

# **OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS EN SALUD OBSERVATORY OF HUMAN RESOURCES IN HEALTH**

***Silvia Mentz<sup>1</sup>, Silvana Torres<sup>2</sup>, Susana Aden<sup>3</sup>***

*1- Dirección General de Recursos Humanos en Salud. SI.PRO.SA.*

*Mail:msmentz@gmail.com*

*2-Dirección de Investigación en Salud. SIPROSA. Mail: storres2101@hotmail.com*

*3-Cátedra Administración en Enfermería. Escuela de Enfermería. Facultad de Medicina. UNT*

.

Palabras Claves: Recursos Humanos- Evaluación de Desempeño-Salud-Tucumán  
Keywords: Human Resources- Performance Evaluation- Health-Tucumán

## **Resumen**

El Observatorio de Recursos Humanos en Salud es una red de conocimientos e intercambio de información sobre recursos humanos en salud. El primer eslabón en la construcción del observatorio provincial lo representó el proceso de Evaluación de Desempeño del personal que pertenece al Sistema Provincial de Salud (SIPROSA). Objetivo: Analizar los resultados de la evaluación de desempeño del personal del Sistema Provincial de Salud en el periodo Evaluatorio 2014, teniendo como propósito constituirse como una Herramienta de Gestión de recursos humanos para lograr una mejora en los servicios públicos relacionados a la salud de la comunidad, a través de una adecuada planificación, distribución, reorganización de los procesos de capacitación y/o formación, facilitando el acceso a la información, a través del Observatorio de Recursos Humanos. Metodología: Se realizó una investigación descriptiva de corte transversal cuya población estuvo constituida por todos los agentes del Sistema Provincial de Salud en condiciones de ser evaluados (N=15718) mediante el formulario de evaluación de desempeño, midiendo diez competencias genéricas con calificación del 1 al 10. Resultados: la evaluación de desempeño del personal es excelente (41%) y muy buena(40%) en la mayoría del personal evaluado. Los puntajes más bajos se presentaron en las competencias compromiso con su capacitación, motivación, flexibilidad y adaptación al cambio. El porcentaje de recurso humano que desaprobó la evaluación fue significativamente mayor entre los niveles más bajos (d,e,f) y mayor antigüedad . (Test Exacto de Fisher,  $p<0.0001$ ) Conclusión: El desempeño de los agentes evaluados fue muy bueno de acuerdo a la escala conceptual, pero es necesario aumentar los esfuerzos para capacitar permanentemente a evaluadores y continuar con la revisión del instrumento de medición a fin de que mediante la retroalimentación, se logre obtener un instrumento de construcción colectiva y orientado a la mejora continua.

Palabras Claves: Recursos Humanos- Evaluación de Desempeño-Salud-Tucumán

## **Abstract**

The Observatory of Human Resources in Health is a network of knowledge and information exchange on human resources in health. The first link in the construction of the Provincial Observatory was represented by the process of Evaluation of the Performance of the workers belonging to the Provincial Health System (SIPROSA). Objective: To analyze the results of the evaluation of the performance of the workers of the Provincial Health System during the 2014 Evaluation period, with the purpose of establishing itself as a Human Resources Management Tool to achieve an improvement in public services related to community health, through adequate planning, distribution, reorganization of training processes and / or training, facilitating access to information, through the Human Resources Observatory. Methodology: A cross-sectional descriptive study was carried out, the population of which was composed of all the agents of the Provincial Health System, under conditions of evaluation (N = 15718) using the performance evaluation form, measuring ten "generic competences" with a score of 1-10. Results: The evaluation of staff performance is excellent (41%) and very good (40%) in the majority of the staff evaluated. The lowest scores were presented in the competencies commitment to their training, motivation, flexibility and adaptation to change. The percentage of human resources that disapproved of the evaluation was significantly higher among the lowest levels (d, e, f) and greater seniority. (Fisher's Exact Test,  $p < 0.0001$ ) Conclusion: The performance of the evaluated agents was very good according to the conceptual scale, but it is necessary to increase the efforts to permanently train evaluators and to continue with the revision of the measuring instrument to order that through the feedback, it is possible to obtain an instrument of collective construction and oriented to the continuous improvement.

