

# CUADERNOS DE ADMINISTRACION

## ENSEÑANZA DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA

### BIBLIOGRAFIA COMENTADA

DOCUMENTO DE TRABAJO



PROGRAMA DE EDUCACION EN ADMINISTRACION DE SALUD  
DIVISION DE RECURSOS HUMANOS E INVESTIGACION  
ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD/ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD  
FUNDACION W.K. KELLOGG



1982

## P R E S E N T A C I O N

Con el No. 48 de esta Serie de Desarrollo de Recursos Humanos, el Programa de Educación en Administración de Servicios de Salud OPS/Kellogg, completa una fase de su actividad programada, que fué la publicación de revisiones bibliográficas sobre temas actuales en Administración de Salud.

En esta serie fueron tratados los siguientes temas: Investigación de Operaciones y Análisis de Sistemas, Evaluación y Planificación de Servicios de Salud, Epidemiología y Administración, Comportamiento Organizacional, Economía, Finanzas y Control de Costos y Administración Estratégica (Nos. 44 y 36 de la Serie de Desarrollo de Recursos Humanos OPS, Washington, D.C.)

Con esta colección de "Cuadernos de Administración" pretendemos ofrecer al personal de salud académico o de servicios, extenso material que pueda servir de referencia y apoyo a proyectos de investigación, o para la toma de decisiones en la implementación de planes de salud en las Américas.

Esperamos con este esfuerzo poner a disposición de ustedes este tipo de información bibliográfica tan necesaria para nuestros servicios de salud.

Humberto M. Novaes  
Asesor Regional de Educación  
en Administración de Salud  
OPS/Washington, D.C.

ADMINISTRACION ESTRATEGICA  
PARA LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACION DE SALUD

BIBLIOGRAFIA COMENTADA\*

- \* Selección bibliográfica de artículos y textos publicados en América Latina sobre planificación/administración estratégica preparada por la LIC. **MARIA ELIANA LABRA**, para el Programa de Educación en Administración de Salud OPS/KELLOG, Rio de Janeiro, 1982.

# CONTENIDO

## INTRODUCCION

1. Enfoques recientes sobre las teorías administrativas y la administración para el desarrollo de la salud
2. Planificación/administración estratégica en las empresas privadas y las propuestas para el sector salud
3. Planificación y contexto: notas críticas
4. Problemas de organización, estructura y gerencia en las instituciones de salud
5. Planificación/administración estratégica y control de gestión: el enfoque financiero
6. Instrumentos para la planificación y la toma de decisiones estratégicas
7. Desarrollo gerencial y formación de recursos humanos para la administración de servicios de salud
8. Participación en la gestión de las empresas y servicios de salud
9. Modelos de evaluación psicosocial y comunitaria de organizaciones de salud

A N E X O

T E M A	Número de textos		TOTAL	Selección
	General/empresarial	Salud		
1. Enfoques recientes sobre teorías administrativas y la administración para el desarrollo de la salud	6	9	15	5
2. Planificación/administración estratégica en las empresas privadas y las propuestas para el sector salud	33	6	39	11
3. Planificación y contexto: notas críticas	4	-	4	2
4. Problemas de organización, estructura y gerencia en las instituciones de salud	-	11	11	1
5. Planificación/administración estratégica y control de gestión: el enfoque financiero	4	-	4	1
6. Instrumentos para la planificación y la toma de decisiones estratégicas	3	3	6	2
7. Desarrollo gerencial y formación de recursos humanos para la administración de servicios de salud	8	14	22	4
8. Participación en la gestión de las empresas y servicios de salud	3	2	5	1
9. Modelos de evaluación psicosocial y comunitaria de organizaciones de salud	-	2	2	-
Totales	61	47	108	27

## **INTRODUCCION**

A mediados del presente año, la Organización Panamericana de la Salud nos encomendó la tarea de preparar material bibliográfico sobre Administración Estratégica para el I Taller de Educación de esa disciplina en Cursos de Administración de Servicios de Salud. Se nos solicitó revisar, seleccionar y resumir un mínimo de 100 artículos publicados en libros o revistas en América Latina y nos fueron sugeridas algunas líneas hacia las cuales dirigir nuestra compilación: "estrategias y tácticas empresariales actuales, nuevas alternativas estratégicas en industrias de salud, evaluación de nuevas estrategias, implantación de planes de salud en países en desarrollo, etc.". De esa selección, se nos pedía destacar los 25 mejores textos.

Cumplir ese cometido fue bastante difícil. En verdad, diríamos que fue imposible debido principalmente a la novedad del tema, por lo menos en América Latina. Contamos con la colaboración de las mejores bibliotecas y centros de referencia de Brasil y de la BIREME en especial, pero eso no fue suficiente. Emprendimos una verdadera investigación de campo que, si bien nos demandó un trabajo muy laborioso y demorado, por otra parte nos permitió conocer mejor lo que realmente se está haciendo en el plano de la enseñanza en administración de servicios de salud.

Esta introducción tiene el doble propósito de, por una parte, transmitir un poco de la experiencia vivida durante la fase de recolección del material, como una forma de colaborar con algunas ideas para la realización de este Taller y, por otra, esclarecer al lector a respecto de la naturaleza y contenido del material seleccionado.

Finalmente, anticipamos un aspecto que será mejor explicado más adelante. El material recopilado tuvo como punto aproximado de partida los años 1976-77, que es cuando comienza a haber preocupación en América Latina por la planificación estratégica empresarial con las primeras traducciones de autores extranjeros. En relación al área de salud, seleccionamos aquello que consideramos más actual o interesante, aunque no estuviera relacionado directamente con el tema.

## 1. La investigación bibliográfica

Las constataciones a que llegamos en esta fase fueron principalmente las siguientes:

a) El asunto "administración estratégica" prácticamente no existe con esa denominación como referencia bibliográfica, lo que nos llevó a ampliar el área temática. Los temas más próximos, si no idénticos que encontramos fueron: planificación organizacional, planificación estratégica empresarial o de negocios, administración por objetivos, y combinaciones de estos temas, que por su vez se intersectan con las concepciones sobre desarrollo institucional, cambio organizacional planificado, desarrollo gerencial y otras derivaciones como planificación táctica, planificación operacional, control de gestión, etc.

b) La planificación estratégica (*strategic planning* o *strategic management*), concebida y experimentada en el ámbito de las empresas de negocios privados principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica, ha sido objeto de adaptación y aplicación a nuestras realidades a partir de 1976 aproximadamente, sin que haya logrado salir, entretanto, del campo de la formulación de modelos y teorizaciones a respecto de su aplicabilidad. Más restrictas todavía son las formulaciones con respecto a las organizaciones gubernamentales, siendo que esfuerzos en relación a la administración de servicios de salud son prácticamente inexistentes y, cuando los hay, se refieren solamente a aspectos parciales.

c) Aunque la administración de la atención a la salud sea una preocupación constante y declarada de dirigentes, profesionales y usuarios de las instituciones, esa preocupación no se refleja en las publicaciones del área de salud de los países. Salvo contadas excepciones, la mayoría de los textos es superficial y de mala calidad o destinada a atender aspectos específicos del funcionamiento de los servicios públicos, o problemas de rentabilidad de las empresas de salud privadas, siendo en este sentido que la administración hospitalaria privada comienza a preocuparse con la planificación estratégica.

La necesidad de ampliar el campo de nuestra búsqueda, nos llevó a entrar en contacto con numerosos profesionales de diversos centros de enseñanza, investigación y asesoría técnica de Río de Janeiro, San Pablo y

Brasilia, relacionados directa o indirectamente con el área de salud. Si por una parte esas entrevistas contribuyeron escasamente con material original para nuestra pesquisa, por otra parte se mostraron extremadamente valiosas para mejor conocer las preocupaciones existentes en Brasil en relación al tema específico de la administración estratégica y la administración en salud en general. Así, pudimos observar lo siguiente:

a) Reconocimiento unánime de la precariedad de la administración de las instituciones y servicios de salud y de las enormes dificultades que existen para dotarlos de mayor eficiencia administrativa, especialmente en relación a su aspectos decisorios y gerenciales.

b) Necesidad generalizada de mejorar la calidad de los recursos humanos destinados a administrar servicios de salud, sin que se tenga claro, en general, qué tipo de profesional se desea obtener y cuáles son las habilidades diferenciadas o específicas que deberían desarrollarse para que ese profesional actúe en los diversos niveles que conforman el sistema de salud.

c) Gran interés por desarrollar el tema planificación/administración estratégica e introducirlo en la enseñanza de la administración en salud, pero esta iniciativa está recién comenzando a ser emprendida en dos o tres centros de preparación de recursos humanos, sin que hasta ahora se cuente con bibliografía latinoamericana o nacional aplicada ni mucho menos evaluaciones a respecto de la introducción del tema en los currículos tradicionales. Lejos se está, por consiguiente, de tener resultados sobre la aplicación práctica de la administración estratégica en las instituciones de salud.

d) Reconocimiento de la imposibilidad de formar profesionales en administración de salud que respondan a un patrón más o menos semejante cuanto a los requisitos de contenido de los cursos debido, entre otras razones, a la especificidad de las situaciones de salud de cada país (políticas, institucionales, prácticas, nosológicas, etc.) y dentro de ellos, a la heterogeneidad respecto del "sistema de salud", donde conviven conflictivamente formas de atención médica prestada por servicios públicos, de seguridad social, privadas nacionales, multinacionales y diversas modalidades de subcontratación de servicios del sector privado, generando una oferta de servicios social y geográficamente desigual.



## 2. El material seleccionado

Por todo lo expuesto anteriormente, se deduce que el material recolectado es bastante heterogéneo. Tanto su selección como su organización obedieron a apreciaciones personales subjetivas y limitadas a los textos disponibles. Nuestra propia experiencia discente y docente, aliada a los resultados de las lecturas y entrevistas efectuadas, nos llevó a preparar un material cuya secuencia y objetivos tienen una intención eminentemente didáctica.

En lo tocante a la planificación estratégica empresarial se cubrió prácticamente todo lo más recientemente publicado por autores brasileños, acrecido de algunos artículos y textos de autores argentinos y españoles y algunas traducciones de autores norteamericanos y europeos no incluidas en la reseña en idioma inglés sobre este mismo tema.

En relación al área de salud, se incluyeron tan sólo los textos más actuales y no *todo* lo publicado hasta ahora sobre administración de salud. En este sentido, llama la atención que son dos los tópicos que concentraron la producción sobre el tema: uno, es el referente a problemas de estructura y funcionamiento de los servicios de salud y, otro, es el relacionado con la formación y desarrollo de recursos humanos en el área de la administración en salud. Esa concentración de las publicaciones estaría revelando, por un lado, la sentida preocupación con los aspectos gerenciales y organizativos del sector salud y con la carencia de profesionales preparados para asumir esas tareas y, por otro, la inadecuación del aparato formador de recursos humanos a las necesidades del sistema prestador de servicios, en lo que a aspectos de administración se refiere.

En relación a la amplitud y profundidad de este trabajo, llamamos la atención sobre el hecho de que la selección no es exhaustiva. Muy por el contrario, si se quiere tener una visión más amplia y completa de la problemática en estudio, consideramos conveniente complementar la lectura con las referencias ya seleccionadas para los Talleres anteriores. Eso se debe a que las fronteras de cada tema (comportamiento organizacional, planificación de salud, economía de salud, investigación operativa y epidemiología aplicada a la administración) no son claras ni divisibles en la

práctica y muchos de los tópicos de esas bibliografías se superponen o se complementan entre sí y con nuestro objeto de estudio. En este sentido, es timamos que una repetición de citas sería cansadora y poco elucidativa de nuestro interés específico del momento. De esa forma, la duplicación de referencias de los otros trabajos fue deliberadamente evitada y si dos o tres citas se nos escaparon, eso no invalida la colocación anterior.

En cuanto a la organización del material, fueron seleccionados inicial mente más de 200 textos y de éstos, finalmente escogimos y resumimos 108 que fueron ordenados de acuerdo con el asunto principal de que tratan. Logramos así identificar nueve subtemas cuya denominación, bastante explícita, huelga mayores explicaciones. Al final de esta introducción se relacionan los tópicos en que hemos agregado las reseñas y el número de textos de tipo general y empresarial u otro y aplicados a salud que comprende cada ítem, dando así una idea de su distribución y frecuencia según contenido principal.

En cuanto a los textos que deberíamos finalmente destacar, procedimos a seleccionar aquellos artículos que a nuestro juicio mejor ilustran el asunto específico de cada subtema. Esa compilación comprende los 27 textos que se encuentran en anexo.

En síntesis, al organizar este material en la forma aquí presentada, tuvimos en mente la idea de ofrecer aportes para que algún texto específico, que surja de la lectura y la discusión, pueda ser en el futuro elaborado so bre administración estratégica aplicada al área de salud.

Reconocemos la dificultad de la propuesta y la razón también no es sim ple. La planificación/administración estratégica, tal como formulada para el sector empresarial privado, descansa en una premisa obvia: la cuestión del poder necesario para tomar decisiones acertadas y oportunas, es resuelta en el ámbito de la propia organización y es por eso que ese aspecto está totalmente ausente en los modelos formulados. Esa obviedad se transforma en el problema fundamental de las instituciones públicas de salud y, de cierta manera, en las privadas también. La subordinación, o no, de lo administrativo/organizacional a lo político es una cuestión crucial y su re conocimiento, o no, será el factor básico para decidir qué se quiere cambiar, para qué, para quién, quienes lo harán y cómo, pues todo eso constituye, por su vez, la esencia de la planificación/administración estratégica.

1. ENFOQUES RECIENTES SOBRE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS  
Y LA ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO DE LA SALUD

**AU:** BUNGE, Mario

**TÍ:** Status epistemológico de la administración

**FR:** Rev. Adm. de Emp., Buenos Aires, Año 11(132): 1146-1149, marzo, 1981

En el examen continuado de la ubicación que cabe dar a la administración, desde el punto de vista de la teoría del conocimiento, el autor formula trabajo conciso, con gran precisión de análisis. Ilustra sobre el estado actual de las discusiones en esa materia, y formula al propio tiempo su convicción, en cuanto a los términos en que la administración configura una ciencia o una técnica. Concluye afirmando que las llamadas ciencias de la administración son científicas por el modo de estudiar su objeto, pero no constituyen una ciencia, por cuanto lejos de proponerse alcanzar conocimientos desinteresados, persiguen conocer la mejor manera de controlar algo, a saber: los aspectos administrativos de los sociosistemas.

- AU:** CAMPOS, Anna Maria  
**TI:** Um novo modelo de planejamento para uma nova estratégia de desenvolvimento  
**FR:** Rev. Adm. Públ., Rio de Janeiro, 14(3): 27-45, jul/set. 1980.

La autora propone un modelo alternativo de planificación para adecuar las estrategias de desarrollo a las necesidades humanas básicas, aunque reconoce que este concepto no está libre de controversia siendo imposible, incluso, llegar a una definición única y precisa. El modelo propuesto implica cambio de valores subyacentes a la planificación y que se traducen en la apertura a la participación de la población en los niveles más bajos del sistema administrativo, propiciando de esa forma la identificación de las necesidades de la comunidad y la toma de decisiones correspondiente.

El punto principal de la propuesta descansa en el conocimiento técnico-científico combinado con aquel conocimiento que emana de la experiencia de vida: se debe también utilizar la sabiduría no convencional, tan menospreciada por la planificación y el proceso de formulación de políticas públicas. Como consecuencia de esta nueva posición, las comunidades serán *sujeto* de las actividades de planificación y no, como sucede en la realidad, objeto de los esfuerzos de política/planificación.

Finalmente, la autora anticipa problemas tales como los relacionados con los cambios en la estructura de poder y manifiesta la esperanza de que la alternativa propuesta facilite un doble proceso de aprendizaje indispensable al perfeccionamiento de las políticas públicas: el pueblo iniciándose en un proceso de aprender a convertir sus necesidades en demandas y los órganos gubernamentales aprendiendo a atender esas necesidades por medio de políticas sociales adecuadas.

**AU:** CHIAVENATO, Idalberto  
**TÍ:** Novas abordagens na teoria administrativa  
**FR:** Rev. Adm. Emp., Rio de Janeiro, 19(2):27-42, abr/jun. 1979

Este artículo busca mostrar de forma resumida los nuevos enfoques de la teoría administrativa con base en el ambiente que la cerca, su carácter expansionista, las premisas contingenciales, el impacto ambiental, el impacto tecnológico y el regreso a los patrones descriptivos del diseño organizacional.

Aunque los aspectos abordados por el autor no agotan el enorme espectro de enfoques con que se depara la teoría administrativa actual, son los que más llaman la atención, porque son los más controvertidos y críticamente sujetos a cambios dentro de la teoría administrativa en el momento, y porque sobre esos aspectos se concentra una enorme literatura cuyas conclusiones no siempre coinciden.

**AU:** MOTTA, Paulo Roberto  
**TI:** Algumas notas sobre novas formas organizacionais  
**FR:** Cadernos FUNDAP, São Paulo, Ano 2(4):14-17, junho, 1982

El artículo sugiere una serie de dimensiones que ni siempre están presentes en el debate actual sobre las estrategias de adaptación de la administración pública a las nuevas demandas que van constantemente surgiendo de un ambiente socio-político-económico en mutación. El sector público viene adoptando, en las últimas décadas, modernas tecnologías gerenciales como tentativa de instrumentalizarse mejor para superar las barreras del procesalismo (*gran apego a reglas y tradiciones internas*). Se nota sin embargo, según el autor, un es fuerzo menos acentuado del sector público para disminuir la elevada tasa de alienación de los funcionarios y clientes en relación a las decisiones más importantes, en especial las de carácter económico. El énfasis de las preocupaciones del sector público brasileño con el tema, recayeron en la participación puramente psicológica, a nivel de tarea.

