

INVESTIGACIÓN ORIGINAL

DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v64n4.54816>

Gestión estratégica para hospitales universitarios

Strategic management for university hospitals

Recibido: 20/12/2015. Aceptado: 09/02/2016.

Martha Isabel Riaño-Casallas^{1,2} • Juan Carlos García-Ubaque³¹ Universidad Jorge Tadeo Lozano - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Departamento de Economía, Comercio Exterior y Política Social - Bogotá, D.C. - Colombia.² Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá - Facultad de Ciencias Económicas - Doctorado en Ciencias Económicas - Bogotá, D.C. - Colombia.³ Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá - Facultad de Medicina - Departamento de Salud Pública - Bogotá, D.C. - Colombia.

Correspondencia: Martha Riaño-Casallas. Departamento de Economía, Comercio Exterior y Política Social, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Carrera 4 No. 22-61, oficina: 302, módulo 16. Teléfono: +57 1 2427030, ext.: 3680-3689. Bogotá, D.C. Colombia. Correo electrónico: marthai.rianoc@utadeo.edu.co.

| Resumen |

Introducción. Existen varias concepciones y escuelas que sustentan los procesos de gestión estratégica. Los hospitales universitarios, al ser un tipo particular de organización por su triple misión de prestación de servicios de salud, docencia e investigación, requieren de la aplicación de un enfoque estratégico para su gestión.

Objetivo. Presentar la propuesta de un perfil estratégico para un hospital universitario.

Materiales y métodos. Se analizaron los referentes teóricos de la gestión estratégica y se estudiaron algunos componentes particulares de la gestión hospitalaria; con estos criterios, se examinó el proceso de gestión estratégica de tres instituciones hospitalarias de alta complejidad de Bogotá, D.C. y se construyó una propuesta de perfil, tanto de los objetivos como de las estrategias funcionales para el hospital.

Resultados. Se presentan las principales escuelas de pensamiento estratégico, se describe el proceso y los componentes de la gestión estratégica y se plantea un perfil de gestión estratégica para un hospital universitario.

Conclusión. La orientación estratégica de la gestión para una institución con características de hospital universitario facilita el logro de sus objetivos organizacionales.

Palabras clave: Gestión en salud; Administración hospitalaria; Hospitales; Hospitales universitarios; Planificación estratégica (DeCS).

.....
Riaño-Casallas MI, García-Ubaque JC. Gestión estratégica para hospitales universitarios. Rev. Fac. Med. 2016;64(4):615-20. Spanish. doi: <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v64n4.54816>.

| Abstract |

Introduction: There are several approaches and schools that support strategic management processes. University hospitals require the

implementation of a strategic approach to their management, since they are a particular type of organization with the triple mission of providing health care, education and research.

Objective: To propose a strategic profile for a university hospital.

Materials and methods: The theoretical framework of strategic management was analyzed and some particular components of hospital management were studied; based on these criteria, the strategic management process in three high complexity hospitals of Bogotá, D.C. was examined and a profile of both the objectives and the functional strategies for the hospital was proposed.

Results: The main strategic thinking schools are presented; the processes and components of strategic management are described, and a strategic management profile for a university hospital is proposed.

Conclusion: The strategic orientation of management for an institution with the characteristics of a university hospital facilitates achieving organizational objectives.

Keywords: Hospital Administration; Hospitals; Hospitals, University; Strategic Planning (MeSH).

.....
Riaño-Casallas MI, García-Ubaque JC. [Strategic management for university hospitals]. Rev. Fac. Med. 2016;64(4):615-20. Spanish. doi: <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v64n4.54816>.

Introducción

El concepto de estrategia tiene origen en el griego *strategos*, que sirvió para designar la planificación y ejecución de acciones orientadas a la consecución de objetivos militares (1-3). En los años 50 del siglo pasado se comenzó a introducir este concepto con el propósito de difundir en las empresas una perspectiva que les permitiera expandir su actuación y mejorar su desempeño frente a los cambios sociales, económicos y políticos del entorno (1).