Keywords: Human Resources- Performance Evaluation- Health-Tucumán

## **I- INTRODUCCIÓN**

El Observatorio de Recursos Humanos en Salud es una red de conocimientos e intercambio de información sobre recursos humanos en salud.

En el mes de octubre del año 2005, en la ciudad de Toronto en Canadá, se llevó a cabo la VII Reunión Regional de los Observatorios de Recursos Humanos en Salud. En este encuentro regional surge el “Llamado a la Acción” que buscaba movilizar a los actores nacionales e internacionales, del sector salud, de otros sectores relevantes y de la sociedad civil, para construir colectivamente políticas e intervenciones para el desarrollo de recursos humanos en salud.<sup>(1,2)</sup>

El llamado a la Acción de Toronto también es concebido por los participantes como una herramienta destinada a promover el esfuerzo conjunto para una Década de Recursos Humanos en Salud para las Américas (2006 a 2015). Las metas regionales de recursos humanos para la salud 2007-2015 están organizadas según cinco desafíos críticos definidos en la Agenda de Salud para las Américas y el Llamado a la Acción de Toronto.<sup>(3)</sup>

DESAFIO I. Definir políticas y planes de largo plazo para preparar mejor a la fuerza laboral de manera tal que se adapte a los cambios previstos en los sistemas de salud y desarrollar mejor la capacidad institucional para definir estas políticas y revisarlas periódicamente.

DESAFIO II. Ubicar a las personas adecuadas en los lugares adecuados mediante el despliegue del personal indicado a los cargos pertinentes y en los ámbitos más apropiados de la provincia, de manera de lograr una distribución equitativa de la cantidad y la combinación de aptitudes del personal sanitario en las diferentes regiones para que estén al nivel de las necesidades de salud específicas de esas poblaciones.

DESAFIO IV: Generar relaciones laborales entre el personal y las organizaciones de salud con el fin de fomentar la creación ambientes de trabajo saludables y que propicien el compromiso con la misión institucional de garantizar la prestación de servicios de salud de buena calidad para toda la población.

DESAFIO V: Crear mecanismos de cooperación entre las instituciones educativas y de servicios de salud para que sea posible adaptar la educación de los

profesionales sanitarios a un modelo universal y equitativo de prestación de atención de buena calidad que satisfaga las necesidades de salud de toda la población.<sup>(4)</sup>

El primer eslabón en la construcción del Observatorio Provincial lo representó el proceso de Evaluación de Desempeño del personal que pertenece al Sistema Provincial de Salud (SIPROSA), ya que además de la finalidad de calificar a los trabajadores sanitarios, permitió realizar el primer censo de agentes distribuidos en todos los efectores del sistema de salud.<sup>(5)</sup>

La evaluación del desempeño laboral del personal del SIPROSA es una herramienta de gestión de recursos humanos prevista en la Ley 5908 -Carrera Sanitaria Provincial, art. 32°, 33° y 34° y sus modificatorias que data del año 1988, en la cual se establece que todo agente, perteneciente al Sistema Provincial de Salud será calificado anualmente. Establecido el periodo calificadorio entre el 1° de Agosto y el 31° de Julio del año siguiente, no pudiendo en ningún caso calificarse periodos menores a 6 (seis) meses <sup>(6)</sup>.

A pesar de haber promulgado la normativa en 1988, fue reglamentada en el año 2012, y a partir de ese año se implementó la herramienta. El reglamento general tiene por finalidad establecer los principios, definiciones, y procedimientos generales que regirán la evaluación y calificación anual del personal del Sistema Provincial de Salud. Dicha calificación tienen como objeto evaluar el desempeño laboral de los agentes del SIPROSA, con base a parámetros previamente establecidos, que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de metas institucionales <sup>(7,8)</sup>.