En ese sentido, se presentan algunas categorías de análisis que ayudan a comprender con más nitidez el papel de la participación en los procesos y decisiones.

Al desarrollar las nociones de participación directa e indirecta, se amplía el análisis, considerando que los cambios en el ambiente social llevarán a una revisión de los sistemas vigentes de autoridad, legitimidad del poder y gerencia de actividades. Concluye que eso favorece, por un lado, la introducción de formas organizacionales participativas en la esfera pública y, por otro, la adopción de formas administrativas altamente descentralizadas.

Finalmente, el autor explora las posibilidades y limitaciones de las formas de cogestión y de autogestión, de inspiración europea, en el escenario organizacional brasileño.

**AU:** MOTTA, Paulo Roberto

**TI:** Visão contemporânea da teoria administrativa

**FR:** In MOTTA, P.R.; CARAVANTES, G.R., *Planejamento organizacional - Dimensões sistêmico-gerenciais*, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos/FGV, 1979, p. 89-118

En este texto, el autor examina los siguientes puntos:

Sección I: Concepciones teóricas centrales

1. Introducción al estudio contemporáneo de la administración;
2. La moderna identidad disciplinaria de la administración pública: el "loco" y el "foco";
3. La visión de totalidad, la concepción globalística-contingencial.

Sección II: Factores que contribuyeron a la formación de la moderna teoría administrativa: implicaciones prácticas.

1. Naturaleza y velocidad de los cambios ambientales, planificación estratégica y administración prospectiva;
2. Crecimiento, complejidad y procesalismo de las organizaciones: administración por objetivos y técnicas gerenciales modernas;
3. Nuevo humanismo organizacional: el contrato psicológico;
4. Nuevas concepciones sobre la organización del trabajo: la responsabilidad social.

Es de especial interés la Sección II, acápites 1 y 2, por cuanto expone sinópticamente cuáles son las respuestas teóricas a las necesidades organizacionales a partir de ciertas premisas sociales identificadas en el ambiente social moderno. Asimismo, aborda las dimensiones de la planificación estratégica vs. tradicional y el rol que ha cumplido la administración por objetivos en la redefinición del papel gerencial y de los propios fines de la organización.



**AU:** MOTTA, Paulo R.

**TI:** Doutrinas de inovação em administração pública: a questão dos valores

**FR:** in MOTTA, P.R.; CARAVANTES, G.R., *Planejamento organizacional: Dimensões sistêmico-gerenciais*, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979, p. 153-173.

En este texto se aborda el problema del fracaso de la reforma y la modernización administrativas en las organizaciones gubernamentales. A pesar de toda la asistencia técnica internacional y la amplia aceptación que ganaron las estrategias de innovación, esos programas no lograron sus objetivos porque buscan instaurar una racionalidad administrativa cuyas premisas reflejan total disociación entre los valores organizacionales que guían los cambios internos y los valores sociales que definen el comportamiento de la organización frente al ambiente externo.

Los modelos conceptuales utilizados son influenciados por la escala de valores del analista y, generalmente, encaran la organización como una estructura: 1) de funciones especializadas; 2) de autoridad; 3) de relaciones interpersonales y grupales; 4) para tomar decisiones. A partir de esas unidades de análisis se aplican patrones de inferencia en relación a un cambio que es definido en función de los valores organizacionales internos y de la ciencia de la administración. Se hace necesario, en consecuencia, añadir una nueva unidad conceptual dirigida hacia la efectividad, o sea, hacia la mudanza de valores externos captados y asignados al ambiente organizacional.

La preocupación dejará de ser el cambio planificado *organizacional* (procesos, funciones, estructuras) para ser *ambiental*, o sea, que incorpore los valores sociales de las organizaciones públicas que, junto con los objetivos, justifican su existencia. En suma, las dimensiones racionalidad interna y propósito social deben ser tratados conjuntamente, no sólo en la formulación de objetivos sino que también en la estructuración de la propia organización.

**AU:**

**TI:** Análisis gerencial de los sistemas de salud

**FR:** Discusiones Técnicas, OPS, Washington, D.C., Doc.CSP/DT/1, Rev.1, Set./oct., 1982, 38 p.

En su XXVII Reunión (septiembre 1980), el Consejo Directivo eligió el tema "Análisis gerencial de los sistemas de salud" para las Discusiones Técnicas de 1982.

En este documento se examinan las repercusiones en el proceso de gestión para alcanzar la meta de salud para todos en el año 2000, en relación con el concepto de necesidades básicas como foco del desarrollo socioeconómico nacional. La meta precitada entraña tres desafíos básicos--*equidad, efectividad y eficiencia*--cuyas repercusiones en la administración de servicios de salud son objeto de examen. Se analizan los problemas críticos que han de tenerse en cuenta para mejorar el sistema de administración en materia de salud, bajo los ocho epígrafes siguientes: a) necesidades, demanda y oferta de servicios; b) participación de la comunidad; c) determinación de grupos prioritarios; d) organización del sistema y de estructuras administrativas; e) administración de recursos; f) desarrollo y utilización de recursos humanos; g) tecnología apropiada para la salud, y h) adopción de decisiones e información.

Se examinan las estrategias y criterios utilizables por los administradores sanitarios para atacar esos problemas, haciendo hincapié particular en los procesos de *fijación de metas, formulación de estrategias y aplicación* de estas. La formulación de estrategias se analiza bajo los epígrafes de fijación de metas, análisis y pronóstico de las condiciones, opciones de estrategia, análisis y evaluación de estas. La aplicación de estrategia, análisis y evaluación de estas. La aplicación de estrategias se enfoca desde el punto de vista de formulación de políticas, planificación para el cambio, desarrollo organizacional, desarrollo y utilización de recursos de personal, administración financiera, administración de recursos físicos y materiales, y evaluación y control gerenciales.

**AU:** ALMEIDA FILHO, Naomar  
**TI:** Nota crítica sobre a abordagem sistêmica em saúde  
**FR:** Rev. Baiana Saúde Públ., Salvador, 5(3):139-142, jul/dez. 1978

Se discute inicialmente la coherencia interna de la teoría de sistemas, evitándose la interpretación sistêmica de la crítica a esta teoría, para reflexionar en seguida acerca de las especificidades de su aplicación a las cuestiones de la salud. Se analizan los abordajes sistémicos más utilizados corrientemente en apoyo a los discursos oficial y para-oficial en el sector. El estudio del determinismo implícito en tal teoría lleva a concluir que, de ese modo, se ignora la evidencia de que todo hecho social (como la salud de los hombres) es histórico y político.

- AU:** KISIL, Marcos  
**TI:** Administración pública en el sector salud para el decenio 1980-1990:  
I. Fundamento teórico: Elección Pública y Acción Social  
**FR:** Boletín Oficina Sanitaria Panamericana, Washington, D.C., 92(3):  
248-256, 1982

Las críticas del público hacia los sistemas burocráticos han llevado a los investigadores de la administración pública a ocuparse del tema. El problema reside en la pérdida de responsabilidad externa e interna por parte de los organismos grandes y complejos. Después de definir a la responsabilidad como un deber tanto moral como legal, se toman en consideración una serie de hechos que fundamentan la pérdida de responsabilidad - externa e interna - de los organismos de salud grandes y complejos.

En la esfera de la administración pública existen diversas teorías que sirven de marco de referencia para el estudio del problema. En este trabajo se exponen dos de ellas: la teoría de la elección pública y la de la acción social; asimismo, se hace notar que dicho estudio no puede llevarse a cabo mediante la utilización de una sola teoría.

En cuanto a la teoría de la elección pública se coincide con Ostrom en lo inadecuado de una separación rigurosa entre política y administración; la crítica a las burocracias que se asientan sobre un centro de poder único; la propuesta de una amplitud de funciones por parte de los sujetos que influyen en las tomas de decisiones; la necesidad de una mayor respuesta administrativa a las demandas del público, y la importancia del análisis económico como instrumento para conocer el proceso de elección.

La teoría de la acción social supone una concepción activa y social del sujeto basada en una epistemología que atienda los significados subjetivos que se conjugan en la acción. Destaca que, para realizar un análisis de los organismos burocráticos, se debe tener en cuenta que las colectividades humanas son el resultado histórico de significados compartidos y de la interacción de sus miembros.

Por último, se menciona otro elemento de análisis, a saber, el de la singularidad de cada uno de los organismos que se estudia; sus objetivos, sus actores, el público al cual se dirige, etc.

- AU: LOEBS, S.F.; JOHNSON, J.L.; SUMMERS, R.L.  
TÍ: Ordenación del futuro mediante cambio institucional planificado  
FR: in BISBEE Jr., G.E. (ed.), *Administración de la atención primaria rural - Conceptos y casos*, Consorcio de Hospitales para la Investigación y la Educación, Chicago, s/f, 40 p. (mimeo)

Así como la mayoría de las organizaciones, los centros de atención primaria de salud rurales tienen como meta la supervivencia prolongada. La definición de metas y estrategias adecuadas asegura la viabilidad de estos centros - su habilidad de proveer servicios de atención de salud continuados a determinadas comunidades durante tiempo indeterminado - y debe ser preocupación constante de sus patrocinadores y administradores.

Este texto analiza tres factores principales que afectan la viabilidad a largo plazo: planificación de programa, crecimiento y desarrollo institucional, y planificación de estrategias. En la planificación de programa se determinan las preferencias del centro de salud, inclusive antes de su apertura, que afectarán su existencia.

La planificación de programa ayudará también al administrador a evitar desperdicios de recursos y a solucionar problemas en épocas de crisis.

Toda organización atraviesa ciclos de crecimiento y desarrollo. En este texto se ofrece un modelo de ciclo vital de crecimiento y desarrollo institucional típico del centro de salud en ambiente rural, juntamente con una exposición de los problemas y necesidades de cada etapa del ciclo y la aptitud administrativa necesaria para que la organización se adapte a cada una de esas fases.

Finalmente, se presenta el proceso de planificación de estrategias como un mecanismo de adaptación a las condiciones ambientales cambiantes y, por lo tanto, de control de su propio futuro.

- AU:** PEÑA MOHR, Jorge
- TI:** Administración para el desarrollo de la salud - búsqueda de alternativas de relevancia
- FR:** Cuadernos de Administración, Serie Desarrollo de Recursos Humanos n° 40, OPS/OMS/Fundación Kellogg, Washington, D.C. 1982, 107 p.

Este documento es una revisión y síntesis del pensamiento actual, sobre salud. En la primera parte se analizan los procesos de cambio y transformaciones sociales incorporando el pensamiento de futurologos y humanistas. Se incluye un resumen de ideas sobre desarrollo económico y estilos de desarrollo para concluir con una presentación de los conceptos emergentes de desarrollo de la salud.

En la parte segunda se describe el estado del arte en conceptos y métodos de evaluación del estado de salud y se discuten los problemas de distribución de los beneficios de la ciencia y tecnología médica y de salud. Se concluye dando énfasis al papel de la propia comunidad en su estado de salud, destacando los enfoques revitalizados de la promoción de la misma.

La parte tercera está dedicada a revisar las metodologías de análisis de decisiones a varios niveles; se continua con una discusión de los problemas de selección de alternativas para terminar con un resumen de concepciones de servicios de salud, sistemas e incremento de la eficiencia. En este último contenido se da especial atención a los equipos básicos que disponen de un gigantesco potencial de eficiencia.

La cuarta y última parte se dedica a describir modalidades organizacionales y su evolución, se presta atención al problema de asignación de recursos reales y financieros, y finalmente se exploran conceptos de financiamiento y gastos en salud.

Este texto incorpora diagramas y gráficos ilustrativos y una abundante citación bibliográfica.

- AU:** TESTA, Mario (coordinador)  
**TI:** Estructura de poder en el sector salud  
**FR:** Informe parcial de investigación, CENDES/UCV, Caracas, 1981, 92 p.  
(mimeo)

Este texto, de carácter preliminar, aborda la cuestión del poder en el sector salud a partir de una introducción epistemológica que discute los conceptos poder y estructura de poder como categorías analíticas y la lógica que envuelve la adopción del enfoque dialéctico para estudiar el fenómeno. Son analizadas algunas de las consecuencias que puede acarrear la introducción de la temática del poder en la determinación de la salud y los diferentes niveles en que se expresa (el estado de salud, determinantes, los servicios de salud y su organización global). Se reflexiona sobre el pensamiento de la salud como un hecho social que, como tal, tiene determinaciones jerarquizadas en sociales, ambientales, biológicas intersectadas por el eje "político económico". Se analiza la relación entre estrategia, poder y política; los tipos de poder en salud (técnico, administrativo, político), sus características y efectos, y las formas de poder que adopta el poder político. Se enfoca la relación entre estrategia y organización, la significación política de la estrategia y el postulado de coherencia entre propósitos de una institución, los métodos que utiliza y la organización que asume. Se examinan los niveles de organización, entendiendo la base organizativa como determinación importante del poder sectorial y organizacional, y su extensión a la sociedad global como propuesta estratégica más relevante. Finalmente, se analiza el poder a través de la organización subsectorial y los costos, en relación a sus tres componentes principales (sectores privado, público y seguro social), destacando las alianzas favorables que se establecen con el gran capital en desmedro de la población. A guisa de encerramiento y como contribución teórico-analítico para entender el significado de la política de salud y postular su transformación, se intenta una interpretación de la crisis que afecta los países capitalistas en relación al quiebre de la articulación histórica entre sus diversas clases sociales y su doble significación sectorial, representada por una nueva configuración del polo dominante y la respuesta del polo dominado, y entendida a la luz de las contradicciones antagónicas que la relación entre esos polos genera.

**2. PLANIFICACION/ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LAS  
EMPRESAS PRIVADAS Y LAS PROPUESTAS PARA EL SECTOR SALUD**



**AU:** ANSOFF, I.H.; DECLERCK, R.O.; HAYES, R.L. (org.)  
**TI:** Do planejamento estratégico à administração estratégica  
**FR:** São Paulo, Atlas, 1981, 271 p.

La complejidad creciente del medio ambiente y el desarrollo del enfoque sistémico, en sustitución a los tradicionales procesos administrativos más volcados hacia las operaciones internas son los factores que, desde comienzos de los años 50, indujeron las organizaciones a utilizar la *planificación estratégica*, como medio de solucionar los problemas derivados de la falta de sintonía entre la oferta de productos y las mutaciones del mercado.

La experiencia relevó posteriormente que la planificación estratégica adolece, en su formulación, de por lo menos dos deficiencias básicas: descuida las variables situadas en el plano interno de las organizaciones y no considera los desafíos, las amenazas y los cambios bruscos que se operan en el ambiente externo, mucho más como consecuencia de factores psico-sociológicos y políticos que de factores propiamente técnicos y económicos.

Debido al ritmo con que vienen ocurriendo las transformaciones ambientales, la formulación de estrategias pasó a constituirse en una actividad permanente que permite la adaptación óptima de la organización al entorno. El entendimiento de esta nueva dinámica sería básico para la transición de la planificación estratégica hacia la *administración estratégica*.

Esta coletanea trata esencialmente de esa transición. Resultó del I Seminario Internacional de Administración Estratégica organizado por la Graduate School of Management, Vanderbilt University, en 1976, del cual participaron importantes figuras del ambiente académico y del mundo de los negocios.

**AU:** AQUINO, Cleber  
**TÍ:** Contribuição ao estudo da estratégia empresarial  
**FR:** Monografia apresentada à EAP/FGV, São Paulo, jan. 1977, 128p.(mimeo)

Después de extenderse por la teoría y conceptos de la planificación estra  
tégica, el autor aborda la descripción del proceso de planificación estraté  
gica y analiza la situación actual del Brasil, a partir de un estudio de  
caso.

Concluye el autor que la crisis económica y los cambios bruscos en las  
reglas del juego del Gobierno, conducen los empresarios a una situación de  
inseguridad que repercute en la toma de decisiones y que lleva las empresas  
a la inestabilidad. Para enfrentar esos cambios y las incertidumbres del  
entorno, los ejecutivos brasileños no se encuentran preparados como es debi  
do. Con efecto, les falta preparación técnica, imaginación y visión de  
largo plazo, que son los elementos esenciales de la planificación estratégi  
ca empresarial.

**AU:** ARIAS PELAEZ, Hernán  
**TÍ:** La administración por objetivos  
**FR:** Rev. ENSP, Medellín, 4(2): 78-83, jul/dic. 1978

La forma como se administra (estilo gerencial) depende de las circunstancias, de las características de la organización y del grupo humano que la compone. El director con éxito es aquel que sabe adaptarse a esas características y a las situaciones del momento, sin perder de vista los objetivos organizacionales.

La Administración por Objetivos (ApO) es una forma particular de pensamiento en torno a la tarea directiva, que enfatiza la participación, la colaboración, la satisfacción y la mística en el trabajo. La ApO produce grandes beneficios (moral, productividad y calidad aumentan) pero tiene desventajas si la alta dirección no se compromete totalmente.

El ciclo de la ApO implica los siguientes pasos:

1. Fijación de objetivos generales y de contribución.
2. Determinación de metas rutinarias, de emergencia, creadoras y de desarrollo personal.
3. Medición de los resultados a través de indicadores.
4. Elaboración de planes concretos.
5. Revisión del ejercicio a nivel de toda la organización y determinación de nuevas metas.

**AU:** BERTERO, Carlos Osmar  
**TI:** Planejamento empresarial numa época de incerteza  
**FR:** Rev. Adm. Emp., Rio de Janeiro, 20(4):67-72, out/dez. 1980.

