

Competencias globales para el liderazgo en el ámbito de la matronería

2026

Índice

Competencias globales para el liderazgo en el ámbito de la matronería	1
Introducción	5
Aplicación de un enfoque colaborativo para desarrollar las Competencias para el liderazgo	8
Por qué la matronería necesita competencias para el liderazgo	9
El poder de las Competencias para el liderazgo	11
La relevancia de los estilos de liderazgo	14
Marco de competencias globales para el liderazgo en el ámbito de la matronería	15
Niveles de aptitud dentro de las Competencias para el liderazgo	15
Competencia 1: Autoliderazgo e identidad personal y profesional	18
Competencia 2: Liderazgo de personas	21
Competencia 3: Liderazgo relacional y comunicativo	24
Competencia 4: Liderazgo clínico y ético	26
Competencia 5: Pensamiento estratégico y sistémico	28
Competencia 6: Defensa, políticas y responsabilidad social	31
Competencia 7: Formación, mentoría y desarrollo de capacidades	34
Competencia 8: Mejora de la calidad, innovación y alfabetización de datos	36
Competencia 9: Igualdad, inclusión y seguridad cultural	38
Competencia 10: Liderazgo en situaciones de crisis y contextos operativos	40
Competencia 11: Colaboración y resolución de conflictos	42
Competencia 12: Sostenibilidad medioambiental y climática	44
Conclusión	48
Glosario	49
Referencias	53
Apéndice 1: Agradecimientos	57
Apéndice 2: Temática de las Competencias para el liderazgo	58
Apéndice 3: Metodología para el desarrollo de las Competencias para el liderazgo de las matronas	61

© 2026 Confederación Internacional de Matronas

Reservados algunos derechos. Esta obra está disponible conforme a la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>.

Según las condiciones de esta licencia, la obra se puede copiar, redistribuir y adaptar con fines no comerciales, siempre que se cite adecuadamente como se indica a continuación.

Cita sugerida

Competencias globales para el liderazgo en el ámbito de la matronería. La Haya: Confederación Internacional de Matronas; 2026. Licencia: CC BY-NC-SA 4.0.

Traducciones

Este documento se puede traducir a otros idiomas distintos al inglés, francés y español.

Las versiones traducidas deben incluir la siguiente declaración: Esta traducción no ha sido creada por la Confederación Internacional de Matronas (ICM). La ICM no es responsable de la exactitud de esta traducción. La edición original en inglés (Global Competencies for Midwifery Leadership. La Haya: Confederación Internacional de Matronas; 2026. Licencia: CC BY-NC-SA 4.0) es la edición auténtica y vinculante.

Las versiones traducidas de este documento deben enviarse a communications@internationalmidwives.org para su difusión en el sitio web de la ICM.

Es posible que la ICM pueda prestar ayuda con plantillas de diseño gráfico para las traducciones a idiomas distintos al inglés, francés y español. Para más detalles, póngase en contacto con communications@internationalmidwives.org.

Ventas, derechos y licencias

Para presentar solicitudes de uso comercial y consultas sobre derechos y licencias, póngase en contacto con communications@internationalmidwives.org.

Notas de descargo generales

La ICM ha adoptado todas las precauciones razonables para verificar la información que figura en la presente publicación. Sin embargo, el material publicado se distribuye sin garantía de ningún tipo, ni explícita ni implícita. La responsabilidad de la interpretación y el uso que se haga del material recae en el lector. En ningún caso la ICM podrá ser considerada responsable de los daños y perjuicios causados por su utilización.

Agradecimientos

Las Competencias globales para el liderazgo en el ámbito de la matronería son fruto del esfuerzo colectivo de numerosos expertos y colaboradores que han cedido su tiempo y experiencia de forma desinteresada para garantizar que este documento sea exhaustivo y riguroso. Sus nombres figuran en el apéndice 1.

La ICM desea dar las gracias a la autora principal de las Competencias globales para el liderazgo en el ámbito de la matronería, la profesora y matrona jefe Jacqueline Dunkley-Bent OBE. La información incluida en esta Guía se ha enriquecido gracias a las aportaciones de las matronas asesoras de la ICM y los comités profesionales regionales de tres de las seis regiones globales de la ICM, que han desempeñado un papel fundamental en la elaboración del contenido. Por último, un agradecimiento especial a la diseñadora gráfica, Inma Nuñez, y a SimulTrans por las traducciones al francés y al español.

Declaración sobre la inclusión de todos los géneros

La ICM centra su trabajo en las experiencias de las mujeres, pero también es consciente de que las personas de género diverso, incluidas las transexuales y no binarias, también necesitan acceso a la atención de salud sexual, reproductiva, materna, del recién nacido y el adolescente que prestan las matronas.

Introducción

Las Competencias globales para el liderazgo en el ámbito de la matronería reconocen a las matronas como profesionales sanitarias altamente cualificadas y autónomas cuyo liderazgo es esencial para impulsar la salud sexual, reproductiva, materna, neonatal y del adolescente (SSRMNA). A través de sus conocimientos especializados, su ejercicio independiente (1), su pericia clínica y sus labores de defensa y promoción, las matronas moldean y refuerzan las políticas y los sistemas sanitarios, mejoran la calidad de la atención e influyen de forma directa en los resultados sanitarios y las experiencias vividas por las mujeres, los recién nacidos, los adolescentes y las familias.

El liderazgo en el ámbito de la matronería está presente en múltiples entornos y engloba seis áreas clave (2):

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| 1 Estrategias/políticas | 4 Formación |
| 2 Ámbito operativo | 5 Investigación |
| 3 Regulación | 6 Práctica clínica |

«Todas las matronas son líderes».

El liderazgo no se limita a la autoridad que confiere un cargo o a la asignación de una función directiva; es un elemento intrínseco al ejercicio de la matronería. Todas las matronas toman o ayudan a tomar decisiones clínicas, abogan por las mujeres y las familias, influyen en los entornos de atención y contribuyen al rendimiento, la integridad y la resiliencia de los sistemas sanitarios. El proceso hasta convertirse en una matrona líder comienza durante la formación previa al ejercicio, continúa al acceder a la profesión y se potencia con empeño a través de una formación alineada con las Normas globales de la ICM.

Las [Competencias esenciales para la práctica de la partería de la ICM](#) sientan las bases para una atención segura, autónoma, independiente y basada en la evidencia en el ámbito de los servicios de SSRMNA (3). Las Competencias esenciales van más allá de la aptitud clínica y engloban comportamientos profesionales orientados al liderazgo por su propia naturaleza: práctica ética, responsabilidad, comunicación, toma de decisiones conjunta, humildad cultural, mejora de la calidad y defensa y promoción (3,4). Por lo tanto, el liderazgo está arraigado en el ejercicio diario de la matronería.

En las Competencias globales para el liderazgo en el ámbito de la matronería (en adelante, Competencias para el liderazgo), el liderazgo comprende la capacidad relacional, la mejora de la calidad, la defensa y promoción, la seguridad cultural y la influencia estratégica en el seno de los sistemas sanitarios. Esta guía reconoce que el liderazgo es un proceso madurativo y progresivo que se desarrolla a lo largo de la trayectoria profesional de una matrona. Desde el momento de su cualificación inicial, las matronas aplican el juicio clínico, la autonomía profesional y la práctica colaborativa. A medida que se incrementan la experiencia y el saber hacer, el liderazgo se amplía para incluir otros ámbitos tales como la mentoría, el desarrollo y la mejora de los servicios, la investigación y la traslación de la investigación, el fortalecimiento del personal y la implicación en las políticas.

Las Competencias para el liderazgo describen un conjunto estructurado de competencias que abarcan desde las funciones de matronería de nivel básico hasta las de máximo nivel. Establecen niveles graduales de competencia que reflejan una responsabilidad, una autonomía, una influencia y un impacto cada vez mayores en el sistema sanitario. Estos niveles permiten que las matronas entiendan cuáles son las expectativas de liderazgo asociadas a su función y a su etapa de desarrollo profesional, al mismo tiempo que ofrecen itinerarios claros para el crecimiento a lo largo de la trayectoria laboral.

Por lo tanto, en el ámbito de la matronería, el liderazgo no es episódico sino acumulativo. Se expresa a través de lo siguiente:

- Juicio clínico y práctica autónoma e independiente
- Atención de matronería respetuosa, ética y basada en la evidencia
- Colaboración interdisciplinar, trabajo en equipo e influencia de las partes interesadas
- Implicación de la comunidad y promoción de la salud
- Mejora de la calidad y liderazgo en materia de seguridad
- Aportación a las políticas y fortalecimiento del sistema

A medida que las matronas avanzan en su carrera profesional, estas capacidades evolucionan desde el liderazgo clínico directo en el punto de atención hasta una influencia organizativa y estratégica más amplia. En sus niveles más avanzados, el liderazgo en el ámbito de la matronería contribuye a dar forma a los entornos regulatorios, a perfilar las estrategias de salud nacionales, etc.

Al definir el liderazgo en niveles progresivos, las Competencias para el liderazgo ratifican la postura de la ICM de que todas las matronas son líderes y, al mismo tiempo, reconocen que el liderazgo va ganando alcance, complejidad e impacto con el paso del tiempo.

Las Competencias para el liderazgo proporcionan una estructura coherente que sirve de guía a educadores, reguladores, empleadores y asociaciones profesionales a la hora de desarrollar, respaldar y consolidar el liderazgo en el ámbito de la matronería en todos los niveles.

En aras de la claridad y la coherencia, algunos términos que se utilizan en este documento tienen un significado específico. Encontrará la definición de estos términos en el glosario incluido al final del documento.

El glosario contiene explicaciones concisas que propician un entendimiento común y una interpretación precisa de conceptos clave tratados en este documento. Consúltelo para interpretar correctamente todo el contenido.

Aplicación de un enfoque colaborativo para desarrollar las Competencias para el liderazgo

La tarea de desarrollar las Competencias globales para el liderazgo en el ámbito de la matronería recayó en un grupo de trabajo específico formado a través de un proceso de manifestación abierta de interés. De las 43 solicitudes recibidas en total, 35 cumplían los criterios requeridos y permitían configurar un grupo de trabajo diverso y representativo. Entre los miembros del grupo había matronas y partes interesadas de países de todas las regiones de la ICM: África, Asia Sudoriental, Europa, Mediterráneo Oriental, América y Pacífico Occidental (encontrará la lista completa en el apéndice 1).

Entre los miembros del grupo también había personas con una amplia variedad de perfiles profesionales, entornos de práctica y experiencias de liderazgo enmarcados en distintos ámbitos: práctica clínica, formación, políticas, gestión organizativa, investigación, etc. Este vasto espectro de conocimientos garantizó que los debates reflejaran múltiples perspectivas, matices contextuales y consideraciones culturales diversas, lo que reforzó la relevancia y la aplicabilidad globales de las competencias para la práctica de la matronería en diferentes sistemas de salud y contextos de recursos.

El grupo empezó a trabajar formalmente en julio de 2025 y mantuvo cinco reuniones estructuradas distribuidas a lo largo de un periodo de seis meses. Además, entre reunión y reunión, el grupo siguió trabajando para realizar un estudio crítico de la bibliografía, evaluar los temas surgidos a partir del análisis preliminar y pulir sucesivamente el borrador de las competencias para el liderazgo. En cada reunión se siguió un orden del día estructurado que incluía el análisis de las conclusiones temáticas, el debate del borrador de las competencias, una comparación interregional de la aplicabilidad contextual y la identificación de vacíos o redundancias. Las decisiones se tomaron por consenso, y los motivos se justificaron por escrito para garantizar la transparencia y el rigor científico durante el proceso.

Este enfoque exhaustivo y reiterativo que combinaba el estudio de la bibliografía, el análisis temático y la deliberación experta garantizó que la versión final de las Competencias para el liderazgo esté basada en la evidencia y sea globalmente relevante y adaptable a distintos entornos de práctica, niveles de liderazgo y funciones de matronería. La metodología se describe de manera más detallada en el apéndice 3.

Por qué la matronería necesita competencias para el liderazgo

Existen vacíos sistémicos y persistentes en el desarrollo del liderazgo dentro del colectivo de las matronas. Los datos proporcionados por 80 países indican que el 71 % de los países cuenta al menos con una matrona en un puesto de liderazgo (normalmente en ministerios de sanidad, organismos reguladores o centros sanitarios). Sin embargo, la representación de la matronería en cargos de liderazgo sigue siendo desigual, a menudo aislada e insuficiente para influir en la toma de decisiones del sistema en su conjunto. Un 20 % de los países no pudo facilitar datos sobre el liderazgo de las matronas, y un 9 % indicó que no había matronas ocupando puestos de liderazgo de ningún nivel, lo que pone de manifiesto importantes deficiencias en cuanto a la visibilidad, los datos y las vías de acceso al liderazgo (4) (figura 1).



Figure 1

La cantidad limitada de oportunidades para el desarrollo de liderazgo, sumada a la escasez de mujeres líderes que sirvan de ejemplo, sigue restringiendo el avance de las matronas hacia funciones influyentes. A pesar de las pruebas concluyentes de que las matronas salvan vidas, reducen las muertes maternas y neonatales evitables y mejoran la calidad y la igualdad de la atención, para muchas matronas es imposible acceder a una formación en liderazgo y un desarrollo profesional continuado estructurados y basados en la evidencia. La ausencia de unas Competencias para el liderazgo alineadas a escala global ha contribuido a un abordaje fragmentado e incoherente de la preparación para el liderazgo, lo que limita la capacidad de las matronas para diseñar una reforma del sistema sanitario y las políticas.

Las Competencias globales para el liderazgo en el ámbito de la matronería ofrecen una respuesta directa a este vacío proporcionando una base contemporánea y basada en la evidencia para el desarrollo de liderazgo que se puede adaptar a distintos contextos nacionales y locales para reforzar la profesión de matrona y acelerar el avance hacia objetivos de SSRMNA nacionales y globales.

La ausencia de unas competencias alineadas a escala global para el liderazgo en el ámbito de la matronería ha contribuido a un abordaje fragmentado e incoherente de la preparación para el liderazgo, lo que limita la capacidad de las matronas para diseñar una reforma del sistema sanitario y las políticas.

Corbin et al. (5) destacan cinco ámbitos de liderazgo principales que han surgido en las profesiones sanitarias a nivel internacional:

- Liderazgo de uno mismo
- Liderazgo del equipo
- Liderazgo de la atención al cliente
- Liderazgo de organizaciones
- Liderazgo de sistemas

Estos ámbitos se pueden adaptar para reflejar el ámbito y las necesidades contextuales únicos de la matronería. Esta evidencia subraya el valor de una lista exhaustiva de Competencias para el liderazgo que englobe los distintos niveles (individual, de equipo, organizativo y de sistemas) para contribuir a la alineación de las expectativas de liderazgo en el ámbito de la matronería con los paradigmas de liderazgo del sector sanitario en general (5).

