

FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL SERVICIO DE URGENCIA DEL INSTITUTO PSIQUIATRICO "DR. JOSE HORWITZ B."*

Cuad. Méd. Soc. XXXVII, 2, 1996/ 46-52

*Dr. Rafael Céspedes Pino**
Juan Díaz Levancini****

RESUMEN

Uno de los objetivos de este trabajo es señalar la importancia de la Planificación Estratégica como una herramienta en la búsqueda por solucionar la crítica situación en que se encuentra la Atención en Salud del Sector Público en Chile, especialmente la atención de Urgencia en Psiquiatría y Salud Mental. Con esta herramienta desarrollamos, hasta la formulación de Objetivos, un Plan Estratégico para el Servicio de Urgencia del Instituto Psiquiátrico "Dr. José Horwitz B." y lo presentamos como una alternativa concreta para ser discutido en el establecimiento y lograr despertar la propositividad institucional.

En el trabajo presentamos un Marco Teórico de Referencia, que se explica más adelante en forma resumida.

Efectuamos un Diagnóstico Situacional en donde hacemos una referencia histórica del Instituto Psiquiátrico "Dr. José Horwitz B." y de la Salud Pública en Chile. Presentamos la Misión, las Políticas de Salud y de Salud Mental del Ministerio del sector. A partir de la Misión del Servicio de Salud Metropolitano Norte describimos su organización y la del Instituto Psiquiátrico, al cual pertenece el Servicio de Urgencia.

Finalmente formulamos un Plan Estratégico para el Servicio de Urgencia del Instituto Psiquiátrico. El horizonte del quehacer organizacional se define en la MISIÓN y los Objetivos, que dan el sentido de existencia y orientan interna y externamente para que sepamos dónde estamos y hacia dónde vamos.

INTRODUCCION

El impresionante desarrollo tecnológico de los últimos años, especialmente de la comunicación satelital, de la informática, etc., sirve de base a la globalización de nuestras sociedades y culturas, en especial de la economía. Esta integración sistémica de la tierra hace que las empresas y las naciones se encuentren ante un constante desafío por la supervivencia en un escenario turbulento, rápidamente

cambiante y de extensa y variada competencia en que los clientes son a cada momento más exigentes y selectivos de productos y servicios, de calidad creciente (5,14,15,16,20).

Esto ha significado que en la última década se produzca un cambio revolucionario en las empresas productivas y de servicios que sobreviven o aspiran a ser líderes. Lo que caracteriza a las empresas emergentes es que se organizan en torno a los procesos, y definen Unidades Estratégicas de Nego-

* Resumen de la tesina de igual título elaborada como trabajo final del diploma en Gerencia Estratégica de Salud de la Universidad Diego Portales, 1995.

** Médico Psiquiatra.

*** Ingeniero Ejecución Mecánico. Instituto Psiquiátrico Dr. José Horwitz B., diplomados en Gerencia Estratégica en Salud U.D.P.

cios, alejándose de los esquemas tradicionales jerárquicos funcionales y centralizadores. Estas nuevas organizaciones se centran en las operaciones internas, tendiendo a organizaciones al servicio de los clientes y estructuradas en torno a equipos de trabajo, fomentándose la participación creativa en todos los niveles en su gestión estratégica. Este proceso se da a escala mundial y nuestro país no está ajeno a él. Muy por el contrario, si nuestra nación quiere alcanzar el desarrollo debe superar con éxito este desafío, lo que implica e incluye la modernización del Estado y, en lo que atañe a nosotros, el Sistema Público de Salud (7,8,14,15,16).

Es en los Servicios Públicos donde persiste la organización mecanicista, rígida y refractaria a los cambios exigidos por el entorno. Los que somos partidarios de la permanencia y fortalecimiento del Sistema Público de Salud, es aquí donde debemos intervenir para lograr los cambios que son necesarios para la permanencia y robustecimiento del sector. Para que compitamos exitosamente con el sector privado, basados en nuestras fortalezas y superando nuestras debilidades, y así entreguemos una atención y servicio de calidad, que satisfaga las crecientes exigencias que desarrollan progresivamente nuestros usuarios. Que de pacientes, se van transformando en personas muy conscientes de sus derechos, que en una transición imparable alcanzarán un rol de clientes activos y exigentes.