Una estrategia es un modelo o plan que representa una buena proporción del rol y del trabajo de los altos directivos de una organización; desde una perspectiva cohesiva, esta se integra en las políticas, planes, normas, objetivos, prioridades, programas, secuencias y distribución de los recursos de la organización y se expresa en su relacionamiento interno y externo con el fin de satisfacer el mercado actual y de adaptarse a las exigencias del futuro (2,4-7). La estrategia combina los fines y metas con los medios y políticas (8), concibiendo acciones defensivas o proactivas frente a las fuerzas competitivas del sector de interés (9); sin embargo, es flexible en función de la información o los acontecimientos sobrevinientes (10), pues se basa en el conocimiento profundo del entorno y las capacidades de la entidad (11). En síntesis, son decisiones internas que llevan a emprender acciones acordes con los medios disponibles y las demandas del entorno (12).

La institución hospitalaria está encaminada a la recuperación de la salud de la población bajo la responsabilidad de un equipo humano preparado y seleccionado de manera adecuada (13); por ende, la gestión hospitalaria implica atender las expectativas y demandas de los usuarios, por lo general relacionadas con diferentes aspectos de la calidad, aplicando criterios de planificación, organización, satisfacción del trabajador, eficiencia, mejora permanente, retroalimentación y ética (14), de tal manera que se responda a las expectativas de todas las partes interesadas (15,16).

El hospital refleja la cultura sanitaria de una sociedad en un momento determinado (17); así las cosas, en el siglo XX se consolida el hospital universitario moderno al compaginar tres funciones básicas: asistencia, docencia e investigación (17), es decir, se comprometen las funciones esenciales de la universidad: formación, investigación y extensión (18).

En Colombia, el hospital universitario debe expresar de forma explícita su vocación de sitio para la docencia y la investigación, poseer una certificación de habilitación y acreditación, disponer de convenios de formación con instituciones de educación superior, garantizar que el personal de la institución desarrolle el componente de prácticas formativas de los programas de pregrado y posgrado de las diferentes disciplinas del área de la salud, contar con las especialidades médicas básicas, cumplir con los criterios de evaluación de las prácticas formativas, esforzarse por ser reconocido en cuanto a

las investigaciones que se realizan en su interior, disponer de espacios y equipos adecuados para la docencia y la enseñanza que estén acorde al número de estudiantes en proceso de formación, establecer los requisitos de vinculación que garanticen la idoneidad de los colaboradores que asumirán funciones docentes y disponer de procesos que estén orientados a la formación investigativa por parte de los estudiantes, tales como la generación de publicaciones que permitan la difusión del conocimiento generado por la institución (18).

Lo anterior exige la aplicación de los principios del enfoque estratégico en la gestión del hospital, ya que permite una mejor comprensión del entorno externo, así como un mayor conocimiento de las capacidades internas para afrontar las demandas de todas las partes interesadas. Sin embargo, por las particularidades de una organización como lo es un hospital, se requiere que la gestión estratégica a implementar se ajuste a dicha realidad. Es por esta razón que el objetivo de este trabajo es presentar una propuesta de perfil estratégico para un hospital universitario.

Materiales y métodos

Estudio descriptivo con enfoque cualitativo. Se realizó una revisión para detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, extrayendo y recopilando la información relevante y necesaria frente a los conceptos de estrategia y gestión estratégica que pudieran ser aplicados al entorno hospitalario (19). Más allá de una compilación de información, se realizó un análisis y síntesis crítica de la misma para poder encontrar asociaciones de significados (20).

El primer paso en la realización de la presente investigación fue hacer una revisión narrativa para conocer el estado de la literatura en el campo. Seguido a esto, se ilustraron los aspectos teóricos divididos en dos grandes áreas temáticas: gestión estratégica y gestión hospitalaria; esto con el fin de poder tener una mayor comprensión del problema por la particularidad del tema (Figura 1). Se buscó que las fuentes bibliográficas utilizadas fueran confiables y pertinentes, por lo cual se abordaron los autores e instituciones más reconocidos en el campo de la gestión. Un mayor desarrollo de este aspecto se puede observar en el trabajo previo de Riaño (21).