La Planificación Estratégica descansa en una serie de presupuestos que merecen reflexión crítica para no inhibir su aplicación práctica. Ellos son:

1. La economía se encuentra en constante expansión
2. Ese crecimiento no tiene límites ni encontrará obstáculos de orden social, político o ecológico.
3. Existe una convergencia entre objetivos empresariales y objetivos globales de la sociedad.
4. El mercado es el foco central de la planificación estratégica y su conquista es el objetivo que guía las decisiones empresariales.
5. El concepto de ciclo de vida del producto es descartado, cuando en realidad eso sólo sería posible en un modelo económico estático.
6. El crecimiento máximo (acumulación) es el objetivo supremo de la empresa.

Para el autor, esas verdades absolutas dejaron de serlo. La incertidumbre es hoy día la constante que debe guiar decisiones empresariales, siendo el estudio del ambiente y la clara identificación de las variables políticas, sociales, físicas, etc., elementos fundamentales para la viabilidad de la planificación estratégica de los negocios.

**AU:** BETHLEM, Agrícola  
**TÍ:** Os conceitos de política e estratégia  
**FR:** Rev. Adm. Emp., Rio de Janeiro, 21(1):7-15, jan/mar. 1981

En el lenguaje de los gerentes, las palabras política y estrategia son muy utilizadas y muchas veces se encuentran entremezcladas.

Los conceptos de política y estrategia son importantes tanto en la enseñanza como en la práctica de la administración. Ya que son tan importantes, tales conceptos deberían ser igualmente bien definidos y entendidos. Sin embargo, el examen de textos didácticos y publicaciones de empresas no confirma esa suposición; por el contrario, lo que se observa es una confusión bastante generalizada.

El propósito de este artículo es examinar lo que se ha dicho sobre esos dos conceptos y caracterizar la confusión imperante.

Después de analizar el origen, etimología y significado formal de política ("policy" y "politics") y estrategia (militar, nacional, empresarial), este autor cita definiciones de numerosos autores y concluye que el problema de conceptualizar esos términos todavía no ha sido resuelto a contento. Cree que la comprensión de esos conceptos defiere según las personas y las organizaciones. De cualquier manera, el autor estima que para los ejecutivos se tornarán más claros después que dominen el proceso de formulación, análisis, evaluación, implementación y revisión de las estrategias adecuadas a sus empresas. Para los académicos, que son observadores de esos procesos, se siente la necesidad de un marco de análisis para la investigación de la formulación de estrategias y políticas, la forma de seleccionar objetivos, cómo se obtiene el consenso y, cómo los objetivos son implementados, modificados y adaptados a la realidad existente en el momento de la acción.

**AU:** BIASCA, Rodolfo  
**TÍ:** El planeamiento estratégico: la respuesta gerencial a la década del 80  
**FR:** Rev. Adm. Emp., Buenos Aires, Año 12 (135): 193-214, jun. 1981

Los conceptos básicos de planeamiento estratégico son conocidos hace décadas, pero prácticamente no han sido aplicados por el empresario y por el gerente argentino. Este trabajo trata de responder a las preguntas habituales: cuáles son los conceptos básicos? y, cómo aplicar los conceptos?, encarando tres cuestiones fundamentales: la evolución del planeamiento y significado del planeamiento estratégico, el análisis previo a la formulación del planeamiento estratégico y la contestación a la pregunta de cuál es el negocio de la empresa. El enfoque del trabajo es operativo y se encuentra suficientemente ejemplificado.

AU: BOTTARO, Oscar  
TÍ: Planeamiento estratégico de la organización  
FR: Alta Dirección, Barcelona, Año 6 (85):101-108, mayo/jun. 1979

El artículo introduce los conceptos de decisiones estratégicas y tácticas, abordando a continuación los diversos enfoques de planeamiento estratégico (futurología, prospectiva, posición intermedia). Examina también la implantación del planeamiento estratégico y una propuesta de modelo orgánico.

Las conclusiones a que llega el autor son las siguientes:

- No se puede concebir conducción sin planeamiento en la organización.
- El planeamiento y el control son fases del mismo proceso de conducción; el control supone el ajuste de las desviaciones respecto al parámetro deseado.
- No tiene sentido hablar de un presupuesto (Plano Táctico) sin pensar en la existencia de un Plan Estratégico (explicitado o no).
- El planeamiento estratégico consiste en elaborar una serie de planes que apunten a reforzar la fortaleza actual de la organización y/o eliminar sus debilidades observables, así como mirando al porvenir aprovechar las oportunidades esperadas o tratar de evitar las amenazas que se vislumbran en el futuro.
- En el planeamiento estratégico un aspecto que no puede ser desconsiderado es la variable desarrollo tecnológico.
- Las técnicas o enfoques conocidos de planeamiento estratégico permiten a la organización una visión del porvenir que disminuye la incertidumbre sobre él y permite la toma de decisiones en el presente para alcanzar una posición de futuro deseada.

**AU:** BOUCINHAS, José Fernando  
**TI:** As vantagens do planejamento estratégico  
**FR:** Exame, São Paulo, (101):95-102, março, 1976

Las incertidumbres de un mundo cambiante influyen en la inseguridad con que los ejecutivos deben decidir. La planificación estratégica puede ser un instrumento de gran utilidad para que la alta gerencia se concientice de los efectos favorables o desfavorables a largo plazo que pueden acarrear las opciones escogidas.

La planificación estratégica es un proceso continuo de toma de decisiones cuya secuencia pasa por el análisis de la empresa en relación a: ambiente externo; potencialidades y vulnerabilidades de las políticas y productos; situación económica-financiera; revisión de estructura y procedimientos; definición de objetivos y metas; estrategias; definición de patrones de desempeño y formas de control.

El proceso se concretiza en el Plan Estratégico Global (5-10 años) que debe incluir, también, planes funcionales. La implantación, control y evaluación deben ser de responsabilidad de la alta dirección (y no del planificador), posibilitando así que ésta no pierda la visión de largo plazo y la percepción de la necesidad de introducir ajustes oportunamente.



**AU:** CAPOTE MIR, Roberto

**TI:** Perfeccionamiento del sistema de dirección

**FR:** Rev. Cubana Adm. Salud, 4(2): 129-142, abr/jun, 1978

Se plantea la necesidad del perfeccionamiento del sistema de dirección, es decir, la búsqueda de formas y métodos óptimos para el desarrollo de los procesos de dirección a escala nacional, de las ramas, de los ministerios y de las empresas o unidades organizativas, después de la implantación del nuevo sistema de dirección de la economía cubana; asimismo, de que este sistema esté basado en las leyes económicas objetivas que actúan en la presente etapa de la construcción del socialismo; se señala que en esta etapa se intensificará el trabajo y como resultado, el incremento de la producción social. Se expresa, además, la necesidad del ahorro del tiempo y de la eficiencia y sus interrelaciones; se analiza la función de la revolución científico-técnica, sus características y peculiaridades de acuerdo con la formación económico-social en que se desarrolla, su repercusión en las ciencias de la dirección y cómo interviene en el perfeccionamiento de los sistemas de dirección. También se analiza la necesidad de que los cuadros de dirección aumenten sus conocimientos y desarrollen nuevas habilidades en las labores de dirigencia, así como la necesidad de formarlos continua y sistemáticamente ante el volumen y complejidad de los nuevos procesos a dirigir. Se señalan, además, las vías para el perfeccionamiento y se plantea la planificación como uno de los procesos fundamentales, así como la función de la actual división político-administrativa y del sistema de dirección de la economía, como pasos fundamentales para el perfeccionamiento actual y prospectivo. Se hace un señalamiento sobre los sistemas de estímulos, así como la función del hombre como objeto y sujeto de dirección.

- AU:** CARAVANTES, Geraldo
- TÍ:** Administração sistêmica por objetivos e resultados - ASpOR - instrumento de desenvolvimento organizacional
- FR:** in MOTTA, P.R.; CARAVANTES, G.R., *Planeamento organizacional: Dimensões sistêmico-gerenciais*, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979, p.27-88.

El autor desarrolla los siguientes elementos que, a su juicio, son clave y ca racterísticos de la Administración por Objetivos y Resultados (ASpOR):

- Un enfoque sistémico, en que son considerados los elementos ambiente externo/interno; subsistema técnico (tecnología, tarea); subsistema social (individuo/grupo); estructura organizacional; inter-relacionamiento; influencia mútua y efecto sinérgico.
- Un conjunto de principios que constituyen el sistema técnico o PO - plani ficación organizacional. Ahí se incluye la planificación estratégica y táctica, el proceso de fijar objetivos, metas, técnicas de evaluación y seguimiento, así como el "feedback" correctivo continuo para perfeccionar el sistema.
- Un conjunto de principios llamado de PI/PG - planificaci ón individual/grupal que busca explicitar roles, objetivos y valores de individuos y grupos para inducir la integración individuo/organización y obtener, por tan to, más satisfacción personal y mayor eficacia organizacional.
- ASpOR debe integrar PO y PI/PG a través de técnicas específicas de D.O. co mo: confrontación, solución de problemas y negociación.

- AU:** DAVOUS, Pierre; DEAS, James  
**TI:** Esboço de uma intervenção de consultoria para administração estratégica  
**FR:** in ANSOFF, H.I. e col. (org.), *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1981, p. 91-112

La *administración estratégica* ha sido recientemente reconocida en Europa como la solución para los problemas estratégicos de la empresa, delante del "fracaso" de la planificación. Promover la administración estratégica significa lidiar con un fenómeno comportamental. Significa preocuparse con los gerentes, con la estructura, con el proceso y con el sistema administrativo total de implantación y control de la planificación.

Para dislocar la empresa hacia la administración estratégica es necesario que ocurra un cambio en la cultura administrativa. Esto puede ser posible por medio de un modelo de intervención que funciona como un "proceso en espiral" de varias iteraciones del plan estratégico. Conceptualmente se basa en la dialéctica medio-fuerza flaqueza-objetivos y se destina a vencer los obstáculos psicológicos y a generar desarrollo administrativo y cambio de capacidad mediante la solución de problemas reales.

**AU:** DEGEN, Ronald  
**TÍ:** As vantagens do planejamento estratégico  
**FR:** Exame, São Paulo, (177):72-73, junho, 1979

La planificación estratégica es el abordaje sistemático de la toma de decisiones estratégicas, en el marco de una estrategia global para la empresa. Esta idea no ha sido asimilada por los presidentes y ejecutivos de las empresas. Esto se debe a una serie de razones, entre otras, a la falta de una visión planificadora e integradora a largo plazo en relación a los objetivos de la organización; a la "miopía" de los ejecutivos, que sólo se preocupan con lo inmediato; al ritualismo e inaplicabilidad real de los planes.

La implantación exitosa de un proceso de planificación estratégica debe considerar premisas tales como: la directa responsabilidad de los ejecutivos (y no de los planificadores) por el cumplimiento del plan; la planificación debe ser una actividad sistemática, creativa y motivante, que debe comprometer todos los niveles jerárquicos; debe, además, contar con adecuada base de datos para la toma de decisiones.

AU: DIAS, José Maria A.

TI: Planejamento organizacional: conceito e tendências

FR: Rev. Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 9(9): 661-670, set.1979.

El autor plantea que la sociedad moderna y multi-institucional, o sea, aquella constituida no sólo por *empresas* sino también por *instituciones de servicio* (reparticiones públicas, universidades, centros de investigación, hospitales, sindicatos, etc.), está experimentando un enorme crecimiento provocado especialmente, por el segundo tipo de organización. Tanto las empresas como las instituciones de servicio deben basar su acción en metas claramente definidas a fin de poder fijar prioridades y plazos, alocar recursos y evaluar resultados. No obstante, todo eso está íntimamente relacionado con problemas de *planificación* que, junto con la defición de la *misión institucional*, son siempre motivo de profundas reflexiones.

En este sentido, se hace también un repaso teórico sobre planificación organizacional y, por afinidad, se realzan aspectos fundamentales de la definición de objetivos institucionales, tanto de empresas como instituciones de servicio administradas directa o indirectamente por el Estado.

**AU:** FERNANDEZ SECO, Marcial  
**TÍ:** Planeamiento estratégico: sus características y lenguajes  
**FR:** Rev. Adm. Emp., Buenos Aires, 4 : 1061-1071, s/f

Ciertos aspectos fundamentales de la filosofía del planeamiento, su esencia, sus limitaciones y alcances, las actitudes que presupone sobre el futuro y, en especial, los diversos tipos de *lenguaje* en que se formula, son analizados en este artículo. Dentro de la concepción de un negocio como una totalidad en la cual los recursos humanos, financieros y tecnológicos se articulan para el logro de ciertos objetivos, se expone cómo deberá describirse y detallarse la situación y evolución temporal de cada uno de esos recursos utilizando lenguajes con las características de cada uno de ellos.

**AU:** FERRARI, Carlos  
**TÍ:** Planeamiento estratégico  
**FR:** Rev. Adm. Emp., Buenos Aires, Año 12 (137):433-447, agosto, 1981

Además de analizar el concepto de planeamiento estratégico, este trabajo enfatiza que siempre existe la decisión sobre ese aspecto, pues no hacer nada respecto de la estrategia para la empresa es también una manera de decidir. Es examinada una serie de herramientas de planeamiento estratégico y se discuten los pilares sobre los cuales se funda la estrategia. Por último, se formulan consideraciones cuanto a la inserción de sistemas de planeamiento en las organizaciones, haciendo hincapié en el papel del gerente y de su equipo, con vistas a la utilización de tales sistemas. Una conclusión importante para el autor es que reconoce en los valores y ambiciones del equipo gerencial los motores fundamentales para el adecuado uso de las técnicas del planeamiento en el seno de la empresa.

AU: GAJ, Luis

TI: Como enfrentar os desafios estratégicos globais dos anos 80

FR: Rev. de Adm. IA-USP, São Paulo, 17(1):72-78, jan/mar. 1982

Este texto es básicamente un relato de la Conferencia sobre "Administración Estratégica Global de los años 80", realizada en el Instituto Británico de Directores, Londres, octubre de 1981.

El autor sintetiza las ponencias de cada conferencista, aclara conceptos y pone en relieve los elementos principales a ser considerados. Se destaca la intervención de H.I. Ansoff, que traza un marco teórico sobre la evolución de las respuestas estratégicas en un medio en transformación. A continuación se resumen las experiencias de altos ejecutivos de empresas multinacionales y resultados de estudios académicos.

El autor concluye que las propuestas, colocadas en la perspectiva de la década de 80, llevan a entender que las empresas privadas adoptan cada vez más una posición de atender a las presiones sociales, mientras que las empresas públicas, por las mismas presiones sociales, son obligadas a ser más eficientes y, por consiguiente, lucrativas (o no deficitarias).



**AU:** HICKLING, Allen  
**TI:** Abordagem da Escolha Estratégica  
**FR:** Fundação do Desenvolvimento Administrativo - FUNDAP. Traduzido por Maria Luiza Luz do Prado, São Paulo, maio 1981, 73 p.

La publicación de este libro hace parte de las preocupaciones de la FUNDAP en desarrollar y divulgar nuevas tecnologías administrativas a través de sus actividades de investigación, asistencia técnica, cursos y seminarios junto a diversos órganos de la administración directa e indirecta del Estado de San Pablo y sus municipios.

De acuerdo con el autor, este trabajo trata del abordaje de la elección estratégica en el proceso de toma de decisión. Decisiones consistentes son la clave para la resolución de problemas, y la solución de problemas interrelacionados es la base de una buena planificación. El Abordaje de la Elección Estratégica tiene el propósito de instrumentalizar para la resolución de problemas y para la planificación.

La expresión *abordaje* se refiere a proceso, lenguaje, ideas y métodos. *Estratégica*, se refiere al reconocimiento del hecho de que las decisiones son interligadas, que una decisión en un área es afectada por elecciones efectuadas en otras. Este trabajo trata también del concepto de incertidumbre como algo a ser usado, alguna cosa con (y no contra) la cual se va a trabajar. La tendencia natural del abordaje de la planificación es despreciar la incertidumbre, pero ella es inevitable y por lo tanto debe ser considerada. Se habla además de la toma de decisión en el contexto de tiempo, bien como de espacio.

Al hablarse de *elección*, se aborda el punto en el cual las decisiones tendrán que ser tomadas. Tradicionalmente, el producto es un *Plano Director* - una versión estancada de un producto pronto - pero para demostrar que esta terminología no es apropiada por tener connotaciones que son contrarias a este enfoque, se presenta una alternativa - el paquete de compromisos.

- AU:** HORVATH, László; ZELKŐ, Lajos  
**TI:** Modelos de planejamento estratégico na Hungria  
**FR:** in ANSOFF, H.I. e col. (org.). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1981, pp.149-156

Los autores esclarecen inicialmente que, al igual que otros países socialistas, la Hungría presenta factores básicos que son sustancialmente diferentes cuando comparados a los países capitalistas y que tienen un peso muy grande en los valores y objetivos de las administraciones de las empresas e instituciones.

Los medios de producción son de propiedad social y esa condición se refleja en el derecho de todos a la educación, al trabajo, a la participación en la legislación social y al control activo sobre las empresas y cuerpos de gobierno, en diferentes niveles.

La dirección concreta y real de las organizaciones económicas está a cargo de los especialistas en administración (presidentes, directores, gerentes), que deben decidir tomando en cuenta la opinión del liderazgo socio-político y de las organizaciones sindicales. Las unidades económicas tienen autonomía de decisión sobre sus actividades.

El objetivo estratégico más importante para el Estado es el cumplimiento de los intereses de la sociedad. Y para la administración, es encontrar y definir el lugar y la situación de la empresa en los planes nacionales de mediano y largo plazo.

La planificación estratégica es prerequisite para los planes de largo plazo y para la eficacia operacional de las empresas. Para ello, la alta administración de la empresa tiene que elaborar un sistema de metas estratégicas que podrían agruparse en metas relacionadas con la supervivencia de la empresa; metas situacionales, y metas de naturaleza social y humana.

