

LAS COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS EN LOS PROFESIONALES DE SALUD. COMENTARIO DESDE ECUADOR

THE ADMINISTRATIVE COMPETITIONS IN THE PROFESSIONALS OF HEALTH. COMMENT FROM EQUATOR

Rosangela Caicedo-Quiroz ¹; Pilar Caicedo-Quiroz ²; Zeida María Montano-Rivero ³

¹Médico General. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Directora docente de la Unidad de Salud del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología en Guayaquil. Ecuador. Email: rcaicedo@bolivariano.edu.ec ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0737-9132> ²Licenciada en Educación. Docente y Directora de Asuntos estudiantiles del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología en Guayaquil. Ecuador Email: pili@bolivariano.edu.ec ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3099-6609> ³Licenciada en Educación Especial. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Sancti Spiritus. Cuba. Email: zmontalvo@uniss.edu.cu ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9131-1001>

¿Cómo citar este artículo?

Caicedo Quiroz, R., Caicedo Quiroz, P., Montano Rivero, Z. M. (julio-octubre, 2019). Las competencias administrativas en los profesionales de salud. Comentario desde Ecuador. *Pedagogía y Sociedad*, 22(55). 71-86. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/922>

RESUMEN

Este artículo emerge como resultado de estudios investigativos realizados en la maestría en Administración de Empresas realizada por los autores, su objetivo se centra en la revisión y análisis bibliográfico en relación con

la administración en salud y las competencias que debe poseer el profesional de la salud para poder cumplir de forma exitosa este cometido. El método analítico-sintético utilizado, parte de la revisión de literatura a partir de asumir y/o

discrepar con los aportes de los diferentes autores consultados. Los resultados delimitan competencias administrativas asociadas a los profesionales de la salud según corresponde al sistema de organización estructurado en las instituciones de salud y en relación con las demandas crecientes de centros asistenciales en Ecuador.

Palabras clave: administración; administración en salud; competencias administrativas; profesional de salud

ABSTRACT

This article emerges result of investigative studies carried out in the master in administration of companies carried out by the authors whose objective is centered in the revision and bibliographical analysis in connection with the administration in health and the competitions that the professional of the health should possess to be able to complete in a successful way this made. The analytic method - synthetic used, it leaves of the literature revision

starting from assuming y/o to differ with the contributions of the different consulted authors. The results define administrative competitions associated to the professionals from the health consideration to the organization system structured in the institutions of health and in connection with the growing demands of assistance centers in Ecuador.

Words key: competitions; administrative competitions; professional of health; administration; administration in health.

INTRODUCCIÓN

Una mirada al mundo de hoy, se presenta cargado de dinamismo y de persistente rivalidad de diversos modelos políticos, económicos y sociales. En el contexto latinoamericano se observa una “tendencia” a la participación consciente en las decisiones del Estado, en lo económico, lo político y lo social, pero que aún demanda perfeccionar calidad en los procesos formativos

institucionalizados, en especial en profesionales de salud.

Precisamente, los procesos educativos buscan dar respuestas a las demandas de aquellos que reciben sus servicios, en un escenario donde se revela el impacto de la ciencia y la técnica en los procesos sociales y su reflejo en el conocimiento de los hombres, de sus características y problemas; ello exige nuevas competencias y habilidades a fin de brindar una adecuada respuesta y así mejorar salud y calidad de vida, lo que debe iniciarse desde el desarrollo de competencias administrativas.

Las competencias administrativas han de transformarse y su conocimiento es necesario, orientado a crear en profesionales de salud una capacidad de acción en correspondencia con la actividad laboral que realiza, unido a las exigencias de una sociedad cambiante en la que ese profesional, no solo ha de saber hacer, sino querer hacer y hacer. Es un proceso de formación profesional, donde se

busca respuestas a los problemas que emanan desde posiciones administrativas en la práctica, condicionado por las demandas del contexto sociocultural.

