

**ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
ENTRE LOS SERVICIOS DE SALUD DE LA REGIÓN DEL BIOBÍO**

**COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT
AMONG THE HEALTH SERVICES OF THE BIOBÍO'S REGION**

Ana M. Barra Salazar

Académica Universidad del Bío-bío

abarra@ubiobio.cl

Luis A. Contreras Oliva

Ingeniero Comercial Universidad del Bío-Bío

luiscontreras@ingenieros.com

Resumen

La investigación realizada, contempla estructuralmente la revisión del proceso de Dirección Estratégica de los cinco Servicios de Salud de la Octava Región. Este estudio fue realizado a partir de una revisión bibliográfica que repasa los conceptos incluidos en el este estudio, siendo claves los de Análisis Estratégico, Planificación Estratégica, Estrategias, Control, Directrices. Posterior a esta revisión se analizará la información relevante de cada entidad estudiada, con el propósito de concluir como el proceso de Dirección Estratégica fue llevado por cada entidad. Todo este análisis es realizado para concluir y recomendar futuras líneas de acción para cada Servicio de Salud, al momento de definir sus Estrategias y como estas son; generadas, definidas y controladas para la consecución de los objetivos estratégicos.

Palabras claves: Análisis Estratégico, Estrategias, Control, Directrices.

Clasificación JEL: I18, L32

Abstract

This Research, contains structurally the review the process of Strategic Management on the fifth Health Services of the Biobío's Region. This study was made by a review on the literature, what consider the concepts sees on this study, the key concepts are "Strategic Analysis", "Strategic Planning", "Strategies", "Control" and "Guideline". After to this revision, it will analyze the relevant information from each entity over study, with the purpose of conclude how the *Strategic Management* process has been leaded by each organism on study. All this analyze has been perform to get conclusions and recommend futures lines of action for this Service of Health, at the time to define his strategies and how this are generated, defined and controlled for the acquire the strategic objectives.

Keywords: Strategic Analysis, Strategic Planning, Strategies, Guideline, Directive.

JEL Classification: I18,L32

I. INTRODUCCIÓN

La obtención de una ventaja competitiva, en cualquier ámbito de la gestión, siempre ha sido considerada como una manera de destacarse y estar por sobre las media, respecto de las demás entidades que participan en determinados sectores. Es por esto, que la Dirección Estratégica, se vuelve un método eficiente a la hora de la forma de participar y competir. La Dirección Estratégica muestra cómo a través de un plan estratégico se puede desarrollar una estrategia la cual logre ser competitiva y nos ayude a lograr el éxito de nuestra organización.

En la actualidad, existe un dinamismo tanto en los mercados como en la regulación que define los parámetros sobre los cuales se trabaja y desarrolla la vida de una organización, la cual se presenta de manera constante, cambiante y transversal en sus efectos, en dónde la presión por lograr resultados es la principal forma de medir el desempeño, es aquí donde la Dirección Estratégica cobra una especial importancia, al ser una herramienta con la cual se puede prever futuros escenarios, dando la utilidad de poder pensar y proyectar el quehacer de una institución en el largo plazo, sin dejar de pensar en la actualidad y entregar la flexibilidad que toda organización que se desenvuelve en un ambiente competitivo y cambiante necesita, para asegurar su subsistencia.

Por ende, la Dirección Estratégica en una organización, tiene como objetivo observar y anticipar los desafíos y las oportunidades generadas. En otras palabras, la planificación estratégica, entendida como una herramienta contenida dentro del proceso de Dirección Estratégica, es un mecanismo de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno a la situación actual y al futuro que deben aspirar las instituciones, esto para adaptarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios.

Una organización, sea cuál sea sus fines o consignas, debe de contar con la Dirección Estratégica, ya que, si está bien definida asegura en parte el buen accionar de la organización y entrega, además, una pauta de cómo actuar ante este mundo tan competitivo como lo es el actual, por lo que se convierte en un factor determinante inclusive para los servicios públicos como los Servicios de Salud analizados en esta investigación.

Esta investigación es relevante socialmente, ya que, las instituciones públicas poseen una relación directa con la sociedad e influye en la vida cotidiana tanto de individuos como de otras entidades de carácter público y privado, por ende, si su planificación se determina de buena manera, los usuarios y empleados pueden verse beneficiados tanto en la atención, como en la resolución de conflictos y problemas.