En Agosto 2013, mediante la implantación de una comisión intersectorial compuesta por representantes de la Dirección General de Recursos Humanos en Salud, la Secretaría Ejecutiva Medica, entidades gremiales sanitarias y directores de hospitales centrales, se elevó una propuesta modificatoria a la reglamentación vigente. A través de la nueva normativa, comienza un proceso de construcción colectiva de la herramienta. La Resolución N° 420/SPS del 2013, establece que el desempeño de los agentes del SIPROSA, será medido a través de competencias laborales. La herramienta aplicada, resume en diez competencias genéricas, el

desempeño esperado de los agentes del sistema provincial de salud. El evaluador, de acuerdo a la normativa, es el superior inmediato del trabajador<sup>(9,10)</sup>.

Las competencias parecen constituir en la actualidad una conceptualización y un modo de operar en la gestión de los recursos humanos que permite la mejor articulación entre gestión, trabajo y educación. En una visión y organización sistémica las competencias han sido incluso capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecido en varios países del mundo, incluidos proyectos en América Latina. El enfoque de competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo de recursos humanos.<sup>(11,12)</sup>

Las competencias en el contexto de la salud pública, son consideradas como los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el conjunto de los recursos humanos en salud en los diferentes ámbitos de práctica, para solucionar los problemas de salud de manera eficiente y efectiva. Esta noción “incorpora la realidad sanitaria, social, política de los países de la región y fundamenta en valores de equidad y justicia social.”<sup>(13,14,15)</sup>

La evaluación de competencias es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador o trabajadora con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido.

La evaluación basada en competencias utiliza el principio de evaluar en base a criterios de desempeño; se centra en mostrar las competencias en acción: puestas en juego en un desempeño laboral observable y plenamente definido.<sup>(16,17)</sup>

#### **Objetivos:**

- Analizar los resultados de la evaluación de desempeño del personal del Sistema Provincial de Salud de Tucumán, en el periodo evaluatorio 2014.
- Evaluar el desempeño del personal bajo estudio según competencias genéricas.

- Determinar la calificación del personal evaluado según nivel, antigüedad y situación de planta.

## **II- MATERIAL Y MÉTODOS**

Se realizó una investigación descriptiva de corte transversal cuya población estuvo constituida por todos los agentes del Sistema Provincial de Salud en condiciones de ser evaluados (N=15718). El superior inmediato de cada agente lo evaluó mediante el formulario de evaluación de desempeño. Esta fue llevada a cabo en todas las dependencias (Hospitales Centrales, Psiquiátricos, Áreas Operativas, Hospitales de Segundo Nivel, Centros de Atención Primaria de la Salud y Nivel Central) del SI.PRO.SA, durante el período Agosto-Noviembre de 2014.

Las variables analizadas fueron las siguientes:

**1-Evaluación de Desempeño:** se midieron diez competencias genéricas con calificación del 1 al 10:

- Conocimiento de la tarea
- Organización, administración y planificación
- Observación de procedimientos
- Compromiso con su capacitación
- Orientación al Paciente/Usuario
- Desempeño en situaciones críticas
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Motivación
- Flexibilidad y adaptación al cambio

Se clasificó la Escala Conceptual del desempeño según el puntaje alcanzado en: Excelente (100), Muy Bueno (80 a 99), Bueno (60 a 79), Regular (40 a 59), Insuficiente (0 a 39).

**2-Nivel:** De acuerdo a la Carrera Sanitaria Provincial, al nivel que reviste el agente puede ser:

- a- Los agentes profesionales universitarios con carreras de cinco o más años;

- b- Agentes profesionales universitarios con carreras de tres o cuatro años.
- c- Agentes con carreras universitarias de menos de tres años y agentes con carreras de nivel terciario cualquiera sea su duración;
- d- Agentes con ciclo secundario completo, agentes con ciclo básico y capacitación inherente a la tarea que desempeña;
- e- Agentes con ciclo primario completo y capacitación inherente a la tarea que desempeña;
- f- Agentes con ciclo primario completo