El poder de las Competencias para el liderazgo

Las Competencias para el liderazgo tienen el potencial de contribuir a una prestación segura, eficaz y de alta calidad de los servicios de matronería. A continuación, se describe el marco utilizado para desarrollar las Competencias para el liderazgo. La metodología se explica con mayor detalle en los apéndices 2 y 3.

Competencia	Descripción
Autoliderazgo y desarrollo personal	Las matronas líderes demuestran que conocen bien sus valores, emociones, puntos fuertes, limitaciones y conflictos, y utilizan la inteligencia emocional para dirigirse a sí mismas y dirigir a otras personas. Dan muestras de responsabilidad, resiliencia y una práctica reflexiva, y mantienen un compromiso con un aprendizaje continuo que impulsa el crecimiento personal y la eficacia de la organización (6,7,8).
Liderazgo de personas	Las matronas líderes inspiran, respaldan y propician que personas y equipos alcancen objetivos compartidos al mismo tiempo que fomentan una cultura positiva, responsable y de alto rendimiento que refuerza la capacidad del personal y los resultados de atención (9,10,11,12).
Liderazgo relacional y comunicativo	Las matronas líderes impulsan la confianza y la colaboración a través de una comunicación empática basada en fortalezas. Comunican con claridad y determinación, escuchan de manera activa y adaptan su enfoque para garantizar el entendimiento, apuntalar la confianza y optimizar los resultados entre individuos, equipos y partes interesadas (8,13,14,15).
Liderazgo clínico y ético	Las matronas líderes aplican normas profesionales, clínicas y éticas al liderazgo y la toma de decisiones, sirviendo de ejemplo de integridad y responsabilidad, al mismo tiempo que abogan por una atención segura, centrada en la mujer y basada en la evidencia (14,15,16).
Pensamiento estratégico y sistémico	Las matronas líderes aplican el pensamiento crítico y el análisis de la evidencia en contextos clínicos y organizativos complejos, anticipándose a los sistemas sanitarios e influyendo en ellos a través de decisiones estratégicas basadas en la evidencia que ajustan los recursos y logran resultados sostenibles por lo que se refiere a la atención, el servicio y el personal (15,17,18,19,20).

Competencia	Descripción
Defensa, políticas y responsabilidad social	Las matronas líderes hacen que las partes interesadas se impliquen y crean alianzas estratégicas para reforzar la SSRMNA, integrar los servicios y maximizar el impacto colectivo. Defienden los derechos de las mujeres, los recién nacidos y las matronas e influyen en las políticas para impulsar una atención ética e igualitaria alineada con las Competencias esenciales de la ICM (3,4).
Formación, mentoría y desarrollo de capacidades	Las matronas líderes forman, mentorizan, hacen coaching, apadrinan y contribuyen al desarrollo tanto de personas como de equipos a través de una formación estructurada, el adiestramiento y la planificación de recursos humanos, favoreciendo un crecimiento profesional sostenible, la transferencia de conocimientos y una atención de matronería de alto nivel (2,8,26).
Mejora de la calidad, innovación y alfabetización de datos	Las matronas líderes aplican conocimientos analíticos, creativos y de liderazgo, utilizando metodologías sólidas de recopilación y análisis de datos y mejora de la calidad para diseñar, implementar, supervisar y mantener mejoras que fomenten la innovación, una atención de alta calidad y una cultura de aprendizaje continuo (14,21,22).
Igualdad, inclusión y seguridad cultural	Las matronas líderes fomentan entornos inclusivos y culturalmente seguros en los que se promueve la igualdad, se respeta la diversidad, se reducen las desigualdades sistémicas y se da prioridad a una práctica igualitaria y no discriminatoria y a alianzas comunitarias a la hora de diseñar servicios y tomar decisiones (14,20,23).
Liderazgo en situaciones de crisis y contextos operativos	Las matronas líderes garantizan la práctica segura y eficaz de la matronería en situaciones de crisis buscando el equilibrio entre una toma de decisiones oportuna, la continuidad de la atención, unas respuestas adecuadas en función del trauma, la seguridad del personal y los pacientes, y las normas profesionales, fundamentándose en una formación adaptada a las exigencias de la crisis (14,20,29).
Colaboración y resolución de conflictos	Las matronas líderes fomentan la cooperación a través de la colaboración con equipos interdisciplinarios, organizaciones y partes interesadas, entablando relaciones productivas y respetuosas. Abordan los desacuerdos de manera constructiva y trabajan para alcanzar objetivos comunes, propiciando entornos positivos y potenciando la eficacia del equipo y la organización (14,30).
Medio ambiente y sostenibilidad climática	Las matronas líderes integran la conciencia ecológica, las prácticas sostenibles y un liderazgo que tiene en cuenta el cambio climático en la atención, la formación y la prestación de servicios de matronería. Promueven una toma de decisiones medioambientalmente responsable, reducen el impacto de la atención sanitaria y abogan por servicios maternos y neonatales equitativos y resilientes frente al cambio climático (31,32).

Las Competencias para el liderazgo también pueden servir de apoyo a los sistemas sanitarios y a sus responsables de diversas maneras:

- Pueden contribuir a reducir las diferencias injustificadas en la capacidad de liderazgo en el ámbito de la matronería y en su ejercicio, al mismo tiempo que proporcionan a los países un marco claro y estructurado que se puede adaptar a los contextos nacionales y locales.
- Proporcionan a los países, las asociaciones profesionales, los centros educativos, los organismos reguladores y las organizaciones empleadoras un punto de referencia común para el desarrollo, el análisis y el aseguramiento de funciones de liderazgo en el ámbito de la matronería.
- Respaldan la creación de unas descripciones claras y estandarizadas de los puestos de trabajo que estén en consonancia con los requisitos que exige la regulación y con el ámbito de práctica de las matronas.
- Contribuyen al análisis sistemático de las funciones de liderazgo en el ámbito de la matronería existentes permitiendo a las organizaciones evaluar la capacidad y las posibilidades de liderazgo, identificar las deficiencias y subsanarlas mediante el desarrollo o la revisión de las funciones actuales y futuras.
- Sirven de ayuda para el desarrollo de competencias y el plan de estudios de liderazgo ya que establecen una correlación entre las competencias para el liderazgo en materia de salud identificadas a escala global y el ejercicio de la matronería.
- A escala individual, el marco ayuda a los líderes del ámbito de la matronería a autoevaluarse y a enfocar su desarrollo profesional.
- A escala de una organización, sirve de base para la gestión del rendimiento, el desarrollo del liderazgo y la planificación de la sucesión.
- A escala del sistema, propicia la planificación estratégica de los recursos humanos y la armonización de las políticas.

La relevancia de los estilos de liderazgo

Para hacer un uso eficaz del marco de competencias para el liderazgo es esencial reflexionar sobre los distintos tipos y estilos de liderazgo.

El liderazgo no se limita a la autoridad formal o a la asignación de cargos; en realidad, abarca el liderazgo formal o posicional, el liderazgo clínico, el liderazgo estratégico y de sistemas, y el liderazgo informal o distribuido ejercido a través de la influencia y el saber hacer. Además, el liderazgo se expresa a través de una serie de estilos, entre los que se encuentran el transformacional, el relacional, el situacional, el democrático, el transaccional y, en determinados contextos jerárquicos, el autocrático (8,9).

Reconocer esta diversidad permite aplicar las Competencias para el liderazgo con flexibilidad en una serie de funciones y entornos de práctica. Ayuda a las matronas a identificar, articular y optimizar de forma crítica sus aportaciones en materia de liderazgo de modo que se adapten a sus respectivos contextos culturales, organizativos y profesionales, y sean coherentes con ellos.

Los estilos de liderazgo relacional y distribuido están en perfecta consonancia con los fundamentos colaborativos y basados en valores de La filosofía y el modelo de atención de la partería, mientras que el liderazgo situacional reconoce la necesidad de adaptar las conductas de liderazgo a distintos contextos y niveles de autoridad (8,9).

Aunque el liderazgo autocrático es por lo general menos coherente con la filosofía de la matronería, detectar su existencia en el seno de sistemas sanitarios jerárquicos es importante para que las matronas puedan desenvolverse en las estructuras de poder y ejercer su influencia de manera eficaz. La diversidad de tipos y estilos de liderazgo es esencial para una aplicación eficaz de este marco de competencias para el liderazgo, ya que las matronas desempeñan funciones de liderazgo en distintos niveles del sistema sanitario, a menudo sin tener una autoridad formal.

La investigación ha puesto de manifiesto que las matronas líderes eficaces dan muestras de una sólida identidad profesional, competencia relacional, conciencia política, resiliencia y un compromiso con la defensa y promoción y la mejora de la calidad (8).

Estos atributos acentúan la necesidad de contar con unas Competencias para el liderazgo flexibles e inclusivas que certifiquen la multiplicidad de enfoques con respecto al liderazgo (8,10), validen las formas existentes de ejercer el liderazgo y ayuden a las matronas a desarrollar competencias contextualmente relevantes que fortalezcan el liderazgo de los profesionales, la calidad del servicio y la transformación del sistema sanitario.

Marco de competencias globales para el liderazgo en el ámbito de la matronería

Las competencias para el liderazgo se describen de forma detallada en la sección siguiente. Están numeradas del uno al doce únicamente por motivos de claridad y como referencia; el orden no indica prioridad, jerarquía o importancia relativa. Todas las Competencias para el liderazgo son igualmente esenciales y están igualmente interrelacionadas, y su importancia depende del contexto, la función y la etapa de desarrollo del liderazgo.

Niveles de aptitud dentro de las Competencias para el liderazgo

Para garantizar que el desarrollo del liderazgo sea significativo, transparente y cuantificable, es esencial que existan unos niveles claros de aptitud dentro de las Competencias para el liderazgo. La capacidad de liderazgo no aflora de manera uniforme; de hecho, evoluciona con la experiencia, la reflexión y una exposición cada vez mayor a la complejidad. Sin unos niveles definidos, existe el riesgo de que las expectativas sean ambiguas, la evaluación sea incoherente y las oportunidades de desarrollo no coincidan con las capacidades individuales. Si se establecen unos niveles de aptitud estructurados, se crea una trayectoria coherente para el crecimiento, lo que permite a las personas y a las organizaciones reconocer el progreso, fomentar el desarrollo de capacidades y alinear las expectativas de liderazgo en distintos puestos y contextos.

Los niveles de aptitud especificados dentro de las Competencias para el liderazgo se basan en datos contrastados que demuestran que la capacidad profesional se desarrolla de forma progresiva con el paso del tiempo, pasando de una aplicación básica a un impacto estratégico y duradero. El modelo Dreyfus de adquisición de habilidades (11) y la adaptación de Patricia Benner (13) de este modelo a la práctica profesional reconocen que la eficacia varía en función de la experiencia, la uniformidad del rendimiento, el nivel de independencia y la complejidad de las situaciones gestionadas.

Sobre la base de estos modelos fundamentales, el marco de competencias incluye cuatro niveles de aptitud definidos: básico, intermedio, avanzado y estratégico (consulte la figura 2). Estos niveles establecen expectativas comunes para todos los puestos y contextos, propician una evaluación equitativa y transparente, encauzan un desarrollo profesional focalizado y permiten una planificación sistemática de la sucesión. Sobre todo, garantizan que el liderazgo no se evalúe únicamente en función de comportamientos observables, sino también en función de la amplitud de la influencia, el alcance de las responsabilidades y el impacto cuantificable que se demuestren en la práctica.

A continuación, se describen los cuatro niveles de aptitud utilizados para definir las Competencias para el liderazgo (11,13).



La aptitud **básica** se asocia a los líderes que se encuentran en las primeras etapas de su trayectoria o a los líderes emergentes, o bien a la capacidad de liderazgo de nivel inicial. Las matronas que se encuentran en este nivel ejercen su liderazgo en el ámbito clínico, dan muestras de una aplicación básica de las Competencias para el liderazgo en situaciones conocidas, aplican las orientaciones y los comentarios recibidos, y se centran en fomentar la confianza, la coherencia y la capacidad dentro de las responsabilidades definidas.

La aptitud **intermedia** supone una capacidad de liderazgo consolidada. Las matronas que se encuentran en este nivel aplican las Competencias para el liderazgo de forma autónoma en diversos contextos, por ejemplo, en planta o en centros de salud, se adaptan a la complejidad y hacen aportaciones más allá de sus responsabilidades inmediatas ejerciendo de mentoras para otras y contribuyendo a una mejora continua.

La aptitud **avanzada** es característica de los puestos de alta dirección que requieren una amplia y profunda capacidad para actuar en situaciones complejas, ambiguas o de gran repercusión. Las matronas que se encuentran en este nivel influyen en otras gracias a sus conocimientos y a su ejemplo, integran las competencias para el liderazgo en equipos, funciones o centros sanitarios, e impulsan una mejora sostenible.

La aptitud **estratégica** refleja un liderazgo ejecutivo o a nivel de sistema. Las matronas que se encuentran en este nivel determinan la orientación, los criterios y la aplicación a largo plazo de las competencias para el liderazgo. Este nivel implica liderar la transformación, ejercer influencia más allá de los límites de la organización y del sector, e integrar la capacidad de liderazgo en los sistemas, la cultura y el desarrollo de los futuros profesionales (10,11).