Este estudio contempla en su estructura la revisión bibliográfica del proceso de Dirección Estratégica, posterior a eso se analizará la información relevante de cada Servicio de Salud de la VIII Región, con el propósito de concluir como el proceso de Dirección Estratégica fue llevado a cabo por cada entidad estudiada. Todo este análisis es realizado para poder concluir y recomendar futuras líneas de acción para cada Servicio de Salud, a la hora de definir sus Estrategias y como éstas son generadas, definidas y controladas para la consecución de los objetivos estratégicos.

II. MARCO TEÓRICO

Modelo del proceso de Dirección Estratégica

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en entornos altamente cambiantes y competitivos, siendo cada día más complejo el poder ser capaz de definir las estrategias con las cuáles se guiará el quehacer de estas en el futuro, tanto de las empresas privadas como organizaciones gubernamentales.

Dentro de estas definiciones, encontramos que para Garrido (2006) la *gestión estratégica*, o *dirección estratégica*, cómo disciplina académica es un planteamiento metodológico acerca de cómo coordinar las acciones de las diferentes partes de una organización con el fin de asegurar su desarrollo y mantenimiento en el espacio y en el tiempo y todo ello en un entorno de competencia.

No obstante, para Hax y Majluf (1984) "La Dirección Estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas, y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos, y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa"

También podemos mencionar que la *dirección estratégica* puede ser definida como "aquella función de la administración que se ocupa de regular el proceso de movimientos y cambios que se producen en la empresa, producto de influencias externas e internas, con el objetivo de que el sistema organizativo constituido por la propia empresa sea capaz de enfrentar, cada vez con mayor eficiencia, los objetivos que la sociedad le ha asignado." (Carnota, 1981).

Dónde, el proceso de *dirección estratégica* se basa en las decisiones que se deben tomar para la formulación e implantación de estrategias, esto implica movilidad de recursos de las organizaciones para la consecución de los objetivos. Este proceso incluye un análisis estratégico, en el cual se busca definir en qué estado se encuentra ubicada la posición estratégica de la organización. Sin dejar de mencionar cómo se formulan las acciones necesarias para llevar a cabo la estrategia y cómo además se implanta la estrategia, procurando que esta planificación logre conseguir que la estrategia opere de la manera más óptima según lo planeado

El modelo a desarrollar y en el cual se estructurará el análisis de la temática definida está compuesta por las proposiciones de Guerras y Navas (2007), siendo la forma propuesta según estos autores la matriz central en la cual se guiará esta comparación entre los distintos servicios de Salud de la Región del Biobío. La adopción de una decisión estratégica y su puesta en marcha tiene la suficiente magnitud como para demandar la utilización de una metodología apropiada, por lo cual para el análisis comparativo entre los Servicios de Salud de la Región del Biobío, se utilizará el modelo de Proceso de Dirección Estratégica de Guerras y Navas (2007), que se describe a continuación.