**3-Situación de planta:** se consideró si el agente revestía en planta permanente o transitoria.

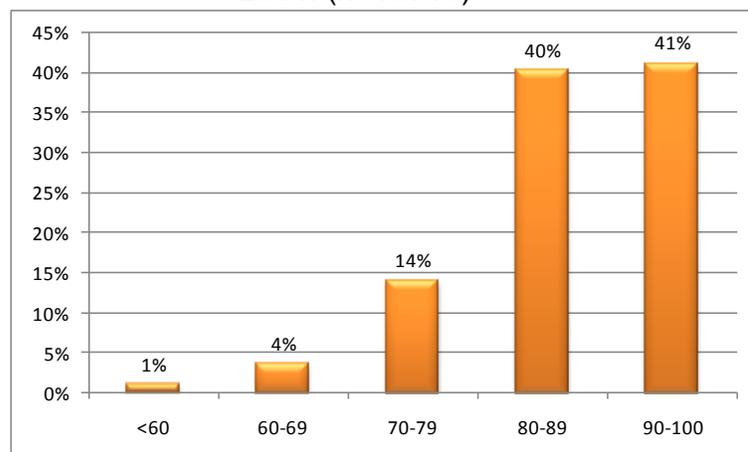
**4-Antigüedad laboral:** antigüedad de desempeño en el SI.PRO.SA medido en años.

*Procesamiento y análisis de datos:* Se realizó un análisis descriptivo de las variables bajo estudio y de asociación entre las de interés mediante test exacto de Fisher, trabajando con un 5% de significación

### III-RESULTADOS

Del total del personal de planta que cumplió funciones en el SIPROSA, durante el periodo evaluatorio 2014 (17184 agentes) fue evaluado el 91%(N=15718).

Gráfico 1: Evaluación de Desempeño según puntaje obtenido. SI.PRO.SA. Año 2014. (n=15718)



Se pudo determinar que la evaluación de desempeño del personal es excelente (41%) y muy buena(40%) en la mayoría del personal evaluado; sólo el 1% presentó puntajes menores a 60.

Tabla 1: Evaluación de Desempeño según competencias. SI.PRO.SA. Año 2014. (n=15718)

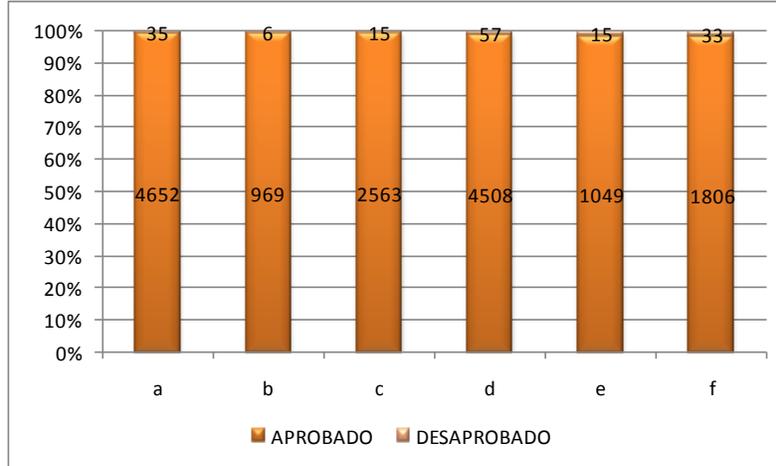
| Competencias                        | <6 | 6  | 7   | 8   | 9   | 10  | Total |
|-------------------------------------|----|----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Conocimiento de la tarea            | 0% | 1% | 5%  | 21% | 37% | 35% | 100%  |
| Organización, Adm. y Planificación  | 1% | 2% | 10% | 31% | 38% | 19% | 100%  |
| Observación de procedimientos       | 1% | 3% | 10% | 30% | 38% | 19% | 100%  |
| Compromiso con su capacitación      | 2% | 5% | 18% | 26% | 28% | 21% | 100%  |
| Orientación al Paciente/Usuario     | 1% | 2% | 9%  | 29% | 37% | 22% | 100%  |
| Desempeño en situaciones críticas   | 1% | 2% | 10% | 29% | 38% | 20% | 100%  |
| Trabajo en Equipo                   | 1% | 2% | 10% | 28% | 36% | 22% | 100%  |
| Responsabilidad                     | 1% | 2% | 8%  | 24% | 35% | 30% | 100%  |
| Motivación                          | 1% | 3% | 11% | 31% | 36% | 19% | 100%  |
| Flexibilidad y Adaptación al Cambio | 1% | 3% | 11% | 30% | 38% | 17% | 100%  |

Al evaluar el desempeño del personal según competencias, se observó que los puntajes más bajos se presentaron en el compromiso con su capacitación, motivación, flexibilidad y adaptación al cambio, siendo los puntajes promedios más bajos en estas competencias.

