

FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS
CENTRO PROVINCIAL ESCUELA NACIONAL SALUD PUBLICA
GUANTANAMO

HERRAMIENTAS UTILES PARA LA DIRECCION ESTRATEGICA POR VALORES.

Lic. Yuslay Ponce Sánchez¹, Lic. Alfredo Pardo Fernández², Dr. Juan Carlos Rojas Fernández³, Dra. Carmen Arocha Mariño⁴, Dra. Isora Ramos Valle.⁵

RESUMEN

Se elabora una metodología para la realización de planes estratégicos a partir de valores compartidos por trabajadores de entidades de salud. Se realiza análisis de metodología existente para la realización de planes estratégicos, al que se le hacen inclusiones y adecuaciones para conformar nueva metodología. Se estructura en tres etapas: Análisis Situacional (el presente), aquí se evalúan valores actuales compartidos, etapa Prospectiva (el futuro), donde se determinan valores deseados y etapa Operacional o de conexión del presente con el futuro donde se elaboran valores instrumentales. Se aportan instrumentos para diagnóstico de valores actuales y técnicas para la determinación de los deseados e instrumentales.

Palabras clave: PLANIFICACION ESTRATEGICA; TECNICAS ADMINISTRATIVAS.

INTRODUCCIÓN

A principios del siglo XX fue conceptualizada en el mundo la Dirección por Instrucciones (DpI), en la que se podía lograr el éxito manejando los recursos organizativos como: el control, la disciplina, el cumplimiento de la jornada de trabajo.¹

La DpI dió lugar a la Dirección por Objetivos (DpO) a partir de la década de los 60 y constituye un sistema administrativo, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales.²

¹ *Master en Salud Pública. Licenciada en Enfermería. Instructor CPENSAP.*

² *Doctor en Ciencias Pedagógicas. Licenciado en Filosofía. Profesor Titular CPENSAP.*

³ *Especialista de I Grado en Medicina General Integral.*

⁴ *Doctora en Ciencias de la Salud. Profesora Titular ENSAP.*

⁵ *Master en Salud Pública. Doctora en Medicina. Profesor Auxiliar ENSAP.*

En las últimas décadas (alrededor de los años 1990) y como consecuencia del aumento de la complejidad organizativa, aparece la Dirección por Valores (DpV) como nuevo estilo de gestión, basado en valores como inspiradores e impulsores de fundamentales y trascendentales cambios.¹

Para llevar a cabo los procesos de DpO y DpV, la Planeación Estratégica es imprescindible, sobre todo cuando los objetivos o fines existenciales de la organización necesitan ser conocidos, asimilados y compartidos entre los miembros de la organización, como valores.

Los valores éticos establecen el elemento dinámico de la planificación estratégica que, según Milton Rokeach, constituyen una convicción o creencia estable en el tiempo, de que un determinado modo de conducta, o una finalidad existencial, es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria y tienen una influencia directa en la autorregulación de la conducta, en la motivación y los sentimientos de los individuos.²

Para el trazado estratégico en Salud Pública se considera necesario comprender el estado de salud de la población que se atiende, para que el plan trazado sea objetivo y pertinente. Se toma "un modelo sencillo para dividir a las políticas de salud en segmentos más manejables, para lo cual, se establecen cuatro divisiones primarias de influencia sobre la salud", que permiten explicar los niveles de salud y el accionar con políticas concretas sobre estos. Se trata del modelo de "campos de la salud" propuesto por Marc Lalonde y Hubert Laframboise.³

Estas ideas se concretan en el trabajo teórico-práctico realizado en el Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública (CEPENSAP) en el territorio guantanamero.² Donde se han elaborado proyectos de cambio grupal de 64 entidades de salud y 1 452 proyectos individuales.² Los que aportan un grupo de problemas prácticos² que limitan la efectividad de su gestión, entre los que se encuentran: la intención de los directivos de implementar la DpV, se limita a listar un grupo de valores y antivalores sin hacer una evaluación organizacional que les permita acercarse a los valores o antivalores compartidos.