**AU:** MARCOVITCH, Jacques

**TI:** O centro de tecnologia na empresa: algumas funções gerenciais críticas

**FR:** Rev. de Adm. IA-USP, São Paulo, 16(3):31-46, jul/set. 1981

Este artículo, en su esencia, es un estudio específico sobre las funciones gerenciales aplicadas a un centro de tecnología en empresa privada.

En ese sentido, se describen: Las funciones de planificación, seguimiento y control de proyectos de investigación y desarrollo en la empresa; el rol del gerente de proyecto, las alternativas de estructuración de centros de tecnología y algunos aspectos de la política de administración de recursos humanos.



- AU:** MOTTA, P.R.; CARAVANTES, G.R.  
**TI:** Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais  
**FR:** Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos/FGV, 1979, 248 p.

Los autores presentan en esta coletanea un elenco de textos de consulta independiente pero que mantienen rigurosa integración entre si.

Todo el trabajo está dirigido hacia lo que los autores llaman de tres *ideas-fuerza*: Sistemas; Planificación Organizacional; y, Rol del Dirigente. De acuerdo con los autores, "la Teoría de Sistemas establece el marco conceptual o la base sobre la cual se asientan todos los modelos y proposiciones. La Planificación Organizacional garantiza la mecánica de cómo operacionalizar la visión sistémica y viabilizar las organizaciones a través de la consecución de sus objetivos. El análisis de la figura del dirigente es el tercer elemento clave; es él quien, en último análisis, torna eficaz y garantiza la efectividad de las proposiciones establecidas en la Planificación Organizacional".

#### Contenido

##### Parte I: Sistemas

- Teoría geral dos sistemas (G.R. Caravantes)
- \* Administração por Objetivos e Resultados - ASpOR (G.R. Caravantes)
- \* Visão contemporânea da teoria administrativa (P.R. Motta)

##### Parte II: Planejamento Organizacional

- \* As dimensões gerenciais do planejamento organizacional (P.R. Motta)
- \* Doutrinas de inovação em administração pública (P.R. Motta)
- Diagnóstico e inovação organizacional (P.R. Motta)
- \* Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projeto (J. Marcovitch; R. Radosevich)

##### Parte III: Papel do dirigente

- Decálogo do antiexecutivo governamental (G.R. Caravantes)
- As 30 regras do mau dirigente (P.R. Motta)
- Perfil do dirigente (M.J.B. Pereira; G.R. Caravantes)
- Drucker: "Gerente que não erra é mau gerente" (P.R. Motta)

- \* Textos seleccionados y resumidos separadamente

- AU:** MOTTA, Paulo Roberto
- TI:** As dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico
- FR:** in MOTTA, P.R.; CARAVANTES, G.R., *Planejamento Organizacional: Dimensões sistêmico-gerenciais*, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos/FGV, 1979, p.121-151.

El autor analiza las relaciones entre la organización y el medio ambiente, destacando la necesidad de que la gerencia sea hábil en detectar en el entorno sócio-económico los valores, recursos y oportunidades capaces de ser transformados en objetivos relevantes para la sociedad y que redunden en mayor eficiencia, eficacia y efectividad organizacional, sobre todo debido a la velocidad y discontinuidad de los cambios externos y a la complejidad que alcanzan las organizaciones modernas. La sentida carencia de un instrumento gerencial apto para enfrentar las incertidumbres del futuro llevó al desarrollo de la planificación estratégica como un proceso sistemático que se sitúa en la gerencia de alto nivel y cuya adopción requiere cambios importantes en la filosofía y práctica de las empresas públicas o privadas.

A partir de la constatación de que la meta de las empresas es crecer, el autor examina varias proposiciones que apoyan esa tendencia y las ventajas que ese crecimiento trae en términos de eficiencia, rentabilidad, seguridad y prestigio. En tales circunstancias, la planificación estratégica es la guía indicada para dar racionalidad a ese proceso permitiendo que la innovación y el cambio puedan convivir con presiones internas y externas para mantener la estabilidad, la supervivencia y el *status quo* organizacional.

El autor concluye que la historia de la organización, los datos del pasado y su proyección al presente, no son suficientes para programar el futuro. Es necesario el análisis anticipado de los riesgos y valores relevantes dentro y fuera de la organización para definir cursos de acción. Se enfatiza la planificación estratégica en función de factores tanto intraorganizacionales como externos. Además hay que enfrentar el futuro incierto através de objetivos claros y relevantes; hay que abandonar la posición defensiva de la gerencia de procedimientos internos, para adoptar la gerencia objetiva, preocupada con los resultados y que permite que el gerente, además de controlar y evaluar, sea capaz de desarrollar el autocontrol, la participación, la autonomía y la creatividad en el ejercicio de la responsabilidad por el objetivo específico.

AU: O'KEEFE, William M.

TI: Duas abordagens do planejamento a longo prazo

FR: Rev. Adm. IA-USP, São Paulo, 14(1):77-96, jan/mar., 1979

Se define la planificación estratégica como siendo la planificación comprometida con acciones que pretenden auxiliar la organización en su tarea de adaptación al ambiente en continua transformación. Se enfatiza la importancia del proceso de planificación en oposición al plan. Se distinguen dos tipos de planificación estratégica: planificación incremental o "satisficing" y planificación sistémica o racional-compreensiva. Son igualmente discutidas las diferencias entre el proceso de planificación empleado en cada tipo. Se critica el enfoque incremental por el poco énfasis que da a las habilidades racionales del hombre. Se revisa, además, el problema del conflicto de metas, que redundaría en desperdicio de recursos y transposición de medios por fines.

El problema de la reducción de la incertidumbre en la planificación es definido como forma de aprender a convertir la incertidumbre en riesgos inherentes a la vida organizacional. La incertidumbre es definida como personas que resisten a la planificación por miedo a lo desconocido y por miedo a la certeza que la planificación representa, lo que limitaría la autonomía y la habilidad de negociar.

Se discuten, finalmente, los aspectos de elitismo, de centralización y de resistencia al cambio provocado por la planificación sistémica, así como el problema de la representación inadecuada de los valores de ambos procesos de planificación.

AU: RICHERS, Raimar  
TI: Estrategia, estructura e ambiente  
FR: Rev. Adm. Emp., Rio de Janeiro, 21(4):21-32, out/dez. 1981

El presente artículo versa sobre estrategia empresarial ( $E_1$ ). Su tesis principal afirma que la selección de la estrategia debe partir de la evaluación del ambiente ( $A$ ), o sea:  $E_1 = f(A)$ . Como corolario de esa tesis, el autor procura demostrar que una selección "desafortunada" de  $E_1$  - es decir, que en tra en conflicto con  $A$  - inevitablemente conduce a un bajo grado de eficacia empresarial ( $E_3$ ), no importando cuán oportuno y hábil haya sido el esfuerzo de la empresa en adaptar su estructura ( $E_2$ ) a la estrategia.

El autor, además, justifica por qué la gama de opciones estratégicas se amplía cuando la empresa decide cambiar una actitud volcada hacia la organización interna por una visión que incluye el ambiente exterior. Por causa de esa ampliación, la estructura pasa a ser tan sólo una de las 7 áreas instrumentales del ambiente del cual depende.

El autor concluye que el enfoque  $A+E_1+E_2 = E_3$  tiene interés tanto teórico como práctico. Por eso, su artículo se destina tanto al investigador del fenómeno  $E_1$  y sus relaciones con  $E_2$  y  $A$ , como al planificador o al ejecutivo que desea aumentar la tasa de  $E_3$  gracias a la adopción de una filosofía estratégica glo bal.



**AU:** RICHERS, Raimar  
**TI:** Objetivos como razão de ser da empresa  
**FR:** Rev. Adm. Emp., Rio de Janeiro, 20(3):7-18, jul/set. 1980

No todas las empresas necesitan tener objetivos bien claros y definidos. Ello depende de los siguientes factores:

- Porte de la empresa - mientras mayor sea, más depende su funcionamiento de la definición de objetivos estratégicos;
- Tipo de empresa - si es altamente profesional y con largas líneas jerárquicas de poder y delegación, necesita más de objetivos explícitos;
- Madurez de la empresa o grado de experiencia de los ejecutivos para decidir sobre problemas de largo plazo (estratégicos).

A medida que la empresa crece, descentraliza sus responsabilidades y crea un ambiente interno volcado hacia la praxis de la planificación por unidades operacionales, la determinación de objetivos formales pasa a ser una condición primordial para garantizar el éxito.

A partir de esa tesis, el autor expone un sistema conceptual y operacional de objetivos estratégicos que, con algunas adaptaciones, es aplicable a cualquier empresa que cumpla con los requisitos más arriba mencionados.

Ese sistema establece 4 niveles de análisis que parten de la visión genérica y subjetiva del objetivo como "sueño", atraviesan varias fases de cotejo entre deseos y viabilidad hasta, finalmente, llegar a la formulación de fines y metas cuantificables y delegables a los sectores operacionales.

**AU:** SERRA, Roberto

**TI:** Planeamiento de un proceso de transformación organizacional

**FR:** Rev. Adm. Emp., Buenos Aires, Año 12(133): 3-28, abril, 1981

Este trabajo formula una metodología conducente hacia la transformación de una organización de tipo tradicional en otra que revista los caracteres de un modelo hipotético ideal deseado para una empresa moderna, según lo exige el desafío de la presente década. El enfoque para tal modelo está fundado en un nuevo concepto de planeamiento, llamado dinámico y multidimensional, utilizando como herramienta fundamental la creatividad. Desde ese punto de partida se sugiere un esquema integrado del proceso de planeamiento, para adecuar la organización a los futuros escenarios en los cuales le tocará actuar. El estudio concluye con la afirmación de que el nuevo tipo de organización propuesta debe tener como objetivo fundamental la eficiencia, lograda sobre la base de la creatividad y la innovación sistemáticas.

- AU:** TABOTONI, Pierre; JARNIOU, Pierre  
**TI:** A dinâmica das normas na administração estratégica  
**FR:** in ANSOFF, H.I. e col. (org.), *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1981, pp.42-47

Este estudio ilustra el instrumento analítico y pedagógico que los autores usan en Francia para subrayar los aspectos normativos de la administración y de la planificación estratégica. Enfatiza la idea de que cualquier estrategia depende del sistema de normas aprendidas por el personal de la organización como siendo su política básica o su tipo específico de administración. Por otro lado, la implantación mediante programas estratégicos revela la "flexibilidad" de esa política, de modo que ella pueda o reforzar las normas administrativas existentes o exigir su cambio.

El análisis de ese sistema de normas y de su dinámica es central para el problema de la administración estratégica. Los autores presentan sus argumentos a través de los siguientes ángulos:

1. Sistemas de Administración y subsistemas de planificación, organización y control social;
2. Racionalidad, Política y Sistemas de Administración, entendiendo la "política" como la "racionalidad" específica que genera un sistema particular de normas administrativas.
3. Dinámica de la Política y sus dos componentes principales: la "racionalidad" de la producción y su reconocimiento social.
4. Administración Estratégica o fuerza particular de sistema de administración, donde la "política" expresa una racionalidad de innovación que involucra el cambio de la propia "política", la relación dialéctica entre política y estrategia y, el desarrollo de una "cultura estratégica" en la organización toda.

AU: TARRAGÓ, Francisco

TI: El concepto de sinergia y su aplicación a la elaboración de decisiones estratégicas

FR: Alta Dirección, Barcelona, Año 14 (82):47-54, nov/dic. 1978.

El autor comienza precisando los términos política, estrategia y táctica por medio de una analogía entre las cualidades que debe poseer un gobernante y las artes que debe dominar un militar, y las aptitudes de un empresario.

Las decisiones empresariales son políticas (señalamiento de los objetivos) y estratégicas (modo de alcanzar los objetivos y medios para perseguirlos). Pero, esto significa grandes esfuerzos e inversiones a largo plazo, resultando imposible, en consecuencia, prever y medir con precisión la rentabilidad de los fondos inmovilizados.

En vista de eso, cuál puede ser el criterio orientado para la adopción de las decisiones estratégicas? En ese caso, se debe proceder a una valoración cualitativa y el nuevo concepto para llevarla a cabo es el de *sinergia* o sea, la medida resultante de los aspectos combinados de diferentes esfuerzos realizados por la empresa. Al concepto de sinergia se le llama también de "efecto  $2+2=5$ " porque es el fruto de sinergias parciales, inclusive negativas. El análisis de las sinergias parciales (función productiva, función comercial, etc) llevará a la empresa a conocer sus posibilidades de adaptarse con éxito a los cambios pues pondrá de manifiesto cuales son los "puntos fuertes" y los "puntos débiles", informaciones éstas que son de máxima importancia para la elección de la concreta estrategia a seguir: ofensiva, defensiva o una combinación de ambas.

**AU:** VASCONCELLOS FILHO, Paulo de  
**TÍ:** Afinal, o que é planejamento estratégico  
**FR:** Rev. Adm. Emp., Rio de Janeiro, 21(4):21-32, out/dez. 1981

La administración ineficaz e ineficiente de las empresas (sea americanas o brasileñas) ha conducido a la así llamada "estrategia del desperdicio", que cuesta miles de millones de dólares diariamente.

Este fenómeno deriva, en general, de una serie de carencias que sufre la función gerencial y que no han sido debidamente identificadas. La planificación estratégica se presenta como el único instrumento que tiene el dirigente para resolver esos problemas, desde que sea debidamente comprendido, internalizado, aplicado y acompañado, al mismo tiempo que impregnado de un espíritu de amplia participación.

En este artículo el autor propone una metodología detallada de formulación e implantación del proceso de planificación estratégica; sugere las fases y el contenido del Plan Estratégico y ofrece una guía pormenorizada de las etapas del proceso y los grupos o personas que intervienen en cada fase.

**AU:** VASCONCELLOS FILHO, P; FERNANDES, M.  
**TI:** Planejamento estratégico: vantagens e limitações  
**FR:** Rev. Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 9(12):880-896, 1979

La literatura publicada en Brasil sobre la planificación estratégica ha enfatizado apenas los aspectos positivos, negligenciando sus limitaciones. En este artículo, los autores muestran las limitaciones de la planificación estratégica, apuntan cincuenta fallas que deben ser evitadas en su fase de implementación y utilización, resaltando que la planificación estratégica *no es una panacea* para solucionar todos los males organizacionales. Hoy en día, la planificación estratégica dejó de ser una alternativa gerencial. Muy por el contrario, constituye un instrumento de vital importancia para la sobrevivencia de pequeñas, medianas o grandes organizaciones frente a la creciente incertidumbre del entorno ambiental.

- AU:** VASCONCELLOS FILHO, Paulo de  
**TI:** Proposições para a formulação de um plano estratégico  
**FR:** Rev. Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 9(1):2-13, jan., 1979

En la década de los 80 las empresas van a convivir con factores negativos como inflación, escasez de materiales primas, elevadas tasas de interés, crecimiento económico reducido, etc. A pesar de que varias empresas en Brasil ya están utilizando la planificación estratégica, todavía es preciso contribuir más para aclarar lo que realmente es un Plan Estratégico y como debe ser formulado, ya que su manejo consciente es de vital importancia para la supervivencia y el desarrollo de la organización.

La planificación estratégica es una metodología gerencial que permite establecer la *dirección* a ser seguida, objetivando mayor grado de interacción con el ambiente.

La formulación del Plan Estratégico de una organización comprende las siguientes etapas, que son analizadas por el autor:

- I. Definición del ámbito de actuación
- II. Análisis ambiental
- III. Definición de las macropolíticas
- IV. Definición de las políticas funcionales
- V. Definición de la filosofía de actuación
- VI. Formulación de la macroestrategia
- VII. Formulación de las estrategias funcionales
- VIII. Definición de objetivos funcionales
- IX. Definición de los macro-objetivos
- X. Elaboración de los planes de acción
- XI. Cotejo de la consistencia del Plan
- XII. Preparación de cuadros financieros

**AU:** VASCONCELLOS FILHO, Paulo de  
**TI:** Análisis ambiental para o planejamento estratégico  
**FR:** Rev. Adm. Empr., Rio de Janeiro, 19(2):115-127, abr/jun. 1979

Es de la mayor importancia para la planificación estratégica el conocimiento de la realidad ambiental. El análisis ambiental es un proceso sistemático que procura *mapear, clasificar y examinar* las variables ambientales que "pueblan" el ambiente total de la organización y que se compone de 3 segmentos: 1. Macroambiente; 2. Ambiente operacional; 3. Ambiente interno.

A partir de la determinación del ámbito de actuación de la organización (1ª fase de la planificación estratégica), se procede al mapeamiento de las variables ambientales y a la definición del grado de relevancia de los segmentos.

El autor describe y detalla una "malla" para el segmento macroambiental que comprende 8 grupos de variables: económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas/de poder, tecnológicas, legales y ecológicas. En relación al ambiente operacional, propone: a) mapear los *públicos relevantes*, b) identificar los tipos de *relacionamientos* mantenidos en ambos sentidos entre organización y público; c) identificar los *objetos* del relacionamiento (el autor ilustra estos conceptos con trabajo hecho para la Cía. de Saneamento de Minas Gerais). De forma similar se procede en relación al ambiente interno pero agregando otro conjunto de variables llamado de *oferta expandida* objetiva y subjetiva.

El autor considera que la clasificación de las variables ambientales entre *oportunidades* o *amenazas* es insuficiente y perjudica el análisis. Por eso, ofrece una metodología que agrupa las variables, según su naturaleza, en 3 regiones: negativa, neutra y positiva. Por su vez, las variables podrían ser caracterizadas como: amenazas, restricciones, problemas, síntomas negativos, variables neutras, síntomas positivos, incentivos y, oportunidades. Para establecer las relaciones entre las diversas variables, propone la elaboración de matrices tridimensionales por área funcional para la organización como un todo.