Figura 2

Competencia 1: Autoliderazgo e identidad personal y profesional

Las matronas líderes demuestran que conocen bien sus valores, puntos fuertes, limitaciones y conflictos, y utilizan la inteligencia emocional para dirigirse a sí mismas y dirigir a otras personas. Dan muestras de responsabilidad, resiliencia y una práctica reflexiva, y mantienen un compromiso con un aprendizaje continuo que impulsa el crecimiento personal y la eficacia de la organización.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Básico	Da muestras de una autogestión y una responsabilidad constantes y eficaces, reconociendo sus puntos fuertes y sus necesidades de desarrollo particulares, y tomando medidas deliberadas para gestionar su rendimiento.	- Da muestras de fiabilidad, puntualidad y responsabilidad por el propio trabajo. - Reconoce sus puntos fuertes y sus ámbitos de mejora personales. - Pide observaciones y responde a ellas de forma constructiva. - Gestiona con eficacia la carga de trabajo, el tiempo y las prioridades contrapuestas. - Mantiene la profesionalidad y la compostura ante la presión habitual del día a día. - Da muestras de disposición para aprender, cuidarse y desarrollarse personalmente. - Se implica en el aprendizaje y el desarrollo continuados.	- Cumple sistemáticamente los compromisos personales. - Las observaciones reflejan apertura y capacidad de respuesta. - Errores o lapsus de juicio mínimos en el trabajo rutinario - Planes de desarrollo personal claros iniciados - Da muestras de un criterio sensato y prudente en situaciones rutinarias.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Intermedio	- Se autogestiona con eficacia en situaciones complejas y desarrolla activamente su capacidad personal. - Aplica el aprendizaje para optimizar el rendimiento y contribuye a los objetivos del equipo o la organización.	- Demuestra conciencia de su propia persona para adaptar su comportamiento a contextos distintos. - Establece objetivos claros para el desarrollo profesional y supervisa el progreso de forma activa. - Demuestra resiliencia y compostura bajo presión o frente a los cambios. - Pide activamente observaciones, reflexiona sobre ellas y las integra para la mejora continua. - Gestiona las cuestiones personales, el estrés y el bienestar. - Sirve de ejemplo de aprendizaje y desarrollo para sus compañeros.	- Alcanza objetivos en contextos complejos o ambiguos. - Da muestras de crecimiento personal y mejora del rendimiento con el paso del tiempo. - Recibe observaciones positivas de compañeros y superiores con respecto a la autogestión. - Participa activamente en actividades de desarrollo y aplica lo aprendido.
Avanzado	- Da ejemplo en materia de autoliderazgo y desarrollo. - Se anticipa a las necesidades de desarrollo particulares, motiva a los demás a crecer y mantiene un alto rendimiento en situaciones de presión o incertidumbre.	- Identifica y aborda de forma proactiva las carencias en materia de habilidades y las oportunidades de desarrollo. - Mantiene la concentración y el rendimiento en situaciones complejas o de mucha presión. - Da muestras de una autorregulación y una inteligencia emocional avanzadas. - Mentoriza o hace coaching a otras personas en materia de autoliderazgo y resiliencia. - Alinea los objetivos personales con la estrategia del equipo y la organización. - Sirve de ejemplo de responsabilidad, integridad y aprendizaje como valores fundamentales.	- Mantiene un alto rendimiento en situaciones complejas y muy exigentes. - Es una persona reconocida como ejemplo a seguir en materia de desarrollo y responsabilidad personal. - Demuestra que es capaz de mentorizar o hacer coaching de forma satisfactoria a compañeros en materia de autoliderazgo. - Evidencia claramente un aprendizaje continuo aplicado a la práctica.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Estratégico	• Desarrolla capacidad personal y organizativa a través de un autoliderazgo ejemplar. • Influye en la cultura organizativa, sirve de ejemplo del aprendizaje permanente y fomenta la resiliencia y el desarrollo a gran escala.	• Establece y transmite una visión personal que está en consonancia con la estrategia de la organización. • Promueve y aplica una cultura de desarrollo y responsabilidad personal. • Da ejemplo en materia de resiliencia, adaptabilidad y mejora continua. • Inspira y forma a líderes en autoliderazgo en toda la organización. • Integra el autoliderazgo en iniciativas de transformación organizativa.	• La cultura de toda la organización se caracteriza por la responsabilidad, el aprendizaje y la resiliencia. • Crecimiento y alto rendimiento sostenidos a nivel organizativo o sistémico • Los líderes y los equipos dan muestras de mejorar sus capacidades siguiendo su ejemplo personal. • Observaciones positivas de partes interesadas de alto nivel con respecto a la influencia y el impacto

Competencia 2: Liderazgo de personas

Las matronas líderes inspiran, respaldan y propician que personas y equipos alcancen objetivos compartidos al mismo tiempo que fomentan una cultura positiva, responsable y de alto rendimiento que refuerza la capacidad del personal y los resultados de atención.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Básico	- Dirige a personas individuales o equipos pequeños proporcionando una orientación clara, gestionando el rendimiento diario y generando confianza mediante una comunicación y un apoyo constantes. - Se centra en desarrollar capacidades de liderazgo personal al mismo tiempo que garantiza el cumplimiento de los objetivos del equipo.	- Da muestras de fiabilidad, puntualidad y responsabilidad por el propio trabajo. - Reconoce sus puntos fuertes y sus ámbitos de mejora personales. - Pide observaciones y responde a ellas de forma constructiva. - Gestiona con eficacia la carga de trabajo, el tiempo y las prioridades contrapuestas. - Mantiene la profesionalidad y la compostura ante la presión habitual del día a día. - Da muestras de disposición para aprender, cuidarse y desarrollarse personalmente. - Se implica en el aprendizaje y el desarrollo continuados.	- Proporciona expectativas, prioridades y directrices claras a personas individuales o equipos pequeños. - Gestiona el rendimiento diario y aborda los problemas con prontitud y de manera constructiva. - Se comunica periódica y sistemáticamente con los miembros del equipo. - Genera confianza a través de la fiabilidad, la equidad y el cumplimiento de lo prometido. - Contribuye al bienestar del equipo y crea un entorno respetuoso e inclusivo.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Intermedio	- Dirige equipos consolidados de manera eficaz motivando el rendimiento, desarrollando las capacidades y fomentando la colaboración. - Da muestras de una sólida capacidad de coaching, gestiona la complejidad y encuentra un equilibrio entre el desarrollo de las personas y la consecución de resultados.	- Motiva a personas individuales y a equipos para que ofrezcan un rendimiento sólido y constante. - Hace coaching y contribuye al desarrollo de otras personas a través de conversaciones de desarrollo y observaciones periódicas. - Fomenta la colaboración y los desafíos constructivos tanto dentro de los equipos como entre ellos. - Gestiona la complejidad y las prioridades contrapuestas con eficacia. - Encuentra un equilibrio entre el rendimiento y el desarrollo del personal. - Aborda los conflictos y las cuestiones relacionadas con el rendimiento con seguridad, imparcialidad y de forma constructiva.	- La capacidad y la confianza del equipo dan muestras de una mejora cuantificable con el paso del tiempo. - Colaboración sólida y menor dependencia del líder - Obtención constante de resultados - Resultados positivos en materia de compromiso y retención
Avanzado	- Dirige a líderes y a múltiples equipos mediante la creación de una cultura, el desarrollo de entornos de alto rendimiento y el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo más allá de su equipo inmediato. - Se anticipa a los desafíos, lidera en tiempos de cambio e impulsa un rendimiento sostenido a través de otras personas.	- Dirige y forma a líderes, no solo a colaboradores individuales. - Crea una cultura y formas de trabajar que abarcan múltiples equipos. - Crea equipos eficaces y resilientes que funcionan con eficacia sin necesidad de supervisión directa. - Se anticipa a los riesgos relacionados con el personal y las carencias en materia de capacidades. - Dirige a equipos en tiempos de cambio, ambigüedad y presión. - Fomenta un rendimiento sostenido a través del empoderamiento y la responsabilidad.	- Sucesores listos para funciones de liderazgo - Rendimiento uniforme en todos los equipos - Cantera sólida de líderes - Los equipos se adaptan bien al cambio y la incertidumbre.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Estratégico	• Lidera a nivel organizativo marcando el rumbo del liderazgo de personas, creando canteras de líderes e implantando una cultura sólida basada en valores. • Ejerce influencia más allá de las fronteras, impulsa la transformación y garantiza la capacidad organizativa y la sucesión a largo plazo. • Supervisa a los futuros líderes y desarrolla una capacidad de liderazgo sostenible.	• Marca las expectativas y el rumbo de la organización para un liderazgo de personas eficaz. • Crea y mantiene canteras de líderes y planes de sucesión. • Integra valores, inclusión y expectativas de liderazgo en los sistemas y la cultura. • Influye en funciones, organizaciones y partes interesadas externas. • Dirige procesos de transformación culturales u organizativos a gran escala. • Garantiza la sostenibilidad, resiliencia y capacidad organizativa a largo plazo.	• La capacidad de liderazgo es visible y uniforme en toda la organización. • Sólida cobertura de sucesión para funciones críticas • En la práctica diaria se dan muestras activas de los valores y la cultura de la organización. • La organización mantiene el rendimiento en momentos de cambio y con el paso del tiempo.

Competencia 3: Liderazgo relacional y comunicativo

Las matronas líderes impulsan la confianza y la colaboración a través de una comunicación empática basada en fortalezas (26). Comunican con claridad y determinación, escuchan de manera activa y adaptan su enfoque para garantizar el entendimiento, apuntalar la confianza y optimizar los resultados entre individuos, equipos y partes interesadas.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Básico	- Se comunica claramente y con respeto con personas individuales y equipos, entabla relaciones laborales y escucha para entender. - Adapta el estilo de comunicación con asesoramiento y se centra en la precisión y la claridad. - Reflexiona sobre las observaciones para mejorar sus dotes personales de comunicación y de relación.	- Comunica información de manera clara y adecuada a los interlocutores. - Escucha activamente y busca aclaraciones. - Desarrolla relaciones laborales positivas y respetuosas. - Se comunica de forma abierta y transparente, incluso en medio de desafíos clínicos y operativos. - Responde de manera constructiva a las observaciones. - Da muestras de conciencia emocional en las interacciones.	- Los mensajes se comprenden sin necesidad de muchas explicaciones. - Los compañeros se sienten escuchados y respetados. - Los malentendidos se resuelven con rapidez. - Las observaciones se agradecen y se tienen en cuenta. - Las relaciones son profesionales y estables.
Intermedio	- Utiliza la comunicación y las relaciones deliberadamente para influir en los resultados, potenciar la colaboración y gestionar la complejidad. - Ajusta el estilo con confianza y gestiona conversaciones difíciles con eficacia.	- Adapta el estilo de comunicación a distintos interlocutores, culturas y contextos. - Establece relaciones basadas en la confianza entre los equipos. - Comunica el propósito, las expectativas y las observaciones con claridad. - Gestiona los conflictos, los desacuerdos y las conversaciones delicadas de forma constructiva. - Fomenta el diálogo abierto y los desafíos constructivos. - Concilia la defensa y promoción con la indagación.	- Sólida colaboración entre equipos - Las conversaciones difíciles aportan claridad, no agravan la situación. - Las partes interesadas manifiestan confianza y seguridad. - Cantidad mínima de desajustes o retoques - Los equipos se comunican abiertamente y plantean sus inquietudes desde el principio.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Avanzado	• Genera influencia a través de las relaciones y la comunicación entre distintos equipos o funciones. • Da forma a un diálogo, una mentoría, una alineación y una cultura inclusivos, así como a la práctica del liderazgo compartido, especialmente en situaciones complejas o ambiguas. • Utiliza la comunicación estratégica para influir en la toma de decisiones y la alineación organizativa.	• Genera credibilidad e influencia más allá de la autoridad directa. • Pone en consonancia a diversas partes interesadas en torno a resultados comunes. • Se desenvuelve con eficacia en la dinámica política, cultural y organizativa. • Se comunica en momentos de ambigüedad y cambio. • Sirve de ejemplo de liderazgo emocionalmente inteligente bajo presión. • Crea entornos en los que el diálogo honesto es la norma.	• Las partes interesadas convergen a pesar de sus diferentes prioridades. • Los equipos se comunican abiertamente en tiempos de cambio. • Menos compartimentación y mayor cohesión organizativa • Los líderes buscan aportaciones o mediación. • Mantenimiento de la confianza en situaciones de gran presión
Estratégico	• Da forma a la cultura de comunicación de la organización y establece normas relacionales a largo plazo. • Ejerce una influencia amplia y externa, lo que permite generar confianza, compromiso y coherencia a gran escala.	• Sienta las bases para la comunicación de liderazgo y el comportamiento relacional. • Configura las narrativas y los mensajes de la organización en épocas de transformación. • Ejerce influencia más allá de las fronteras organizativas y externas. • Genera confianza a largo plazo con socios y partes interesadas clave. • Incorpora prácticas de comunicación inclusivas y transparentes. • Se anticipa a los riesgos relacionales, culturales y reputacionales.	• Calidad de comunicación uniforme en toda la organización • Altos niveles de confianza en el liderazgo • Relaciones sólidas con las partes interesadas internas y externas • Gestión satisfactoria de crisis o cambios complejos • La cultura de la organización fomenta la apertura y la seguridad psicológica.

Competencia 4: Liderazgo clínico y ético

Las matronas líderes aplican normas profesionales, clínicas y éticas al liderazgo y la toma de decisiones, sirviendo de ejemplo de integridad y responsabilidad, al mismo tiempo que abogan por una atención segura, respetuosa, centrada en la mujer y basada en la evidencia.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Básico	• Aplica principios éticos y conocimientos basados en la evidencia al ejercicio de la profesión y a las decisiones inmediatas. • Reconoce los dilemas éticos, actúa de acuerdo con las normas profesionales y solicita orientación cuando es necesario.	• Da muestras de un buen criterio clínico o profesional en el trabajo diario. • Entiende el código deontológico pertinente y ejerce conforme a él. • Identifica problemas éticos o de seguridad y los remite a las instancias superiores según corresponda. • Actúa con honestidad, integridad y responsabilidad. • Reflexiona sobre sus propias limitaciones y sobre su forma de ejercer. • Da prioridad a la seguridad, la dignidad y el bienestar en todas las decisiones.	• Cumplimiento de las normas y los protocolos clínicos • Documentación precisa y justificación de las decisiones • Remisión adecuada de las inquietudes a quien corresponde • Observaciones positivas tras procesos de supervisión o auditoría • Ninguna brecha evitable en materia de seguridad o ética
Intermedio	• Aplica el criterio clínico y ético de manera coherente en situaciones más complejas. • Encuentra un equilibrio entre prioridades contrapuestas, ayuda a otras personas a tomar decisiones éticas y mantiene los estándares bajo presión.	• Aplica principios éticos en circunstancias complejas o ambiguas. • Encuentra un equilibrio entre las necesidades individuales y la seguridad, la calidad y las limitaciones de recursos. • Proporciona orientación a otros sobre decisiones éticas o clínicas. • Rechaza adecuadamente las prácticas inseguras o poco éticas. • Mantiene los estándares profesionales en situaciones de conflicto o presión. • Utiliza la práctica reflexiva para mejorar la toma de decisiones.	• Toma de decisiones acertadas en casos complejos • Reconocimiento por parte de sus iguales como asesor clínico o ético de confianza • Gestión efectiva de incidentes o dilemas éticos • Mejora de la calidad o la seguridad de los resultados • Implementación de lecciones aprendidas a partir de incidentes o análisis