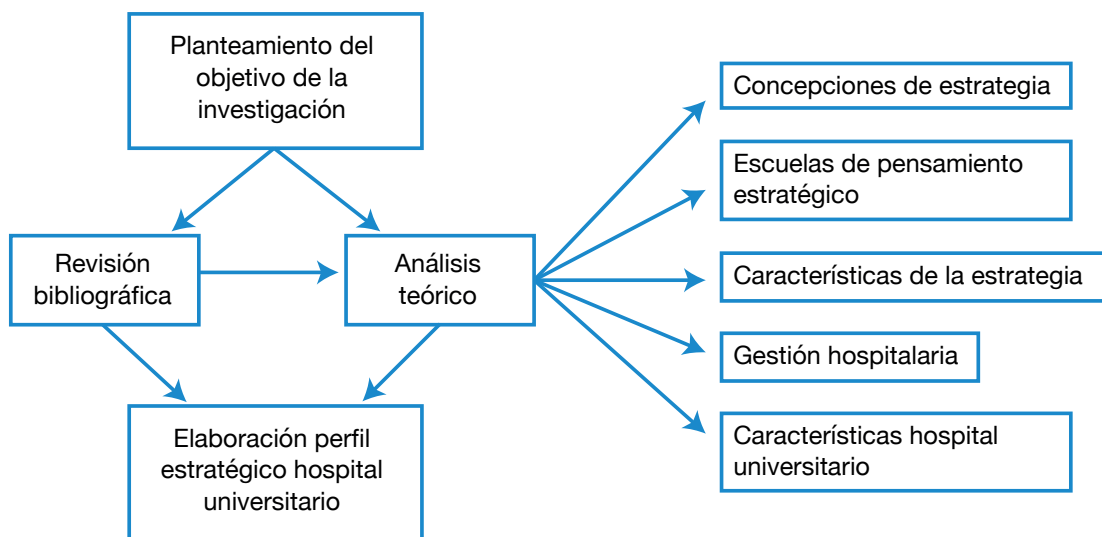


Figura 1. Proceso metodológico. Fuente: Elaboración con base en Riaño-Casallas (21).

De igual forma, se hizo una revisión de los procesos de gestión estratégica de tres instituciones hospitalarias de alta complejidad (tercer nivel de atención) de Bogotá, D.C. Los hospitales fueron seleccionados por conveniencia y para ello se aplicó la lista de chequeo desarrollada por Riaño-Casallas & Molano (12), en donde se revisaron las variables relativas a la gestión estratégica considerando las tres fases del proceso.

A partir de la revisión bibliográfica y la construcción de los aspectos teóricos en torno a la gestión estratégica, las especificidades de un hospital universitario y el análisis de la gestión de los hospitales valorados con base en los resultados de la lista de chequeo, se procedió a definir las características del perfil estratégico recomendables para un hospital universitario. Así, se construyó un diagrama de red que refleja de manera gráfica dicho perfil; además, para identificar las relaciones existentes entre las estrategias organizacionales y la alineación de las mismas, se elaboró una propuesta simplificada de mapa estratégico para el hospital utilizando el modelo de Schippmann (22).

Resultados

La estrategia se basa en plantear y evaluar las distintas opciones de futuro para una organización y elegir el curso de acción más adecuado considerando las capacidades y recursos internos y las oportunidades del entorno (9).

Se identifican tres grupos de escuelas de pensamiento estratégico: prescriptiva, que está centrada en la manera en que deben formularse las estrategias antes que en su concepción; descriptiva, que aborda el procedimiento de elaboración de la estrategia, y de aprendizaje, o del conocimiento, que busca en las herramientas de la psicología cognitiva deducir la mente del estratega (23,24). Sin embargo, Whittington (3), considerando los resultados de la estrategia y los procesos que la articulan, es decir, para qué sirve y cómo se diseña, propone cuatro enfoques: clásico, sustentado en los métodos racionales de planificación; procesualista, donde los directivos deben sus estrategias a los procesos del mercado; evolucionista, que hace hincapié en la capacidad limitada de las organizaciones para anticiparse y responder de forma precisa a los cambios del entorno, y sistémico, que considera que los objetivos y los medios que conforman la estrategia están unidos de manera indisoluble a las culturas y capacidades de la organización.

Al momento de clasificar las estrategias, Porter (8) postula que las organizaciones pueden tener tres enfoques genéricos: el liderazgo total en costos, la diferenciación del producto o servicio que se oferta y el enfoque sobre un grupo específico de compradores en un segmento de la línea del producto o en una ubicación geográfica particular. Por otro lado, Etkin (9) identifica tres estrategias: la especialización de producto o mercado, la integración para complementar los productos o capacidades existentes y la diversificación en nuevas actividades o empresas. Ansoff (5), por su parte, reivindica cuatro tipos de estrategias a través de la relación producto-mercado: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación. David (25) las clasifica en intensivas, integrativas, y diversificadas.