Es en este contexto que nosotros situaremos nuestro trabajo académico, que dice relación con una Planificación Estratégica de una Unidad Operativa de un Establecimiento Psiquiátrico, que debe estar al servicio de las personas.

MATERIALES Y METODOS

Concordante con las Políticas del Gobierno, Ministerio de Salud y S.S.M.N. la metodología utilizada es la Planificación Estratégica y específicamente la presentada por el Profesor Sr. Georg Spee G., Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Diego Portales, en su Módulo Estrategia Organizacional dictado en el Diplomado en Gestión Estratégica en Salud, 1995 (1,4,7,9,10,11,12,18,19,23).

En su Módulo el Profesor Spee desarrolla la Planificación Estratégica respondiendo las siguientes preguntas:

¿Dónde nos encontramos hoy?

Para responder esta pregunta la metodología propuesta desarrolla un Análisis Interno y del En-

torno, en los que buscamos, precisamos y definimos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Análisis llamado FODA.

EL ANALISIS DE ENTORNO mediante una Auditoría Externa se dedica a la apreciación cuidadosa de las tendencias del medio externo, que nos lleve a una comprensión del atractivo de la actividad de la cual participa nuestro Servicio. Sólo un conocimiento cuidadoso de las características estructurales del sector en que operamos y una sólida percepción de las acciones a seguir pueden generar un pensamiento estratégico de elevada calidad requerido para el desarrollo saludable del Servicio de Urgencia del Instituto Psiquiátrico "Dr. José Horwitz B.", considerado por nosotros como una Unidad Operativa Estratégica del Instituto.

EL ANALISIS INTERNO mediante una Auditoría Interna se preocupa de la evaluación de los recursos humanos, financieros, productivos, físicos y tecnológicos de la organización, con la finalidad de identificar sus claras fortalezas y debilidades.

EL ANALISIS FODA es una metodología que a partir del Análisis Externo y el Análisis Interno permite hacer un diagnóstico organizacional, priorizando y describiendo claramente Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para definir la Misión y los lineamientos estratégicos de la organización.

¿Hacia dónde queremos ir?

Lo más importante de una institución es que posea propositividad, es decir, que tenga sentido de existencia y de futuro. Que desde el punto de vista interno y externo se sepa hacia dónde se dirige. Esto se logra estableciendo la MISIÓN de la organización, la identificación de las Brechas y los Objetivos organizacionales.

LA MISIÓN es el propósito fundamental de una institución, describe la visión acerca de las necesidades del cliente y las ventajas competitivas que espera lograr. Considera su filosofía, principios, valores y creencias de la institución y formula objetivos de largo alcance, debe ser motivante y estimulante a la acción en su contenido, asumida por todos como fuente inspiradora.

LA IDENTIFICACION DE BRECHAS permite un mejor análisis y contrastación de las auditorías, se identifican las fortalezas a mejorar, las debilidades a minimizar a objeto de utilizar adecuadamente una oportunidad del entorno o también minimizar una amenaza externa. En este trabajo se identificaron las siguientes brechas en las auditorías realizadas:

Brechas de Mercado, se identifican las diferencias entre lo que el mercado competitivo entrega y lo que nuestro Servicio ofrece.

Brechas de Gestión, se identifica lo que el Servicio y sus constituyentes declaran, lo que realmente se hace y los resultados logrados por la institución.

Brechas de Satisfacción, se identifican las expectativas del cliente y lo que el Servicio efectivamente entrega.

LOS OBJETIVOS son las guías que nos permiten mirar a dónde queremos llegar, y hacia dónde debemos concentrar y dirigir nuestros esfuerzos. Es una base clara para el entendimiento y colaboración del equipo humano que forma la institución. Describe los resultados que deben ser alcanzados. Los Objetivos deben ser:

- Específicos y con resultados finales medibles,
- Desafiantes, pero alcanzables,
- Motivadores, de tal forma que nos entusiasme el alcanzarlos,
- Aceptados y asumidos plenamente.

¿Cómo llegaremos hasta allá?

Teniendo clara la Misión de la organización y los Objetivos, el problema se centra en el cómo llegaremos. Las Políticas fijan el camino, los senderos que debemos recorrer.

LAS POLITICAS se refieren a las pautas, métodos, procedimientos, reglas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Fijan Fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para el Control de la Gestión. Las Políticas permiten la coordinación entre las unidades organizacionales de la institución (departamentos, áreas, equipos de trabajo, secciones, etc.) reduciendo la cantidad de tiempo que los líderes directivos dedican a la toma de decisiones.