Las estrategias no son instrumentos para la acción, pues los directivos todavía no comprenden que el cambio organizacional que se proponen depende

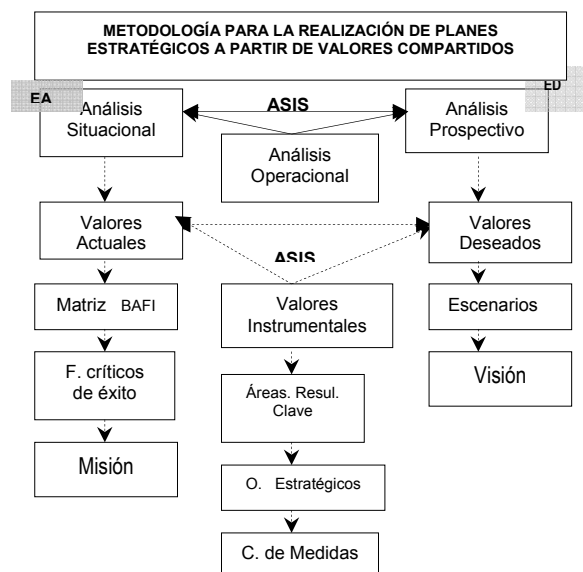
del cambio de comportamiento de los miembros de la organización y éste depende de sus valores.

El análisis de la situación de salud, no es un instrumento importante para la planificación y la toma de decisiones. Esta situación, en el orden científico responde a que: Se necesita una metodología para la realización de planes estratégicos a partir de los valores compartidos por los trabajadores para la dirección de los policlínicos de la ciudad de Guantánamo.

Por lo que se propone el objetivo de elaborar una metodología para la realización de planes estratégicos a partir de los valores compartidos por los trabajadores en las instituciones de salud.

DESARROLLO

Se construye la metodología que organiza las tres etapas de los planes estratégicos a partir de valores compartidos. Se representa en la siguiente figura:



La planificación estratégica consta de tres etapas, las cuales orientan el cambio deseado:

- El Análisis Situacional, el presente o estado actual.
- La Prospectiva, el futuro o estado deseado.
- El Análisis Operacional o conexión del presente con el futuro.

Se evalúan los valores actuales que son objetivos y los comparten la mayoría de los trabajadores, se asocian a la primera etapa del Plan Estratégico, correspondiente al presente, se conciben como parte orgánica del Análisis de Situación de Salud. Para su evaluación se realiza una triangulación metodológica (cuestionario, grupos focales y criterios de expertos). Los problemas se identifican a partir de una guía de revisión de los Análisis de la Situación de Salud.

Se determinan los valores deseados, los cuales no están presentes en la organización y se muestran como aspiraciones, que a veces se encuentran en el sistema oficial de valores; se vinculan con la segunda etapa, correspondiente al futuro, como parte esencial de la visión. Se realizan lluvias de ideas a partir del análisis de elementos reguladores rectores.

Se construyen los valores instrumentales, se relacionan con la tercera etapa de la Planeación Estratégica. Se expresan como metas consensuadas, mediante la combinación dinámica de los valores actuales con los deseados y constituyen el elemento dinámico para el cambio, pues se convierten en normas de conductas que regulan, desde la subjetividad y la acción valorativa grupal, el comportamiento de los trabajadores. De esta forma, en esta última etapa, se brinda un procedimiento para la construcción de los objetivos estratégicos a través de los valores instrumentales definidos como la síntesis de los valores actuales y deseados.

- a) Primera Etapa. Análisis Situacional. El presente.
- b) El momento explicativo. Balance Interno.
- c) Breve descripción de la unidad objeto de transformación.
- d) Declaración del objeto social.
- e) Funciones.
- f) Determinación de los grupos implicados.

Los grupos implicados son las personas que tienen influencia directa en el cambio de la organización, estos pueden determinar positiva o negativamente el futuro de la institución.