De la escuela clásica de la estrategia surge la matriz de cuotas de crecimiento; en ella, el rol de cada actividad se determina en función de dos factores: la tasa de crecimiento de su mercado y su cuota o participación en ese mercado. Desde esta perspectiva, las estrategias que se pueden formular para el equilibrio de la organización son: crear cuota de mercado, mantener cuota de mercado, cosechar y desinvertir (26).

Al analizar el proceso de gestión estratégica se concluye que este debe ser sistémico y constar de tres etapas: la formulación, el despliegue o implementación y la evaluación, y que estas se generan en el marco de la misión, visión, políticas y valores corporativos a partir de un profundo análisis del entorno externo identificando las oportunidades y amenazas y del contexto interno en el que se

analizan los recursos de la organización determinando las fortalezas y debilidades (12).

En salud, y a partir de los trabajos en Latinoamérica del Centro de Estudios del Desarrollo Económico Social de la Organización Panamericana de la Salud (CENDES-OPS), el desarrollo de políticas y programas con perspectivas de mediano y largo plazo se inicia a mediados de los años 70 del siglo XX (27), lo que marca el quehacer del sector de los servicios de salud en respuesta a un ambiente económico turbulento y a la consolidación y desarrollo de nuevas formas de relación interorganizacional (28). Aquí lo estratégico no es un modo genérico e inespecífico de abordar la realidad del sector salud, sino la búsqueda de una visión conjunta para poder lidiar con un ambiente conflictivo e incierto, a fin de dar dirección a los procesos para el logro de los objetivos establecidos (29).

Gestión estratégica en tres hospitales de Bogotá, D.C.

Al examinar las instituciones seleccionadas se encuentra que analizando la misión, visión, valores y políticas de estos hospitales hay una orientación hacia el cliente externo o hacia los procesos (Figura 2) y se destaca el hecho de que, al menos de manera nominal, en ellos está presente la necesidad de tener talento humano calificado y comprometido para la prestación de los servicios, así como de otras capacidades internas.

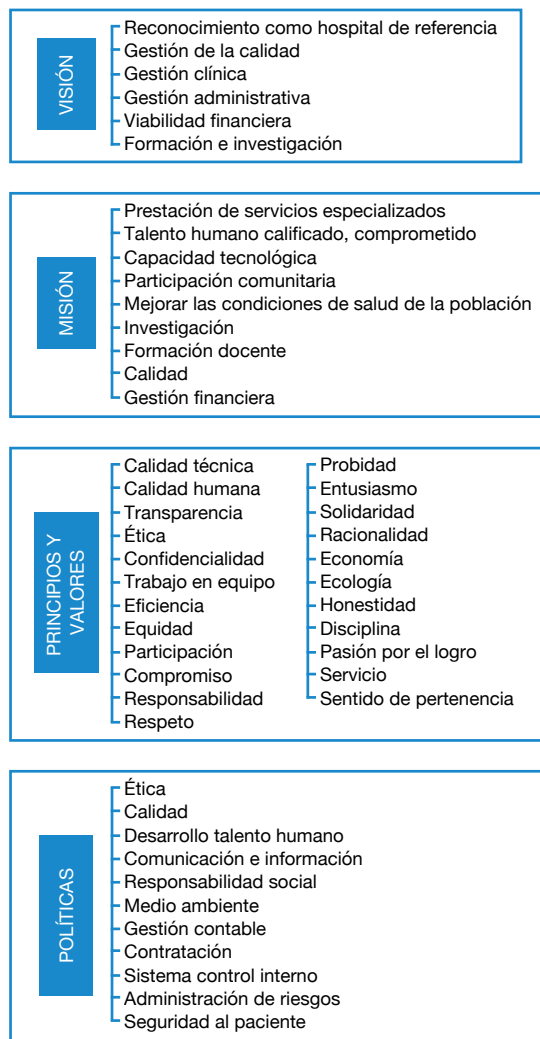


Figura 2. Visión, misión, valores y políticas institucionales. Fuente: Elaboración con base en Riaño-Casallas (21).