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Avanzado	• Desempeña un papel de liderazgo con respecto a las normas éticas y clínicas en todos los equipos o servicios. • Da forma a la práctica, aborda los riesgos sistémicos y garantiza que en el trabajo diario se integre la toma de decisiones éticas.	• Dirige o participa en la gobernanza clínica y la supervisión ética. • Identifica y mitiga riesgos éticos o clínicos sistémicos. • Presta apoyo a los equipos en situaciones de alto riesgo o moralmente complejas. • Fomenta una cultura de seguridad, respeto, franqueza y responsabilidad. • Integra consideraciones éticas en el servicio o en decisiones operativas. • Hace coaching a líderes en deliberación ética y clínica y en toma de decisiones.	• Mejora de la seguridad, la calidad o el cumplimiento en todos los equipos • Menor número de brechas éticas o incidentes recurrentes • Resultados positivos en auditorías, inspecciones o acreditaciones • Confianza del personal a la hora de plantear inquietudes • Toma de decisiones éticas coherente en todos los servicios
Estratégico	• Define normas clínicas y éticas a nivel de la organización o el sistema. • Dirige procesos complejos de toma de decisiones éticas, influye en las políticas sanitarias, las normas clínicas y los marcos éticos, y garantiza la integridad profesional y la confianza del público a largo plazo.	• Fija e influye en políticas y normas clínicas y éticas. • Dirige las respuestas de la organización ante grandes desafíos éticos o clínicos. • Encuentra un equilibrio entre el interés público, el riesgo, la calidad y la sostenibilidad. • Ejerce influencia en grupos profesionales, reguladores u organismos externos. • Se asegura de que el liderazgo ético esté integrado en la gobernanza y la cultura. • Se anticipa a futuros riesgos éticos, clínicos o normativos.	• Sólida reputación de la organización en materia de integridad y calidad • Gestión satisfactoria de crisis éticas o incidentes de gran envergadura • Marcos éticos y estructuras de gobernanza duraderos • Alto nivel de confianza y cumplimiento normativo • Confianza constante del público, los pacientes o las partes interesadas

Competencia 5: Pensamiento estratégico y sistémico

Las matronas líderes aplican el pensamiento crítico y el análisis de la evidencia en contextos clínicos y organizativos complejos, anticipándose a los sistemas sanitarios e influyendo en ellos a través de decisiones estratégicas basadas en la evidencia que ajustan los recursos y logran resultados sostenibles por lo que se refiere a la atención, el servicio y el personal.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Básico	Entiende cómo su función y su equipo contribuyen a sistemas y objetivos de carácter más general, y aplica un razonamiento estructurado y la evidencia para tomar decisiones acertadas en situaciones rutinarias y bien definidas.	- Entiende las interdependencias, prioridades y metas de la organización y los «porqués» que hay detrás de las decisiones. - Utiliza datos, la evidencia, la lógica y los marcos normalizados para analizar situaciones y tomar decisiones fundamentadas. - Reconoce las relaciones de causa-efecto, las presuposiciones, las limitaciones, los riesgos, las restricciones y las consecuencias no deseadas. - Identifica problemas y carencias en la prestación de atención y aplica adecuadamente una orientación estratégica en las decisiones diarias. - Busca orientación o aclaración cuando se enfrenta a situaciones complejas o desconocidas.	- Toma decisiones que están en consonancia con la estrategia, los objetivos y las pautas establecidas. - Expone con claridad los fundamentos y el razonamiento que justifican las acciones. - Identifica, evalúa y notifica los riesgos de forma adecuada. - Aborda los problemas con prontitud, minimizando las consecuencias negativas en cascada y corrigiendo los errores. - Utiliza la información disponible de manera eficaz, con observaciones que confirman su buen juicio.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Intermedio	• Aplica el pensamiento sistémico de forma global, analizando información compleja, anticipando repercusiones, sopesando pros y contras, y traduciendo la estrategia en planes viables, al mismo tiempo que toma decisiones fundamentadas en situaciones ambiguas.	• Analiza patrones, tendencias, interdependencias y riesgos potenciales en todas las áreas. • Equilibra la consecución de objetivos a corto plazo con las repercusiones a largo plazo y adapta los planes a las condiciones cambiantes. • Traduce la estrategia en prioridades, planes y resultados claros, teniendo en cuenta aspectos financieros, operativos, de personal y de riesgo. • Realiza una evaluación crítica de la información, cuestiona las presuposiciones y tiene en cuenta diversas perspectivas y repercusiones. • Expone de forma eficaz el razonamiento y los fundamentos que sustentan las decisiones.	• Coordina la consecución de objetivos entre los distintos equipos, estableciendo prioridades claras y optimizando los recursos. • Toma decisiones basándose en un análisis y razonamiento exhaustivos, demostrando una mejora continua en la resolución de problemas. • Se asegura de que los resultados estén en consonancia con los objetivos estratégicos al mismo tiempo que minimiza las consecuencias no deseadas y los retoques. • Realiza un seguimiento del progreso cuantificable en relación con los objetivos y adapta los planes según sea necesario. • Genera confianza a través de observaciones positivas de sus iguales y de partes interesadas de otros ámbitos.
Avanzado	• Dirige el pensamiento estratégico y crítico en múltiples equipos o funciones, dando forma al rendimiento del sistema, armonizando servicios, anticipando riesgos y aplicando un análisis avanzado en entornos complejos, ambiguos y muy exigentes.	• Se anticipa a tendencias, oportunidades y riesgos futuros y a las posibles consecuencias. • Diseña, influye en y optimiza sistemas, estructuras y procesos más allá de las fronteras. • Pone en consonancia a distintas partes interesadas e integra múltiples perspectivas, la evidencia y factores externos en la toma de decisiones. • Toma decisiones de alto impacto en momentos de incertidumbre sirviéndose de marcos estructurados para la planificación y la evaluación de riesgos. • Impulsa un cambio sostenible, cuestiona las ideas imperantes y ofrece orientación sobre pensamiento crítico a otras personas.	• Pone en marcha iniciativas transorganizativas complejas que mejoran el rendimiento del sistema y los resultados. • Pone en consonancia a las partes interesadas y los equipos a pesar de la existencia de prioridades contrapuestas, generando confianza en el análisis y el criterio. • Reduce riesgos sistémicos, ineficiencias y consecuencias negativas en cascada. • Toma decisiones acertadas y de alto impacto de forma sistemática en situaciones complejas. • Contribuye al desarrollo de las capacidades analíticas de los equipos y, al mismo tiempo, es un líder estratégico reconocido.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Estratégico	• Marca la orientación a largo plazo del sistema, ejerciendo influencia sobre las políticas, la cultura y la asignación de recursos a gran escala al mismo tiempo que potencia la innovación, la resiliencia organizativa, la sostenibilidad y la toma de decisiones estratégicas en sistemas sanitarios complejos.	• Determina las prioridades organizativas, la orientación estratégica y la visión a largo plazo utilizando la intuición y la evidencia. • Determina las decisiones en materia de políticas, inversiones y gobernanza, influyendo en socios y sistemas externos. • Se anticipa a los riesgos que afectan al sistema en su conjunto y los mitiga, encontrando un equilibrio entre el rendimiento, la ética y la sostenibilidad. • Refuerza la adaptabilidad y la resiliencia de la organización al mismo tiempo que sirve de ejemplo para la toma de decisiones basada en la evidencia y cuestiona los sesgos cognitivos. • Contribuye al desarrollo de líderes y equipos y los ayuda a aplicar el pensamiento crítico y un razonamiento estructurado en toda la organización.	• Afianza el éxito de la organización y del sistema a través de la alineación estratégica, la mitigación de riesgos y la creación de valor a largo plazo. • Comunica una narrativa estratégica clara que se entiende en toda la organización. • Dirige respuestas eficaces ante trastornos o cambios importantes, fomentando la innovación y la calidad. • Se labra una sólida reputación externa, establece alianzas y fomenta la confianza de las partes interesadas en la toma de decisiones. • Desarrolla equipos de liderazgo que aplican sistemáticamente el pensamiento crítico para mejorar los resultados estratégicos.

Competencia 6: Defensa, políticas y responsabilidad social

Las matronas líderes hacen que las partes interesadas se impliquen y crean alianzas estratégicas para reforzar la SSRMNA, integrar los servicios y maximizar el impacto colectivo. Defienden los derechos de las mujeres, los recién nacidos y las matronas e influyen en las políticas para impulsar una atención ética e igualitaria alineada con las Competencias esenciales de la ICM.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Básico	• Da muestras de un comportamiento ético socialmente responsable. • Participa de forma cooperativa en los esfuerzos del equipo, establece relaciones laborales más allá del equipo inmediato y contribuye de manera constructiva a los objetivos comunes.	• Entiende las políticas, la regulación y las expectativas de la sociedad; actúa con ética y responsabilidad. • Contribuye a la defensa y promoción, a la responsabilidad social y a las iniciativas del equipo. • Da la voz de alarma del modo apropiado cuando no se cumplen las normas. • Teje relaciones respetuosas y colaborativas y escucha las perspectivas de los demás. • Da muestras de franqueza, confianza, responsabilidad y cooperación entre equipos.	• Su trabajo cumple las políticas, las normas y las directrices éticas. • Participa de manera constructiva en la defensa y promoción, las políticas y las iniciativas del equipo. • Estrecha lazos interpersonales positivos dentro y fuera del equipo. • Alcanza los objetivos del equipo de forma colaborativa con muy pocos conflictos. • Demuestra ser consciente de la responsabilidad social y las obligaciones éticas.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Intermedio	• Demuestra ser capaz de implicar a partes interesadas diferentes y desarrollar alianzas estratégicas que refuercen la SSRMNA. • Aboga por los derechos de las mujeres, los recién nacidos y las matronas con eficacia, contribuyendo al diálogo sobre las políticas y a iniciativas colaborativas que impulsan una atención ética y equitativa alineada con las Competencias esenciales de la ICM.	• Aplica la comprensión de las políticas, la regulación y el impacto social en las decisiones. • Aboga por prácticas éticas y socialmente responsables. • Negocia y se comunica con partes interesadas para alcanzar objetivos comunes. • Desarrolla relaciones de colaboración entre equipos fomentando el intercambio de conocimientos. • Respalda las iniciativas de cambio y la titularidad compartida de los resultados.	• Dirige iniciativas que tienen un impacto social, ético y político cuantificable. • Se gana el reconocimiento de las partes interesadas por una toma de decisiones fiable y socialmente responsable. • Garantiza el éxito de los proyectos a través de la cooperación transfuncional. • Afianza redes colaborativas y resuelve conflictos de manera constructiva. • Mejora el cumplimiento normativo, la concienciación y los resultados en consonancia con las políticas y las normas.
Avanzado	• Impulsa iniciativas de defensa y promoción y de políticas entre equipos. • Se anticipa a tendencias, influye en las estrategias de manera ética, crea coaliciones con múltiples partes interesadas, resuelve desafíos y fomenta la colaboración a nivel del sistema.	• Desarrolla y dirige iniciativas de defensa y promoción o de responsabilidad social que engloban a varios equipos. • Se anticipa a las oportunidades y los riesgos sociales, regulatorios o éticos. • Crea asociaciones, coaliciones y alianzas para impulsar la consecución de objetivos. • Influye en la estrategia, mentoriza y hace coaching a otras personas en materia de liderazgo ético. • Moviliza recursos, gestiona conflictos y promueve la colaboración inclusiva.	• Implementa con éxito iniciativas de defensa y promoción o de políticas que engloban a varios equipos. • Da forma a las prácticas de la organización reflejando un liderazgo ético y socialmente responsable. • Influye en y pone en consonancia a diversas partes interesadas e iniciativas en las que participan múltiples partes interesadas. • Reduce el riesgo ético o social y garantiza una ejecución colaborativa satisfactoria. • Teje redes de confianza y alianzas a largo plazo en toda la organización.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Estratégico	Define la estrategia de defensa y promoción, políticas y responsabilidad social de la organización o de todo el sistema. Influye en las partes interesadas, integra la gobernanza ética, impulsa un impacto sostenible y establece colaboraciones transformadoras a largo plazo.	- Define la estrategia de defensa y promoción, políticas y responsabilidad social de la organización. - Influye en las políticas y en las partes interesadas a escala nacional, del sector o de la organización. - Establece coaliciones y colaboraciones sostenibles de múltiples niveles. - Integra la ética, la gobernanza y la cultura colaborativa en la toma de decisiones. - Contribuye al desarrollo de líderes futuros y se anticipa a repercusiones a largo plazo a nivel social y sistémico.	- Impulsa el liderazgo ético y el impacto social en toda la organización. - Lleva a cabo iniciativas estratégicas con las que se alcanzan resultados sociales, éticos o políticos cuantificables. - Establece y mantiene colaboraciones externas y ejerce una influencia que se extiende más allá de la organización. - Genera una gran confianza de las partes interesadas en la responsabilidad, la defensa y promoción y la colaboración. - Logra un impacto duradero a través de iniciativas multiorganizativas y transfronterizas.