PRIMERA ETAPA: ANALISIS SITUACIONAL. LOS VALORES ACTUALES

Para la determinación de los valores actuales se analiza glosario de significados con los valores³⁻⁵ que serán objeto de evaluación por los miembros de la organización, posteriormente se aplica un cuestionario que permite hacer

una evaluación cuantitativa de los valores que se comparten en los colectivos.³

Para complementar la información obtenida se realizan grupos focales a los trabajadores donde se corroboran resultados obtenidos en cuestionario y se construye la significación de lo que para el grupo adquiere cada valor y antivalor. Por último, para lograr una aproximación más objetiva de los valores compartidos se realiza la consulta a los expertos, adecuadamente seleccionados, según criterios de inclusión necesarios, se construye la matriz de ranqueo de valores que permite determinar el grado de jerarquización de valores y antivalores.

Vea el siguiente ejemplo:

Valores	Objetividad	Socialización	Dinámica	Media	Lugar

Los expertos seleccionados evalúan cada valor obtenido y adecuadamente conceptualizado en correspondencia con tres variables: objetividad, que determina la medida en que el valor se manifiesta en el comportamiento de las personas en la organización, socialización, que determina la medida en que el valor es compartido por un mayor número de personas y dinámica, que determina la medida en que el valor es importante o adquiere significación positiva para el cambio. Esta matriz es votada entre 0 y 2, donde 0 significa una relación nula con la variable, 1 una relación leve y 2 una relación fuerte. Cada experto realiza su voto, estos se promedian y se coloca el resultado en el escaque correspondiente. Al final se determina el lugar, organizando en forma decreciente las medias obtenidas.

El mismo procedimiento se realiza con los antivalores, de manera que, utilizando la triangulación metodológica de la información se obtiene resumen final de valores y antivalores compartidos.

En esta primera etapa, la metodología defendida difiere de la de otros, por ejemplo, en el trabajo presentado por Ronda Pupo, los valores compartidos se analizan en la segunda etapa de la planificación estratégica como herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional en empresas mineras.³

Por otra parte, las diferencias también se manifiestan en el hecho de que, reconoce como valores necesarios a los que en este trabajo se califica como deseados. Esta definición de valores necesarios, es incorrecta, según el punto de vista de esta autora. Todos los valores son necesarios, tanto los actuales como los deseados. Además, considera que en la elaboración de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, es necesario declarar valores que le otorgan significado y sentido a estos elementos del plan estratégico como factores movilizadores y motivadores de la conducta de las personas. Argumenta como necesaria la operacionalización del contenido de los mismos.

Por su parte, Ferriol Sánchez³ reconoce que los valores compartidos condicionan o guían los comportamientos y las conductas de los individuos en la organización, son el sustento ético de las actuaciones. En el diagnóstico estratégico de la cultura organizacional se identifican los valores positivos y negativos, pero no se declaran las técnicas e instrumentos utilizados con este fin. Se identifican los valores políticos-patrióticos, los morales y luego, los que tienen que ver con la excelencia y la calidad, como valores terminales y los valores instrumentales, relacionados con la profesionalidad. En este estudio solamente se trabaja con valores éticos, como reguladores de la conducta moral de las personas. Es un punto de vista consensuado por la autora con otros compañeros, que la diversidad en la conceptualización de los valores complejizan innecesariamente el trabajo con estos.

Este trabajo armoniza y defiende la necesidad de definir o conceptualizar cada valor o antivalor, ajustados a la realidad de la organización de que se trate. También este estudio operacionaliza los valores a través de la construcción de su concepto y la determinación de los modos de actuación en correspondencia con cada valor.

Coincide este estudio con la necesidad de implementar los valores, es en esta etapa donde corresponde la acción de los valores actuales, pues son estos, a través de los problemas identificados, los que definen la actuación actual del sujeto.

BANCO DE PROBLEMAS

Es necesario que los planes estratégicos en salud se dividan en segmentos manejables que expliquen los niveles de salud de la población. Para lograr esto, se propone el modelo presentado por Hubert Laframboise y Marc Lalonde, que plantea la necesidad de explicar los niveles de salud en cuatro divisiones

primarias: campo de estilos de vida, medio ambiente, organización de servicios de salud y biología humana. A partir de aquí, se procede a identificar los problemas de la organización, con la utilización de guía de observación.³

En los estudios realizados por Ronda y Ferriol no se organizan los problemas a partir de este modelo, pues este solo se corresponde con la actividad de Salud Pública.