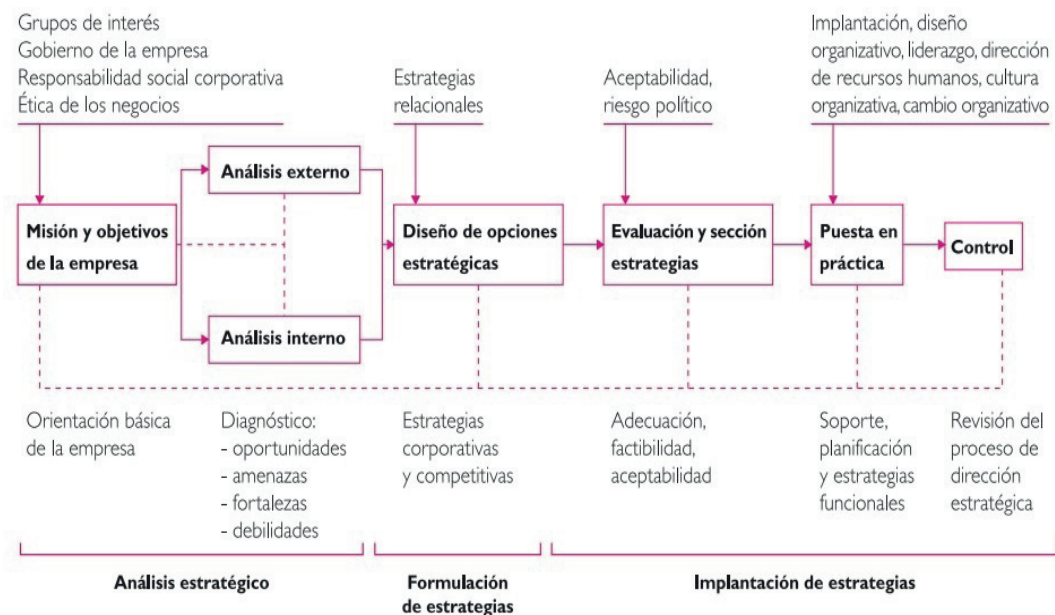


Figura N°1: Proceso de Dirección Estratégica

Fuente: Guerras y Navas (2007)

El Modelo presentado anteriormente, muestra que el Proceso de Dirección Estratégica, está integrado por tres grandes etapas: Análisis Estratégico, Formulación de Estrategias e Implantación de Estrategias. Si bien existe un orden lógico en el desarrollo temporal de las partes básicas, el proceso se concibe de forma más realista a partir de la interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada una de las partes o bloques, por lo que se hace necesaria una retroalimentación de información constante a lo largo del proceso (representada por las líneas de puntos en el cuadro n°1). Estas etapas y sus componentes serán las variables de estudio para esta investigación.

La primera etapa denominada Análisis Estratégico, puede definirse como el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez ya definidos la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

Con esta finalidad, el Análisis Estratégico se compondrá esencialmente del estudio de tres elementos que conjuntamente determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa y que serán los ejes sobre los que se construirá su estrategia: la definición de los fines y misiones generales de la empresa, el análisis externo y el análisis interno.

Mientras que la definición de la misión y objetivos de la empresa busca dar coherencia a toda la actuación empresarial y al propio proceso de dirección estratégica, el análisis externo trata de identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza de entorno, tanto a nivel general como específico o de sector, en el que se encuentra inmersa la empresa, conjunto que podemos denominar como de las variables exógenas o factores propios del diagnóstico externo de la empresa.

Por otra parte, el análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa y que constituirán el conjunto de variables endógenas que configuran el diagnóstico interno de la empresa. En la actualidad, se considera especialmente relevante del análisis interno la identificación y evaluación de los recursos y capacidades de que dispone la empresa y que son la base del potencial de esta para generar y mantener una ventaja competitiva en el tiempo.

El segundo bloque de la dirección estratégica corresponde a lo que se denomina **Formulación de Estrategias**. A partir del análisis estratégico, y según la metodología propuesta, la empresa trataría de formular o diseñar tanto al nivel de negocio como corporativo y funcional las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno. Donde, según Hitt, Ireland, Hoskisson (1999) y Mintzberg (1997) coinciden en que la formulación de estrategias es la parte en donde se recopila la información de las empresas identificando las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la compañía. Con este conocimiento, las organizaciones elaboran sus propios propósitos estratégicos, aprovechando todos sus recursos, capacidades y aptitudes para consolidarse dentro de su Sector Industrial.

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de **Implantación Estratégica**. Para ello, en primer lugar, una vez que han sido diseñadas diversas alternativas, es preciso evaluar las mismas, mediante la utilización de diferentes criterios, de modo que pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior. Los criterios que se utilicen para la evaluación de estrategias deben ser capaces de identificar la que, al menos a priori, parece la mejor estrategia o alternativa posible. Dónde, la Implementación de la estrategia está compuesta por el conjunto de actividades que son requeridas para que la puesta en marcha de la estrategia sea realizada de una manera efectiva, intentando alcanzar tanto la Misión organizacional, como así también los objetivos planteados en los procesos previos. Concluyéndose de esta manera que una estrategia efectiva y exitosa se basa en su correcta implantación.