En relación con las políticas de gestión, el eje orientador que se postula en ellas es el de la calidad. La estrategia más común que se identifica es la de desarrollo de producto, la cual está definida como la búsqueda de mayores ventas. Lo anterior refleja que las instituciones examinadas tienen una estrategia corporativa enfocada al servicio que prestan, mejorando el actual o incluyendo nuevos servicios.

Los objetivos estratégicos de las tres instituciones se categorizan en siete áreas (Figura 3) y, al desplegarlos en las dimensiones financiera, operación, investigación y desarrollo, mercado y recursos humanos, es notorio el enfoque que se tiene hacia la dimensión operativa.

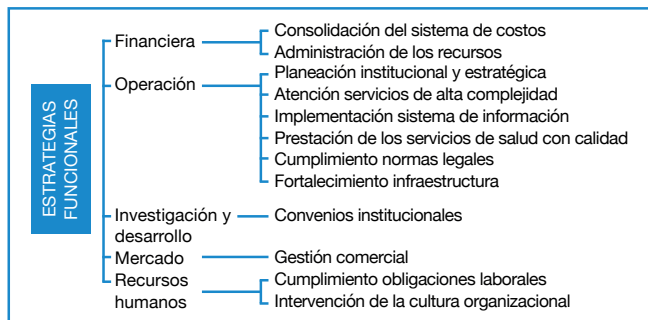
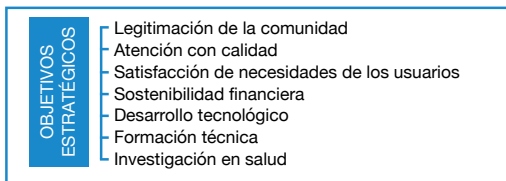


Figura 3. Objetivos estratégicos y estrategias funcionales. Fuente: Riaño, 2009 (21).

Perfil estratégico para un hospital universitario

Con base en este marco referencial y los hallazgos en los hospitales, se plantea un perfil estratégico basado en dos dimensiones, la primera de ellas asociada a los objetivos estratégicos y la segunda a las estrategias funcionales. En cuanto a los objetivos estratégicos se identifican seis: sostenibilidad financiera, calidad, investigación e innovación clínica, desarrollo tecnológico, satisfacción de los usuarios y competencia y bienestar del talento humano —de acuerdo con la valoración dada en la lista de chequeo, su desarrollo se valora en una escala de 1 a 100— (Figura 4) y respecto a las estrategias, estas se orientan a las cinco funciones clásicas de una organización: financiera, operación, investigación y desarrollo, mercadeo y talento humano (Figura 5).

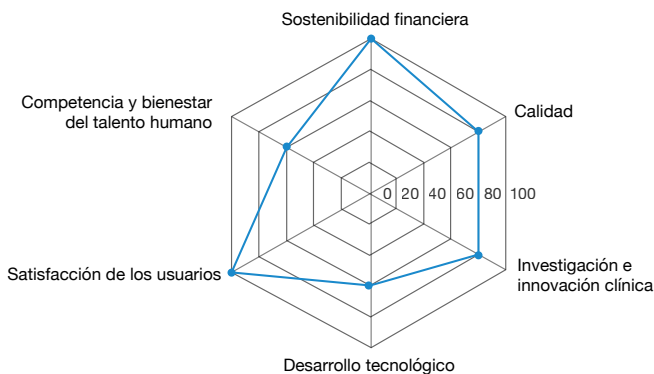


Figura 4. Perfil objetivos estratégicos. Fuente: Elaboración propia.

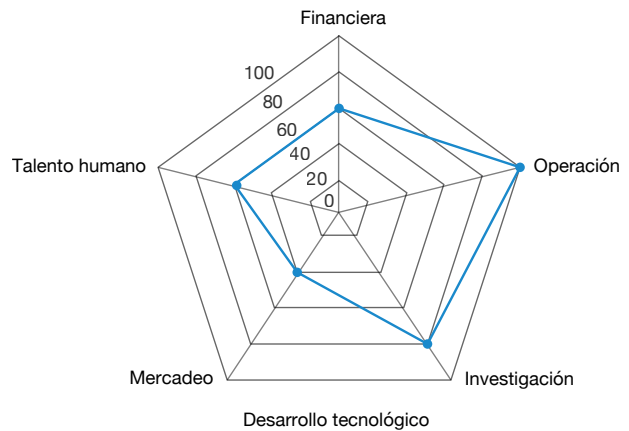


Figura 5. Perfil estrategias funcionales. Fuente: Elaboración propia.