Encierra el artículo mencionando las técnicas más apropiadas para el examen de variables así como modelos de implementación del proceso de análisis ambiental.



AU: ZACCARELLI, Sêrgio

TÍ: A formulação de alternativas estratégicas

FR: Rev. de Adm. IA-USP, São Paulo, 15(1):33-42, jan/mar. 1980

En relación a la fase post-diagnóstico de la planificación estratégica, el au tor está preocupado en cómo formular varias alternativas estratégicas para que la alta administración seleccione la mejor. Con ese objetivo, propone un raciocinio que es desenvuelto a partir del análisis de 3 tipos básicos de riesgos estratégicos: A. los referentes a la *compatibilidad* actual entre empresa y ambiente empresarial; B. los referentes a la *evolución* futura del ambiente empresarial; C. los referentes a la evaluación del *poder* de la empresa para alterar ese ambiente.

Es presentado finalmente un cuadro resumen que confronta varias formas de ela borar alternativas estratégicas y una síntesis del procedimiento para la formulación de alternativas estratégicas en una determinada empresa.

**AU:**

**TI:** La respuesta gerencial: estrategias y enfoques

**FR:** *Análisis gerencial de los sistemas de salud*, Parte IV, Discusiones Técnicas, OPS, Washington, D.C., Doc.CSP/DT/I.Rev.1, set./oct. 1982, p. 24-38

Este documento se propone a dar una respuesta a los grandes desafíos y problemas que deberá enfrentar la administración de la salud para alcanzar la salud para todos en el año 2000. Esta respuesta se presenta a través de los siguientes tópicos:

1. Naturaleza de la respuesta gerencial
2. Establecimiento de metas
3. Formulación de estrategias
  - 3.1 Rasgos generales del proceso
  - 3.2 Análisis y pronóstico de las condiciones ambientales imperantes
  - 3.3 Opciones de estrategia
  - 3.4 Análisis y evaluación de estrategias
4. Aplicación de estrategias
  - 4.1 Rasgos generales del proceso
  - 4.2 Formulación de políticas
  - 4.3 Planificación para el cambio
  - 4.4 Desarrollo organizacional
  - 4.5 Desarrollo de recursos humanos
  - 4.6 Administración financiera
  - 4.7 Administración de recursos físicos y materiales
  - 4.8 Evaluación y control gerenciales
5. La innovación administrativa en el futuro

**AU:**

**TI:** Diseño de una estrategia

**FR:** *Formulación de políticas de salud*, Capítulo III, OPS/Centro Panamericano de Planificación de la Salud, Santiago, julio, 1975, p.51-59

El diseño de una estrategia es el punto culminante del proceso de formulación de políticas. Comprende un análisis de tipo particular (análisis de viabilidad), que provee la información necesaria para ordenar concretamente las proposiciones políticas y para establecer la oportunidad e intensidad de las acciones estratégicas.

El análisis de viabilidad se hace mediante el análisis socio-político de las proposiciones e incluye el estudio de la viabilidad de los objetivos y de los medios propuestos para cumplirlos. Debe permitir la identificación de los elementos conflictivos, de los grupos sociales afectados; del acceso al sistema político y de la capacidad de rechazo o de apoyo de dichos grupos así como el análisis de la capacidad de transacción o compulsión efectiva del poder institucional promotor de la política.

El análisis de viabilidad llevará al ajuste de las proposiciones y a la elaboración de la estrategia cuyo contenido incluye un nuevo ordenamiento de las proposiciones y establece nuevas acciones a realizar para viabilizar objetivos y medios.

- AU: LOEBS, S.F.; JOHNSON, J.L.; SUMMERS, R.L.
- TI: Ordenación del futuro mediante cambio institucional planificado  
(Planificación de estrategias)
- FR: in BISBEE Jr., G.E (ed.), *Administración de la atención primaria rural. Conceptos y casos*. Consorcio de Hospitales para la Investigación y la Educación, Chicago, s/f., p. 27-40 (mimeo)

La planificación de estrategias es un instrumento administrativo y un proceso que dirige la atención de la organización hacia el futuro, ayudando la institución a escoger el mejor camino para avanzar por el ciclo vital. El modelo aquí presentado consiste en un proceso de planificación de estrategias de tres etapas, seguido de un proceso de ejecución en tres fases.

La viabilidad a largo plazo es inseparable de la viabilidad económica. Por lo tanto, la planificación económica debe ser parte integrante del proceso de planificación de estrategias del centro de salud rural. Los puntos clave que deben considerarse por su efecto en la planificación de estrategias son: cantidad potencial de pacientes, penetración en el mercado, finalidad de los servicios, determinación de honorarios, y normas de facturación y cobranza.

Como además existen otras características e influencias que pueden afectar diferenciadamente los centros de salud rurales, el modelo propuesto es simplemente una estructura dentro de la cual los administradores pueden identificar puntos positivos, debilidades y oportunidades. Ese marco, combinado con un liderazgo que es analítico, flexible al identificar alternativas para el desarrollo del programa y solución de problemas, y sensible a las necesidades de la institución, comunidad e individuos, permitirá al centro de salud permanecer en funcionamiento por un largo período.

**AU:** TESTA, Mario  
**TI:** Planificación estratégica en el sector salud  
**FR:** CENDES/UCV, Caracas, 1981, 48 p. (mimeo)

El desarrollo de este trabajo se apoya en los siguientes planteamientos:

1. Un plan estratégico sectorial es la parte de la estrategia de desarrollo que corresponde a lo que institucionalmente se conoce como sector.
2. La ambigüedad de esta definición de sector es eliminada al reducirlo a las instituciones que lo componen, creando otro problema pues se pierde la referencia concreta a lo social, o sea, el carácter de personas históricas de su "clientela".
3. La contradicción que existe entre el enfoque sectorial de la planificación y la consideración de ésta como problema social es resuelta metodológicamente entendiendo que: 1) no es posible tratar el sector aislado de su contexto social; 2) las propuestas sectoriales tan sólo puede abrir camino para modificar lo social pero nunca cambiarlo.
4. Esta propuesta enfatiza los aspectos estratégicos porque son condición de la eficacia del plan en los países capitalistas dependientes. No obstante, dada la definición de estrategia como "forma de implementación de una política", considera que la formulación del plan es, a su vez, una necesidad del diseño estratégico.
5. Esta propuesta difiere de las habituales porque no se hacen consideraciones a largo plazo (salvo en caso de requisitos técnicos) ni se hace uso de la noción de imagen-objetivo. Estas diferencias se fundamentan el "postulado de coherencia" y en particular el "modo" y las "condiciones" del mismo en los países capitalistas y dependientes.

Este documento es una síntesis de aspectos tradicionales de planificación (el diagnóstico administrativo) y también contiene otras partes más novedosas (el diagnóstico estratégico y el ideológico). En ellas se exploran los problemas señalados más arriba, intentando su esclarecimiento y articulación.

**AU:** TESTA, Mario

**TI:** Diagnóstico estratégico

**FR:** \_\_\_\_\_, *Planificación estratégica en el sector salud*, CENDES/UCV, Caracas, 1981, p. 8-16 (mimeo)

El propósito del diagnóstico estratégico es el cambio. Los cambios que interesan al diagnóstico estratégico son los que pueden afectar la disposición del poder en el sector salud, reconociendo dialécticamente que el poder *sobre* el sector no es, necesariamente, un poder que se encuentre *en* el sector.

El diagnóstico de salud define algunas categorías básicas de análisis; estado de salud, situación epidemiológica, servicios de salud y, sector salud, que son utilizadas tanto en el diagnóstico administrativo como en el estratégico, sólo que aquí se toman en cuenta las fuerzas sociales que intervienen en los procesos a que dan lugar esos niveles. Por lo tanto, se hace necesario introducir modificaciones y crear "indicadores" que permitan, por ejemplo, aclarar los mecanismos de intermediación entre lo colectivo social y lo individual biológico y sus articulaciones con el proceso de trabajo.

Siendo los servicios y programas de salud uno de los campos donde se disputa el poder (qué y cómo hacer las cosas), al diagnóstico estratégico interesa el poder como categoría clave. Tendrá que mostrar cual es la estrategia de hegemonía del polo dominante, cual la respuesta del polo dominado, como se conforma la red de micropoderes y donde se ubican en la disputa por el Poder societal. A nivel de sector, interesa el poder administrativo, mediado por las formas de financiamiento. Interesa en especial la estructura de poder en el sector salud (composición, fracciones, articulación y formas de dominación de las clases y grupos) y las intermediaciones entre esa estructura de poder y la disposición subsectorial que se crea.

El diagnóstico estratégico de salud crea problemas teóricos y prácticos: por un lado, la dificultad de esclarecer la relación dinámica entre lo sectorial y la totalidad social y, por otro, la ausencia de información de registro, especialmente la de tipo cualitativo, que de cuenta, por ejemplo, de las diferencias en el estado de salud de clases distintas, la génesis de las enfermedades según el proceso de trabajo, etc.

**AU:** TESTA, Mario (coordinador)

**TÍ:** Estrategia y poder

**FR:** \_\_\_\_\_, *Estructura de poder en el sector salud*. Informe parcial de investigación, CENDES/UCV, Caracas, 1981, p.19-33 (mimeo)

Se define la estrategia como la forma de implementación de una política y a ésta como una propuesta de distribución del poder. La concreción de la estrategia indica la dirección del desplazamiento del poder (qué grupo o fuerza social se apropiará de ese recurso). Las actividades estratégicas pueden tender a acumular poder en cierto grupo social; o utilizarlo para lograr una cierta transformación, o, simultáneamente, acumular poder y realizar transformaciones. La estrategia asume diferente significación según el nivel en que se expresa la salud y los grupos sociales de que se trate. En el sector salud se manejan tres tipos principales de poder, de gran importancia para el diseño estratégico:

*Poder técnico:* se distingue por la información que maneja, ámbito en que ésta circula, instancias de gestación y uso, grado de "homogeneidad" del subsistema de información, y "estilo" o lenguaje utilizado.

*Poder administrativo:* se sintetiza en las formas de financiamiento que organizan el sector y los subsectores público, privado y de seguridad social que lo componen y que tiene que ver con el papel productivo del Estado.

*Poder político:* el poder puede ser definido científica e ideológicamente como un fenómeno aislado o como poder hegemónico cuyas combinaciones pueden asumir tipos de poder diferentes que, por su vez, se intersectan con los poderes técnicos y administrativos. Se puede decir que el poder político es de calidad diferente y que en las formas más políticas del poder (práctica hegemónica) los poderes de tipo técnico y administrativo quedan subsumidos al primero.

### 3. PLANIFICACION Y CONTEXTO: NOTAS CRITICAS



AU: CINTRA, Antônio  
TÍ: Planejamento compreensivo: nota crítica e esboço de contra-proposta  
FR: Rev. Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 5(11/12), nov/dez. 1975.

La planificación comprensiva en los países subdesarrollados ha sido administrativamente inviable debido a la falta de percepción de teóricos y planificadores a respecto de las reales estructuras de poder del sector público y de la "territorialidad" de las organizaciones. Los proponentes de la planificación comprensiva parecen no haber percibido el conflicto y la tensión entre la necesidad centralizante de la planificación y la estrategia descentralizadora indispensable para lograr eficiencia y eficacia en los fines propuestos. La adhesión a la planificación como si fuera un antídoto, puede llevar al ritualismo (ilusión de planificar), con toda la montaña de papeles que la acompaña, perdiéndose en la formalidad y dejando escapar reales oportunidades de intervenir creativamente en lo esencial, en los puntos estratégicos, en vacíos que deben ser llenados para dinamizar el proceso de desarrollo.

Es necesario rescatar la planificación dentro de la real perspectiva de las organizaciones. Ellas tienen una dinámica propia de crecimiento y desenvuelven estrategias de sobrevivencia y adaptación a los cambios y presiones externas, através de un proceso decisorio tenso y complejo cuya racionalidad no obedece a las normas del planificador central. De hecho, es producto de la interacción dinámica y coordinada de los diversos talentos y capacidades dispersos por la máquina pública.

No se trata de descartar la planificación comprensiva. Muy por el contrario, se trata de reforzarla en las áreas donde es estratégico anticipar acciones, incumbiendo una persona o grupo de la función orientadora en varios frentes. El esfuerzo debe apoyarse en una visión substantiva del proceso de desarrollo, que reconozca los desequilibrios y asimetrías de la sociedad y que permita seleccionar los puntos estratégicos en los cuales la planificación debe actuar.

**AU:** LINCOLN, Pedro

**TI:** Da implementação ao planejamento

**FR:** Rev. Adm. para o Desenvolvimento, Recife, Ano 2 (9):69-92, jan/mar.1977

La literatura muestra que existen espacios vacíos entre la planificación y la implementación y que los enfoques de los diversos autores van de un lado a otro, sin lograr llenar ese vacío. El autor pretende "recorrer mentalmente" esos caminos con el fin de tratar de entender las relaciones básicas entre esos dos temas, a través de los siguientes tópicos:

1. Orígenes de la discusión sobre éxito/fracaso de la planificación; los problemas residen en la implementación o derivan de distorsiones de la concepción de la planificación?
2. Crítica y solución: revisar la formulación de las políticas públicas y la metodología de la planificación.
3. Explicaciones sociológicas para la "tensión" provocada por la implementación.
4. Reversión metodológica: planificación a partir del contexto de la implementación. Surgimiento de la planificación "sin planes"; su sustitución por una actividad continua de análisis de informaciones estratégicas proporcionadas por la ejecución.
5. Los enfoques comportamentales: la participación en la planificación y el papel de la burocracia en la formulación e implementación de políticas públicas.

- AU:** MOTTA, Paulo Roberto  
**TI:** Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais  
**FR:** Rev. Adm. Públ., Rio de Janeiro, 13(3): 7-21, jul/set. 1979

La moderna teoría gerencial o PE descansa en 3 premisas que dificultan su aplicación en las organizaciones públicas o privadas sin fines lucrativos: 1) La empresa persigue competitivamente la conquista del mercado garantizando así su expansión; 2) los gerentes pueden tomar decisiones oportunas, racionales y autónomas; 3) la eficacia depende de la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas demandas externas. Todo esto presupone objetivos bien definidos, estrategias claras de largo plazo para alcanzarlos, creatividad y movilidad de acción y de recursos para enfrentar los riesgos.

Las organizaciones sin fines de lucro adhieren a una misión socio-económica que se traduce en objetivos difusos y metas ambiguas que no permiten operacionalización ni evaluación. La justificación social garantiza su existencia y expansión sin necesidad de controlar los resultados. Todo eso, más la represión de la incertidumbre, dificulta la planificación y, por tanto, la aplicación racional de los recursos. Mas, cuando ella existe, se basa en datos del pasado, no es innovadora y es incapaz de crear un flujo de informaciones que alimente el proceso decisorio. Los dirigentes deciden planes y proyectos en función de su mini-estructura de referencia, haciendo con que la actividad formal de planificar parezca inútil y quede aislada. La propia gerencia de recursos financieros es, en verdad, la administración del gasto, el cual es el real definidor de la oferta de servicios a la comunidad.

Todos esos factores producen serios problemas gerenciales que son así *racionalizados*: son externos a la organización, escapan al control de la gerencia y sólo pueden ser resueltos a largo plazo.

No obstante todas esas limitaciones, muchos elementos de la PE son válidos y deben ser aprovechados, desde que se acepte: 1) la *irracionalidad* del proceso decisorio, el tráfico de influencias en la formulación de políticas, la imposibilidad de maximizar resultados; 2) el escaso poder de los dirigentes, sujetos que están a presiones normativas y financieras; 3) la ambigüedad, arbitrariedad y mutabilidad de los objetivos, por más bien definidos que sean.

1 3 4  
**AU:** PINTO, Aluizio

**TI:** O planejamento estratégico na administração pública: rumos e perspectivas

**FR:** Cadernos FUNDAP, São Paulo, Ano 2(4):4-1, junho, 1982.

El autor comienza colocando las siguientes interrogantes: habrá tenido el país, realmente, un modelo y mecanismos operacionales de un verdadero sistema de planificación? y, en caso afirmativo, de qué tipo? Es posible la planificación estratégica en la Administración Pública brasileña?

Para responder a esas preguntas, el autor describe sucintamente la evolución de la planificación brasileña. En seguida, pasa revista a los factores doctrinarios, conceptuales, teleológicos e instrumentales que marcaron esa evolución, su íntima asociación con el proceso de centralización de poderes a nivel federal y la expansión del sector público que la acompañó.

Introduce un concepto de planificación, y establece sus requisitos, confrontándolos con la realidad del país. Estima que la planificación en Brasil ha sido usada en forma parcial y que se ha caracterizado por ser un término medio entre formulación y manipulación de instrumentos de política, por un lado y acciones dirigidas de Gobierno, por otro.

Cuanto a si es posible la planificación estratégica, el autor concluye que es extremadamente improbable que la Administración Pública brasileña desarrolle una actitud que le sea propicia debido a razones que están en total desacuerdo con los presupuestos de la planificación estratégica. Esas razones son: discontinuidad administrativa; debilidad de la autoridad planificadora; divorcio entre Administración Directa y área empresarial pública (cuya autonomía financiera permitió planificar con relativo éxito); interdependencia internacional como factor que anula la tranquilidad inherente a la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, el autor indica algunos puntos que, de ser tomados en cuenta, posibilitarían la adopción de la planificación estratégica, i.e. investigar más la experiencia pasada; reforzar la capacidad de planificación de los Estados e Municipios; formar recursos humanos más numerosos y calificados; desarrollar mecanismos de control de la Administración Indirecta.