¿Qué vamos a hacer?

Teniendo clara la Misión de la institución, los Objetivos y las Políticas, el problema se centra en qué haremos. Las Estrategias nos señalan los medios a seguir.

LA DEFINICION DE ESTRATEGIAS, son los planes de acción para influir en el equilibrio de las fuerzas del entorno a través de maniobras que permitan mejorar la posición de la institución y/o anticiparse a los cambios de los factores fundamentales y responder proactivamente ante el entorno. Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

¿Cómo lo estamos haciendo?

Una vez puesto en marcha el Plan Estratégico nos interesa evaluar cómo lo estamos haciendo. El CONTROL DE GESTION es la herramienta administrativa para evaluar la Gestión Administrativa. Este es un proceso dinámico; una vez evaluado se pueden reforzar algunas políticas o estrategias. También es posible revisar qué está pasando en el entorno y al interior de la organización.

RESULTADOS

Por tratarse de un trabajo netamente académico y debido a limitaciones de tiempo, nos comprometimos a desarrollar este trabajo hasta la Definición de Objetivos. Los resultados más importante a nuestro juicio son la formulación de la MISIÓN y la Definición de los Objetivos, que serán presentados en esta publicación.

Misión del Servicio de Urgencia, Instituto Psiquiátrico "Dr. José Horwitz B."

La Misión del Servicio de Urgencia es acoger a todas las personas adultas, especialmente los más pobres, con problemas de salud mental o psicosociales que requieren atención urgente, velando por sus derechos, dignidad y sin discriminaciones. Otorgando atenciones personalizadas y oportunas

Nuestras acciones están fundadas:

- En la Atención Clínica Integral; basada en Vocación de Servicio, Nivel Técnico y Científico óptimo, Creatividad, Investigación y Docencia.
- En la diversificación de las Atenciones Asistenciales y Servicios en relación a las Necesidades Emergentes de nuestros Usuarios y de la Comunidad.

Junto con la comunidad nos comprometemos por una familia y una sociedad orientada a un desarrollo armónico.

FIJACION DE OBJETIVOS

Objetivos Generales

- Cambiar la modalidad de la Atención
 - Para que exista una real competencia en cuanto a la calidad de la atención entregada entre los distintos Centros de Salud, el usuario debe ser capaz de elegir dónde atenderse discriminando las características y calidad de la atención recibida.

- Los reembolsos por la atención prestada son de responsabilidad del Servicio de Salud al que pertenece el beneficiario o de la institución del extrasistema a la que pertenezca el usuario.
 - Satisfacer permanentemente las necesidades del usuario en calidad, oportunidad y complejidad a través de una preocupación centrada en su persona, mediante acciones fundamentadas en calidad técnica especialmente en las Urgencias Psiquiátricas más graves y complejas, acorde con el desarrollo científico y tecnológico resguardando los derechos de las personas y de la sociedad.
 - Formar "Equipos de Atención de Urgencias Psiquiátricas" y satisfacer las necesidades futuras de éstos en cuanto a su capacitación e investigación.
 - Velar para una buena gestión de los recursos asignados a la atención población beneficiaria del Servicio de Salud Metropolitano Norte.
- Los objetivos quinquenales y los factores claves de éxito que permiten resolver las brechas indicadas, teniendo presente nuestra MISIÓN son:

	Objetivos específicos	Factores claves de éxito
1.-	Otorgar atención de Urgencia en Salud Mental a quien lo demande, cobertura de 100% de la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano capacitado. - Infraestructura. - Ubicación estratégica. - Conocido por la comunidad.
2.-	Entregar atención de Urgencia en problemas Psicosociales que lo requieran.	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano capacitado. - Infraestructura. - Ubicación estratégica. - Conocido por la comunidad.
3.-	Desarrollar procedimientos médico-quirúrgicos básicos que contribuyan a la integralidad de nuestra Atención de Urgencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano capacitado. - Insumos disponibles. - Interés del personal en diversificar sus acciones.
4.-	Establecer un sistema de asistencia telefónica en casos calificados, que además permita ser conocidos por la comunidad, preocupados por la salud de la población.	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano capacitado. - Conocido por la comunidad.
5.-	Establecer convenios con Universidades para la formación del profesional y personal paramédico en la Atención de Urgencia en problemas psicosociales y trastornos mentales.	<ul style="list-style-type: none"> - El Instituto es un Centro reconocido por la Asociación de Facultades de Medicina. - Dispone de la infraestructura necesaria. - Tiene el recurso humano.
6.-	Efectuar talleres de capacitación en Urgencias Psiquiátricas teórico-prácticos al nivel primario y secundario de atención.	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con el recurso humano, con la capacitación y la experiencia adecuada. - Se dispone de infraestructura adecuada. - La composición de nuestra consulta es muy variada en su gravedad y el tipo de problema.