Tabla 2: Puntajes promedios por competencias evaluadas según nivel. SI.PRO.SA. Año 2014. (n=15718)

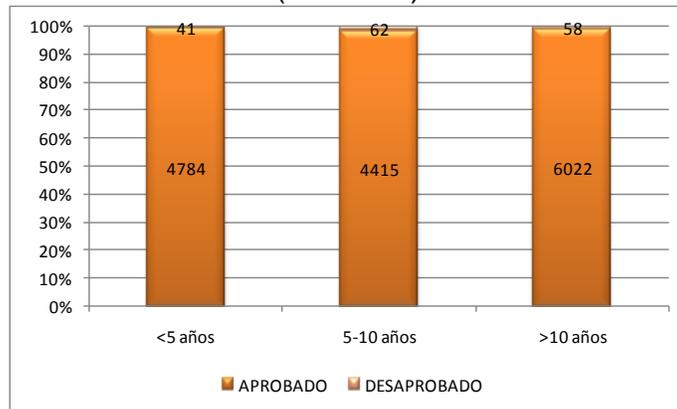
| Competencias                        | a           | b           | c           | d           | e           | f           | Total       |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Conocimiento de la tarea            | 9.3         | 9.1         | 9.0         | 8.8         | 8.7         | 8.5         | 9.0         |
| Organización, Adm. y Planificación  | 8.9         | 8.8         | 8.6         | 8.5         | 8.2         | 8.1         | 8.6         |
| Observación de procedimientos       | 9.0         | 8.8         | 8.6         | 8.4         | 8.3         | 8.0         | 8.6         |
| Compromiso con su capacitación      | 8.9         | 8.3         | 8.1         | 8.2         | 7.9         | 7.8         | 8.3         |
| Orientación al Paciente/Usuario     | 9.0         | 8.8         | 8.7         | 8.6         | 8.4         | 8.2         | 8.7         |
| Desempeño en situaciones críticas   | 8.9         | 8.8         | 8.6         | 8.5         | 8.3         | 8.1         | 8.6         |
| Trabajo en Equipo                   | 8.9         | 8.8         | 8.6         | 8.6         | 8.4         | 8.2         | 8.6         |
| Responsabilidad                     | 9.1         | 8.9         | 8.8         | 8.7         | 8.5         | 8.3         | 8.8         |
| Motivación                          | 8.9         | 8.6         | 8.5         | 8.4         | 8.2         | 8.0         | 8.5         |
| Flexibilidad y Adaptación al Cambio | 8.8         | 8.7         | 8.5         | 8.4         | 8.3         | 8.1         | 8.5         |
| <b>Promedio</b>                     | <b>89,7</b> | <b>87,6</b> | <b>86,0</b> | <b>85,1</b> | <b>83,2</b> | <b>81,3</b> | <b>85,5</b> |

Gráfico 2: Evaluación de Desempeño según nivel. SI.PRO.SA. Año 2014.  
(n=15718)



La proporción del personal que desaprobó la evaluación del desempeño fue menor al 1% en los niveles más altos (a,b,c), pero éste porcentaje se incrementa e significativamente en los niveles más bajos, siendo del 2% en el nivel f (Test Exacto de Fisher,  $p < 0.0001$ )

Gráfico 3: Evaluación de Desempeño según antigüedad. SI.PRO.SA. Año 2014.  
(n=15718)



Se encontró evidencia para afirmar que el porcentaje que desaprobó la evaluación de desempeño es significativamente mayor entre el recurso humano con mayor antigüedad, siendo este del 1.4% en el grupo entre 5 y 10 años. (Test Exacto de Fisher,  $p < 0.0001$ )

Tabla 3: Evaluación de Desempeño, Evolución 2012-2014.