ARBOL DE PROBLEMAS

La metodología de árboles de problemas fue descrita, como matriz de marco lógico en 1986, por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). En su construcción, se utiliza la dialéctica de lo singular, lo particular y lo universal y el método inductivo-deductivo fundamentalmente.

Los problemas relacionados en el banco de problemas se organizan en problemas específicos, luego para hacer una generalización que resuma cada campo se construye un problema intermedio por cada uno de los campos estudiados, y estos a su vez, son generalizados en un problema global que se constituye en el problema estratégico. De este último, nacen los efectos específicos y de estos el efecto global, que también debe ser construido a partir de una generalización de los efectos específicos.

DETERMINACION DE VALORES ASOCIADOS A PROBLEMAS DE LA ORGANIZACION

Permite atribuirle sentido a la acción que los ocasiona, es decir, conferirle significación a los problemas, sólo es posible, si tenemos en cuenta los antivalores que los ocasionan, y que son a la vez responsables de las conductas negativas que los originan, así como, los valores son asumidos como reformadores de esas mismas conductas.

Si se tiene en cuenta que asumimos a los valores y antivalores como reguladores de la conducta de las personas, se debe determinar entonces, ¿Cuáles son los antivalores éticos causantes de la aparición de estos problemas? Al mismo tiempo se determina ¿cuáles son las cualidades éticas compartidas que permiten resolver dicho problema?

Es una primicia de esta propuesta, la realización de este ejercicio, pues los restantes autores estudiados no establecen relación alguna entre los

problemas de la organización y los antivalores o valores de sus miembros. Además en este estudio sólo se incluyen los valores éticos o morales.

MOMENTO ESTRATEGICO. BALANCE EXTERNO.

En este momento se establece balance entre organización y entorno. Se determinan las fuerzas internas y externas de la organización.

Fuerzas Internas, las Fortalezas, son valores compartidos actuales. Los valores éticos como cualidades positivas que se comparten en los colectivos. En ninguno de los estudios revisados se establece una igualdad entre las fortalezas y los valores compartidos actuales, este trabajo reconoce que son estas cualidades las que permiten reducir los problemas de la organización, posibilitan defenderse de las amenazas y aprovechar mejor las oportunidades del entorno. Las Debilidades, son los problemas intermedios como generalizadores de todos los problemas que posee la organización.

Fuerzas Externas, las Oportunidades, son fuerzas externas positivas que favorecen el desarrollo exitoso de la organización. Las Amenazas, son fuerzas externas negativas que obstaculizan el cambio en la organización.

Para la realización del contraste entre el balance interno y el balance externo se propone utilizar la Matriz de Balance de Fuerzas Innovada (BAFI).³ Se trata de un software innovado que supera la conocida Matriz DAFO, FODA, DOFA.

	O1	O2	O3	O4	MFO	A1	A2	A3	A4	MFA	MTot
F1											
F2											
F3											
F4											
MDF											
D1											
D2											
D3											
D4											
MDD											
DIF											

Esta matriz brinda importantes informaciones del contraste de las fuerzas internas y las externas como son, el Balance Interno (BI) resultado de la diferencia entre la media total de fortalezas y la media total de debilidades. El

Balance Externo (BE), resultado de la diferencia entre la media total de oportunidades y la media total de amenazas.

También el software determina el Estado Actual de la Organización (EAO), resultante de la semisuma entre el Balance Interno y el Balance Externo.

Del análisis de los resultados aportados por esta matriz se determina la Alternativa Estratégica.

- La Alternativa Estratégica.
- Los factores críticos de éxito y barreras.