COMENTARIOS Y DISCUSION

Por un fenómeno cultural en la Administración Pública y en forma especial en Salud, las instituciones han acomodado la organización, pareciera, para satisfacer los requerimientos de grupos formales, informales y de presión por sobre los intereses de los usuarios.

El concepto de paciente en la actualidad es propio de las culturas subdesarrolladas, que dan cuenta de un paternalismo y de considerar al usuario como un ser que debe conformarse con lo que se le entrega, sin tener en cuenta sus necesidades y aspiraciones; concebir aún a los usuarios de nuestros servicios de este modo resulta éticamente insostenible, situación a las puertas de ser superada por ellos mismos, en la medida que reconocen sus derechos y los hacen valer ante nosotros cada día con mayor entereza.

Es necesario incorporar otros profesionales en el quehacer clínico, de tal forma de desmedicalizar la atención asistencial y realmente instituir el trabajo en equipo en nuestro quehacer cotidiano.

Dar soluciones técnicas y profesionales a todos los problemas del entorno clínico-asistencial que hoy día generalmente se resuelven con aproximaciones del Modelo Médico, desdeñándose la Gestión Administrativa que es el dominio del conocimiento propio de estos ámbitos, actualmente confusos dentro del quehacer clínico.

En un mundo globalizado como el actual, donde las economías son abiertas, y cada vez es mayor el acceso de las personas a una creciente cantidad de información, el tener un Sistema de Salud con pacientes cautivos es estar a comienzo del tercer milenio con una mentalidad de mediado del siglo XX. En consecuencia, este trabajo postula un nuevo modelo de atención sustentado en el paradigma de que el usuario es el elemento central en torno al cual las organizaciones deben planificar sus servicios y acciones. Este modelo se sustenta en el hecho de que al tener libertad de elección los usuarios optarán por acudir a las organizaciones que mejor satisfagan sus necesidades y demandas. Para que las instituciones estén a la altura de estas nuevas exigencias tienen que realizar los cambios estructurales y de sus procesos que permitan satisfacer las necesidades emergentes de este nuevo usuario. Es importante considerar una Estrategia de Marketing Social que permita conocer en forma continua estas necesidades, y poder evaluar el grado de cumplimiento de nuestros objetivos. En este modelo permanecerán quienes sean eficaces y eficientes en los servicios prestados.

Existe un ambiente de generalizada preocupa-

ción nacional por encontrar un camino que produzca una salida a la crítica situación en que se encuentra la Salud Pública. Las diversas corrientes y actores políticos manifiestan diversos caminos para solucionar esta crisis. Nuestro trabajo pretende ser una contribución en esta búsqueda.

Creemos que debe desarrollarse una política comunicacional proactiva con un canal ascendente efectivo, debe existir una horizontalidad en las mismas y no una línea vertical descendente de información en donde la participación es una imposibilidad. Un nuevo estilo comunicacional es indispensable para una organización contemporánea y de futuro. Las organizaciones rígidamente jerárquicas, verticalistas y burocráticas están obsoletas, que persistan aún, obedece a circunstancias especiales que no podrán continuar dándose indefinidamente. Es más, todo apunta a cambios en estas condiciones que algunos creen perennes, pero los tiempos turbulentos obligan a cambiar nuestras organizaciones para que sobrevivan y se proyecten en el futuro.

Nuestro trabajo Planificación Estratégica para el Servicio de Urgencia fue realizado por los autores con un profundo conocimiento del Instituto Psiquiátrico Dr. José Horwitz B. y de su Servicio de Urgencia y sin la participación de otras personas, por tratarse de un trabajo académico.

Pero en la práctica, para llevar a cabo la planificación estratégica de una organización, debe haber una participación de todo el personal.