Competencia 7: Formación, mentoría y desarrollo de capacidades

Las matronas líderes forman, mentorizan, hacen coaching, apadrinan y contribuyen al desarrollo tanto de personas como de equipos a través de una formación estructurada, el adiestramiento y la planificación de recursos humanos, favoreciendo un crecimiento profesional sostenible, la transferencia de conocimientos y una atención de matronería de alto nivel.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Básico	- Contribuye al aprendizaje y el desarrollo en los equipos inmediatos. - Comparte conocimientos y ofrece orientación bajo supervisión y contribuye al desarrollo de compañeros y estudiantes en contextos cotidianos.	- Presta ayuda y proporciona orientación precisa a estudiantes o compañeros. - Comparte conocimientos y saber hacer de manera adecuada en el marco de sus funciones. - Demuestra la voluntad de aprender de compañeros experimentados. - Fomenta las preguntas y la participación en las actividades de aprendizaje. - Aplica prácticas basadas en la evidencia en la enseñanza o la mentorización.	- Observaciones positivas de estudiantes, compañeros o supervisores - Participación activa y sistemática en las actividades de aprendizaje del equipo - Conocimiento demostrado de las normas y directrices profesionales - Errores mínimos en la enseñanza impartida o la orientación proporcionada
Intermedio	- Dirige actividades de formación, mentoría y desarrollo de capacidades en equipos o departamentos. - Ayuda a otros a desarrollar aptitudes, conocimientos y confianza en la práctica de la matronería.	- Planifica e imparte sesiones formativas o programas de mentoría. - Proporciona observaciones constructivas y coaching en función de las necesidades particulares. - Identifica necesidades de aprendizaje y propicia el desarrollo profesional. - Fomenta la práctica reflexiva y el pensamiento crítico entre sus pupilos. - Supervisa el progreso y evalúa los resultados de aprendizaje.	- Mejora de la competencia, la confianza y el rendimiento de los pupilos o los miembros del equipo - Evaluación positiva de las sesiones de aprendizaje o los programas de mentoría - Aplicación demostrable de lo aprendido en la práctica clínica - Reconocimiento como formador o mentor de confianza dentro del equipo

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Avanzado	- Dirige la creación de capacidades y el desarrollo profesional en varios equipos o servicios. - Diseña iniciativas educativas, desarrolla marcos de mentoría, establece oportunidades de coaching y refuerza las capacidades de los recursos humanos en el ámbito de la matronería.	- Desarrolla e implementa programas educativos y de mentoría estructurados. - Pone en consonancia las iniciativas de aprendizaje con las prioridades de la organización y el servicio. - Hace coaching y contribuye al desarrollo de otros formadores o mentores. - Fomenta una cultura de aprendizaje continuo y práctica reflexiva. - Evalúa el impacto de las iniciativas de desarrollo de capacidades y ajusta las estrategias según corresponda.	- Mejora en la calidad del servicio o en los resultados de los pacientes vinculada a las iniciativas de desarrollo - Participación continuada en programas de formación y mentoría en varios equipos - Reconocimiento de compañeros y partes interesadas por su contribución al desarrollo de los trabajadores - Pruebas que demuestran la planificación de la sucesión y el desarrollo de las capacidades de liderazgo
Estratégico	- Define la estrategia de formación, mentoría y desarrollo de capacidades en materia de matronería en toda la organización y en todo el sector. - Influye en las políticas, desarrolla canteras de líderes, crea oportunidades y garantiza el desarrollo profesional sostenible y el crecimiento y la retención de los recursos humanos.	- Influye en y dirige la estrategia de formación y mentoría en matronería de la organización o de la región. - Establece marcos para el desarrollo de los recursos humanos y la sucesión de los líderes. - Influye en organismos profesionales o centros de formación externos para reforzar la práctica de la matronería. - Fomenta iniciativas de aprendizaje y desarrollo de capacidades innovadoras basadas en la evidencia. - Fomenta una cultura de mentoría y aprendizaje permanente a gran escala. - Ampara a los líderes del futuro.	- Demostración de capacidad de liderazgo y crecimiento profesional constante en la organización o en el sector - Mejora de las capacidades y la retención de los trabajadores a través de programas de desarrollo estructurados - Reconocimiento por parte de organismos externos, autoridades reguladoras o redes profesionales - Fomenta iniciativas de mentoría inversa para reflexionar sobre la propia práctica y, al mismo tiempo, inspirar el desarrollo de los líderes del futuro.

Competencia 8: Mejora de la calidad, innovación y alfabetización de datos

Las matronas líderes aplican conocimientos analíticos, creativos y de liderazgo, utilizando metodologías sólidas de recopilación y análisis de datos y mejora de la calidad para diseñar, implementar, supervisar y mantener mejoras que fomenten la innovación (25), una atención de alta calidad y una cultura de aprendizaje continuo.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Básico	• Aplica principios de mejora de la calidad y alfabetización de datos básicos a su propia práctica. • Participa en iniciativas de mejora y contribuye a la innovación con orientación.	• Entiende las nociones básicas de la recopilación, la interpretación y la presentación de datos. • Reconoce oportunidades para la mejora a pequeña escala en el trabajo rutinario. • Aplica pautas basadas en la evidencia en la toma de decisiones. • Contribuye a la innovación proponiendo ideas o mejoras. • Sigue protocolos y normas de calidad.	• Documentación y presentación de datos precisas • Participación en actividades de mejora de la calidad a nivel de equipo • Las observaciones confirman la aplicación de prácticas basadas en la evidencia. • Implementación de pequeñas mejoras bajo supervisión
Intermedio	• Dirige o participa en iniciativas de mejora de la calidad en equipos o servicios. • Utiliza datos para fundamentar las decisiones, evalúa resultados y propicia soluciones innovadoras para mejorar la atención.	• Recopila, analiza e interpreta datos para identificar oportunidades de mejora. • Diseña e implementa iniciativas de mejora de la calidad locales. • Evalúa resultados y ajusta los enfoques en función de la evidencia. • Fomenta la innovación y la resolución de problemas dentro de los equipos. • Utiliza datos para sustentar la toma de decisiones y los debates de equipo.	• Mejoras demostrables en la eficiencia, la seguridad o la calidad de la atención • Observaciones positivas de compañeros y partes interesadas sobre el uso de datos • Implementación fructífera de innovaciones a nivel de equipo y contribución a estudios de investigación • Decisiones basadas en la evidencia y en resultados cuantificables

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Avanzado	- Dirige iniciativas de mejora de la calidad, de innovación y basadas en datos en varios equipos o servicios. - Integra una cultura de mejora continua y ayuda a otros a desarrollar su capacidad para utilizar los datos y la innovación con el fin de mejorar la atención.	- Diseña y dirige programas de mejora de la calidad multiequipo. - Aplica un análisis de datos avanzado y una síntesis de la evidencia para dar forma a la estrategia. - Mentoriza y contribuye al desarrollo del personal en técnicas de mejora, innovación y alfabetización de datos. - Impulsa la adopción de tecnología y prácticas innovadoras. - Supervisa e informa sobre el impacto en los resultados y el rendimiento de los servicios.	- Mejora sostenida en varios equipos o servicios - El personal da muestras de una mayor competencia en el uso de datos y una mejora de la calidad. - Reconocimiento por la implementación satisfactoria de prácticas innovadoras, labores de investigación y publicaciones - Mejora cuantificable en la prestación de servicios y los resultados de salud de los pacientes
Estratégico	- Diseña estrategias a nivel de organización o de sistema para la mejora de la calidad, la innovación y la toma de decisiones fundamentadas en datos. - Influye en las políticas, la gobernanza y la cultura para integrar prácticas sostenibles basadas en la evidencia.	- Desarrolla y dirige la estrategia de la organización para la calidad y la innovación. - Utiliza datos para influir en las políticas, la asignación de recursos y el diseño de los servicios. - Se anticipa a tendencias, riesgos y oportunidades para mejorar la atención a gran escala. - Fomenta una cultura de mejora continua, innovación y aprendizaje dentro de la organización. - Contribuye a desarrollar la capacidad y el liderazgo del personal en materia de calidad, alfabetización de datos, investigación e innovación.	- Mejoras en la eficiencia, la seguridad o la calidad de la atención al paciente en toda la organización - Adopción sostenible de tecnología y prácticas innovadoras - Decisiones de gobernanza o de políticas fundamentadas en la evidencia y en datos sólidos - Reconocimiento como líder en mejora de la calidad e innovación dentro de la profesión - La capacidad y la confianza del personal en la mejora de la calidad y el uso de los datos están arraigadas. - Se llevan a cabo investigaciones que amplían el acervo de conocimientos.

Competencia 9: Igualdad, inclusión y seguridad cultural

Las matronas líderes fomentan entornos inclusivos y culturalmente seguros en los que se promueve la igualdad, se respeta la diversidad, se reducen las desigualdades sistémicas y se da prioridad a una práctica igualitaria y no discriminatoria y a alianzas comunitarias a la hora de diseñar servicios y tomar decisiones.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Básico	• Da muestras de concienciación con los principios de igualdad, inclusión y seguridad cultural y los aplica en sus interacciones diarias. • Detecta los sesgos, respeta la diversidad y contribuye a un entorno seguro e inclusivo.	• Demuestra que respeta las identidades, las circunstancias y las perspectivas diferentes. • Reconoce sus propios prejuicios y limitaciones. • Aplica políticas y procedimientos que fomentan la igualdad y la inclusión. • Se comunica de forma respetuosa e inclusiva. • Busca orientación cuando debe hacer frente a situaciones culturalmente delicadas.	• Las observaciones de compañeros e iguales indican un comportamiento respetuoso e inclusivo. • Participación en formación básica sobre diversidad, igualdad e inclusión (DEI) o seguridad cultural • Incidentes mínimos de exclusión, microagresiones o insensibilidad cultural • Aplicación observada de prácticas de inclusión en el trabajo diario
Intermedio	• Se pone al frente de y fomenta la igualdad, la inclusión y la seguridad cultural en equipos o departamentos. • Aboga por prácticas justas y se asegura de que se tengan en cuenta todas las opiniones a la hora de tomar decisiones.	• Es un ejemplo de comportamiento inclusivo y alienta la participación equitativa. • Identifica y aborda los obstáculos que ponen trabas a la inclusión en equipos. • Fomenta la diversidad de perspectivas en la resolución de problemas y la planificación. • Ayuda a los compañeros a aplicar principios de seguridad cultural. • Interviene de forma constructiva en situaciones en las que existen sesgos o desigualdades.	• El equipo da muestras de prácticas inclusivas y equitativas. • Observaciones positivas de compañeros y partes interesadas sobre inclusión • Reducción de incidentes o resultados injustos dentro del equipo • Resolución satisfactoria de problemas relacionados con desigualdades o sesgos

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Avanzado	• Da forma a la igualdad, la inclusión y la seguridad cultural en múltiples equipos, servicios o funciones de la organización. • Influye en la cultura, las políticas y las prácticas para fomentar una inclusión e igualdad sistémicas.	• Dirige iniciativas para integrar la igualdad y la seguridad cultural en las políticas y las prácticas de la organización. • Identifica desigualdades sistémicas y desarrolla estrategias para abordarlas. • Hace coaching a otros en liderazgo inclusivo y competencia cultural. • Da forma a las políticas haciendo partícipes a grupos subatendidos. • Supervisa y evalúa el impacto de las iniciativas de igualdad e inclusión.	• La organización da muestras de mejoras cuantificables en materia de inclusión y resultados equitativos. • El personal manifiesta su concienciación y confianza a la hora de aplicar los principios de igualdad y seguridad cultural. • Reconocimiento por su liderazgo en el fomento de la inclusión y la reducción de la discriminación y los sesgos sistémicos • Reducción de las prácticas culturalmente inseguras y las desigualdades del sistema
Estratégico	• Impulsa la estrategia de igualdad, inclusión y seguridad cultural de la organización o de todo el sistema. • Influye en las políticas, la gobernanza y las alianzas externas para lograr una repercusión sistémica sostenible.	• Desarrolla y dirige la estrategia de igualdad, inclusión y seguridad cultural de la organización. • Influye en las políticas y la gobernanza para integrar una igualdad sistémica. • Crea alianzas entre organizaciones o que abarcan todo el sector para fomentar la inclusión. • Es un ejemplo de liderazgo inclusivo a nivel ejecutivo. • Se anticipa a los riesgos y oportunidades de igualdad a largo plazo e impulsa un cambio proactivo.	• Organización o sistema reconocido por su liderazgo en igualdad e inclusión • Mejoras continuadas en resultados equitativos, seguridad cultural y diversidad del personal • Las partes interesadas externas manifiestan confianza en las prácticas inclusivas de la organización. • Igualdad e inclusión integradas en la gobernanza, la estrategia y la cultura

Competencia 10: Liderazgo en situaciones de crisis y contextos operativos

Las matronas líderes garantizan la práctica segura y eficaz de la matronería en situaciones de crisis buscando el equilibrio entre una toma de decisiones oportuna, la continuidad de la atención, unas respuestas adecuadas en función del trauma, la seguridad del personal y los pacientes, y las normas profesionales, fundamentándose en una formación adaptada a las exigencias de la crisis.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Básico	- Gestiona sus propias responsabilidades de manera eficaz durante incidentes locales o bajo presión operativa. - Sigue los procedimientos establecidos y contribuye a las respuestas del equipo ante sucesos que alteran la rutina.	- Mantiene la compostura y la profesionalidad bajo presión. - Sigue las políticas operativas, las vías de remisión a jerarquías superiores y los procedimientos de emergencia. - Da prioridad a la seguridad de mujeres, bebés y personal. - Se comunica con claridad y prontitud durante incidentes. - Reconoce los límites de autoridad y busca apoyo de forma apropiada. - Ayuda a compañeros durante desafíos operativos.	- Cumplimiento de los protocolos durante incidentes o momentos de sobrecarga - Documentación precisa y remisión oportuna a jerarquías superiores - Las observaciones apuntan a la fiabilidad bajo presión. - Ningún incidente de seguridad evitable relacionado con la respuesta
Intermedio	- Dirige equipos con eficacia durante desafíos operativos o crisis localizadas. - Coordina recursos, gestiona prioridades contrapuestas y contribuye al bienestar del personal al mismo tiempo que mantiene una atención segura.	- Toma decisiones acertadas y a tiempo en situaciones de presión operativa. - Coordina la dotación de personal, los recursos y los flujos de trabajo. - Se comunica claramente con los equipos y las partes interesadas en momentos de inestabilidad. - Identifica y mitiga riesgos operativos. - Contribuye a la seguridad psicológica y al bienestar del personal. - Analiza incidentes para propiciar el aprendizaje y la mejora.	- Continuidad segura de la atención cuando el servicio está sometido a presión - Daños o agravamiento reducidos durante incidentes - Observaciones positivas del personal y las partes interesadas - Aplicación demostrada de lo aprendido tras los incidentes

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Avanzado	- Dirige respuestas operativas complejas en varios servicios o emplazamientos. - Se anticipa a los riesgos, gestiona crisis prolongadas o de alto impacto, y estabiliza sistemas al mismo tiempo que contribuye a la recuperación.	- Dirige respuestas multiequipo o multiemplazamiento ante crisis. - Se anticipa a la intensificación y elabora planes de contingencia. - Encuentra un equilibrio entre consideraciones éticas, clínicas, operativas y de personal. - Mantiene una visión global de la situación en varios sistemas. - Se comunica con eficacia con altos cargos y socios externos. - Dirige reuniones de análisis estructuradas y planes de recuperación.	- Gestión eficaz de crisis complejas o duraderas - Mantenimiento o restauración de la estabilidad del sistema - Menor número de fallos operativos o incidentes recurrentes - Gran confianza por parte del personal, líderes y socios
Estratégico	Contribuye a la preparación frente a crisis a nivel organizativo o sistémico, a la resiliencia operativa y a la capacidad de respuesta ante emergencias de los servicios de matronería.	- Desarrolla la estrategia de preparación para operativos y crisis. - Integra la resiliencia, la capacidad de respuesta ante momentos de sobrecarga y la planificación de la continuidad. - Influye en las políticas, la gobernanza y la respuesta del sistema en su conjunto. - Dirige el aprendizaje de la organización a raíz de incidentes de gran envergadura. - Desarrolla la capacidad de liderazgo en gestión de operativos y crisis. - Se anticipa a futuros riesgos y vulnerabilidades del sistema.	- Alto nivel de preparación y respuesta eficaz ante incidentes de gran envergadura - Excelentes resultados en materia de auditoría, garantía y preparación para emergencias - Continuidad sostenida de los servicios durante alteraciones que afectan al sistema en su conjunto - Confianza de la organización en su capacidad de liderazgo en situaciones de crisis - Mejora de la resiliencia operativa a largo plazo