Una vez elegida una estrategia, es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero no todo depende de lo bien perfilado que esté el camino sino, entre otros factores, de la capacidad del equipo directivo para liderar y estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de soporte a la implantación.

La implantación se completa con la etapa de **Planificación y Control Estratégico**, que se ocupa primero de la formalización y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia, así como de la adecuación de la misma conforme van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas.

Ello supone verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse tanto en la fase de implantación como en las de análisis estratégico, formulación o evaluación.

III.- METODOLOGÍA

Tipo de Estudio

Esta investigación cuenta con un carácter de tipo exploratorio, ya que nos aumentara el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, lo que permite determinar tendencias, las cuales pueden ser las bases para nuevas investigaciones. Además este tipo de estudio posee flexibilidad en su metodología, por lo cual esta investigación será de tipo cualitativa, es decir se podrá observar el objeto de estudio y definir categorías, criterios e impresiones a modo de poder evaluar los criterios designados para su análisis.

Además de ser de tipo exploratoria, ésta investigación también será de tipo descriptiva, ya que, este estudio busca describir todos los componentes de la Dirección Estratégica en los Servicios de Salud de la Región del Biobío, describiéndose cada etapa del proceso, pasando del Análisis Estratégico, La Formulación Estratégica y la Implementación de Estrategias..

En este tipo de estudio debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo lograr precisión, así mismo es necesario identificar quiénes estarán incluidos en la medición. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la evaluación de uno o más atributos del fenómeno descrito. (Hernández, S, 1998; Fernández C y Baptista, L, 1999).

Población Total

El universo potencial de este estudio, corresponde a 29 Servicios de Salud, distribuidos a lo largo de todo Chile, los cuales tendrán a su cargo la articulación, gestión y desarrollo de la Red Asistencial correspondiente a cada zona.

Tamaño de la Muestra

Para la investigación propuesta, se ha decidido optar por el muestreo intencional o por conveniencia, este consiste en elegir a criterio de los investigadores la muestra de la investigación.

El muestreo intencional se basa en que los investigadores se deciden por un determinado grupo de personas u objetos de una población determinada, en este caso el objeto de estudio son los Servicios de Salud de Arauco, Biobío, Concepción, Ñuble y Talcahuano. Siendo este grupo, una muestra que posee un propósito y busca caracterizar a la población, entendiéndose como población a la totalidad de los Servicios de Salud de Chile.

El proceso de un muestreo intencionado comienza con la determinación de un subgrupo de la población, siempre basado en el criterio que los investigadores han definido previamente. Este muestreo se caracteriza debido a la intencionalidad directa que el investigador muestra ante la elección de su población, siendo totalmente discrecional por parte de los investigadores.

En el caso de la presente investigación se ha decidido investigar a los 5 Servicios de Salud de la Región del Biobío, siendo estos; Arauco, Biobío, Concepción, Ñuble y Talcahuano, para enriquecer el estudio y la comparativa entre estos.

Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

Para la realización de la presente investigación, se obtuvo información de diversas fuentes, siendo las principales y más importantes los documentos oficiales de cada institución, es decir, La Planificación Estratégica Red Asistencial de la Provincia de Arauco 2011 – 2020. El Plan Estratégico, de la planificación estratégica del periodo 2011-2015 del Servicio de Salud Biobío. La Planificación Estratégica Red Asistencial Servicio de Salud Concepción 2004 – 2010. El Informe de Planificación Estratégica 2011-2014 del Servicio de Salud Ñuble y Planificación Estratégica Red Asistencial Servicio de Salud Talcahuano 2011 – 2014.

Siendo la principal fuente de información el análisis de estos documentos formales de la principal fuente de origen secundaria, en la cual se analiza información organizada previamente por estas instituciones, basada en las publicaciones originales de las diferentes Planificaciones Estratégicas de cada institución.

Además, para complementar esta información fueron accedidas y consultadas distintas páginas web,

como la del Ministerio de Salud¹, el Colegio Médico de Chile², las distintas web institucionales de cada Servicio de Salud³, entre otras.