| <b>Año</b>  | <b>Agentes Evaluados</b> | <b>Aprobados</b> | <b>No Aprobados</b> | <b>% No Aprobados</b> | <b>Nota prom General</b> | <b>% Aumento Personal Evaluado</b> |
|-------------|--------------------------|------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------------------|
| <b>2012</b> | 11831                    | 11592            | 239                 | 2,02%                 | 83,9                     | -                                  |
| <b>2013</b> | 12700                    | 12536            | 165                 | 1,30%                 | 82,9                     | 7%                                 |
| <b>2014</b> | 15718                    | 14758            | 140                 | 0,89%                 | 85,5                     | 24%                                |

Al comparar la evaluación de desempeño desde 2012, se observa el incremento del personal evaluado y nota promedio general; disminuyendo el porcentaje de desaprobados.

#### **IV- DISCUSIÓN**

El Desempeño de los agentes evaluados fue Muy Bueno de acuerdo a la Escala Conceptual. Se observa que el 81% de los agentes evaluados obtuvo calificación superior a 80 puntos, siendo el promedio general de calificación de 85,5/100. Esta cifra podría mostrar que el desempeño de los agentes en su conjunto es Muy Buena, pero en términos objetivos, resulta insuficiente la información que brinda la herramienta, debido a que no existen registros intermedios de desempeño (recolección de evidencia) ni de cumplimiento de objetivos, y al medir exclusivamente competencias genéricas, el evaluador, puede perder objetividad y cometer ciertos errores, como ser Error de Halo o deslumbramiento, la Benevolencia o Tendencia Central (en este caso el supervisor o evaluador tiende a buscar el punto medio en las evaluaciones tratando de ser equitativo y evitar conflictos). Uno de los posibles puntos a considerar para periodos futuros es la inclusión y/o comparación de los resultados obtenidos con encuestas de satisfacción del usuario interno y externo al sistema sanitario, a fin de obtener una calificación menos subjetiva, sobre el desempeño de los agentes.

Se observa que a mayor nivel alcanzado en la carrera sanitaria, mayor es la calificación, siendo la nota promedio del “nivel a” 89,7 del “nivel f” 81,3. La nota promedio desciende gradualmente en los niveles de formación más bajos. La competencia laboral con calificación promedio más alta, corresponde a

“Conocimiento de la tarea” para el nivel “a” y es de 9. La competencia laboral con calificación promedio más baja, corresponde a “Compromiso con su capacitación” para el nivel “f” y es de 7,8.

Para todos los niveles analizados, la competencia evaluada en promedio con calificación más alta es “Conocimiento de la tarea”, y la más baja corresponde a “Compromiso con su capacitación”, por lo que supone que desde la gestión de los recursos humanos en salud, es necesario fortalecer los espacios de formación, aprendizaje y educación permanente para el equipo de salud, ayudando a superar limitaciones, aumentando las posibilidades de desarrollar competencias que permitan el progreso profesional, maximizar fortalezas y revertir las debilidades laborales.

La calificación de la competencia “Motivación”, es en promedio una de las más bajas de las analizadas. La motivación del personal dentro de las organizaciones es algo complejo que requiere que desde la gestión de los recursos humanos en salud se implementen estrategias que incluyan creatividad, innovación y disposición para hacer los cambios institucionales que sean necesarios para posibilitar la satisfacción laboral, analizando permanentemente el contenido de cada puesto de trabajo, la adecuación del trabajador al mismo y el contexto organizacional.

Al analizar las competencias genéricas que miden el desempeño de la totalidad de los agentes del Sistema de Salud, se deduce que es necesario profundizar en la segmentación de competencias específicas, trabajar de manera coordinada entre los distintos *stakeholders* de la gestión de recursos humanos en salud a fin de identificar la diversidad de puestos que reviste el personal sanitario, definir competencias específicas para los mismos, determinar objetivos y metas esperables por puesto o conjunto de puestos, a fin de adecuar “perfil del trabajador-medición de su desempeño” y fortalecer así la gestión por competencias, logrando una herramienta cada vez más objetiva para medir el desempeño laboral, y como objetivo estratégico último de todo sistema sanitario, impactar positivamente en la calidad de atención al usuario.