Competencia 11: Colaboración y resolución de conflictos

Las matronas líderes fomentan la cooperación y colaboran con equipos sanitarios interdisciplinarios, organizaciones y partes interesadas, estableciendo relaciones productivas y respetuosas, abordando los desacuerdos de manera constructiva y trabajando para alcanzar objetivos comunes a fin de mantener unos entornos positivos y potenciar la eficacia del equipo y la organización.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Básico	- Trabaja eficazmente con compañeros en situaciones rutinarias y gestiona los pequeños desacuerdos con profesionalidad. - Busca orientación cuando surgen conflictos y contribuye de forma constructiva a los objetivos del equipo. - Se comunica abiertamente y escucha de forma activa.	- Da muestras de respeto y profesionalidad en las interacciones. - Participa activamente en los debates del equipo. - Responde con calma y profesionalidad ante pequeños desacuerdos o malentendidos. - Busca orientación o aclaraciones cuando surgen conflictos. - Comparte información y contribuye a alcanzar los objetivos del equipo. - Da muestras de disposición al compromiso.	- El trabajo en equipo y la colaboración se dan sin que sea necesario recurrir a instancias superiores. - Las observaciones indican una conducta respetuosa. - Los conflictos menores se resuelven o se remiten a jerarquías superiores de forma adecuada. - Aportaciones que contribuyen a los resultados colectivos
Intermedio	- Propicia una colaboración eficaz entre equipos o funciones. - Resuelve desacuerdos de manera constructiva, equilibra perspectivas discrepantes y se asegura de que se alcancen los objetivos colectivos.	- Fomenta una comunicación abierta y el intercambio de ideas. - Media en caso de desacuerdo e identifica soluciones aceptables para todas las partes. - Equilibra los intereses de las partes interesadas para mantener las relaciones y los resultados. - Genera confianza a nivel de equipos o departamentos. - Fomenta la colaboración y la resolución colectiva de problemas. - Gestiona los conflictos sin minar la moral ni las relaciones.	- Los conflictos se resuelven con prontitud y de forma constructiva. - Los equipos manifiestan altos niveles de cooperación y confianza. - Se alcanzan objetivos compartidos pese a la existencia de perspectivas discrepantes. - Las partes interesadas consideran que el líder es una persona justa y accesible.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Avanzado	- Dirige la colaboración y la resolución de conflictos en varios equipos o unidades de la organización. - Se anticipa a posibles conflictos, desarrolla alianzas y fomenta una cultura de compromiso constructivo.	- Influye en y pone en consonancia a múltiples equipos o partes interesadas. - Se anticipa a posibles puntos de conflicto y los mitiga. - Da ejemplo de debate constructivo y resolución de problemas bajo presión. - Hace coaching a otros en habilidades de colaboración y resolución de conflictos. - Crea alianzas entre funciones para alcanzar objetivos estratégicos. - Fomenta una cultura de respeto mutuo y responsabilidad.	- Resolución satisfactoria de conflictos complejos o de alto impacto - Colaboración continuada en equipos o funciones - Observaciones positivas de múltiples partes interesadas - Los equipos y líderes dan muestras de un trabajo en equipo y una gestión de conflictos mejorados.
Estratégico	- Da forma a la cultura y las estructuras de la organización para propiciar la colaboración y la resolución constructiva de conflictos a gran escala. - Influye en toda la organización y a escala externa para alcanzar resultados estratégicos.	- Establece normas y expectativas en materia de colaboración y resolución de conflictos en toda la organización. - Resuelve conflictos sistémicos que repercuten en el rendimiento o la reputación. - Integra la colaboración y prácticas de resolución de conflictos en las políticas y la cultura. - Influye en partes interesadas o socios externos para alcanzar objetivos compartidos. - Ayuda a otros a desarrollar capacidad de liderazgo para gestionar conflictos y fomentar la colaboración. - Impulsa la consonancia, el compromiso y la confianza a largo plazo a nivel organizativo o sistémico.	- La organización da muestras de una cultura sólida de colaboración. - Reducción de la cantidad de conflictos que se agravan en equipos y departamentos - Indicadores positivos de compromiso y confianza - Las partes interesadas expresan su confianza en la gestión de conflictos y el enfoque colaborativo de los líderes. - Éxito de iniciativas estratégicas con una amplia aceptación y una fricción mínima

Competencia 12: Sostenibilidad medioambiental y climática

Las matronas líderes integran la conciencia ecológica, las prácticas sostenibles y un liderazgo que tiene en cuenta el cambio climático en la atención, la formación y la prestación de servicios de matronería. Promueven una toma de decisiones medioambientalmente responsable, reducen el impacto de la atención sanitaria y abogan por servicios de SSRMNA equitativos y resilientes frente al cambio climático.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Básico	• Da muestras de una concienciación básica sobre la sostenibilidad medioambiental y las cuestiones climáticas en el ámbito sanitario. • Aplica prácticas sostenibles en su propio trabajo. • Contribuye a conductas medioambientalmente responsables con orientación.	• Entiende nociones básicas sobre la sostenibilidad medioambiental y las cuestiones climáticas en el ámbito sanitario. • Es consciente del modo en el que las actividades clínicas diarias pueden afectar al medio ambiente. • Es consciente del modo en el que el cambio climático puede repercutir en la salud materna y neonatal. • Sigue las pautas y políticas de sostenibilidad de la organización. • Reduce al mínimo los residuos y utiliza los recursos de forma responsable en el día a día. • Demuestra la voluntad aprender sobre prácticas sanitarias sostenibles.	• Cumplimiento sistemático de las prácticas de separación de residuos y ahorro de recursos • Participación en formación básica de concienciación sobre sostenibilidad o medio ambiente • El supervisor o las observaciones de los compañeros confirman una conducta medioambientalmente responsable. • Participa en proyectos de investigación o mejora de la calidad que analizan la repercusión medioambiental de los servicios de maternidad.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Intermedio	• Contribuye activamente a prácticas medioambientalmente sostenibles en equipos o servicios. • Identifica oportunidades para reducir el impacto medioambiental y contribuye a la implementación de iniciativas locales de sostenibilidad en la atención en matronería.	• Identifica ámbitos en los que es posible reducir los residuos, el consumo de energía o el uso de recursos. • Participa en o dirige proyectos de sostenibilidad a pequeña escala dentro del servicio. • Fomenta prácticas clínicas y administrativas medioambientalmente responsables. • Incorpora consideraciones climáticas y medioambientales en la planificación de la atención cuando corresponde. • Anima a los compañeros a adoptar conductas sostenibles. • Aplica sus conocimientos sobre los riesgos relacionados con el clima para adaptar la atención a madres y recién nacidos en la práctica.	• Recopila y analiza datos globales del servicio para identificar ámbitos en los que sea posible reducir el impacto medioambiental, por ejemplo, artículos de un solo uso, desechos farmacéuticos o uso innecesario de recursos en la atención materna. • Observaciones positivas de compañeros sobre iniciativas de sostenibilidad • Implementación fructífera de proyectos de mejora medioambiental a pequeña escala • Difunde los resultados de las investigaciones sobre sostenibilidad o salud ambiental mediante presentaciones, informes o publicaciones con el fin de contribuir a la mejora de los servicios de SSRMNA.

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Avanzado	- Dirige iniciativas de sostenibilidad o respuesta al cambio climático en múltiples equipos o servicios. - Integra prácticas medioambientalmente responsables en la prestación de la atención, las políticas y la formación, y ayuda a otros a desarrollar su capacidad en liderazgo sanitario sostenible.	- Diseña y dirige programas de sostenibilidad medioambiental multiequipo. - Integra principios de sostenibilidad en el diseño de servicios, formación y pautas clínicas. - Mentoriza al personal en prácticas sanitarias medioambientalmente responsables. - Colabora con socios interdisciplinarios para reducir el impacto medioambiental. - Supervisa y evalúa el rendimiento y los resultados medioambientales. - Dirige y ayuda a otros a integrar estrategias de adaptación climática en la atención materna y neonatal.	- Mejoras medioambientales cuantificables y continuadas en varios servicios - Aumento de los conocimientos y la competencia del personal en cuanto a prácticas de sostenibilidad - Reconocimiento por su liderazgo en iniciativas sanitarias medioambientalmente responsables - Integración de medidas de sostenibilidad en políticas, protocolos o programas de formación - Contribuye a proyectos de investigación o basados en la evidencia que estudian modelos sostenibles de atención en matronería (por ejemplo, modelos de continuidad de la atención, atención comunitaria o reducción de los desplazamientos a través de la tele-sanidad).

	Niveles de aptitud	Indicadores clave	Ejemplos de prueba
Estratégico	• Da forma a la estrategia de la organización y del sistema en su conjunto para la sostenibilidad medioambiental y la resiliencia climática en los servicios de matronería y SSRMNA. • Influye en las políticas, la gobernanza y la cultura para integrar una práctica sanitaria medioambientalmente responsable y adaptable al cambio climático.	• Desarrolla y dirige estrategias de sostenibilidad organizativas o regionales. • Influye en decisiones sobre políticas, financiación e infraestructura en pro de una atención sanitaria medioambientalmente responsable. • Se anticipa a riesgos relacionados con el cambio climático e integra la resiliencia y la planificación de la adaptación en los servicios de SSRMNA. • Fomenta una cultura de innovación, custodia y responsabilidad medioambiental. • Desarrolla capacidad de liderazgo en sostenibilidad y prácticas adaptadas al cambio climático entre el personal.	• Reducción del impacto medioambiental y mejora de los indicadores de sostenibilidad en toda la organización • Cambios de infraestructura y políticas sostenibles integrados en las estructuras de gobernanza • Reconocimiento como líder o contribuidor a una atención sanitaria adaptada al cambio climático a nivel profesional o sistémico • Aplicación demostrada de medidas de adaptación y planificación de resiliencia en servicios de SSRMNA • El personal demuestra una competencia y un compromiso constantes con las prácticas de sostenibilidad medioambiental.

Conclusión

El marco de Competencias para el liderazgo propicia el desarrollo de liderazgo en el ámbito de la matronería en contextos globales diversos, reforzando los sistemas sanitarios, mejorando los resultados de salud materna y neonatal y contribuyendo a unos servicios de SSRMNA sostenibles, equitativos y de alta calidad a escala internacional. Permite a las matronas desarrollar capacidades de liderazgo en todos los entornos de práctica y en todas las etapas profesionales, haciendo hincapié en la credibilidad clínica, la atención relacional, la igualdad, la defensa y promoción, el pensamiento estratégico y la custodia ética en consonancia con las Normas globales de la ICM.

El formato tabular de las Competencias para el liderazgo organiza las competencias en distintos niveles de aptitud, lo que proporciona a centros educativos, organismos reguladores, empleadores, asociaciones profesionales y autoridades sanitarias nacionales una referencia común para desarrollar, analizar y garantizar las funciones de liderazgo, elaborar descripciones de puestos estandarizadas, evaluar la capacidad, subsanar las deficiencias, encauzar la gestión del rendimiento, la planificación de la sucesión y el desarrollo profesional de los líderes en matronería.

Este recurso se actualizará a intervalos regulares, y la ICM acepta de buen grado cualquier observación sobre su uso. Envíe sus comentarios a communications@internationalmidwives.org.

Glosario

Escucha activa	Es una forma de abordar la comunicación en la que la persona que escucha presta toda su atención de manera deliberada a la persona que habla, tomando nota tanto de las señales verbales como de las no verbales para comprender el significado, la intención y las emociones. Implica estar presente, participar activamente (por ejemplo, mediante el contacto visual y la paráfrasis), formular preguntas aclaratorias y dar respuestas reflexivas para confirmar que existe un entendimiento compartido.
Defensa y promoción	Es la capacidad de alzar la voz en nombre de las mujeres, los recién nacidos, las matronas y las comunidades y de influir en las políticas, la asignación de recursos y el diseño de los servicios relacionados con la salud sexual, reproductiva, materna, neonatal y del adolescente (SSRMNA). El liderazgo en defensa y promoción requiere conciencia política, coraje ético y la capacidad de interactuar con las estructuras de poder para abordar las desigualdades y los determinantes sociales de la salud (3,4).
Liderazgo autocrático	Es un estilo de liderazgo que se caracteriza por una autoridad centralizada y una toma de decisiones unilateral. El líder da todas las órdenes o instrucciones, y los seguidores las cumplen. Aunque suele asociarse a estructuras jerárquicas, puede resultar eficaz en contextos de alto riesgo o de gran urgencia que requieren decisiones rápidas.
Liderazgo que tiene en cuenta el cambio climático	Es un estilo de liderazgo que reconoce las repercusiones del cambio climático en la SSRMNA y responde a ellas. En la matronería, esto incluye fomentar una atención a la maternidad medioambientalmente sostenible, abogar por sistemas sanitarios resilientes frente al cambio climático, reducir la huella medioambiental de los servicios y reconocer y ayudar a las comunidades afectadas por riesgos para la salud relacionados con el cambio climático.
Liderazgo clínico	Es el liderazgo que ejercen los profesionales clínicos que utilizan sus conocimientos especializados para influir en la atención al paciente, mejorar los resultados en materia de calidad y seguridad, y orientar a los equipos multidisciplinares. El liderazgo clínico va más allá de la atención directa y engloba la mejora de los servicios, la defensa y promoción de la práctica basada en la evidencia y la contribución a la mejora de las organizaciones y los sistemas.
Coaching	Es un proceso colaborativo, de duración limitada y orientado a objetivos que permite a las personas individuales o a los equipos mejorar su rendimiento, sus capacidades y su aprendizaje autónomo. En lugar de dar instrucciones o consejos directivos, el coaching utiliza preguntas estructuradas, observaciones y técnicas de reflexión para desarrollar el potencial, aclarar los objetivos y fomentar la responsabilidad.