Los factores críticos de éxito son aquellas fortalezas que potenciadas por las oportunidades constituyen puntos claves. Son el nodo gordiano y el principio de la organización para apoyarse en ellos y golpear a las barreras. Este principio es seleccionado, a partir del resultado ofrecido por la Matriz BAFI, teniendo en cuenta, la media de fortalezas de mayor valor, potenciada por la media de oportunidades más elevada. Las barreras: Son las obstrucciones en el camino de la organización, aquellas debilidades que alcanzan el mayor valor en el ranqueo que aporta la Matriz BAFI, las cuales son potenciadas por la media de amenazas más elevada y se constituyen en el valor más negativo y pernicioso a la organización.

LA MISION

Expresa la razón de ser de una organización y constituye lo que la distingue de otras de igual tipo. Propicia en los trabajadores una identidad y sentido de pertenencia, desarrolla valores positivos entre los miembros de la organización que los comprometen a alcanzar los fines. Debe elaborarse desde la participación de los trabajadores y la alta dirección del centro. Responde a la pregunta ¿Quiénes somos?

La Misión debe ser corta, clara, debe expresar el objeto social, el principio de la organización y constituye la síntesis del Análisis Situacional.

En la metodología de Ronda Pupo, se plantean elementos esenciales para la construcción de una misión, entre los que se destacan que ésta propicia a los trabajadores y clientes una identidad y ofrece una vía para generar y proyectar acciones estratégicas. Desarrolla valores positivos de los miembros de la organización que facilitan el cumplimiento de las tareas.

Concuerda este autor con este estudio en cuanto a que la misión incluye en sí los valores actuales compartidos como mecanismos reguladores y motivadores de la conducta de los trabajadores, en tanto, son estas funciones de la misión, pero la inclusión de todos los valores atenta contra su carácter lacónico, por lo que se propone sólo incluir el principio de la organización.

Ferriol, reconoce que los valores compartidos están estrechamente relacionados con la Misión, en el hecho de que esta impulsa un comportamiento en correspondencia con lo que la mayoría cree que debe hacerse. Se coincide con Ferriol, en cuanto a que los valores estimulan el comportamiento de las personas, pero estos en la misión, que se corresponde con el presente de la organización, no concierne a lo que debe hacerse, sino, a lo que se hace, a las cualidades y virtudes morales que se poseen en la organización y que se manifiestan en el comportamiento de los trabajadores.

SEGUNDA ETAPA: ANALISIS PROSPECTIVO. EL FUTURO

La fase prospectiva constituye una apreciación voluntarista e intencionada del futuro. No es una simple anticipación como ocurre en el concepto de pronóstico médico o en el concepto de pronóstico meteorológico, en el que las probabilidades de ocurrencia de un hecho son determinantes para su aceptación científica. En la prospectiva, aunque no se renuncia a la dimensión probabilística de los hechos, el futuro se construye con la participación consciente de los actores, los cuales lo diseñan y actúan para que ocurra así.

LOS VALORES DESEADOS

Se analizan con los trabajadores elementos del sistema oficial de valores tales como: concepto Revolución, Colectivo Moral y Programa Director para el reforzamiento de los valores fundamentales en la sociedad cubana actual, en los que se orienta, a que valores debemos aspirar. A través de la técnica de Brainstorming se generan ideas sobre como se manifiestan los valores que se enuncian en estos conceptos en el comportamiento de las personas dentro de la organización. De esta manera se listan los valores éticos deseados que aparecen oficialmente constituidos en estos conceptos, como aspiraciones de los trabajadores de la organización. Estos valores permiten guiar a la organización hacia un deber ser ético deseado por toda la sociedad.

Al mismo tiempo se incorporan como valores deseados los que provienen de la conversión de los antivalores del presente en valores futuros.

En los estudios realizados por Ronda Pupo y Ferriol Sánchez se argumenta que la visión es un valor en sí misma, sin ofrecer conceptual y operacionalmente en que consiste el valor deseado. En cambio, aquí se discuten, y se determinan, a partir de los antivalores del presente, los valores del futuro.

LOS ESCENARIOS FUTUROS

Los escenarios responden a la pregunta ¿Dónde vamos a actuar?, al responderla se ubica a la organización en el entorno.

