidad deben integrarse en la planificación estratégica.
- ANDE reafirma su compromiso con el desarrollo profesional y la formación continua de los directivos de enfermería, impulsando foros de debate y redes de conocimiento compartido.

Madrid, 28 noviembre 2025