IV.- RESULTADOS

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Respecto a las directrices estratégicas se puede mencionar que:

La Visión se encuentra desarrollada en las 5 instituciones estudiadas, destacándose que de manera conjunta logran en promedio una ponderación de 68% de logro, siendo esta formulación de esta directriz acorde a los criterios teóricos planteados por Paredes (1996). Donde la menor evaluación la obtiene el Servicio de Salud Talcahuano con un 61%, mientras los Servicios de Salud de Arauco y Biobío logran un 76%.

No obstante, para los cinco Servicios de Salud carecen del desarrollo de la dimensión Temporal en la definición de su Visión, siendo este un punto débil común para estas instituciones.

En lo que respecta de la formulación de la Misión es posible mencionar que los tres criterios dispuestos por *Hax y Majluf (1997)*, se desarrollan en mayor o menor medida, destacando la evaluación de Servicio de Salud Arauco, el cual cumple a cabalidad con estos criterios, siendo la única entidad la cual desarrolla estos conceptos íntegramente, en contraparte el Servicio de Salud Ñuble, es el que logra una menor evaluación en estos criterios, con una evaluación de 60% ponderado, donde los Valores creencias y Filosofía es el criterio de menor desarrollo, siendo esta situación extrapolada para los demás Servicios de Salud, siendo este criterio evaluado para todos los Servicios con un 72%.

Respecto de los objetivos estratégicos de las instituciones en estudio, se puede enunciar que todos los objetivos son medibles y alcanzables motivadores y alcanzables, cumpliendo así con dos de los criterios definidos por Hamel y Prahalad (1990), mientras que se puede mencionar que los promedios resultantes de las evaluaciones se presentan en la siguiente forma:

Servicio de Salud Arauco	:	69%
Servicio de Salud Biobío	:	69%
Servicio de Salud Concepción	:	78%
Servicio de Salud Ñuble	:	74%
Servicio de Salud Talcahuano	:	74%

Lo que nos muestra que promediando las evaluaciones de todos los objetivos de cada institución se logran estos valores, donde el mayor valor lo obtiene el Servicio de Salud Concepción con 78%, mientras que los con menor valoración corresponden a los Servicio de Salud Arauco y Biobío, con un 67%.

De acuerdo al análisis interno y externo realizado para estas instituciones se puede destacar que se pudo conocer la composición externa del sector donde se desenvuelven estas organizaciones, de manera interna se ha podido identificar como estas instituciones están compuestas, destacándose similitudes en la conformación de su estructura al ser organismos públicos, sin embargo se encuentran diferencias en los usuarios a los cuales estas instituciones atienden.

1 <http://web.minsal.cl/>

2 <http://www.colegiomedico.cl/>

3 <http://www.ssarauco.cl/> - <http://www.ssbiobio.cl/> - <http://www.ssconcepcion.cl/> - [http://www.serviciodesalud-
nuble.cl/sitio/](http://www.serviciodesalud-
nuble.cl/sitio/) - <http://www.sstalcahuano.cl/>

FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS

Respecto de la etapa de Formulación de las Estrategias, se puede mencionar que:

Las estrategias de las cinco entidades estudiadas no se encuentran definidas explícitas, sino que se encuentran implícitas en los planes estratégicos formulados por los Servicios de Salud en estudio.

La estrategia de nivel corporativo que mejor se adecua a este tipo de instituciones es la estrategia de expansión, a través del desarrollo de sus servicios prestados a la comunidad.

La estrategia propuesta se ve reflejada en los objetivos estratégicos presentes en las instituciones estudiadas, ya que buscan mejorar los servicios ofrecidos por estas instituciones, en pos del bienestar y desarrollo de la salud de la comunidad.

Las estrategias competitivas no se adecuan a este tipo de instituciones, ya que no buscan obtener ventajas competitivas respecto de los otros servicios de salud, sino profundizar en los mercados en los cuales se están presentes.

Sin embargo se identifican productos estratégicos, que buscan elevar su eficacia para así optimizar el tiempo y los recursos disponibles.

IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS

En lo que respecta a la última etapa del proceso de Dirección Estratégica, la Implantación de la Estrategia, podemos mencionar lo siguiente:

En la Evaluación y Selección de estrategias podemos mencionar que se deben tener en cuenta tres ítems, la adecuación, la factibilidad y la aceptabilidad de la estrategia. Y una vez que son analizados estos criterios se pone en marcha la estrategia escogida.