Un escenario es la descripción de los posibles entornos en que funcionará la organización durante el futuro, y que ejercerán influencia en su comportamiento. Es lo que se espera que suceda no lo que se desea, sobre la base de los factores clave, considerando los implicados y tomando en cuenta las amenazas y oportunidades.

LA VISION

En armonía con la metodología del análisis estratégico, se desarrolla la comprensión del análisis prospectivo de la realidad, que responde básicamente a la pregunta ¿A dónde vamos?

Ronda Pupo plantea que la principal fuerza de la visión radica en ser un proceso colectivo y compartido de una organización, a través de técnicas de consenso. No coincide esta investigación en cuanto este autor ve a la visión como "un conjunto de valores", aquí se reconoce que la visión se construye a partir de los valores deseados y como estos son alcanzados al mismo tiempo, que se resuelven los principales problemas de la organización enmarcada en un escenario con mucha probabilidad de ocurrencia.

Ferriol Sánchez aprecia a la visión como un valor estratégico en sí misma, que se construye de forma participativa con los trabajadores.

ETAPA OPERACIONAL: CONEXION DEL PRESENTE CON EL FUTURO

Esta etapa constituye la síntesis de la contradicción entre el estado actual y el estado deseado. Se pretende trazar el camino para alcanzar el estado deseado desde el presente de la organización.

AREAS DE RESULTADOS CLAVE

Son aquellas zonas fundamentales de impacto hacia donde se orientan las acciones de la organización en el período que se planifica. Identificación de sectores de responsabilidad o actividades que son cruciales para el logro de la misión³.

MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS O MULTIPLICACION APLICADA A CLASIFICACIÓN (MIC-MAC) O ANALISIS ESTRUCTURAL

Es un relevante recurso para el análisis estratégico, parte del censo de las variables, estudia la motricidad de cada variable respecto a las otras, estableciendo su índice de motricidad (IM).

Aquellas cuyo IM es superior de la media de motricidad del sistema se denominan variables motrices, por "mover" a las demás. Resulta relevante para la estrategia poder influir, sobre y mediante ellas, en la determinación de las áreas de resultados clave. La propia operación, en un sentido inverso, permite estimar el índice de dependencia de cada variable (ID), y aquellas cuyo ID está por encima de la media de dependencia del sistema se denominan variables dependientes, "movidas" por otras variables.

Teniendo en cuenta los cuatro campos de manejo de la situación de salud, que ahora se constituyen en áreas de resultados clave, se da paso a la concepción general sobre los objetivos estratégicos, en tanto que "cursos generales de acción", sintetizan la relación entre los valores deseados y los valores actuales a través de los valores instrumentales, cuya adecuada realización implica el cumplimiento de la visión de la organización.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Son declaraciones cualitativas o cuantitativas intencionadas de las aspiraciones de un individuo o grupos de individuos dentro de la organización. Condicionan las actuaciones en la institución.

Los objetivos tomados como fines argumentados, elaborados con objetividad, retadores, orientadores, activadores, necesarios y factibles, constituyen la categoría rectora de todo el proceso de dirección. En los objetivos se expresa una dialéctica entre los fines (valores deseados) y los medios (valores actuales), que al mismo tiempo influyen sobre el problema y lo resuelven a

través del balance entre lo que es necesario hacer y los recursos disponibles actualmente o en tiempo real (recursos potenciales).

Concordamos con Ronda Pupo y Ferriol Sánchez en que los objetivos condicionan las actuaciones de la organización, son la expresión de un propósito compartido a obtener a largo plazo en función del entorno y del futuro de la organización. Lo que no aclara Ronda es en qué medida la participación en la determinación de los objetivos de la organización hace que estos alcancen significado para los trabajadores.

Esta autora considera que la participación no es suficiente para involucrar a las personas, si esta no alcanza el compromiso. Para esto, es necesario que los objetivos declaren cuales son las conductas morales deseables necesarias para alcanzar el fin propuesto, es decir, el valor ético deseado. Por otra parte, es necesario dejar claro en el objetivo, el ...a través de..., o ...el como... se va a alcanzar. Este ...a través de..., se corresponde con el valor actual, es decir, las cualidades morales que poseen los trabajadores que les permiten alcanzar el objetivo. El objetivo de esta forma, se convierte en si mismo en el valor instrumental.