En este sentido, el campo educativo asociado a la formación profesional en la esfera de la salud, demanda de una sólida preparación, que reconozcan competencias administrativas necesarias para convertirse en creadores y transformadores, capaces de alcanzar una independencia cognoscitiva y práctica que les permita actuar en cualquier escenario para ejercer la profesión y que favorezca la creación y el desarrollo de la cultura en todas sus expresiones en beneficio de las diversas comunidades donde se insertan.

Por tal motivo, se han ido renovando los diseños de formación de profesionales que laboran en el sector de la salud en función de contribuir al desarrollo de competencias administrativas y así perfeccionar su desempeño. Estos

aspectos aportan valiosos conocimientos teóricos y prácticos, y permiten comprender, explicar e interpretar los diferentes procesos y fenómenos que tienen lugar en profesionales de salud en un determinado contexto histórico.

El presente artículo es de carácter referativo y permite determinar las principales características del proceso referenciado a partir de la consulta de alrededor de quince autores que han abordado la temática desde diferentes miradas. Para su desarrollo se ha empleado fundamentalmente el método de análisis – síntesis el cual permite arribar a conclusiones emanadas del exhaustivo proceso de consulta en diferentes fuentes bibliográficas.

SISTEMA SALUD

En Ecuador, en el Plan Nacional del Buen Vivir (Consejo Nacional de Planificación, 2013), se plantean nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana para la construcción de un

Estado plurinacional e intercultural y así alcanzar el Buen Vivir de las y los ecuatorianos, se establece la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte dignas, el amar y ser amado, el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. Este Plan Nacional del Buen Vivir supone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de cada individuo se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada cual disponga.

El logro de estos propósitos impone retos en la formación de los profesionales de la salud, entre los cuales se encuentran:

- Conocimiento de los adelantos de la Ciencia y la Tecnología aplicados a la medicina.

- Herramientas para investigar e innovar durante su desempeño profesional.
- Apropiación del sistema de valores de la profesión.
- Preparación para el desarrollo de la medicina preventiva.

Para enfrentar con éxito estos retos, se hace necesario el perfeccionamiento de competencias, pero, ¿Cómo está organizado el sistema de salud?

El sistema de salud y sus subsistemas se concreta a través de una red de clínicas, hospitales y unidades médicas fundamentalmente, para lo cual se debe contar con una administración que se caracterice por su eficiencia, con el propósito de cumplir las metas que establecen los diferentes programas y proyectos de salud que son una respuesta a las necesidades que la sociedad demande.

En los profesionales de la salud, construir competentemente significa un adecuado cuidado y prácticas de atención a los pacientes, lo cual

favorece calidad y calidez, cuestión que puede ser más efectiva si están asociadas a la gestión administrativa, en correspondencia con el contexto y la política de salud del país.

En el marco legal del profesional de salud de atención primaria cuenta con diversas funciones, resumidas en:

- La función asistencial: supone la atención coordinada de los distintos profesionales y está dirigida a los individuos, la familia y la comunidad, sanos o enfermos, fundamentalmente mediante acciones de promoción y prevención, además de labores de curación, rehabilitación y reinserción.
- La función docente: se dirige, en primer lugar, a la población, e incluye acciones de educación para la salud de la comunidad o de sus grupos.
- La función de investigación: dirigida a conocer la situación de salud de la comunidad, sus necesidades, estilos de vida,

problemas de salud prioritarios, entre otros.

- La función de gestión/administración: se refiere a la organización del centro, a la planificación y evaluación de las actividades y a la coordinación con otros niveles y zonas.

Esta última función está asociada a que el profesional desarrolle una serie de competencias administrativas, que le permitan adecuarse y resolver problemas de carácter profesional incorporadas a su esfera de actuación, haciendo uso de métodos para identificar las necesidades, valorarlas y dar soluciones idóneas a los problemas.