Quienes deben dirigir la Planificación Estratégica son los jefes máximos de cada Organización, en nuestro caso el Director del Instituto, el que debe ser capaz de lograr la efectiva participación en este proceso de quienes comparten la administración de la institución con él, vale decir Subdirector Médico, Subdirector Administrativo y de sus Jefes de Servicios Clínicos, de todas las Unidades Administrativas y de Apoyo, quienes a la vez deben lograr la participación de cada empleado del establecimiento. Se entiende esta participación centrada en buscar la forma más efectiva y eficiente para que surja la estrategia más potente que nos permita alcanzar los objetivos de nuestra Misión, la que siempre debe tener como eje al usuario, para que el proceso tenga sentido, una base sólida y la fuerza necesaria para que se traduzca en una realidad efectiva. No puede seguir ocurriendo que este proceso se pretenda hacer desde una oficina sin la participación de prácticamente nadie, pues de este modo es algo sin sentido y un fracaso desde su inicio, porque su implementación será un imposible.

Los directivos del Instituto deben ser líderes de este proceso, líderes como los que requiere un pro-

ceso como éste, líderes como corresponde a una situación de cambio, capaces de generar una visión de futuro, que inspire a todo el personal, que involucre a todos, que promueva la participación, la creatividad, para poder juntos sacar a nuestra organización del aislamiento de la comunidad, al que le ha conducido el paradigma imperante por casi veinte años, el paradigma del Campo Clínico (6,20,21,22,24).

Paradigma del Campo Clínico que privilegia los intereses docentes por sobre los asistenciales, sin que el desarrollo en el campo docente haya sido sinérgico o favorecedor del desarrollo asistencial. Siendo incluso el desarrollo formativo poco efectivo ya que no se ha traducido siquiera en la permanencia en la institución de psiquiatras por ella formados, tampoco ha habido formación de otros profesionales en el Instituto que permita la constitución de equipos multiprofesionales para el trabajo en nuestro hospital y en otros establecimientos de salud de Santiago o Regiones, considerando por supuesto que éste es el Instituto Psiquiátrico de la Nación.

Este Paradigma del Campo Clínico maximizado al extremo por quienes sustentan el poder formal e informal en el Instituto ha provocado una escisión entre los distintos estamentos. El personal, médicos, otros profesionales y técnicos paramédicos que están en lo estrictamente asistencial se encuentra marginados al interior de la institución.

Nuestras propuestas se encuentran contextualizadas en el Plan de Modernización del Estado que promueve el Gobierno de la nación. A continuación referimos una síntesis de los fundamentos de la Modernización del Estado (2,3,13):

- Es democrática, se hará con la colaboración de todos los sectores.
- Es justa, en el sentido de que los beneficios de ésta sean para toda la comunidad, sin que queden grupos marginales.
- Es global, en el sentido de que tiene una dimensión político-institucional, una dimensión económico-productiva y una dimensión de justicia y equidad.
- Se preocupa de la eficiencia, este proceso debe aumentar la eficiencia del Estado, es decir nos preocupa qué hacer y cambiar la forma en que estamos haciendo las cosas.

La Modernización del Estado Chileno surge de la convicción de que existe una real oportunidad histórica para el país de alcanzar el desarrollo global, lo que permitiría abordar exitosamente el problema de la pobreza, permitirá tener éxito en las políticas de una mayor participación en los mercados internacionales al mejorar la eficiencia del Estado. Pero el

tercer hecho relevante a considerar en el esfuerzo de Modernización del Estado es el gran cambio político y cultural de la sociedad chilena y del mundo entero, que es el paso de una cultura de súbditos a una cultura de ciudadanos.

La gente se percibe cada vez más como un titular de derechos, que puede y debe exigir en la relación con los agentes públicos una mayor simetría, en una relación en que juega un rol activo, demandante, reivindicativo y crítico.

“A medida que los métodos se vayan divulgando y validando en un mayor número de servicios, nuestro propósito es ir haciendo cada vez más exigentes tanto la metodología como sus resultados”

En una frase, para el Gobierno Modernizar el Estado significa ponerlo al servicio de la gente; y respecto al papel en este proceso de quienes tienen responsabilidades directivas es muy categórico el siguiente párrafo de un discurso del Jefe de Estado:

“Es por esto que los directivos deben vincular su acción al logro de resultados en su servicio a la gente, y por lo tanto deben ser capaces de comprometerse con metas. Así mismo, a ellos les corresponde involucrar y entusiasmar a su personal en afrontar nuevos y mayores desafíos, transformando a los Servicios en verdaderos Equipos de Trabajo guiados por una Ética, un Proyecto y una Mística compartidos. Ese cambio de enfoque es un pilar básico para modernizar el Estado en el sentido que queremos, es decir, en cuanto brindar más y mejores servicios a la gente” (13).