4. PROBLEMAS DE ORGANIZACION, ESTRUCTURA Y GERENCIA  
EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD

- AU:** BARBOSA, Luiz e col.  
**TI:** Preliminares para a implantação do Sistema Nacional de Saúde no Estado da Bahia (Brasil)  
**FR:** Rev. Baiana Saúde Públ., Salvador, 4(3/4):151-159, jul/dez. 1977

Este artículo analiza la viabilidad de implantación del SNS (Ley 6.229/75) en una micro-región bahiana cuyas características son descritas, así como los arreglos institucionales que darían soporte al proyecto. Los autores consideran, entre otros puntos, que el problema fundamental de la distribución y oferta de servicios de salud en Brasil radica en la proliferación y superposición de instituciones. Esto acarrea desperdicio de recursos económicos y humanos y resulta en un mal atendimento a la población. El conflicto entre las informaciones dadas y la duplicación de acciones innecesarias dan la falsa impresión de que las necesidades están siendo satisfechas. Otro aspecto es la dicotomía entre la práctica curativa y la preventiva o profiláctica. La práctica privada está separada del ejercicio público de la medicina, como producto del aparato formador, que está desconectado de los intereses del aparato que utiliza los recursos humanos en el área de salud. Las entidades particulares surgen de forma espontánea y su oferta está condicionada por el margen de ganancias a obtener.

Los autores concluyen que la ley que crea el SNS debe ser revisada para probar su factibilidad teórica y práctica, especialmente en relación a las indefiniciones a respecto del rol del sector privado y las atribuciones de los diferentes órganos y niveles institucionales encargados de implantar el SNS. Sin embargo, para eso es necesario entender la dinámica institucional de la salud, impulsar la coordinación de acciones de forma libre y democrática y contar con la participación directa y consciente de los individuos en la solución de sus propios problemas de salud.

**AU:** MACHLINE,C.; BATES,A; VALE DA SILVA,L.F.  
**TI:** Uma nova forma de organização hospitalar  
**FR:** Rev. Adm. Emp., Rio de Janeiro, 21(4):7-19, out/dez. 1981

Este trabajo es una sinopsis de los resultados alcanzados por un equipo de investigadores que permaneció durante 6 meses (1978/79) en un Centro Médico Infantil de la red pública de San Pablo, estudiando los aspectos administrativos y organizacionales de la entidad.

Ese Centro Médico introdujo desde su creación en 1975, conceptos originales en su metodología y estructura organizacional administrativa, que constituyeron una reacción a la creciente especialización y fragmentación de la medicina.

La innovación fundamental fue la adopción de una organización multiprofesional de cuño matricial que permite la atención integral al paciente; la alteración de los roles tradicionales desempeñados por los profesionales; distribución de la responsabilidad administrativa en todos los niveles; alto grado de participación democrática del personal a través de comisiones, reuniones y asesorías en cascada; oportunidades de desarrollo profesional de las carreras para médicos.

**AU:** MEZOMO, João  
**TI:** Um perfil para moderna administração hospitalar  
**FR:** O Mundo da Saúde, São Paulo, IV trimestre, 196-207, 1981

El autor coloca la Administración en el contexto actual de rápidos y profundos cambios y establece las características que aquella asume en función de ese fenómeno:

- concibe la empresa como un sistema abierto, en constante intercambio con el medio ambiente;
- necesidad de transformaciones para responder a las necesidades de ese medio;
- acento en la decisión orientada al futuro y no al presente o al pasado;
- preocupación con el aspecto humano (psicosocial) de la organización.

Dentro de ese marco de referencia, el autor discierne sobre las relaciones hospital-comunidad y el rol que ahí cabe a la administración hospitalaria. Examina las nuevas tareas y responsabilidades del administrador de hospitales y la necesidad de que participe de programas de Desarrollo Gerencial que, por su vez, atiendan a determinados requisitos de contenido para que cumplan sus cometidos.

En relación a la administración hospitalaria, el autor levanta una serie de problemas que la impiden de tener éxito, entre otros, la ausencia de planificación, exceso de burocracia y conflictos, etc.

Cabe al administrador investirse de capacidad gerencial, atendiendo para ello al nuevo perfil del administrador hospitalario eficaz: "tomador de decisiones" que usa su tiempo adecuadamente, está consciente de ser el Ejecutivo de la organización, capaz de fijar objetivos, metas y prever resultados, dando énfasis a la esencia y no a la forma.

Finalmente, el autor enumera los resultados benéficos que produce la actuación del administrador eficaz para el hospital y concluye reiterando las obligaciones que pesan sobre los administradores ejecutivos.



**AU:** MORALES RODRIGUEZ, Eduardo

**TÍ:** El "enfoque cibernético". Un nuevo método en el estudio de las estructuras organizativas

**FR:** Rev. Cubana Adm. Salud, 4(2): 143-150, abril/junio, 1978

Se expone un nuevo método para el estudio de la situación actual de los sistemas organizativos que, basado en la teoría general de sistemas, en la correspondencia, forma, contenido y en los principios que rigen la organización y dirección de los sistemas organizativos, permite detectar deficiencias en la gestión, asociadas a problemas de estructura, funcionalidad y sistema de información, además de sugerir soluciones correctoras a estas desviaciones. Se compara con el estudio de la situación actual, del análisis de sistemas organizativos y se considera más ágil y económico.

- AU: NOVAES, Humberto de Moraes  
TÍ: Reorganización del sector salud: contribución a la educación en administración de servicios de salud  
FR: Educ. Méd. y Salud, Washington D.C., 16(2): 192-208, 1982

En este artículo se analizan algunas de las dificultades con que se tropieza tradicionalmente al tratar de reorganizar los servicios de salud y los obstáculos de diversa naturaleza que hay que superar al respecto si se quieren implantar los cambios necesarios y las metas propuestas por los planificadores.

Ante la necesidad de que los países de las Américas encuentren soluciones alternativas de reorganización del sector salud a fin de servir adecuadamente a toda la población, el autor considera la conveniencia de aplicar al respecto el criterio denominado "matricial", que se ha venido utilizando en economía y en la administración en general desde el pasado decenio.

Se admite que pueden surgir algunos problemas al tratar de implantar ese enfoque, pero se estima que al utilizar los recursos de distintas unidades y sectores en forma conjunta y bajo la responsabilidad de un coordinador de las actividades, podrá trabajarse de manera integrada para alcanzar las metas que han sido propuestas.

- AU:** NOVAES, Humberto de Moraes  
**TÍ:** A problemática do moderno hospital universitário: fatores organizacionais nas crises dos hospitais e clínicas  
**FR:** Boletín Oficina Sanitaria Panamericana, 89(1):39-48, 1980

La aparición cíclica de crisis institucionales en los hospitales de enseñanza, en virtud de factores tanto académicos como estructurales, impulsó al autor a examinar en este artículo varios aspectos peculiares de esas instituciones universitarias a la luz de principios teóricos derivados del estudio de la administración de empresas.

Entre esos principios, sobresalen la teoría de la contingencia, por la cual la situación en el hospital obliga al médico a delegar cada vez mayores atribuciones a otros profesionales especializados, y la llamada organización matricial, según la cual el hospital aceptaría la dualidad de mando en coordinación tanto vertical, a través de su departamentalización, como horizontal, a través del grupo humano responsable de determinada tarea, en un momento dado.

Se destacan varios problemas de integración y/o coordinación no solo entre los diversos departamentos del hospital-escuela, sino entre este y la facultad de medicina, como por ejemplo: la superespecialización profesional y el consiguiente fraccionamiento del paciente internado en especialidades médicas; la inexistencia, al contrario de lo que sucede en las organizaciones industriales más eficientes, de metas organizativas, autoridad formal, interdependencia funcional y medidas de evaluación de resultados claramente definidos; y el conflicto de prioridades entre la dirección de la facultad, que da primacía a la enseñanza de la medicina, el médico docente, que considera sobre todo su campo especializado de actuación, y la administración del hospital, que valora principalmente la atención médica.

**AU:** PEÇANHA, Angela Maria

**TI:** Fundação Serviços de Saúde Pública - FSESP: Um estudo de desenvolvimento organizacional

**FR:** Rev. FSESP, Rio de Janeiro, Ano 21 (1): 63-115, 1977

Este texto es el resultado de un estudio acerca de la FSESP del Ministerio de Salud, utilizando el modelo de desarrollo institucional. Después de identificar doctrina, objetivos, evolución y expansión de actividades desde la creación de la entidad (1942) hasta el momento actual, la autora reflexiona sobre el hecho de que la FSESP, una vez cumplidos sus objetivos iniciales de recuperación de la mano de obra ocupada en la explotación del caucho en la región del Amazonas, logró crecer y fortalecerse cada vez más, en vez de morir o debilitarse como era de esperar.

La autora concluye que la FSESP logró sobrevivir con éxito porque consiguió renovar su doctrina, multiplicar sus objetivos organizacionales, satisfacer la demanda por sus servicios y mantener y perfeccionar un cuadro de profesionales motivados y talentosos.

La expansión de servicios eficientes y la creciente influencia sobre el medio ambiente, según la autora, consolidaron una posición fuerte que resistió a las presiones externas adversas. Ese proceso de institucionalización de la FSESP trajo también a colación un dilema aún no resuelto: la definición de la actuación entre las actividades normalizadoras y planificadoras, y la actuación a nivel operativo.

- AU:** ROSELL R, Lino; AMABLE A, Zoraida  
**TI:** Enfoque sistémico de la estructura hospitalaria: Propuesta de una nueva estructura.  
**FR:** Rev. Cubana Adm. Salud,6(4):295-313, oct/dic. 1980

Se realiza una evaluación de la estructura actual de los hospitales clínico-quirúrgicos docentes con el propósito de elaborar una proposición de estructura que corresponda a la finalidad del sistema hospitalario. El método utilizado es el análisis de sistemas organizativos con un carácter cibernético. Se parte de la estructura del hospital militar docente "Joaquin Castillo Duany" de Santiago de Cuba. Se analizan los reglamentos de hospitales, Ministerio de Salud Pública 1973, y los propios de la institución. Se identifica la finalidad de sistemas y subsistemas, así como la función integrante y las permanentes. Se identifican y definen las diferentes unidades administrativas. Se realiza la modelación cibernética. Se proponen 2 variantes de estructura. Se analizan y se concluye determinando la más efectiva.

- AU:** SADY NETO, José
- TI:** O problema das mesas administrativas no Hospital Geral e Filantrópico no Brasil
- FR:** Vida Hospitalar, São Paulo, 10(4,5,6), 1976; 11(1,2,3,5,6), 1977; 12(4), 1978.

El autor investiga la organización y funcionamiento de la Santa Casa de la Misericordia de Todos los Santos (Puerto de Santos, SP), creada por decreto real en 1551.

Introduce los elementos históricos que dieron origen a las Santas Casas en Europa y Brasil, hace un análisis sistémico-funcional del citado hospital y lo compara con la moderna organización hospitalar. El autor resalta la incapacidad que tienen las instituciones filantrópicas para acabar con el mito del "indigente", así como en aceptar la idea de "rentabilidad" y de una administración eficiente.

Esa visión tradicional se refleja negativamente en el funcionamiento y supervivencia del hospital. La mesa administrativa es mal remunerada y discriminada por el cuerpo médico que, por su vez, se resiste a participar en el proceso de decisión sobre cuestiones administrativas. Se rechaza la adopción de técnicas financieras que permitan prever los futuros problemas de costos y equilibrio presupuestario, así como sistemas de información, controles de calidad modernos y contactos con la comunidad y el ambiente externo, elementos básicos de la decisión racional.

El autor llega a la conclusión que el problema fundamental de las Santas Casas reside en la mala gerencia de los recursos humanos, financieros y materiales y en la anquilosada estructura y organización, anticipando la falencia de la entidad si esa situación no cambia.

**AU:** TINOCO, Aldo  
**TI:** Problemas que dificultam a implementação do planejamento de saúde  
**FR:** Rev. Saúde Públ., São Paulo, 14(2):246-252, 1980

Se relacionan algunos problemas que dificultan la actividad de planificadores y administradores de sistemas de servicios de salud, cuando se proponen a desarrollar acciones planificadas en el campo de la salud pública. Entre los problemas abordados, se destacan aquellos que se refieren a la elección de técnica, definición de prioridades, organización, e integración de servicios, información estadística y decisión política.

- AU:** TREZISE, Arthur
- TÍ:** Gerência geral nas organizações de saúde brasileira: defeituosa, ineficaz ou simplesmente omissa?
- FR:** Monografia de conclusão do Curso de Especialização em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde. PROAHS/FGV, São Paulo, 1980, 40p. (mimeo)

Tomando como punto de partida las crisis que vive la asistencia médica en Brasil, el autor se avoca a investigar el área de gerencia general o alta administración en algunas organizaciones privadas de salud de San Pablo.

Comfrontando las teorías de la administración científica empresarial moderna, el papel del ejecutivo principal y la estructura individualizada de la gerencia general de los Estados Unidos con la realidad brasileña, concluye este autor que tanto teorías como técnicas han sido ampliamente absorbidas y utilizadas en Norteamérica, para mejorar el desempeño organizacional interno y externo.

En relación a Brasil, constata que la función gerencial en el área de salud ha sido negligenciada y denigrada, debido probablemente a una incomprensión de la moderna técnica gerencial, a la falta de tiempo de los médicos-ejecutivos y la falta de poder de los administradores legos, todo eso unido a una carencia general de talento y habilidad gerenciales. Para el autor, el problema de fondo radica en la cúpula ejecutiva, reacia a las transformaciones y temerosa de compartir el poder que detiene.

La crisis vivida hoy en día por el sector de la salud en Brasil coloca las organizaciones (públicas y privadas) ante la disyuntiva de continuar con sus políticas tradicionales e ir a la bancarrota, o iniciar un proceso planificado de cambios que les permita florecer y crecer.



5. PLANIFICACION/ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y CONTROL  
DE GESTION: EL ENFOQUE FINANCIERO

**AU:** FERNANDES, Aloísio  
**TI:** O controle de gestão na administração hospitalar  
**FR:** Vida Hospitalar, São Paulo, 12(5), 1978 e 13(1,2,3,4,5), 1979

Este texto constituye un informe de la gestión del autor como médico-administrador de una empresa hospitalaria privada en la región de Santos, San Pablo, que cubre el período 1967-1976. La sucesiva expansión de la empresa es atribuida por el autor a una exitosa gerencia financiera basada en cuidadoso sistema presupuestario/contable cuya meta ha sido detectar a tiempo los factores que pueden afectar negativamente el margen de ganancia previamente fijado.

El sistema contable gira en torno de centros de ingreso y de gastos distribuidos según tipo de clientela, tipo de servicio prestado, composición del gasto, etc. Las numerosas tablas de este estudio muestran cual es el tipo de enfermo que ha dado más entradas a la empresa (asegurado o privado o accidente del trabajo, etc.) y cual es el atendimento más promisor para el futuro (internación o ambulatorial o servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento, etc.).

El análisis permite, en fin, observar cuáles fueron las estrategias seguidas por la empresa hospitalaria para enfrentar los cambios en la política gubernamental de financiamiento de la atención médica a los asegurados de la previsión social (que constituyen el grueso de la clientela), la tendencia a la reducción de la clientela particular, la presión de la clase médica por mejores remuneraciones, el sistema impositivo y la competencia del mercado de oferta de servicios médicos privados en expansión.

- AU:** FERNANDES, Marcos Antonio da Cunha  
**TI:** Planejamento estratégico: uma abordagem financeira  
**FR:** in VASCONCELLOS FILHO, Paulo e col. (org)., *Planejamento empresarial: Teoria e prática. Textos selecionados*, LTC Editora, Rio de Janeiro, 1982, p. 160-175.

El autor verifica que las funciones básicas de las "organizaciones administradas" pueden ser agrupadas en tres categorías: (a) planificación estratégica; (b) control administrativo; (c) control operacional. Es mediante estas funciones que la organización establece sus estrategias, aunque no tenga un plan estratégico formal.

Las funciones básicas de la administración financiera, por su vez, son aquellas que dan una *dirección* a las actividades estratégicas de la organización. Estas funciones están relacionadas con: (a) tamaño de la empresa y ritmo de crecimiento; (b) conservación de activos; (c) composición del pasivo.

El autor se extiende en el análisis de esas categorías y concluye que, frente al alto grado de incertidumbre del futuro, es necesario que el administrador financiero haga parte del equipo de planificación estratégica. Para ello, deberá tener una comprensión amplia del ambiente total en que vive su organización y debe, además, tener experiencia en administración general.

- AU:** FERNANDES, Marcos Antonio da Cunha
- TI:** Como utilizar o planejamento estratégico para descomplicar o processo orçamentário
- FR:** in VASCONCELLOS FILHO, Paulo e col. (org)., *Planejamento empresarial: Teoria e prática. Textos selecionados*, LTC Editora, Rio de Janeiro, 1982, p. 177-181

La experiencia del autor en planificación en empresas públicas y privadas lo llevó a identificar dos importantes problemas comunes a la mayoría de las organizaciones y que inciden seriamente en la elaboración del presupuesto anual. Ellos son: (1) la inexistencia de un proceso sistematizado de planificación estratégica; (2) el proceso de planificación tienen tan sólo un ciclo. El autor describe este ciclo y propone otro alternativo, adaptado de Vancil & Lorange, más compatible con la realidad brasileña. Este nuevo proceso ocurre en tres niveles jerárquicos de la organización y puede ser dividido en tres ciclos vinculados a esos niveles.

El artículo incluye cuadro sinóptico de las etapas del proceso de planificación estratégica propuesto y la elaboración presupuestaria.

**AU:** MOLINA, Juan Carlos  
**TI:** Planeamiento y control de gestión  
**FR:** Rev. Adm. Emp., Buenos Aires, Año 11 (131):1031-1056, febrero, 1981.