Desde esta mirada, se concibe la administración en salud como una disciplina de las ciencias de la salud, que, en otras palabras, se refiere a la administración de empresas aplicada a las instituciones proveedoras de bienes y servicios de salud, cuyo objeto social se establece como la recuperación o mejora en la salud de las personas y por consiguiente influir

en la calidad de vida de la familia y la comunidad. En el contexto de las empresas de salud, a estas personas se les denomina cliente y/o paciente, en correspondencia con su pertenencia al sector privado o público respectivamente.

La adecuada administración de las empresas de salud presupone que sus directivos o gerentes posean determinadas competencias para la gestión adecuada de los procesos internos y de aquellos que involucran a otros actores, instancias e instituciones comunitarias o del gobierno. En ocasiones ocurre que los directivos de algunas instituciones de salud no se corresponden con el perfil de un profesional de la salud, lo que implica determinadas anomalías en su proceso de gestión, lo ideal sería que estas pudieran ser administradas por aquellos profesionales del campo de las ciencias de la salud, toda vez que por su formación poseen dominio de las particularidades inherentes al proceso atención de salud, sin embargo no siempre poseen las competencias

requeridas para el cumplimiento de estas funciones.

Es de vital importancia que los profesionales de la salud posean las competencias para la administración de las instituciones de salud, de manera que puedan desarrollar una visión holística del sistema y de los procesos que le permitan optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros y que la institución de salud alcance un alto grado de crecimiento y eficiencia.

Es un imperativo en la actualidad que la administración en las instituciones de salud esté a cargo de un profesional que posea un conjunto de conocimientos, habilidades, técnicas y valores que fundamente su ejercicio laboral en el que pueda desplegar de forma armónica una secuencia de acciones que le permitan lograr los objetivos, con la jerarquización de los problemas prioritarios a resolver.

Un administrador en salud debe tener una visión general del sistema y de los procesos que se desarrollan en beneficio de la salud y calidad de vida

de la persona. Su visión y quehacer trasciende la administración de una clínica, hospital, unidad médica o centro de salud; en este sentido ha de ser capaz de diseñar, planificar, desarrollar, sistematizar, controlar, evaluar los planes y programas de trabajo de estos, lo que le favorecería un proceso de retroalimentación, análisis y reorientación de acciones y metas.

Los cambios científicos y tecnológicos que se operan en el mundo de hoy, imponen profundas transformaciones en el sector de la salud, a partir de la necesidad de cambios en la visión, la misión y las prácticas con el fin de insertarse de forma efectiva y acelerada en la sociedad.

Esta exigencia expuesta, determina que el perfeccionamiento de los procesos administrativos no pueda ser enfrentado por vías tradicionales, que no respondan de forma exitosa a los cambios que se advierten dentro del contexto salud, de ahí la necesidad de reflexionar en la

temática: competencias administrativas.

LA ADMINISTRACIÓN

Abordar la administración insta a evaluar el término desde la perspectiva etimológica. Proviene del latín "administratio" que significa acción de administrar y el término de administrar está compuesto por dos vocablos: ad y ministrare, que significa conjuntamente "servir", llevando en forma implícita en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

La definición dada para la administración, destaca justamente su mismo origen etimológico cuando expresa ambos conceptos de cooperación y de servir para el logro de los objetivos.

Varios autores han definido la administración, entre ellos se destacan fundamentalmente Robbins y De Cenzo (2009), Bateman y Snell (2009) y Jones y George (2010). En sus trabajos coinciden en reconocer que esta constituye un proceso donde

se establecen relaciones de cooperación y subordinación entre el administrador y los demás integrantes de la organización para el logro de los objetivos propuestos, con la eficiencia y la eficacia requerida.

Se enfatiza en el valor de plantear metas apropiadas que puedan ser logradas de forma óptima, cuyos resultados se expresen en la solución pertinente de los problemas que enfrenta la empresa y la propuesta de nuevos campos de acción para lograr su crecimiento y reconocimiento en el mercado.