Un modelo de gestión estratégica de las instituciones hospitalarias incluye tres etapas: 1) formulación, donde se establece la plataforma estratégica y se identifican las políticas en materia de salud sustentadas en adecuados diagnósticos que configuran en suma los perfiles epidemiológicos, administrativos y financieros; 2) despliegue, donde se diseñan los diferentes planes y programas teniendo en cuenta las cuatro funciones de salud: fomento, prevención, asistencia y rehabilitación, y 3) evaluación, donde se realiza la cuantificación de las actividades científicas (asistenciales, docentes e investigativas), administrativas y financieras incorporadas dentro de los procesos (14).

En este contexto, es esencial considerar la necesidad de armonizar las tres funciones misionales del hospital con dos elementos articuladores de las actividades, de una parte una gestión del talento humano que valore y reconozca el conocimiento y la efectividad y eficiencia de sus actuaciones como los elementos a retribuir y privilegiar y de otra una cultura organizacional en la que el propósito social de su actuación sea el elemento relevante y primordial. De acuerdo con lo anterior, la propuesta de perfil estratégico para un hospital universitario se presenta en la Figura 6, en donde el perfil se inclina más a las actividades de innovación y desarrollo tecnológico y el talento humano tiene un rol clave.

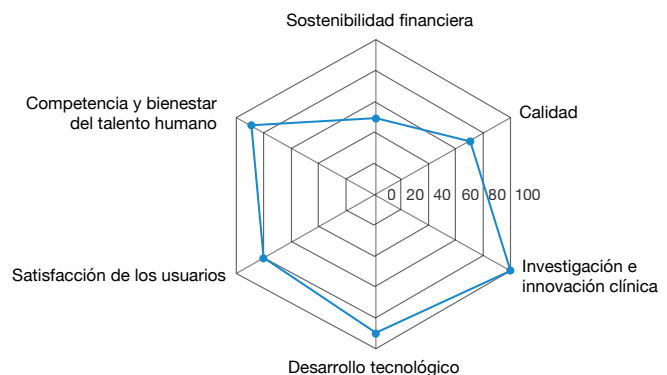


Figura 6. Propuesta perfil estratégico hospital universitario. Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Transformaciones significativas en el sector de los servicios de salud han conducido a cambios en la estrategia. El sector tiene características muy particulares en la organización del trabajo que lo diferencian de los demás servicios (30); además, las políticas

de financiación, los avances tecnológicos y las expectativas de los usuarios modifican lo que se les exige a estas organizaciones (30).

Aunque pareciera que cada escuela de pensamiento estratégico está en polos opuestos, es decir, que mientras para algunos las estrategias son totalmente deliberadas y para otros son realmente emergentes, la realidad es un punto intermedio: las estrategias no son totalmente deliberadas, fruto de la planeación, pero tampoco son netamente emergentes durante la actividad diaria. Así las cosas, y mientras en las instituciones hospitalarias aún predomina el enfoque clásico sustentado en un uso amplio de las herramientas de la planeación estratégica (16), es necesario aportar una visión más sistémica que brinde mejores elementos para la definición de un “perfil estratégico” y que englobe las acciones más generales, pero que permita la flexibilidad indispensable, en el entendido que al final la gestión estratégica debe terminar siendo única para cada tipo de organización.

Porter (8) define a la estrategia como la elección deliberada de una organización para resolver las necesidades de los clientes mediante un conjunto de actividades interrelacionadas de una manera particular para ofrecer un producto o servicio en una combinación única de valor que pueda capturar (31), es por tal razón que se configuró una propuesta de perfil estratégico como dicha combinación. Esta comprensión debe armonizarse con el hecho de que en salud hay una evolución del enfoque tradicional, reactivo y curativo de los servicios hacia uno mucho más proactivo, relacionado con la comunidad, el entorno y los demás agentes y personas involucrados en el sistema, por tanto, es indispensable examinar de manera integral el entorno y el interior de la organización, tal y como lo plantea el enfoque estratégico.