Este trabajo describe la filosofía que debería caracterizar al planeamiento y control de la actividad de las organizaciones; trata aspectos básicos relativos a dichas funciones de dirección y presenta un concepto de control de gestión cuyo alcance difiere - por ser más amplio - del usualmente indicado por la bibliografía. Asimismo enuncia - aún cuando sin explicarlas en detalle - las herramientas a emplear en un sistema integral de planeamiento y control. Por otro lado, es comentado el grado de utilización que en la práctica tienen dichas herramientas y los aparentes motivos por los cuales su aplicación integral no es difundida.

**6. INSTRUMENTOS PARA LA PLANIFICACION Y LA TOMA DE  
DECISIONES ESTRATEGICAS**

**AU:** FREUND, Tomas Lucio

**TI:** Abordagem da escolha estratégica: uma alternativa para o planejamento

**FR:** Cadernos FUNDAP, São Paulo, Ano 2(4):18-20, junho, 1982

El abordaje de la elección estratégica, es un conjunto de técnicas e instrumentos que facilitan el proceso de planificación porque lo presupone en un ambiente social y organizacional integrado por múltiples variables al mismo tiempo complejas e inestables.

La comprensión de este ambiente turbulento y complejo se facilita porque el abordaje entiende la planificación como un proceso cíclico de aprendizaje; intenta compatibilizar la urgencia por la toma de decisiones con la falta de informaciones y considera la incertidumbre no como un obstáculo, sino que como un dato estructural del proceso de planificación.

El artículo discurre sobre este abordaje y concluye relatando una experiencia de su uso en un proyecto junto a una empresa de urbanización de un municipio del Gran San Pablo.

**AU:** GONÇALVES, Marilson

**TÍ:** A implementação de Redes PERT e Estruturas Matriciais: algumas semelhanças e recomendações

**FR:** Cadernos FUNDAP, São Paulo, Ano 2(4):27-5, junho, 1982

Se ha notado mucha frustración con las aplicaciones del sistema PERT-CPM y con la administración de las estructuras matriciales en el mundo de los sistemas administrativos.

Este artículo objetiva mostrar que esta frustración deriva de premisas equivocadas en relación al comportamiento de las personas durante el ciclo de vida del proyecto, y también de premisas erróneas sobre la real efectividad de estas dos metodologías - una relacionada con la gerencia del tiempo y la otra con la gerencia de las personas involucradas en el proyecto.

Se hacen algunos comentarios sobre los fundamentos teóricos de este asunto, y se ofrecen recomendaciones a fin de minimizar los problemas que ocurren cuando estas dos metodologías son introducidas en un sistema organizacional.



- AU: MARCOVITCH, J.; VASCONCELLOS, E.  
TI: Técnicas de planejamento estratégico para instituições de pesquisa e desenvolvimento  
FR: Rev. de Adm. IA-USP, São Paulo, 21(1):61-78, abr/jul., 1977

El apoyo del Gobierno brasileño al área científico-tecnológica en los últimos 10 años, ha producido profundas modificaciones en los institutos de Investigación y desarrollo. La planificación estratégica es un instrumento eficaz para adecuar las instituciones a las transformaciones dinámicas, inéditas y complejas que observamos y para anticiparse a las necesidades y amenazas futuras.

En este texto, elaborado para dirigentes de instituciones de investigación, se procura identificar los subsistemas organizacionales (dirección, proyecto, apoyo) y sus cuatro niveles de planificación: a nivel de proyecto; de apoyo; de la institución y, estratégico.

Después de esta identificación, se destaca la importancia de la planificación estratégica y se presentan las etapas de su elaboración. Se describe y analiza la Matriz "servicio"/"mercado" y el Cuadro de Fuentes y Aplicación de Recursos, ambos instrumentos considerados indispensables para delinear los aspectos críticos de la estrategia de cambio institucional.

Finalmente, se llama la atención sobre algunos aspectos del rol integrativo que cumple la planificación estratégica.

**AU:** BITTAR, Olimpo José

**TI:** Marketing em hospitais que não visam lucro

**FR:** Rev. Paulista Hospitais, São Paulo, 30 (1/2):23-32, jan/fev. 1982

La aplicación de las técnicas de marketing al área de la salud y especialmente a los hospitales sin fines de lucro, es desconocida y fuera de discusión debido al aspecto frío, deshumano, dado a la palabra y al uso de ésta, así como también es rechazada la idea de tratar el hospital como una empresa.

La verdad es que las técnicas de marketing son utilizadas en el hospital, pero de forma inconsciente. El marketing se fundamenta en el análisis del medio interno y el medio externo y el intercambio de tipos distintos de beneficios entre ellos. Así, evaluación de recursos, oferta de servicios, capacidad instalada, informaciones, etc., por un lado, y diagnóstico de necesidades de la comunidad, política de salud, formación profesional, oferta de trabajo, etc., por otro, son aspectos que podrán ser mejor analizados si se emplean las técnicas de marketing. De esa forma, será posible aumentar la eficiencia y la eficacia de los hospitales sin fines lucrativos.

**AU:** COSTA, Glinzer  
**TI:** Um modelo mercadológico para hospitais  
**FR:** Vida Hospitalar, São Paulo, 15 (5):208-210, 1981

El autor define el concepto de *marketing* y apunta que el suceso de un hospital reside en su capacidad de atraer, convertir, distribuir y cobrar la demanda por los servicios que ofrece. El objetivo de la relación de intercambio entre compra y venta de servicios que se establece, debe ser la optimización de la relación beneficio x costo. Pero, dados las características del mercado (la demanda es compulsiva e influenciada por el nivel de ingreso y la necesidad del servicio), es preciso que el hospital adopte un modelo mercadológico adecuado.

A través de un caso simulado, el autor propone un modelo lógico-sistémico para que un hospital, a través de la clara definición de nuevos servicios, logre mejorar su imagen y atraer una clientela que le proporcione más ingresos y mayores ganancias.

**AU:** TINOCO, Aldo  
**TÍ:** Técnicas de uso mais corrente no planejamento de saúde  
**FR:** Rev. Saúde Públ., São Paulo, 14: 597-605, 1980

En este artículo se enfatiza que los administradores de servicios de salud disponen actualmente de una serie de técnicas metodológicas de programación que les permiten actuar con más seguridad en la solución de los problemas de salud pública. Se relacionan y describen suscintamente las técnicas de uso más común estableciendo la distinción entre las micro y macro-dimensionales. Se establece que los llamados instrumentos de programación - técnicas - dependen de una serie de factores para su aplicación, tales como: La información estadística, el conocimiento epidemiológico y la operacionalización propiamente dicha que exige en relación a algunos de esos factores mayor o menor esfuerzo metodológico, haciendo por lo tanto, necesaria la presencia de personal capacitado.

7. DESARROLLO GERENCIAL Y FORMACION DE RECURSOS HUMANOS  
PARA LA ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE SALUD

**AU:** AMARANTE, Duffles  
**TI:** Desenvolvimento gerencial  
**FR:** TELEBRASIL - Rev. Bras. Telecomunicações, Rio de Janeiro, 5: 27-32,  
set/out. 1979

El autor reflexiona sobre la experiencia de desarrollo gerencial (DG) vivida en la empresa pública EMBRATEL, del Sistema TELEBRAS, y extrae, entre otras, las siguientes conclusiones:

Los programas de DG han sido muy poco eficaces en inducir cambios de comportamiento, tanto a nivel del gerente como en la organización. Adolecen de un diagnóstico previo sobre las reales necesidades y valores de los gerentes y que cuente con la participación de éstos en su realización. El DG debe vincularse al Desarrollo Organizacional (DO) pero éste, a su vez, tendrá suceso en la medida que existan en la empresa valores tales como autenticidad, franqueza, confianza y respeto por la persona humana. La ausencia de esos valores (o de su desarrollo previo) anula los procesos de DO/DG ofrecidos por las firmas consultoras.

El autor sugiere que el Sistema TELEBRAS adopte una actitud gerencial básica que se caracterice:

- a nivel empresarial - por la negociación de las metas a alcanzar; la creación de bases para la autogestión y para el establecimiento de comportamientos organizacionales propios.
- a nivel de los gerentes - por la posibilidad de que se comporten según sus propias potencialidades y limitaciones en relación a la consecución de los objetivos, através de la negociación confrontadora y abierta.

- AU:** ANDRADE, J. y otros  
**TI:** La planificación de la educación superior o universitaria y los conceptos de política, estrategia y plan  
**FR:** Educ. Méd. y Salud, Washington, D.C., 10(1):43-53, 1976

El artículo aborda el análisis general del fenómeno de masificación y la crisis de la educación universitaria en la América Latina, especialmente referida a la década de los años sesenta. Frente a los hechos definidos para esta época, surgen dos conclusiones: 1) que es menester reorientar las funciones básicas de la Universidad partiendo de nuevos principios y con otros contenidos y, 2) que es indispensable conducir la Universidad con un sistema de instrumentos distintos a los de una administración basada en la "improvisación". Se profundiza en la elaboración conceptual sobre política, estrategia y plan, aplicando posteriormente la acepción de estos términos en el contexto de la planificación o diseño curricular.

AU: GREGORI, Lucio; BARROS, Maximino  
TI: Formação de gerentes para a implementação de projetos: uma proposta metodológica  
FR: Cadernos FUNDAP, São Paulo, Ano 2(4):21-26, junho, 1982

Este trabajo propone una forma de organizar un curso de formación y entrenamiento de gerentes de proyectos/programas de interés público. Son así considerados proyectos de la iniciativa privada o pública que, por su importancia, repercuten en la sociedad en general. Esos proyectos se caracterizan por no ser enteramente prescritos y su conformación efectiva ocurre durante la propia ejecución/implantación. La clientela del curso es de profesionales que están en condición de emerger para el gerenciamiento de proyectos/programas más complejos. Es dado un énfasis especial a métodos de transmisión de conocimientos diferentes de la tradicional relación profesor-alumno.

En relación al contenido del curso, envuelve una intersección del gerenciamiento con la planificación. Para ésta, se utiliza el Abordaje de la Elección Estratégica (Instituto Tavistock de Londres), cuya metodología abarca planificación y toma de decisiones, privilegiando el *punto de decisión*, o sea, los varios aspectos que acompañan la selección de alternativas, los *trade-offs* entre conveniencias técnicas vs. políticas, y los instrumentos analíticos que permiten una mejor comprensión de los *procesos decisórios cíclicos*.



**AU:** MATOS, Ruy  
**TI:** A função gerencial e o desenvolvimento de recursos humanos  
**FR:** Rev. Adm. Públ., Rio de Janeiro, 14(3):19-26, jul/set.1980

El autor usa el concepto de función gerencial en su acepción más amplia, o sea, aquella por medio de la cual alguien (el gerente o *manager*) dirige o controla un grupo de trabajo. También, introduce el concepto de sistema gerencial, que significa el completo comando de la red de actividades constituido através de gerentes colocados en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

El artículo muestra las causas y reflejos de la disociación organizacional entre la función gerencial y aquella otra que lidia con el desarrollo de recursos humanos, resaltando la necesidad de emprender programas que busquen la estrecha integración de ambas funciones. De esa manera, la función gerencial dispondrá de un instrumento adicional para alcanzar su eficacia administrativa, mientras que la función incumbida del desarrollo de los recursos humanos será reforzada, especialmente en las etapas de diagnóstico de necesidades y evaluación de resultados, ganando así importancia como herramienta de apoyo a la acción organizacional.

AU: MOTTA, Paulo Roberto

TÍ: Treinamento e desenvolvimento gerencial: inferências sobre a experiência das empresas estatais no Brasil

FR: Rev. Adm. Públ., Rio de Janeiro, 15(1):124-133, jan/mar. 1981.

En los últimos años se viene dando creciente atención al desarrollo gerencial en las empresas públicas en Brasil pero, por una serie de razones, esa actividad se hay expandido de forma muy diversa, favoreciendo más algunas instituciones que otras.

La capacitación gerencial a nivel intra-institucional presenta problemas tales como: aislamiento de esos programas en relación a los planes y objetivos de la empresa; desvinculación de centros formales de enseñanza (i.e. universidades); inexistencia de planes de carrera ligados al entrenamiento en servicio; énfasis exagerado en aspectos "psico-sociales" e individuales; tendencia a convertir esa actividad en un fin en si misma.

Existe un conjunto de barreras sociales, culturales, etc. propias del subdesarrollo de nuestros países que impide la capacitación gerencial. El examen de esos obstáculos y la correcta definición de las necesidades son factores fundamentales para garantizar los buenos resultados del proceso.

El desarrollo de una política de capacitación gerencial debería atender a lo siguiente:

- a) ser consistente con la planificación estratégica y operacional de la empresa;
- b) visualizar el futuro y no solamente diagnosticar deficiencias del pasado;
- c) tener una noción clara de lo que es posible hacer en cada contexto organizacional;
- d) integrar el diagnóstico del ambiente externo con el interno, enfatizando el compromiso institucional con la causa pública;
- e) perfeccionar y adecuar consistentemente los métodos pedagógicos y de evaluación a los fines y necesidades de la organización y no de los individuos.

- AU:** SANABRIA, Jesús  
**TI:** La planificación estratégica de recursos humanos en la industria petrolera Venezolana  
**FR:** Rev. Venezolana Des. Administrativo, Caracas, (2):133-147, junio, 1982

Después de una breve introducción a la evolución del desarrollo de los recursos humanos de la industria petrolera de Venezuela, el autor se extiende en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, en su sentido más amplio. Así, define planificación, estrategia, y plan estratégico.

Se centra en el proceso de planificación estratégica de recursos humanos, sus etapas y los principales pasos metodológicos a seguir. Relaciona el conjunto de actividades necesarias para realizar el trabajo de planificación, los medios e instrumentos que pueden ser usados (sistemas de información gerencial, modelos matemáticos, indicadores de control, perfiles profesionales y patrones de carrera) y, por último, la política y planes de administración de personal.

**AU:** SOUZA, Carlos Cēzar

**TI:** Afinal, a administraçāo de recursos humanos ē uma funçāo realmente estratēgica?

**FR:** Rev. Adm. Pūbl., Rio de Janeiro, 13(3):69-83, jul/set., 1979

El objetivo de este artīculo es abogar por el desempeño de un rol mās estratēgico para la funcion de administracion de recursos humanos en las organizaciones brasileñas, pūblicas o privadas.

Las responsabilidades de los gerentes de recursos humanos han sido confinadas a actividades poco significativas, *implementando* estrategias o directrices em presariales, en vez de *participar* de ellas.

El punto central del artīculo dice relacion con las estrategias que deben ser adoptadas para que el gerente de recursos humanos se pueda adaptar mejor a las condiciones de mutacion del ambiente organizacional, a fin de maximizar su contribucion a la consecucion de los objetivos de la organizacion.

- AU:** VASCONCELLOS FILHO, Paulo de  
**TI:** Como obter melhores resultados de um programa de desenvolvimento gerencial  
**FR:** Rev. Estudos Adm., São Paulo, 3(9): 23-25, jul/set., 1978.

De acuerdo con el autor, su experiencia en Programas de Desarrollo Gerencial (PDG) le ha mostrado que los débiles resultados obtenidos en PDG no deben ser atribuidos a las instituciones de capacitación sino que a las metodologías usadas en la formulación de tales programas.

El autor propone una secuencia de 7 etapas para orientar la formulación de los PDGs, que podrían mejorar los resultados buscados:

- 1ª. Comprometimiento de la dirección
- 2ª. Comprometimiento de los participantes
- 3ª. Establecimiento de objetivos y metas del PDG
- 4ª. Determinación de las necesidades de DG
- 5ª. Selección de los participantes
- 6ª. Montaje del PDG
- 7ª. Evaluación y revisión

- AU:** ALMEIDA FILHO, Naomar  
**TI:** A noção de integração docente-assistencial: planejadores de saúde como intelectuais orgânicos  
**FR:** Rev. Bras. de Educação Médica, Rio de Janeiro, 4(1):37-71, 1980

El propósito de este trabajo es analizar la representación de la idea de integración docente-asistencial en un grupo profesional específico, administradores y planificadores de salud, con el fin de abordar algunas de las condiciones objetivas que la generaron y sus reflejos, tanto a nivel institucional como al nivel socio-político más amplio.

El autor, después de realizar una investigación mediante la observación participante junto a esos profesionales en el área de la salud en Brasil, llega a algunas consideraciones que le parecen importantes y propiciadoras de un esfuerzo de transformaciones fundamentales en los sistemas de atención a la salud. Entre las varias interpretaciones que el autor da a los resultados de su trabajo, se pueden mencionar las siguientes:

- se refuerza una vez más la invalidez de la idea de que cambios específicos en el campo de la salud podrian difundirse hacia el cuerpo social más amplio;
- el marco conceptual empleado se mostró útil para comprender cómo y por qué una misma propuesta básica de atención a la salud asume funciones casi antagónicas en relación a la salud de la población;
- se pone en evidencia la necesidad de detallar mejor la especificidad de la confrontación entre el aparato de organización de los servicios de salud y la institución escolar, en todas sus dimensiones de aparato ideológico de estado.

AU: ALLGAYER, Cláudio

TÍ: O desenvolvimento gerencial como condição prèvia à implantação de um sistema de planejamento em instituição hospitalar.

FR: Rev. Gaúcha Hospitais, Porto Alegre, 8(4):129-131, dezembro, 1980.

El autor transmite su experiencia como Director de hospital materno-infantil público en Puerto Alegre y relata los pasos que emprendió para deflagrar un proceso de cambio de la situación encontrada, cuyo diagnóstico reveló importantes problemas como: falta de planificación, objetivos y proceso de decisión; "administración por impulsos y crisis"; disfunciones en el desempeño; conflictos; exceso de burocracia, falta de motivación, etc.