La administración es un proceso que por su naturaleza posee un carácter general, cuyos principios y leyes son aplicables a cualquier tipo de empresa con la requerida contextualización. En el caso de las instituciones de salud se le denomina administración en salud o administración sanitaria. En relación con esta disciplina de las ciencias de la salud se reconocen los aportes de estudiosos del tema, como: Cordera (1983), Barquin (2003), Pavón y Gogeoascoechea (2004) y

Martínez (2006). Se aprecia en la literatura especializada que este es un término que es identificado de diversas maneras: algunos autores reconocen las siguientes denominaciones administración en salud, gerencia en salud, gestión sanitaria, gestión clínica, administración de empresas de salud, administración de servicios de salud y gerencia de servicios de salud.

De manera general, estos autores señalan que la administración en salud se inscribe en las ciencias sociales y que aporta un sistema de técnicas y procedimientos relacionados con la planificación, organización, dirección y control de las empresas públicas y privadas del sector salud, medio ambiente, recursos naturales, saneamiento básico urbano y rural, innovación tecnológica, mediante la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos, en aras de elevar la eficiencia y eficacia en la entrega de servicios del sector y en la administración de los recursos.

Otro aspecto de interés, en función de las necesidades de dicho sector, resulta el reconocimiento de la necesidad de la formación de un administrador en salud. Este debe tener la capacidad académica, autonomía, valores y visión acorde con la empresa que dirija para optimizar sus recursos materiales, económicos, humanos, tecnológicos y el conocimiento. Estos profesionales laboran primordialmente en las áreas directivas y gerenciales de las instituciones vinculadas al campo de la salud. El mayor rango de un administrador en salud equivale al de un gerente general de salud.

En otro punto de análisis, se identifica que los administradores en salud se han de especializar para el cumplimiento de diversas funciones en el contexto de la empresa, tales como operaciones, marketing de servicios de salud, finanzas y costos en salud, logística de medicamentos e insumos, gestión del talento humano, gestión de la calidad, gestión de camas hospitalarias, gestión de

riesgos y seguros en salud, entre otras especializaciones.

La formación de los administradores en salud implica que estos se han de apropiarse de conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan manejar de forma adecuada los servicios de salud y los recursos que estén a disposición de la institución sanitaria.

COMPETENCIA ADMINISTRATIVA

Desde su origen, según nos comenta Gallego (1999), competencia (significa en griego agon y agonistes), y estaba asociada al papel del protagonista de una acción en el teatro griego, es así como, el proceso de construcción de competencias se asocia a formar "protagonistas" dentro de una comunidad de saberes.

Estudios posteriores mostraron que el término competencia está asociado a actuaciones, pero con carácter social, cognoscible y una connotación axiológica al sobrellevar una responsabilidad. Condiciones presentes en la práctica y atención a la salud humana, en su condición de pleno

bienestar biopsicoecosocial, en vínculo a las formas de actividad humana: práctica, cognoscitiva, valorativa y comunicativa; las formas de proyectarse: de compromiso, resistencia, trascendencia y amor; sustentado en el ser, hacer, saber y convivir.

Diversos autores consideran la competencia como una capacidad cuyo resultado es un desempeño eficiente, sin embargo, al igualarlo a capacidad, la limita a características de la personalidad sin tener en cuenta lo social, en otro orden, es asumida como una habilidad operada a través de una secuencia de pasos.

La competencia suele ser vista también como elementos, sin considerar relaciones entre su estructura y funciones, aunque incluyen el éxito de la actuación del individuo o reconocen su carácter holístico, disminuyen las cualidades de la personalidad; sin embargo, existe una tendencia muy acertada, que la considera como un sistema de componentes de naturaleza compleja.

Lo expresado anteriormente revela las diferentes posiciones respecto al concepto, ahora bien, en el contexto del aula, los autores Sanz y Jiménez-Bernal (2018) no la limitan solo al saber enseñar determinados contenidos sino, incluye además otras propuestas formativas de los diversos currículos de las diferentes carreras.

En el ámbito de la salud, sin embargo, las competencias administrativas afines, por las propias características de este sector, tienen su propia connotación y demandan actualización y profesionalización.