El proceso de formulación de la estrategia no solo depende de la alta dirección, pues todos los integrantes de la organización pueden desempeñar un papel importante (7,32), es por tal razón que la propuesta presentada debe validarse con los diferentes actores organizacionales del hospital universitario. Del mismo modo, una estrategia bien formulada anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los competidores y ayuda en la asignación correcta de los recursos, esto debido a que está fundamentada en las capacidades y carencias internas de la institución (4,33). Por otro lado, se requiere de la capacidad para implementar la estrategia, lo cual se alcanza en la medida en que el hospital despliegue las estrategias funcionales propuestas.

En un estudio realizado a 275 gerentes, se reportó que la habilidad para ejecutar una estrategia era más importante que la calidad de la estrategia por sí misma (34). La aplicación consiste en definir los nuevos proyectos, asignar recursos y tomar medidas concretas que permitan posicionar a la empresa en su contexto, esto incluye los cambios que llevan a los ajustes en las decisiones originales (9,26).

La estrategia permite que la organización se distinga de su competencia (9,35), pues está construida según las particularidades de la organización. Las estrategias funcionales, que corresponden a los procesos de operación, financieros, comerciales, de talento humano, entre otros (26), deben estar alineadas con los objetivos estratégicos corporativos.

Los hospitales universitarios no pueden ser dependientes, deben competir por acceder a la población y hacerse elegibles dentro del portafolio disponible de servicios (36). De este modo, la dirección del hospital debe buscar la estrategia más apropiada que pudiera asegurar su supervivencia y crecimiento (36), es por ello que se proponen seis objetivos estratégicos y cinco estrategias funcionales para alcanzarlo (Figura 4 y 5).

Conclusión

El hospital universitario, como institución prestadora de servicios de salud en donde a su vez se desarrollan los componentes de docencia e investigación, tiene como reto la satisfacción de las necesidades que tienen los usuarios, no solo en términos de resultados en salud, sino de sus aportes a la enseñanza y en la generación de nuevo conocimiento. Por tal razón, desde una orientación estratégica, se debe buscar la diferenciación de su quehacer incorporando en la gestión el proceso de formulación de objetivos y estrategias funcionales para tal fin.

El análisis presentado permite definir el perfil estratégico para un hospital universitario a partir del estudio de las escuelas, la conceptualización y los componentes del proceso de gestión estratégica.

Es conveniente seguir explorando nuevos caminos que se constituyan en base para la reflexión y discusión de la forma cómo la gestión estratégica puede apoyar la gestión de las instituciones hospitalarias, en este caso en particular de los hospitales universitarios. Así mismo, es necesario seguir investigando las repercusiones que puede llegar a tener la implementación de la estrategia organizacional sobre los objetivos misionales del hospital.

Conflicto de intereses

Ninguno declarado por los autores.

Financiación

Ninguna declarada por los autores.

Agradecimientos

Ninguno declarado por los autores.

Referencias

1. **Motta P.** La ciencia y el arte de ser dirigente. Bogotá, D.C.: TM editores; 1994.
2. **Aktouf O.** La administración: entre tradición y renovación. Santiago de Cali: Artes Gráficas del Valle; 2001.
3. **Whittington R.** ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa? 2th ed. Madrid: Thomson; 2001.
4. **Mintzberg H, Quinn JB, Ghoshal S.** El proceso estratégico. Madrid: Prentice Hall; 1999.
5. **Ansoff I.** La estrategia de la empresa. Barcelona: Ediciones Universidad Navarra; 1976.
6. **Elourdy-Mota JI.** Estrategia de empresa y recursos humanos: una visión dinámica de la empresa. Madrid: McGraw-Hill; 1999.
7. **Sallenave JP.** Gerencia y planeación estratégica. Bogotá, D.C.: Editorial Norma; 1995.
8. **Porter M.** La estrategia competitiva. Madrid: Compañía Editorial Continental; 1982.
9. **Etkin J.** Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias. Buenos Aires: Prentice Hall; 2000.
10. **Morin E.** Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa; 1996.
11. **Tissen R, Anderessen D, Lekanne F.** El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas. Madrid: Prentice Hall; 2000.
12. **Riaño-Casallas MI, Molano J.** Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo en hospitales públicos bogotanos de alta complejidad: una perspectiva estratégica. In: Lozada MA, Muñoz AI. Experiencias de