Por lo tanto, es indispensable que el Instituto Psiquiátrico Dr. José Horwitz B. incorpore esta metodología ahora, para que mediante una gestión moderna se sitúe en el lugar que toda la comunidad nacional espera que ocupe y por ende nuestra Unidad Operativa Estratégica, el Servicio de Urgencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarado, Rubén. Desafíos para la Atención Psiquiátrica Chilena. Rev. de Psiquiatría XI: 3, 1994, pp. 143-149.
2. Arriagada, H. Genaro. Principios de la política de modernización del Estado. Rev. Administración Pública II; 5, Chile, pp. 56-62.
3. Arriagada, H. Genaro. Discurso del Ministro Secretario General de la Presidencia y Presidente del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Rev. Administración Pública II; 6, Chile, pp. 52-58.
4. Anuario Estadístico 1994. Instituto Psiquiátrico “Dr. José Horwitz B.”. Estadísticas.
5. Barros, Oscar. Reingeniería de procesos de negocios: un planteamiento metodológico. Chile, Dolmen Ediciones 1994, 228 pp.

6. Casares A., David. Liderazgo: Capacidades para dirigir. México: Fondo de Cultura Económica, 1994, 181 pp.
7. Céspedes P., Rafael y Díaz L. Juan. Formulación de un plan estratégico para el Servicio de Urgencia del Instituto Psiquiátrico "Dr. José Horwitz B." Tesis DI.G.E.S. U.D.P. 1995.
8. Cordero, Martín. Propuesta de salud mental para las próximas décadas. Rev. de Psiquiatría, XI. 1994, pp. 34-38.
9. Editorial, Cuenta de la gestión administrativa del Instituto Psiquiátrico "Dr. José Horwitz B." 1979-1989. Rev. Psiquiatría VI; 2: 1989.
10. Editorial, Norte Noticias del Servicio de Salud Metropolitano Norte N° 10; 30: julio, 1994.
11. Editorial, Norte Noticias del Servicio de Salud Metropolitano Norte N° 11; 33, octubre, 1995.
12. Escobar, Enrique. Desarrollo de la atención psiquiátrica de urgencia: una proposición para mejorar la disponibilidad de servicio para los usuarios en Santiago. Rev. de Psiquiatría X; 2. 1993, pp. 47-51.
13. Frei Ruiz-Tagle, Eduardo. Discurso de S.E. el Presidente de la República. Rev. Administración Pública II; Chile, 6: 59-62.
14. Hammer, Michael y Champy, James. Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado! Grupo Editorial Norma, Colombia, junio 1994, 226 pp.
15. Hax, Arnoldo y Majluf Nicolás. Gestión de empresa con una visión estratégica. Dolmen Ediciones, Chile, 1993. 450 pp.
16. Hubel, Alice. La gestión empresarial. España: Acanto Editorial, 1994, 96 pp.
17. Medina E. Panorama Institucional de la Psiquiatría chilena. Rev. de Psiquiatría VII; 1990, 1: 343-360.
18. Ministerio de Salud. Salud Mental. Políticas y plan nacional de salud mental. Santiago, 1994.
19. Penjean, Alfredo. Políticas de salud mental 1990-1993. Rev. de Psiquiatría XI; I, 1994, pp. 27-33.
20. Senge, M. Peter. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. La quinta disciplina. Editorial Granica, Argentina, 1992, 442 pp.
21. Rock, Robert H. y Eisthen, M. Puesta en práctica del cambio estratégico. En: Kenneth, J. Albert. Manual de Administración Estratégica, MC. Graw-Hill, pp. 16-4 - 16-13.
22. Rodríguez Salazar, Manuel. 1995. Cómo enfrentar la falta de liderazgo. Lo que cuestan los malos jefes. Editorial Grijalbo, México, 1995. 117 pp.
23. Universidad Diego Portales. Material docente del diplomado en Gestión Estratégica en Salud. Chile, 1995.
24. Warner, Bennis y Burt Nanus. Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz. Editorial Norma, Colombia, 170 pp.