Al respecto, se realizó una revisión de la literatura científica con el objetivo de identificar las competencias administrativas relacionadas con la salud y valoran los aportes de autores como: Veloza y Cruz (2016), desde las valoraciones y aportes de los referidos autores se identifican tres grandes grupos de competencias para la administración en salud:

- Competencias generales.

- Competencias administrativas del recurso humano en salud pública.
- Competencias específicas.

En este sentido, Brunner (2002) señala que las competencias generales de un administrador en salud no solo se refieren al ejercicio técnico, profesional o laboral del individuo, también contemplan aspectos básicos como el dominio del lenguaje, las matemáticas y las ciencias; aspectos ciudadanos como desenvolverse en un espacio social, relacionarse con los demás, ser capaz de asumir compromisos y responder a deberes colectivos.

Para la administración de servicios de salud podemos aplicar las dimensiones que plantean Lombana, Cabeza, Castrillón y Zapata, (2014).

- Dimensión praxiológica.

Comprende el saber hacer administrativo, que incluye las pautas para actuar y comportarse de acuerdo al rol, en esta dimensión se produce y se desarrollan habilidades

que se constituyen en herramientas que garantizan resultados útiles.

- Dimensión epistemológica:

Abarca el manejo del conocimiento de forma que permite criticar el juicio, las normas y la validez del proceso de pensamiento y los métodos de lo verdadero.

- Dimensión axiología:

Se refiere a la conducta ética, permite creer y legitimar el juicio de valores, la legitimidad de la conducta y el comportamiento hacen parte del deber ser y del bien.

- Dimensión ontología.

Se enmarca con los principios propios del ser, los fundamentos y las teorías sobre la realidad la razón de ser, el sentido de la naturaleza del individuo y su identidad.

La concreción de estas dimensiones en el ejercicio profesional por parte del administrador en salud, facilita la gestión desde una visión científico, en beneficio de la excelencia en el servicio de salud como expresión del buen manejo de los recursos, lo que generará competencias administrativas.

Por su parte, las competencias administrativas del recurso humano en salud pública son comprendidas por Mariño y Ortiz (2011) y Suárez (2013), como la expresión de una formación en aspectos éticos y sociales como consecuencia de formar perfiles adecuados que cumplan con el desarrollo de competencias acordes con el proceso de globalización antes de desarrollar competencias específicas que le permitan procesos de transnacionalidad.

En relación con las competencias específicas que debe poseer un administrador en salud se destacan los trabajos de Ortiz Castañeda (2013), Risco de Domínguez (2014) y Arena (2014) entre otros, donde muestran que estas deben contemplar como mínimo el abordaje de temas como el manejo de las tecnologías de información y comunicación, el uso de las herramientas del mercadeo, la utilización del conocimiento en finanzas y contabilidad y el manejo de los idiomas.

El logro de estos propósitos impone retos a los profesionales de la salud, entre los cuales se encuentran:

- Conocimiento de los adelantos de la Ciencia y la Tecnología aplicados a la medicina.
- Herramientas para investigar e innovar durante su desempeño profesional.
- Apropiación del sistema de valores de la profesión.
- Preparación para el desarrollo de la medicina preventiva.

Para enfrentar con éxito estos retos, se hace necesario el perfeccionamiento de las competencias administrativas en los profesionales de salud, su capacitación y el enriquecimiento a través de la práctica.

Esta mirada epistémica explica la necesaria relación salud – competencia administrativa, ya que, ver a la salud y su determinación como un producto social, significa estudiar sus problemas interconectada a aspectos de

dirección, en vínculo con su contexto y que se hacen visibles, a partir de la caracterización de los determinantes de la salud y de las premisas para su estudio, para lo cual es posible considerar el desarrollo de competencias administrativas en profesionales de salud (Caicedo, 2016).