La puesta en práctica de las estrategias utilizadas por los Servicios de Salud en estudio, es supervisada por la Unidad de Control de Gestión o Departamento de Apoyo y Control de Gestión, siendo la principal responsable de realizar la implantación de la estrategia seleccionada por las diferentes instituciones, además de encargarse del control estratégico de estas organizaciones, punto siguiente en el proceso de dirección estratégica.

De igual manera se puede destacar que esta área posee un carácter asesor en los Servicios de Salud, al estar en contacto directo con la dirección de la Institución, pudiéndose informar de manera directa al Director de cada Servicio de Salud, los desvíos presentes en la implementación de la estrategia y por ende el poder responder de manera oportuna y eficiente ante las desviación respecto de lo planificado.

El control estratégico es la última etapa de este proceso y se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento, este proceso se evalúa a través de la herramienta llamada cuadro de mando integral.

Estos Cuadro de Mandos Integrales, estudiados para cada Servicio de Salud, es posible mencionar que se presentan en los cinco Servicios de Salud de la Octava Región, siendo la principal herramienta, de seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos en estas instituciones, en lo que respecta al proceso de Dirección Estratégica.

V.- CONCLUSIONES

Dentro del desarrollo de este estudio, se ha analizado el proceso de Dirección Estratégica en los Servicios de Salud de Arauco, Biobío, Concepción, Ñuble y Talcahuano, donde, se destaca que estas cinco instituciones son dependientes del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En lo que se ha mencionado respecto de estos Servicios de Salud, se puede concluir que el proceso de Dirección Estratégica se lleva a cabo en estas cinco instituciones, ya sea de manera explícita en la definición de sus planes estratégicos y/o deduciendo o concluyendo enunciados internos de estos, destacándose las distintas maneras en que estos servicios han desarrollado este proceso, ya sea internamente como el Servicio de Salud Arauco, Biobío, Ñuble y Talcahuano o a través de una consultora externa como lo realizado por el Servicio de Salud Concepción.

Se destaca además que, el desarrollar una planificación dentro del sistema de salud es en sí desafiante, debido al impacto que la estructuración de prácticas y la resolución de problemas pueden generar, incidiendo directamente en el bienestar de la población y en la forma en que este servicio llega a los usuarios.

Dentro del Análisis Estratégico, es posible concluir y mencionar que las cinco instituciones estudiadas cuentan con su misión, visión y objetivos. Los cuales son definidos de manera explícita y publicados por cada una de estas instituciones, lo cual dice que efectivamente existe una preocupación por tener definidos estos puntos para encausar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos que se han definido en cada planificación de cada Servicio de Salud y por ende lograr el desarrollo de la estrategia que cada Servicio de Salud pretende explotar.

Haciendo mención a la manera en la cual estas instituciones se organizan, encontramos que están organizadas en forma de departamentos, con el fin de poder extraer el máximo de rendimiento al tener personal especializado en cada área, conducta detectada en los cinco Servicios de Salud de la Octava Región.

Dentro de los Servicios de Salud, no se definen de manera clara las estrategias que pretenden desarrollar, debiendo ser deducida, dónde se encuentra que al ser instituciones de origen y administración pública, no poseen un mercado como comúnmente se conoce en el concepto de economía, por lo que la estrategia que se detectó y caracterizó corresponde a la de una estrategia de expansión, a través del desarrollo de producto, hablando del nivel corporativo, esto se ve enmarcado por la mejora continua que este sector presenta, mejorado cada vez más, ya sea en procedimientos como en la implementación de más y mejor tecnología. Explicando el descarte de otras opciones debido a lo restrictivo que es el público objetivo, y la nula competencia al ser estas entidades estatales, las que atienden a una necesidad de la población y no compiten entre sí.