CRITERIOS DE MEDIDA

Son indicadores cuantitativos de que se está alcanzando fin o fines planificados. La consecución de pasos necesarios para el alcance de los objetivos estratégicos.

Los estudios de Ronda Pupo y Ferriol Sánchez no esclarecen como se operacionaliza el alcance de los valores deseados. En esta investigación se plantea que los criterios de medidas sirven para establecer los modos de actuación en correspondencia con el valor que se quiere alcanzar.

CONCLUSIONES

Se aporta una metodología para la realización de planes estratégicos a partir de los valores compartidos por los trabajadores en las instituciones de salud. Constituye una herramienta útil y de fácil aplicación para la instrumentación práctica de la dirección por valores.

Se cuenta con instrumentos validados y se aplican técnicas científicas de recogida de la información para evaluar los valores y antivalores compartidos

actuales en las organizaciones, determinar los valores deseados y elaborar los valores instrumentales.

A través de la aplicación de esta metodología los directivos planifican el cambio organizacional a partir de la intención de cambiar el comportamiento moral de los miembros de la organización al mismo tiempo que se resuelven los problemas y se alcanzan los objetivos y fines.

El alcance del estado deseado se operacionaliza a partir del trazado del modo de actuación correspondiente a cada valor a través de los criterios de medidas.

El Plan Estratégico se hace pertinente a los problemas de salud de la población, al dividir este en segmentos manejables de influencia sobre la salud (estilos de vida, biología humana, ambiente y organización de los servicios). Resulta una mayor significación compartida por parte de los miembros de la organización, de los problemas relacionados con el estado de salud de la población y se promueve una acción conjunta y cohesionada hacia la solución de esos problemas a través del trazado de objetivos oportunos y apropiados para el objeto social de las entidades.

BIBLIOGRAFIA

1. **García S.** La Dirección por Valores. La Habana : SPI; 1999.p.307
2. **Drucker P:** La gerencia de las empresas. Caracas : Editorial Sudamericana. 1970.p. 89-92.
3. **Cuba.** Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases generales del perfeccionamiento empresarial. 1997.p.142
4. **Martínez S.** Modelo formativo-capacitante para el análisis de situación de salud[Tesis para optar por el grado de Doctora en Ciencias Médicas]. La Habana; 1996.
5. **Alvarez R.** Pautas conceptuales y metodológicas para explicar los determinantes de los niveles de salud en Cuba. Rev Cubana Salud Pública.. 2007; 33(2).
6. **Balaguer JR.** Resolución Ministerial 323, Ministerio de Salud Pública. 2005
7. **Informe oficial a la dirección nacional de cuadros del CPENSAP de Guantánamo, Jun de 2008.**

8. Vega OJ. Plan Estratégico de la dirección de salud de municipio Guantánamo, mayo 2006. Facultad de Ciencias Médicas: Guantánamo; 2006.
9. Pardo Fernández A. Modelo sostenible para la integración de la universidad con los procesos sociales. Santiago de Cuba : Centro de Estudio Manuel F. Gran; 2002.
10. González R. Humanismo espiritualidad y Ética Médica. La Habana : Editorial de Ciencias Médicas; 2002
11. Ronda G. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Ciencias de la Información. 2004; 35 (2).
12. Ferriol F. Los valores desde el actual modelo de planificación estratégica. ¿cómo trabajarlos? Aproximación a una metodología. La Habana : Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección; 2004.
13. Promoción de la salud. una antología[Serie monográfica en Internet]. Washington : Organización Panamericana de la salud; 1996[citado: 10 jun 2008].p.3-5. Disponible en: <http://medicina.udea.edu.co/SYS/paginaweb/Documentos%20001/LALONDE.doc>
14. Gollanez J. Metodología para la construcción de escenarios. Material didáctico complementario para los Diplomados I y II. Guantánamo. 2005
15. Borroto E, Castell Florit Serrate P. Planeación estratégica y dirección por objetivos. La Habana : ENSAP; 2005.