CONCLUSIONES

- La administración como ciencia social posee un conjunto de herramientas que aplicadas en armonía con los fundamentos de las ciencias de la salud al ramo de los sistemas de salud, pueden contribuir a que los profesionales encargados de este proceso de gestión desarrollen una visión de conjunto del sistema, que les permita optimizar recursos humanos, técnicos y financieros, para poder situar a estas instituciones, en un lugar con reconocimiento social

debido a su crecimiento y eficiencia de sus servicios.

- La formación de competencias en los profesionales de la salud para el ejercicio de administración en sus instituciones, constituye una necesidad para lograr la satisfacción de las crecientes demandas que la sociedad le plantea. Estas competencias expresan la integración de un conjunto de saberes, destrezas y valores que en su conjugación determinan su profesionalización y por consiguiente el mejoramiento de los servicios de salud y en manejo pertinente de los recursos que se requieren para estos fines.
- La literatura especializada reconoce que las competencias para la administración en salud es un tema en el que aún es necesario profundizar tomando en consideración las crecientes demandas sociales

y los continuos adelantos de la ciencia y la tecnología tanto en el campo de las ciencias de la salud como en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arena Ventura, C., Costa Méndez, I., Wilson, L., S, D.G., Tami-Maury, I., & Salas Seguera, S. (2014). Global health competencies according to nursing faculty from Brazilian higher education institutions. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 22(2), 179-186.
- Barquin, M. (2003). *Dirección de Hospitales*, (7. Ed). México DF: Interamericana McGraw-Hill.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8va Ed). México: McGraw-Hill.
- Brunner, J. J. (2002). *Nuevas demandas y sus consecuencias para la educación superior en América Latina*. Recuperado de http://www.ses.unam.mx/docencia/2007II/Lecturas/Mod1_Brunner.pdf
- Caicedo Quiroz, R (2016). *La formación del Técnico Superior en*

Enfermería para la prevención de enfermedades desde el vínculo con la comunidad. (Tesis de doctorado inédita). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.

Cordera, A. & Bobenrieth, M. (1983). *Administración de Sistemas de Salud*. T. I y II. México, D.F: Cordera y Bobenrieth.

Consejo Nacional de Planificación (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado de https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf

Jones, G. R. & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.

Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, A. (julio-Septiembre, 2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301-313.

Mariño Sánchez, M., & Ortiz Torres, E. (2011). La formación de competencias pedagógicas profesionales en estudiantes

universitarios. *Pedagogía Universitaria*, 16(3),1-11.

Martínez Hernández, J. (2006). *Manual de higiene y medicina preventiva hospitalaria* (1ra ed). Madrid, España: Díaz de Santos Editores.

Ortiz Castañeda, G. (2013). La libre competencia en el sector Salud. Enfoque crítico del proyecto de reforma al sistema de salud colombiano del año 2013. *Contexto*, 40, 129-159.

Pavón, P. & Gogeoascoechea, M.C. (2004). La importancia de la administración en salud. *Revista Médica de la Universidad Veracruzana*, 4(1), 13-16.

Risco de Domínguez, G. (2014). Educar por competencias a los profesionales de la salud para transformar la salud. *Revista Peruana de Medicina experimental y Salud Pública*, 31(3), 413-416.

Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, (6ta ed). México: Pearson Educación.

Gallego Badillo, R. (1999). *Competencias cognitivas: un enfoque epistemológico, pedagógico y didáctico*. Santafé de Bogotá, Colombia: Magisterio.

Sanz, E. M. & Jiménez-Bernal, M. (2018). Liderazgo educativo y social, desarrollo competencial y formación del profesorado: una revisión actual y pedagógica. *Pedagogía y Sociedad*, 21(53), 279-302. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/>

[pedagogia-y-sociedad/article/view/785](#)

Suárez Lugo, C. (2013). Mercadeo social como herramienta en función de la salud sexual en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39, 950-960.

Veloza, M. C. & Cruz, J. (2015). Competencias administrativas del recurso humano en salud pública. *Hojas y Hablas*, 12, 190-199.

Pedagogía y Sociedad publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#)