Desarrollo de coaliciones	Es el desarrollo deliberado de alianzas de colaboración con profesionales sanitarios, responsables políticos, organizaciones comunitarias o de la sociedad civil y usuarios de los servicios a fin de reforzar los servicios de SSRMNA. El desarrollo de coaliciones hace hincapié en un objetivo común, el respeto mutuo y las labores colectivas de defensa y promoción para mejorar la situación de las mujeres, los recién nacidos y las familias.
Seguridad cultural	Es un enfoque que va más allá de la competencia cultural e incluye una reflexión crítica sobre el poder, los privilegios, los sesgos institucionales y las desigualdades sistémicas que existen en los sistemas de salud. El liderazgo en materia de seguridad cultural implica crear entornos en los que las mujeres y las comunidades se sientan respetadas, escuchadas y seguras, y en los que la atención prestada esté libre de discriminación y coacción. Los líderes del ámbito de la matronería tienen la responsabilidad de cuestionar las prácticas culturalmente inseguras y de respaldar modelos de atención inclusivos (14,30).
Liderazgo democrático (liderazgo participativo)	Es un estilo de liderazgo en el que los líderes hacen partícipes a los miembros del equipo en los procesos de toma de decisiones, fomentando el diálogo y las aportaciones compartidas, al mismo tiempo que mantienen la responsabilidad general sobre las decisiones finales.
Dilema ético	Es cualquier situación en la que un líder del ámbito de la matronería debe hacer frente a principios éticos, valores u obligaciones profesionales contrapuestos y en la que actuar de acuerdo con uno de ellos puede comprometer otro. Estos dilemas suelen surgir a la hora de conciliar los derechos y la autonomía de las mujeres con las normas profesionales, los requisitos legales, las políticas de las organizaciones, el bienestar del personal y las limitaciones de recursos.
Brecha evitable en materia de seguridad o ética	Es cualquier incidente, accidente o fracaso moral producido en un entorno profesional, de investigación o clínico que podría haberse evitado si se hubiesen seguido los protocolos establecidos, si se hubiese aplicado un buen criterio o si se hubiesen respetado las normas de seguridad.
Liderazgo formal o posicional	Es el liderazgo ejercido a través de un cargo designado oficialmente dentro de la jerarquía de una organización en el que la autoridad, la responsabilidad y el poder de decisión se derivan del cargo que se ocupa y no únicamente de la influencia personal. Los líderes formales son designados para coordinar los recursos, dirigir equipos y garantizar que se alcancen los objetivos de la organización.
Entornos interconectados	Son las relaciones dinámicas y recíprocas entre los entornos clínicos, las comunidades, los sistemas sanitarios, las estructuras sociales y el entorno natural. Los líderes del ámbito de la matronería son conscientes de que las decisiones tomadas en un ámbito repercuten en otros y aplican un enfoque sistémico para prestar servicios de SSRMNA holísticos, culturalmente seguros y sostenibles.

Liderazgo informal o distribuido (ejercido a través de la influencia y el saber hacer)	Es el liderazgo que emana de personas que, aunque no ocupan un cargo oficial y por tanto carecen de la autoridad asociada a él, influyen en los demás por su pericia, su credibilidad y sus relaciones profesionales. El liderazgo distribuido concibe el liderazgo como un proceso colectivo y socialmente construido que comparten múltiples sujetos en lugar de estar concentrado en una única función jerárquica.
Mentoría	Es una relación estructurada y orientada al desarrollo en la que un profesional con más experiencia (mentor) contribuye al crecimiento profesional, la confianza y la progresión profesional de un compañero con menos experiencia. La mentoría suele ser un proceso a largo plazo, basado en las relaciones y de carácter integral que abarca el ejemplo como modelo de conducta, el diálogo reflexivo, el intercambio de conocimientos y el apoyo psicosocial a fin de reforzar las capacidades y la identidad profesional.
Mejora de la calidad	Son los esfuerzos sistemáticos para mejorar la seguridad, la eficacia, la igualdad y la experiencia de la atención a través del uso de datos, la evidencia y la práctica reflexiva. Los líderes del ámbito de la matronería desempeñan un papel fundamental en la identificación de carencias, la implementación del cambio, el mantenimiento de las mejoras y la aplicación de la evidencia en la práctica rutinaria, tanto a nivel de los servicios como del sistema (22).
Toma rápida de decisiones	Es la capacidad de evaluar con prontitud situaciones clínicas, éticas y organizativas complejas y tomar medidas oportunas basadas en la evidencia que prioricen la seguridad, la dignidad y la autonomía de las mujeres y los recién nacidos, sobre todo, en contextos de SSRMNA apremiantes, inestables o impredecibles.
Liderazgo relacional	Es un enfoque que hace hincapié en la confianza, la colaboración, el respeto mutuo y la construcción del liderazgo a través de las relaciones interpersonales. La influencia surge a través de unas interacciones de alta calidad, no por la autoridad posicional por sí sola (34).
Liderazgo situacional	Es un modelo de liderazgo flexible que propone que un liderazgo eficaz depende de adaptar el estilo (por ejemplo, dar órdenes, hacer coaching, respaldar o delegar) en función de la competencia, el compromiso y las exigencias contextuales de los seguidores (34).
Padrino	Es un compañero con más experiencia que aboga activamente por el desarrollo profesional de otro, utiliza su influencia para abrirle puertas y defiende públicamente sus capacidades ante las personas con poder de decisión que pueden repercutir en su trayectoria.
Liderazgo estratégico y sistémico	Son tipos de liderazgo centrados en la sostenibilidad, la alineación organizativa y el rumbo a largo plazo. El liderazgo estratégico consiste en fijar una visión y unas prioridades, mientras que el liderazgo sistémico hace hincapié en la colaboración más allá de las fronteras de la organización y el sector para abordar desafíos complejos e interdependientes del sistema sanitario o de otros sistemas de grandes proporciones.

Custodia	Es la gestión ética y responsable de recursos humanos, económicos y medioambientales para garantizar una atención materna de alta calidad a largo plazo. La custodia consiste en salvaguardar los estándares profesionales, contribuir al bienestar del personal y velar por que los servicios de maternidad sigan siendo equitativos, eficaces y sostenibles para las generaciones futuras.
Influencia estratégica	Es la capacidad de repercutir en decisiones que van más allá del entorno clínico inmediato. Incluye contribuir al desarrollo de políticas, la gobernanza, la planificación del personal y la reforma del sistema sanitario. La influencia estratégica se puede ejercer con o sin autoridad formal y requiere pensamiento sistémico, habilidades de negociación y la alineación de las prioridades de la matronería con agendas de salud y desarrollo de carácter más general (12).
Liderazgo transaccional	Es un estilo de liderazgo estructurado basado en intercambios entre el líder y el seguidor en el que las expectativas de desempeño se aclaran y refuerzan mediante recompensas o medidas correctivas. Hace énfasis en la estabilidad, la eficiencia y la consecución de objetivos.
Liderazgo transformacional	Es un estilo de liderazgo que se caracteriza por inspirar una visión compartida, motivar a los seguidores a superar las expectativas, fomentar la innovación y alentar el desarrollo personal. Los líderes transformacionales fomentan la motivación intrínseca y el cambio organizativo.

Referencias

1. Zarbiv G, Ellen ME. Autonomy and independence: a critical imperative for midwifery. BMJ Global Health [Internet]. 2025 May 1;10(6):e019184. Disponible en: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2025-019184>
2. Confederación Internacional de Matronas. Guía para liderazgo de la partería | Confederación Internacional de Matronas [Internet]. Confederación Internacional de Matronas. 2024. Disponible en: <https://internationalmidwives.org/es/resources/guia-para-liderazgo-de-la-parteria/>
3. Confederación Internacional de Matronas. Definición Internacional y ámbito de práctica de la matrona | Confederación Internacional de Matronas [Internet]. Confederación Internacional de Matronas. 2025. Disponible en: <https://internationalmidwives.org/es/resources/definicion-internacional-de-matrona/>
4. Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), Organización Mundial de la Salud (OMS) y Confederación Internacional de Matronas (ICM). El Estado de las Matronas en el Mundo 2021. Formar personal sanitario para satisfacer las necesidades de las mujeres, los recién nacidos y los adolescentes en todo el mundo. Nueva York: UNFPA, 2021. Disponible en <https://www.unfpa.org/es/sowmy>
5. Corbin A, Darling E, Pearce-Kelly T, Wise K. The Application of Health Leadership Competencies Around the World to the Canadian Midwifery Profession: A Scoping Review. Canadian Journal of Midwifery Research and Practice [Internet]. 2024 Apr 17;20(1):18-30. Disponible en: <https://cjmrp.com/index.php/cjmrp/article/view/41>
6. Kebede BF, Aboye T, Genie YD, Tesfa TB, Hiwot AY. The Effect of Leadership Style on Midwives' Performance, Southwest, Ethiopia. Journal of Healthcare Leadership [Internet]. 2023 Mar 1;15:31-41. Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36925723/>
7. Aluora JA. The Global Power of Transformational Leadership in Nursing and Midwifery. Nurse Leader [Internet]. 2024 Oct 2;23(1):25-8. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2024.09.011>
8. Hersey P. Management of organizational behaviour: leading human resources. 10a ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson; 2013

9. Pezaro S, Zarbiv G, Jones J, Feika ML, Fitzgerald L, Lukhele S, et al. Characteristics of strong midwifery leaders and enablers of strong midwifery leadership: An international appreciative inquiry. *Midwifery* [Internet]. 2024 Mar 29;132:103982. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.midw.2024.103982>
10. Crawford K, Geregi N, Bailey C, Brown J, Sitang M, Aines PZ, et al. Evaluation of a cross cultural peer-support program to develop midwifery leadership: A multimethod study. *Midwifery* [Internet]. 2025 Jul 15;148:104526. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.midw.2025.104526>
11. Dreyfus SE. The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition. *Bulletin of Science, Technology & Society* [Internet]. 2004 May 27;24(3):177-81. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0270467604264992>
12. Health Workforce and Service Delivery (HWD). Technical brief on strengthening the nursing and midwifery workforce to improve health outcomes: Government Chief Nursing and Midwifery Officers (GCNMOs) in the WHO European Region [Internet]. 2022. Disponible en: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2022-5975-45740-65795>
13. Benner P. From Novice To Expert: Excellence and Power in Clinical Nursing Practice. *AJN American Journal of Nursing* [Internet]. 1984 Dec 1;84(12):1479. Disponible en: <https://doi.org/10.1097/00000446-198412000-00025>
14. Lewis M. Midwifery Leadership in a Changing World—Why Is This So Challenging? A Reflective Commentary. *Healthcare* [Internet]. 2025 Sep 29;13(19):2473. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/healthcare13192473>
15. West M, Eckert R, Collins B, Chowla R. Caring to change: how compassionate leadership can stimulate innovation in health care [Internet]. Mayo 2017. Disponible en: https://assets.kingsfund.org.uk/f/256914/x/0b76247d02/caring_to_change_2017.pdf
16. Confederación Internacional de Matronas. Código Deontológico Internacional Para Matronas. 2026. Disponible en: <https://internationalmidwives.org/es/resources/codigo-deontologico-internacional-para-matronas/>
17. Hasan F, Thakkar A, Sahoo AK, Goyal W, Seth K, Jayakumar SS, et al. Leadership and Ethical Decision-Making in Healthcare Management. *Health Leadership and Quality of Life* [Internet]. 2024 Dec 30;3. Disponible en: <https://doi.org/10.56294/hl2024.379>
18. Ominyi J, Nwedu A, Agom D, Eze U. Leading evidence-based practice: nurse managers' strategies for knowledge utilisation in acute care settings. *BMC Nursing* [Internet]. 2025 Mar 6;24(1):252. Disponible en: <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02912-5>

19. Rodríguez-Martín S, Greig Y, Shaw E, McKellar L, Kuipers Y. Strategies and interventions used to provide communication education for midwifery students. A scoping review. *Nurse Education in Practice* [Internet]. 2024 May 13;78:103995. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2024.103995>
20. Health Workforce (HWF). Global Competency and Outcomes Framework for Universal Health Coverage [Internet]. 2022. Disponible en: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240034662>
21. Bond C, Plotkin L, Stacey G, Westwood G. Nurses' and midwives' perception of the leadership skills and attributes required of future leaders. *British Journal of Nursing* [Internet]. 2024 Nov 7;33(20):984-92. Disponible en: <https://doi.org/10.12968/bjon.2024.0142>
22. Archer Y, Chasle B, Macpherson A, Wilson V. Advancing Quality and Safety Culture in Healthcare: Insights From the Evaluation of an Improvement Science Program for Nurses and Midwives. *Journal of Advanced Nursing* [Internet]. 2025 Jan 10;81(6):3296-307. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/jan.16697>
23. Adesina I, Joham AE, Hamad N, De Silva Pincha Baduge MS, Garth B, Nguyen TV, et al. Intersectionality in healthcare leadership: a scoping review on the career experiences of racially and ethnically minoritised women health professionals. *International Journal for Equity in Health* [Internet]. 2025 Sep 30;24(1):245. Disponible en: <https://doi.org/10.1186/s12939-025-02608-x>
24. Phillips G, Sharma D, O'Reilly G, Romero L, Cameron P. Developing emergency care systems in low-income and middle-income countries: a scoping review to examine the role of leadership and governance. *BMJ Open* [Internet]. 2025 Dec 1;15(12):e102624. Disponible en: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2025-102624>
25. Spanos S, Leask E, Patel R, Datyner M, Loh E, Braithwaite J. Healthcare leaders navigating complexity: a scoping review of key trends in future roles and competencies. *BMC Medical Education* [Internet]. 2024 Jul 3;24(1):720. Disponible en: <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05689-4>
26. Van De Water BJ, Mann J. Key components of developing midwifery preceptors: a pathway to strengthen midwifery education and care in low resource settings. *BMC Global and Public Health* [Internet]. 2025 Nov 27;3(1):109. Disponible en: <https://doi.org/10.1186/s44263-025-00225-y>
27. Blomgren J, Wells MB, Erlandsson K, Amongin D, Kabiri L, Lindgren H. Putting co-creation into practice: lessons learned from developing a midwife-led quality improvement intervention. *Global Health Action* [Internet]. 2023 Nov 6;16(1):2275866. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/16549716.2023.2275866>

28. Endalamaw A, Khatri RB, Mengistu TS, Erku D, Wolka E, Zewdie A, et al. A scoping review of continuous quality improvement in healthcare system: conceptualization, models and tools, barriers and facilitators, and impact. BMC Health Services Research [Internet]. 2024 Apr 19;24(1):487. Disponible en: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10828-0>
29. Trotter R. Midwives: critical in every crisis – A call to action for International Day of the Midwife [Internet]. Royal College of Midwives. 2025. Disponible en: <https://rcm.org.uk/blog/2025/04/midwives-critical-in-every-crisis-a-call-to-action-for-international-day-of-the-midwife/>
30. Hoffman R, Ranadive R, Herold A. Leadership Techniques and Skills. Physician Leadership Journal [Internet]. 2025 Jun 10;12(4):29-34. Disponible en: <https://doi.org/10.55834/plj.7158453816>
31. Attawet J, Bhandari P, Lewis T, Wang C, Qiu Y. Midwives' preparedness for climate change impacts on maternal and child health: A scoping review. Women and Birth [Internet]. 2025 Oct 1;38(6):102112. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.wombi.2025.102112>
32. Yousaf M, Khan MM, Paracha AT. Effects of Inclusive Leadership on Quality of Care: The Mediating Role of Psychological Safety Climate and Perceived Workgroup Inclusion. Healthcare [Internet]. 2022 Nov 11;10(11):2258. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/healthcare10112258>
33. Curtis E, Jones R, Tipene-Leach D, Walker C, Loring B, Paine SJ, et al. Why cultural safety rather than cultural competency is required to achieve health equity: a literature review and recommended definition. International Journal for Equity in Health [Internet]. 2019 Nov 14;18(1):174. Disponible en: <https://doi.org/10.1186/s12939-019-1082-3>
34. Nanjundeswaraswamy TS, Nagesh P, Bharath S, Vignesh KM. Leadership theories and styles—A systematic literature review and the narrative synthesis. Human Resources Management and Services [Internet]. 2024 Jun 20;6(3):3477. Disponible en: <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3477>
35. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology [Internet]. 2006 Jan 1;3(2):77-101. Disponible en: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Apéndice 1: Agradecimientos

La ICM desea manifestar su agradecimiento a las personas y organizaciones que, con su experiencia y su ayuda, han contribuido a desarrollar las Competencias para el liderazgo. En especial, damos las gracias a la profesora Jacqueline Dunkley-Bent OBE, autora de las Competencias para el liderazgo. A continuación, se enumeran los miembros del grupo de trabajo.