- investigación en salud y seguridad en el trabajo. Bogotá, D.C.: Editorial UN; 2012. p. 55-87.
13. Organización Panamericana de la Salud. Desarrollo y fortalecimiento de los sistemas locales de salud. El hospital público tendencias y perspectivas. Washington, D.C.: OPS; 1993.
 14. **Malagón-Londoño G, Galán-Morera R, Pontón-Laverde G.** Administración Hospitalaria. 2nd ed. Bogotá, D.C.: Editorial Médica Panamericana; 2000.
 15. **Camacho-Montoya M.** Dirija su hospital: un acercamiento práctico al direccionamiento estratégico y a la labor gerencial. Bogotá, D.C.: Centro de Gestión Hospitalaria; 2001.
 16. **Mejía-García B.** Gerencia de procesos para la organización y control interno de empresas de salud. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones; 1999.
 17. **Temes JL, Aldeguer V, Díaz JL.** Manual de gestión hospitalaria. 2nd ed. Madrid: McGraw Hill; 1997.
 18. Colombia. Congreso de la República. Ley 1164 de 2007 (octubre 3): Por la cual se dictan disposiciones en materia de Talento Humano en Salud. Bogotá, D.C.: Diario Oficial 46771; octubre 4 de 2007.
 19. **Ramos M, Romero E.** Cómo escribir un artículo de revisión. *Revista de posgrado de la Vía Cátedra de Medicina.* 2003;4(126):1-3.
 20. **Hoyos-Botero C.** Un modelo de investigación documental: guía teórico-práctica sobre construcción de estados del arte con importantes reflexiones sobre la investigación. Medellín: Señal Editora; 2000.
 21. **Riaño-Casallas MI.** Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en hospitales públicos bogotanos de alta complejidad: una perspectiva estratégica. [Tesis de maestría]. Bogotá, D.C.: Universidad Nacional de Colombia; 2009.
 22. **Schippmann J.** Strategic modeling job. Working at the core of integrated human resources. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates; 1999.
 23. **Mintzberg H, Lampel J, Ahlstrand B.** La estrategia y el elefante. Una síntesis de las más célebres escuelas de estrategia, concebida para aplicar lo mejor de cada una. *Gestión.* 1998;3(4):24-34.
 24. **Romero-Urrego R.** El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones: a propósito de la discusión sobre el taylorismo. *Innovar.* 1998;11:26-38.
 25. **David F.** La gerencia estratégica. Bogotá, D.C.: Legis; 1993.
 26. **Certo S, Peter P.** Dirección estratégica. Madrid: McGraw Hill; 1997.
 27. **Betancourt BA.** Desafíos de la planificación de la salud en Cuidad de México. [Cited 2008 Aug 19]. Available from: <https://goo.gl/L2sScn>.
 28. **Ginn G, Jean H.** Wellness programas in the context of strategic human resource management. *Hospital Topics: Research and perspectives on healthcare.* 2003;1(81):23-29.
 29. Organización Panamericana de la Salud. Desarrollo y fortalecimiento de los sistemas locales de salud. La administración estratégica. Washington, D.C.: OPS; 1992.
 30. Organización Mundial de la Salud. Anexo estadístico, Distribución mundial de los trabajadores sanitarios en los Estados Miembros de la OMS. In: Informe sobre la salud en el mundo 2006. Ginebra: OMS; 2007 [cited 2007 Oct 9]. Available from: <https://goo.gl/nhcCuO>.
 31. **Pulido-Riveros MB.** Estrategia y modelos estratégicos. *Avances de estrategia y prospectiva.* 2006;1:1-20.
 32. **Mintzberg H.** Diseño de organizaciones eficientes. Buenos aires: Editorial el Ateneo; 2001.
 33. **Penrose E.** Teoría del crecimiento de la empresa. Madrid: Aguilar; 1962.
 34. **Kaplan R, Norton D.** The strategy-focused organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new business environment. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation; 2001.
 35. **Ohmae K.** La mente del estratega. Madrid: McGraw Hill; 1989.
 36. **Mendoza Moreno ML.** Determinantes del desempeño de los hospitales públicos después de su transformación en empresas sociales del estado (El caso de dos hospitales del Distrito Capital). Monografías de Administración. 2005;87.