Asimismo, ante la tendencia creciente de calificar con mayor nota, es necesario aumentar los esfuerzos para capacitar permanentemente a evaluadores sobre: la importancia de medir objetivamente el desempeño de su equipo, la programación de entrevistas de retroalimentación, sobre el proceso anual de recolección de evidencias del desempeño además continuar con la revisión del instrumento de medición, de manera colectiva y orientado a la mejora continua.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1- Organización Panamericana de la Salud. Observatorio De Recursos Humanos De Salud. Llamado a La Acción De Toronto, 2006-2015: Hacia Una Década De Recursos Humanos En Salud Para Las Américas. Canadá, Octubre 2005.
- 2- Hellriegel D, Jackson S, Slocum J. Administración, un enfoque basado en competencias. 9º ed. Thomson. Bogotá, Colombia, 2002.
- 3- Organización Mundial de la Salud. Aumentar el acceso al personal sanitario en zonas remotas o rurales mejorando la retención. Recomendaciones mundiales de política. Ginebra: OMS; 2011
- 4- Dal Poz MR, Sepulveda HR, Costa Couto MH, Godue C, Padilla M, Cameron R, Vidaurre Franco TA. Assessment of human resources for health programme implementation in 15 Latin American and Caribbean countries. Hum Resour Health. 13(1):24, 2015.
- 5- Mentz MS, Aden S, Torres S, Barrionuevo JL, Barrionuevo K, Cebe L, Jordan F. Documento de Medición y Monitoreo de Indicadores de las Metas de Recursos Humanos para la Salud en la Provincia de Tucumán, Diciembre 2014. Sistema Provincial de Salud. Dirección General de Recursos Humanos en Salud. Tucumán, Diciembre 2014.
- 6- Sistema Provincial de Salud. Ley N° 5908 – CARRERA SANITARIA PROVINCIAL (04/05/1988). Tucumán, 1988.
- 7- Sistema Provincial de Salud. Resolución N° 613/SPS- 13 de Agosto de 2012, – Anexo I Reglamento General para la evaluación y Calificación del personal del Sistema Provincial de Salud. Tucumán, 2012

- 8- Cardozo Pablo Alejandro. Administración empresaria. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires, 2007.
- 9- Sistema Provincial de Salud. Resolución N° 420/SPS- 02 de Septiembre de 2013 – Anexo Reglamento General para la evaluación y Calificación del personal del Sistema Provincial de Salud. Tucumán, 2013
- 10-Organización Panamericana de la Salud, Departamento de Sistemas de Salud, Unidad Recursos Humanos para la Salud. Informe sobre medición de las metas regionales de recursos humanos para la salud. Washington, DC: OPS, 2014.
- 11-Irigoien M, Vargas F. Competencia Laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor. Publicación de la Oficina Internacional del Trabajo y Organización Panamericana de la Salud Programa de desarrollo de recursos humanos, División de Sistemas y Servicios a la Salud. OPS/OMS, 2002.
- 12-Navarro P, Contreras, AJ, Junco MC, Sánchez P, Sánchez-Catalejo C, Luque N. Análisis de la distribución geográfica de médicos especialistas de la República Argentina. Ministerio de Salud de la Nación Argentina. 2015
- 13-Organización Panamericana de la Salud. Capacidades de Salud Pública en América Latina y el Caribe: Evaluación y Fortalecimiento. Publicación científica y Técnica. Washington, D.C.: OPS, 2007.
- 14-Organización Panamericana de la Salud. La eSalud en la Región de las Américas: derribando las barreras a la implementación. Resultados de la Tercera Encuesta Global de eSalud de la Organización Mundial de la Salud. Washington, D.C, 2016.
- 15-Rovere M. Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud. (Serie Desarrollo de Recursos Humanos, 96). Washington DC: OPS, 1993
- 16-Díaz, Carlos. La Gestión Clínica, Cómo vencer el despotismo ilustrado y los resabios del iluminismo. ISALUD. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2016.
- 17-Ministerio de la Salud de la Nación. Dirección Nacional de Capital Humano y Salud Ocupacional. La gestión de recursos humanos en salud en Argentina. Una estrategia de consensos 2008-2015. Argentina, 2016