Rondi Elizabeth Anderson, Ph.D. (asesora superior de SRMNI, Project Hope, Estados Unidos); Farah Babaey, Ph.D. (jefa de la oficina de matronería, Irán); Sarah Bar-Zeev, Ph.D. (Burnet Institute, Australia); Catherine Beavis (Queensland Health, Australia); CJ Blennerhassett (Canadian Association of Midwives, Canadá); Johanna Blomgren, Ph.D. (investigadora, Suecia); Angela Brown (Adelaide University, Australia); Abigail Corbin (IWK Health, Canadá); Dorota Ćwiek, Ph.D. (Pomeranian Medical University, Polonia); Praise Dahunsi (enfermera matrona, Nigeria); prof. Jessica Ellis (enfermera matrona, Estados Unidos); Amaka Elochukwu (enfermera registrada, matrona y enfermera de salud pública, Nigeria); Fiona Gibb (Royal College of Midwives, Escocia); Gagan Gupta (UNICEF, Estados Unidos); Solomon Hailemeskel, Ph.D. (matrón asesor, Países Bajos); Stephanie Heys, Ph.D. (matrona consultora, Estados Unidos); Shaaïma Ibrahim (especialista en salud materna y neonatal, Jordania); Sridevi Kanugula (formadora en matronería, India); Hannah Alice King (matrona, Gran Bretaña); Abby Kra-Friedman, Ph.D. (Israel Midwives Association, Israel); Hayley Lange (matrona registrada, Emiratos Árabes Unidos); Keidy-Anet Lavrikov (jefa de matronería, Estonia); Kelley Lennon (Australian College of Midwives, Australia); Kommalapati Mallika (profesora de matronería, India); Stephanie Marriott (matrona asesora, Países Bajos); prof. Jayne Marshall (profesora de matronería, Reino Unido); Lisa Morgan, Ph.D. (matrona registrada, Canadá); Agnes Chipulu Mwafulirwa (enfermera matrona educadora, Zambia); Yeyis Biru Negero (matrón registrado, Etiopía); Prasuna Nelluru (formadora en matronería, India); prof. Marianne Nieuwenhuijze, Ph.D. (profesora de matronería, Países Bajos); Lilian Nuwabaine (matrona y especialista en salud de la mujer, Uganda); Wendy Olayiwola (responsable nacional de igualdad en el ámbito de la maternidad, Reino Unido); Musarrat Rani (profesora asociada, Pakistán); Miranie Safaringga (profesora adjunta, Indonesia); Duncan Shikuku, Ph.D. (especialista técnico en matronería, Kenia); Nesrin Tahirova (matrona, Bulgaria); Teketel Tesfaye (lector, Etiopía); Alison Weatherstone (matrona registrada, Australia); Feri Anita Wijayanti (matrona registrada, Indonesia); Gila Zarbiv (PhD (c), Israel).

Apéndice 2: Temática de las Competencias para el liderazgo

Después de realizar un análisis temático exhaustivo y consultar al grupo de trabajo para el desarrollo de las competencias, se ha llegado a la conclusión de que, si bien todas las competencias para el liderazgo tienen su importancia, seis de ellas están intrínsecamente integradas en otras competencias y, por lo tanto, no son independientes. En particular, **la conciencia ética, la implicación de las partes interesadas, la colaboración y la toma de decisiones responsable** ya están reflejadas en las competencias **Liderazgo de personas, Liderazgo relacional y comunicativo y Colaboración y resolución de conflictos**. Por otra parte, la compasión y la empatía y la integridad ética y la custodia se manifiestan sistemáticamente en todas las otras competencias. Asimismo, el **pensamiento crítico** se ha integrado en la competencia **Pensamiento estratégico y sistémico** debido a la evidente coincidencia en cuanto a enfoque y aplicación.

Mantenerlas como competencias independientes daría lugar a una duplicación innecesaria y diluiría el enfoque, ya que los comportamientos que representan quedan plenamente reflejados en las 12 competencias para el liderazgo de las matronas ya existentes. Al integrar estos elementos en el resto de competencias, el marco gana en claridad, reduce los solapamientos y refuerza su idoneidad para evaluar el liderazgo y la eficacia colaborativa de una manera coherente y racionalizada.

Competencias para el liderazgo en virtud del análisis temático

Competencia	Descripción
Autoliderazgo y desarrollo personal	Se refiere a la conciencia de uno mismo, la práctica reflexiva, la inteligencia emocional, la resiliencia y el compromiso con un aprendizaje permanente. Las matronas líderes eficaces gestionan su propio bienestar, sus propios valores y su propio crecimiento profesional para mantener la práctica de liderazgo con el paso del tiempo (6,7,8).
Liderazgo de personas	Consiste en dirigir, motivar y ayudar a personas individuales y equipos a través de prácticas de gestión inclusivas, respetuosas y éticas. Incluye el desarrollo del rendimiento, la delegación y el fomento de entornos de trabajo psicológicamente seguros (9,10,11,12).
Liderazgo relacional y comunicativo	Se centra en generar confianza, una comunicación eficaz, una escucha activa y una influencia basada en las relaciones más allá de las fronteras profesionales y culturales. El liderazgo relacional coincide plenamente con los valores de la matronería y es fundamental para una colaboración y un trabajo en equipo eficaces (8,13,14,15).

Competencia	Descripción
Liderazgo clínico y ético	Se refiere a un liderazgo basado en la pericia clínica, las normas profesionales y la toma de decisiones éticas. Las matronas líderes encauzan la práctica basada en la evidencia, defienden la integridad profesional y abordan los dilemas éticos que surgen durante la prestación de la atención sanitaria (14,15,16).
Pensamiento estratégico y sistémico	Implica entender los sistemas de salud como entornos complejos e interconectados y contribuir a la planificación, el desarrollo de políticas y la reforma de los sistemas a largo plazo. Esta competencia ayuda a las matronas a ejercer influencia más allá del entorno clínico (15,17,18,19,20).
Colaboración y creación de coaliciones	Se refiere a aunar esfuerzos con eficacia entre disciplinas, sectores, organizaciones y comunidades para alcanzar objetivos comunes. La creación de coaliciones es fundamental para impulsar las prioridades de la matronería en el seno de los sistemas sanitarios y sociales en general.
Defensa, políticas y responsabilidad social	Abarca la capacidad de defender los intereses de las mujeres, los recién nacidos y las comunidades en el ámbito de la SSRMNA y en el ámbito de la profesión de matrona y de influir en las políticas que abordan las desigualdades y defienden los derechos humanos (3,4).
Formación, mentoría y desarrollo de capacidades	Se refiere a contribuir al desarrollo de otras personas a través de la enseñanza, el coaching, la mentoría, la supervisión y el fortalecimiento del personal. Las matronas líderes desempeñan una función esencial en el desarrollo de la capacidad de liderazgo en todas las generaciones (2,8,26).
Mejora de la calidad, innovación y alfabetización de datos	Implica asumir el liderazgo de la mejora continua de la calidad, utilizando datos y la evidencia para fundamentar la toma de decisiones y fomentando la innovación en la prestación de servicios y la formación (4,21,22).
Igualdad, inclusión y seguridad cultural	Se refiere a un liderazgo que aborda activamente los desequilibrios de poder, la discriminación y las desigualdades sistémicas y fomenta una atención y unos espacios de trabajo respetuosos y culturalmente seguros (14,20,23).
Liderazgo en situaciones de crisis y contextos operativos	Consiste en asumir el liderazgo de manera eficaz en emergencias, situaciones de alta presión y contextos operativos. Incluye el despliegue de personal, la toma rápida de decisiones y la continuidad de los servicios (14,20,29).
Integridad ética y custodia	Se refiere a un liderazgo responsable basado en la responsabilidad, la transparencia, la gobernanza ética y la custodia de recursos para garantizar la sostenibilidad y la confianza pública (30,34).
Comunicación eficaz	Implica una comunicación clara, oportuna y respetuosa con todo tipo de públicos y en distintos contextos, incluidos los entornos clínicos, organizativos y de políticas (35,36).

Compétence	Description
Compasión y empatía	Refleja un liderazgo centrado en las personas, con inteligencia emocional y atento a las necesidades de las mujeres, los recién nacidos, las familias y los compañeros de trabajo, aspectos fundamentales para una atención materna segura y respetuosa (3,13,37).
Pensamiento crítico	Se refiere al razonamiento analítico, la resolución de problemas y la capacidad de evaluar la evidencia, los riesgos y las repercusiones en el sistema para tomar decisiones de liderazgo acertadas (13,18,19,20).
Colaboración y resolución de conflictos	Consiste en gestionar los desacuerdos de forma constructiva, negociar soluciones y mantener relaciones eficaces dentro de los equipos y los sistemas (14,30).
Medio ambiente y sostenibilidad climática	Se refiere a integrar la conciencia ecológica, prácticas sostenibles y un liderazgo que tiene en cuenta el cambio climático en la prestación de servicios, la formación y la atención de matronería. Implica fomentar una toma de decisiones medioambientalmente responsable, reducir el impacto medioambiental de la atención sanitaria y abogar por servicios maternos y neonatales equitativos y resilientes frente al cambio climático al mismo tiempo que se influye en los demás para lograr un cambio sostenible (31,32).

Apéndice 3: Metodología para el desarrollo de las Competencias para el liderazgo de las matronas

Para identificar los marcos, los modelos y las investigaciones existentes relevantes para el liderazgo en el ámbito de la matronería se llevó a cabo un estudio preliminar de la bibliografía (bibliografía gris y bibliografía revisada por expertos). Este estudio incluyó búsquedas en CINAHL, OVID y sitios web especializados en liderazgo sanitario y matronería. Como términos de búsqueda se utilizaron combinaciones de los términos «matronería», «liderazgo», «competencia», «capacidad», «desarrollo profesional» y «liderazgo sanitario».

Pese a que la búsqueda fue exhaustiva, se observó una notable escasez de investigaciones centradas específicamente en examinar el liderazgo en el ámbito de la matronería, lo que pone de manifiesto una importante laguna en la bibliografía. Del total de 158 artículos seleccionados en un primer momento, 114 se descartaron por ser irrelevantes, estar duplicados o no centrarse lo suficiente en las competencias para el liderazgo en el ámbito de la matronería.

Los artículos restantes (44) se sometieron a un análisis temático para identificar conceptos, habilidades y comportamientos recurrentes asociados a un liderazgo eficaz en el ámbito de la matronería. Para el análisis temático se siguió el proceso descrito por Braun y Clarke (35), que incluye los siguientes pasos:

1. Familiarización con los datos a través de la lectura repetida de la bibliografía incluida
2. Codificación de las ideas principales, las afirmaciones y las descripciones de la práctica del liderazgo
3. Correlación entre los códigos y unos temas preliminares que reflejen las tendencias observadas en la bibliografía
4. Análisis y refinamiento de los temas para garantizar la homogeneidad interna y la heterogeneidad externa

Inicialmente, este proceso dio lugar a la identificación de 18 temas, que posteriormente se redujeron a 12 competencias únicas a través de la eliminación de duplicidades y la consolidación de conceptos que se solapaban. Estas competencias se ilustran en la tabla 1.

Tras la revisión bibliográfica, se llevó a cabo una consulta con los miembros de los Comités profesionales regionales de la ICM de Pacífico Occidental, Asia Sudoriental y América. Los participantes intervinieron en un debate estructurado y encauzado mediante preguntas clave que sirvió para afinar las competencias. Se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

1. Relevancia

- a) ¿Hasta qué punto es esencial esta competencia para un liderazgo eficaz por parte de las matronas?

2. Claridad y alcance

- a) ¿Es la descripción clara, completa y fácil de entender?
- b) ¿Hay algún elemento que sea ambiguo, que falte o que sobre?

3. Aplicabilidad contextual

- a) ¿Esta competencia se aplica en distintos niveles de liderazgo (clínico, organizativo, sistémico)?
- b) ¿Hay algún contexto en el que esta competencia sea particularmente crítica o menos relevante?

4. Sugerencias de optimización

- a) ¿Sugeriría algún cambio en cuanto a la redacción, la estructura o el enfoque?

No se recurrió a los RPC de las otras regiones (África, Europa y Mediterráneo Oriental) durante esta fase por cuestión de fechas ya que, cuando estos RPC celebraron sus reuniones, las competencias ya se habían enviado a través de los procesos de gobernanza de la ICM para su ratificación.

El conjunto definitivo de Competencias para el liderazgo de las matronas se elaboró mediante este proceso iterativo de revisión bibliográfica, análisis temático y consulta a expertos a fin de garantizar unas directrices basadas en la evidencia, relevantes para el contexto y adaptables a escala global para el desarrollo profesional, la evaluación organizativa y la creación de capacidad de liderazgo en el ámbito de la matronería.