Finalmente, respecto al Control Estratégico, se puede mencionar que, en cada institución existe un área denominada Unidad de Control de Gestión, quienes en definitiva son los encargados de llevar a cabo el control dentro de la organización, utilizando la herramienta llamada Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, en dónde se ha definido las maneras y acciones que se han de llevar a cabo para la consecución de los objetivos, ya sean estos objetivos específicos como objetivos generales de cada área, definiéndose indicadores a medir y que áreas será en las cuál recae la tarea de cumplir estos objetivos. Esto entrega una herramienta en dónde se puede ejercer un control efectivo, eficiente y oportuno, al ser la Unidad de Control de Gestión una unidad que sólo depende de la Dirección de cada Servicio de manera directa, pudiendo comunicar cada desvío de los diferentes cumplimientos de manera directa además de poder generar las acciones correctivas de manera más rápidas que si debiese de ser reportada respecto de cada área.

En conclusión, se puede afirmar que el proceso de Dirección Estratégica, es un buen instrumento que contribuye a la profesionalización de la gestión y desarrollo institucional, dónde cada profesional y cada usuario de la Red Asistencial puede aportar para alcanzar el nivel óptimo de desarrollo de la gestión institucional. Siendo esta premisa utilizada para el mejor desempeño de las entidades públicas bajo las cuales esta investigación propina ser un aporte para el desarrollo de herramientas de gestión para el sector público.

BIBLIOGRAFÍA

Literatura

- Aceves, V. (2004) *Dirección Estratégica*, (1ª. ed.). México: McGraw-Hill.ii.
- Alexander, L. (1985). *Successfully Implementing Strategic Decisions. Long Range Planning*.
- Ansoff, I; McDonell, E. (1997), *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, (2ª. ed.). México: Adisson Wesley Iberoamericana.
- Certo, S.; Peter, P. (1997) *Dirección Estratégica*, (3ª. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- David, F. (2008) *Conceptos de administración estratégica*, (11ª. ed.). México: Pearson Educación.
- *Decreto Ley 140*, del 24 de Septiembre de 2004, Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud, Ministerio de Salud de Chile.
- Dess, G.; Lumpkin, G. (2003) *Dirección Estratégica: Creando ventajas competitivas*, (2ª. ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Garrido, S. (2006) *Dirección Estratégica*, (2ª. ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Grant, R. (1996), *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, (1ª. ed.). Madrid, España: Civitas Ediciones.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006) *Dirección Estratégica*, (2ª. ed.). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Hax, A; Majluf N. (1997) *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*, (2ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Dolmen.
- Méndez, C. (2001), *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación*, (3ª. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. (1997), *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*, (1ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Navas, J.; Guerras, L. (2007), *La Dirección Estratégica de la Empresa, Teorías y Aplicaciones*, (4ª. ed.). Madrid, España: Civitas Ediciones.
- Paredes, A. (1997), *Manual de Planificación Estratégica*, (1ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Ficong.
- Peter, T; Waterman, R. (1984), *En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos Empresas y Empresarios*, (1º. ed.). Bogota: Norma.
- Porter, M. (1982), *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, (1ª. ed.). Editorial Continental.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3º ed). México: McGraw-Hill.
- Thompson, S. (1999), *Dirección y Administración Estratégica*, (2ª. ed.). México: McGraw-Hill.

- Wheelen, T.; Hunger, D.; Oliva, I. (2007), *Administración Estratégica y Política de Negocios*, (10ª. ed.). México: Pearson Educación.

Sitios Web

- Colegio Médico de Chile. <http://www.colegiomedico.cl/>
- Dirección de Presupuestos (DIPRES) Gobierno de Chile. <http://www.dipres.gob.cl/>
- Ministerio de Salud Gobierno de Chile. <http://web.minsal.cl/>
- Servicio de Impuestos Internos. <http://home.sii.cl/>
- Servicio de Salud Arauco, Dirección: Carrera #302, Lebu, Chile. <http://www.ssaarauco.cl/>
- Servicio de Salud Biobío, Dirección: Avenida Ricardo Vicuña #147 Interior, Los Ángeles, Chile. <http://www.ssbiobio.cl/>
- Servicio de Salud Concepción, Dirección: Rengo #345, Concepción, Chile. <http://www.sskoncepcion.cl/>
- Servicio de Salud Ñuble, Dirección: Bulnes #502, Chillán, Chile. <http://www.serviciodesaludnuble.cl/>
- Servicio de Salud Talcahuano, Dirección: Thompson #86, Talcahuano, Chile. <http://www.sstalcahuano.cl/>