Se optó por desarrollar un sistema integrado de planificación, utilizando para tanto el modelo de Administración por Objetivos (ApO). El autor describe en qué consistió ese proceso de planificación y sus fases de implementación:

1. Desarrollo de habilidades
2. Formulación de políticas
3. Informaciones acerca del ambiente interno y externo
4. Definición de objetivos estratégicos, metas e índices de evaluación de desempeño
5. Decisiones estratégicas
6. Operacionalización del Plan de Acción.

El proceso de planificación se encontraba en ese momento (noviembre/80) en la fase 5, o sea, en la decisión final, considerando los recursos necesarios y los disponibles, así como las diversas estrategias.

- AU:** CAPOTE MIR, Roberto y otros  
**TI:** La administración de salud y el modelo de especialista de primer grado  
**FR:** Rev. Cubana Adm. Salud, 4(4): 297-303, oct/dic. 1978

Se exponen los aspectos conceptuales que sirven de base al proceso de formación del especialista en Administración de Salud en Cuba. Se analizan en primer término los conceptos de administración, teoría de la salud y administración de salud y se expone luego el modelo de especialista en administración de salud, incluyendo el perfil político-ideológico y el profesional.



**AU:** CARVALHAL, Maria Regina Daltro Ferreira  
**TI:** Formação de administradores de saúde  
**FR:** Rev. Adm. Públ., Rio de Janeiro, 15(1):57-103, jan/mar. 1981

El propósito de este trabajo es explorar, describir y analizar la enseñanza en administración de salud en Brasil.

Se analiza la importancia de los administradores de salud, los factores que determinan el rol que desempeñan en los servicios de asistencia médica y las implicaciones que eso tiene en relación a las necesidades educacionales.

Se revisa también la educación de administradores de salud en Estados Unidos y América Latina debido a la naturaleza internacional que, en este campo, revisan los esfuerzos de planificación, organización y financiamiento de la asistencia médica. Se presenta finalmente la evolución de la enseñanza en administración en salud en Brasil y se evalúa su situación actual.

La autora levanta una serie de problemas en relación a este asunto y propone que, junto con la realización de estudios de demanda según los varios tipos de administradores de salud indentificados y la organización de un sistema de informaciones en esta área, se lleven a cabo investigaciones volcadas hacia la evaluación cualitativa de la formación en administración de salud.

**AU:** CARVALHO, Hércules  
**TI:** Desenvolvimento gerencial dos dirigentes hospitalares  
**FR:** Rev. Gaúcha Hospitais, Porto Alegre, 8(4):125-131, dezembro, 1980

Es lugar común decir que la sociedad pasa por una era de aceleradas transformaciones culturales, técnicas y económicas y que las organizaciones públicas o privadas luchan por sobrevivir en ese contexto. Sin embargo, poco se ha hecho para capacitar a los responsables por la promoción de acciones que permitan a las organizaciones adecuarse a los nuevos rumbos.

Las empresas tienen dificultades para dejar de basar su actuación en datos del pasado y mirar hacia el ambiente exterior y al futuro, bien como para crear clima favorable a la participación de sus integrantes. Esto envuelve la cuestión crucial de redistribución del poder.

En las organizaciones hospitalarias se observa el mismo fenómeno, que el autor examina detenidamente, en especial con relación a los dramáticos conflictos entre "profesionales vs. administradores". Aborda también la eficacia gerencial, en qué consiste y cuales son las proposiciones que cabe hacer (profesionalización gerencial, capacidad integradora, habilitación conceptual) para conferir una "personalidad empresarial" a la organización.

Finalmente, el autor señala los caminos de la profesionalización gerencial y los contenidos que propiciarán condiciones para que los Ejecutivos se tornen competentes para planificar, desarrollar estrategias de decisiones racionales, delegar autoridad, receptar los cambios, etc.

**AU:** GONÇALVES, Ernesto L.; MALIK, Ana Maria  
**TI:** Residência médica em administração hospitalar e de sistemas de saúde  
**FR:** Rev. Bras. Educ. Méd., Rio de Janeiro, 6(1):28-36, jan/abr. 1982

A partir de un breve repaso del proceso histórico que llevó al divorcio entre la medicina curativa y la preventiva y las tentativas que se están desplegando para llegar a una *medicina integral*, el artículo destaca el surgimiento de la necesidad de conocer la estructura y organización del aparato prestador de servicios de salud. Dentro de esa nueva visión, crece cada día la demanda por equipos de salud que conozcan los pasos del proceso administrativo y los procedimientos que posibiliten la operacionalidad del sistema. Por razones fundadas en esa evolución histórica, la formación de recursos humanos de alto nivel que respondan a estas exigencias ha sido postergada en América Latina y en Brasil en especial.

Esas deficiencias se vinculan a aspectos políticos y culturales de la educación médica y al hecho de que los cargos de dirección son ocupados por profesionales médicos sin conocimientos gerenciales, produciéndose así una falta de demanda que influye para que, por su vez, las instituciones de enseñanza no ofrezcan cursos en administración de salud.

La complejidad, el gran tamaño y el alto costo que los servicios de salud han alcanzado en Brasil, son factores que están presionando para modificar esa situación y para que ya se esté comenzando a incluir en los cursos de medicina tópicos como administración y organización de servicios de salud, especialmente a través de los Deptos. de Medicina Preventiva y la Residencia en Medicina Preventiva o Social.

En este sentido, el artículo destaca el trabajo de vanguardia que desde 1978 viene desarrollando el Programa de Estudios Avanzados en Administración Hospitalaria y en Sistemas de Salud - PROAHSA (Convenio FGV/EAP-HC/USP). Cobra especial relieve el rol que, junto con otros cursos, la Residencia Médica en Administración Hospitalaria y de Sistemas de Salud del PROAHSA está desempeñando para formar médicos de alta calificación, especialistas en administración de salud, dotados de sentido objetivo y crítico sobre la realidad y de herramientas adecuadas que les permitan actuar sobre ésta como un agente de cambio.

- AU:** KISIL, Marcos
- TI:** Administración pública en el sector salud para el decenio 1980-1990:  
III. Profesión o disciplina académica
- FR:** Boletín Oficina Sanitaria Panamericana, Washington, D.C., 92(5):  
418-425, 1982

Desde su nacimiento como materia de estudio a comienzos de este siglo, la administración pública carece de definición y delimitación de contenido. A partir de la identificación de un núcleo que le es privativo - la elaboración y ejecución de una política pública - algunos teóricos llegan a definirla como disciplina académica; por su parte, los investigadores que la consideran sólo como profesión sostienen que su propósito no es sino la preparación de personas para hacer carrera en ella. Asimismo, existe otro criterio según el cual la administración pública es un proceso público en el que se distinguen varios grados de carácter público, criterio que se acerca a la concepción funcional de la administración comparada, cuyo propósito es la investigación de los sistemas administrativos en diversas sociedades.

Cuando se trata de la enseñanza de la administración pública, el problema se vuelve más complejo. Entonces es necesario analizar variables tales como ideología predominante, cultura política, función del Estado, etcétera. En el caso de Brasil, país en desarrollo, la administración pública está afectada por una ideología del desarrollo, que se define como el logro del mejoramiento económico y social. Esta ideología del desarrollo orienta la acción política y administrativa dando lugar a la administración del desarrollo, o sea el complejo de organismos, sistemas de gestión y procedimientos que establece un gobierno para conseguir sus metas de desarrollo.

A partir de estas consideraciones, se describe por último el plan de estudios de la maestría en administración pública de la Escuela Brasileña de Administración Pública y se lo compara con el de una maestría similar que imparte la Universidad George Washington en Estados Unidos. En este punto se destaca la influencia de la administración pública estadounidense a través de la administración comparada y de la administración del desarrollo, y el papel de la ideología del desarrollo como marco de referencia para la enseñanza de administración pública en Brasil.

- AU:** LAGOS, Carlos Renē; CANTUARIAS, Eugenio  
**TI:** Los casos: medio para el desarrollo de ejecutivos en la  
administración pública  
**FR:** Rev. de Adm. Pública, Santiago de Chile, (6):16-32, diciembre, 1980

Los autores analizan el método de casos como un medio para el desarrollo de habilidades ejecutivas de los funcionarios dirigentes de la administración pública.

Después de dar una tipología para entender las variedades de uso que puede tener el método de casos, presentan un caso original de administración de salud y su nota técnica complementaria, seguido de algunas conclusiones en torno a las proyecciones que tiene el método de casos para la capacitación de ejecutivos y las modificaciones metodológicas que deberían ser introducidas, a fin de mejorar los procesos de toma de decisiones de ejecutivos en los diversos niveles de la administración pública.

**AU:** MEZOMO, João  
**TÍ:** O profissional da administração hospitalar  
**FR:** Vida Hospitalar, 15(1):22-24, 1981

A partir de la conceptualización del hospital y las características que reviste en su calidad de empresa compleja, el autor traza un perfil del administrador hospitalario.

Apunta las razones por las cuales ese profesional debe recibir una formación apropiada y describe la forma como se da esa preparación en los Estados Unidos, Canadá y Brasil.

Relaciona las características de la situación del administrador hospitalario eficaz como ejecutivo y no como ejecutor.

Finalmente, enumera los resultados altamente positivos que decorrerían de la actuación de un administrador de hospitales eficaz.

AU: NISHIOKA, Gentil  
TÍ: Mestrado em administração hospitalar e da saúde  
FR: O Mundo da Saúde, São Paulo, II Trimestre: 71-75, 1981

Mientras que la administración de la producción y el *marketing* de bienes de consumo se sofistican y aumentan su eficiencia, son raras las investigaciones e innovaciones en el área de servicios, no escapando a esa regla la administración de servicios hospitalarios y de salud. En el modelo de desarrollo brasileño conviven empresas multinacionales, estatales y privadas. En el área de salud, las primeras son oasis de eficiencia y prosperidad; las segundas se ahogan en problemas políticos, administrativos y operacionales, y las últimas, apenas sobreviven por incompetencia administrativa.

A ese cuadro se une la falta de información que impide la planificación de la salud y que redunde en baja cobertura, recursos escasos y mal aplicados, ineficiencia e ineficacia.

De acuerdo con el enfoque de estrategia empresarial, una solución para los problemas operacionales y administrativos sería la definición de patrones de servicios específicos y la respectiva estructura empresarial que pudiera atender adecuadamente las necesidades del mercado pretendido.

Sin embargo, para eso se necesitan recursos humanos especializados y con ideas nuevas para encontrar soluciones a los múltiples problemas que enfrenta el sector salud.

No obstante la caótica organización de los servicios de salud impide la calificación de mano de obra especializada. Y cuando se la encuentra, tiene buena formación teórica pero sin experiencia práctica, o vice-versa.

Buscando romper ese círculo vicioso, la Unión Social Camiliana (San Pablo) instauró en 1980 cursos de *master* y de especialización en administración hospitalar y de salud destinados a formar docentes para cursos de graduación y a producir material didáctico basado en la realidad nacional.

- AU:** NOVAES, H.M; Ferreira J.R.  
**TI:** Adiestramiento en gerencia de servicios de salud  
**FR:** Educ. Méd. y Salud, Washington D.C., 14(4): 407-22, 1980

En lo que va de este siglo se ha realizado un esfuerzo constante para preparar recursos humanos suficientemente calificados para administrar empresas en el área de la salud. Sin embargo, y a pesar de una gran cantidad de recomendaciones e iniciativas promovidas por la OPS, por fundaciones privadas y por los propios gobiernos, la situación del personal encargado de la administración de la atención médica sigue siendo crítica. Teniendo en cuenta la situación de la administración en salud en la Región, se propone que diferentes instituciones académicas se asocien con los servicios de salud para que, conjuntamente, programen cursos con un enfoque multidisciplinario, que ofrezcan al estudiante la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades en diferentes campos, de manera que cuenten con los elementos indispensables para administrar los complejos servicios y programas de salud que están exigiendo los nuevos tiempos.



- AU:** SANTOS, Gilson; LEAL, Basilei  
**TI:** Aumento da eficácia hospitalar através do desenvolvimento gerencial  
(uma experiência brasileira)  
**FR:** Vida Hospitalar, São Paulo, 14(6):287-292, 1980.

La experiencia ha demostrado que el motor del desarrollo organizacional son sus recursos humanos y, en especial, el desarrollo de sus jefaturas y liderazgos. El instrumento esencial es la capacitación planificada, objetivando alcanzar toda la unidad social.

Los hospitales, guardadas sus especificidades, no escapan a esa regla. Es necesario analizar los presupuestos de la eficacia hospitalaria (definición de hospital, modelo estructural y proceso de administración) para ver cual es el entrenamiento ideal.

Los autores examinan esas cuestiones y finalizan relatando su experiencia como directores de hospitales públicos y la necesidad que sintieron de profundizar conocimientos sobre gerencia de hospitales. Esto los llevó a participar de un programa de entrenamiento para Desarrollo Gerencial basado en la metodología Grid (Blake & Mouton).

Según los autores el producto de ese entrenamiento fue extremadamente relevante, especialmente en relación al diagnóstico de problemas y elaboración de un Plan Integrado para el hospital, que comprendía aspectos comportamentales, operacionales y educacionales.

Se efectivaron cambios reales en esos tres aspectos que redundaron en mayor participación, atendimento ambulatorial más eficiente, baja en las tasas de mortalidad hospitalaria, mayor control de infecciones, mejores índices de ocupación de camas y de productividad del centro quirúrgico, etc.

El resultado más tangible fue la realización de un seminario sobre Gerencia de Hospitales que indujo a la Secretaría Municipal de Salud de Rio de Janeiro a tomarlo como punto de partida de un grande programa de desarrollo de la asistencia hospitalaria.

**AU:** SOTO-RIVERA, Jorge  
**TI:** Educación y liderazgo ejecutivo en administración de hospitales  
**FR:** Rev. Paulista Hospitais, São Paulo, 29 (11):323-331, novembro, 1981

Este artículo reproduce conferencia pronunciada por el autor en el II Congreso Latinoamericano de Hospitales (1981) sobre el tema "El Director y el Administrador de Hospitales - El Jefe Ejecutivo".

La evolución de los conceptos sobre salud y hospital ha hecho con que hoy día se hable genéricamente de "administración de salud". Esta evolución no ha sido acompañada por la transformación de la capacitación de administradores en salud y cuando estos existen en las instituciones, fueron colocados allí por razones políticas o familiares y no por su capacidad técnica. Se observa también que la selección para el cargo o la propia capacitación sólo acepta médicos como si la administración en salud fuera una especialidad de la medicina.

Con base en ese diagnóstico, el autor propone la capacitación sistemática, continua, a diferentes niveles de enseñanza, que apunte a la medicina integral y que realmente desarrolle la *competencia administrativa*.

Finaliza esta exposición con el examen de los factores que determinan el éxito o fracaso de la gestión hospitalaria y los talentos que debe poseer el líder ejecutivo de un hospital.

**AU:** VIDELA, Iván; SILVA, Patricio  
**TI:** Administración de servicios de salud  
**FR:** Cuadernos Médico-Sociales, Santiago de Chile, 14 (2), jun, 1973

Los servicios de salud tienen como funciones principales la promoción, protección y recuperación de la salud de la comunidad a través de la atención médica integral. Su labor administrativa debe, por lo tanto, ser científica y tecnológicamente organizada para cumplir sus objetivos básicos.

Postulan los autores que el profesional médico es el único preparado para cumplir tales funciones, enfatizándose la necesidad de especialización de postgrado en materias de administración. Al reconocer el escaso interés de los médicos por esta especialidad, se analizan algunas de sus causas y se establecen las bases para una carrera funcionaria del médico administrador de servicios de salud.

8. PARTICIPACION EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS Y  
SERVICIOS DE SALUD

- AU:** CAMPOS, Anna Maria  
**TI:** Repartindo tarefas e responsabilidades nas organizações: alguns dilemas enfrentados pela gerência  
**FR:** Rev. Adm. Pūbl., Rio de Janeiro, 16(2): 32-52, abr/jun., 1982.

La autora analiza el concepto mecanicista tradicional de delegación, confrontándolo con las revisiones de las teorías organizacionales que han sido propuestas en la literatura moderna. Se exponen dos líneas de raciocinio que reflejan orientaciones cualitativamente diferentes: la visión tradicional de delegación y otra que destaca la dimensión del trabajo cooperativo, y la naturaleza creativa de los trabajadores.

Recurriendo al enfoque dialéctico, la autora pretende, en la colación algunos de los dilemas enfrentados por los gerentes que necesitan distribuir tareas y responsabilidades en el ejercicio de sus funciones. Bajo ese mismo prisma analítico pretende, asimismo, contribuir a la mejor comprensión de las reales posibilidades de redefinición del concepto de delegación y su aplicación a la práctica gerencial.

Finalmente, llama la atención sobre algunos de los dilemas que surgen en el proceso de transición hacia una nueva práctica de distribución de tareas y responsabilidades que incorpore conceptos tales como trabajo cooperativo, "negociación mutua", "generación de poder" y otros que la autora explica.

AU: MOTTA, Paulo Roberto

TÍ: A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta

FR: Rev. Adm. Públ., Rio de Janeiro, 15(3):54-70, jul/set., 1981

El debate sobre la participación de los trabajadores en la gerencia de las empresas se ha acentuado últimamente, conduciendo al reexamen de la teoría gerencial y provocando formas concretas de acción. El surgimiento de formas participativas de gerencia no puede ser explicado solamente en función de la moderna organización del trabajo. Se fundamenta principalmente en la organización social, económica y política que compone el ambiente empresarial. Las condiciones sociales de ese ambiente y sus consecuencias se pueden resumir como sigue:

Democratización de las relaciones sociales	-	Nuevo relacionamiento social mando/subordinación
Desarrollo de la conciencia de clase y del agrupamiento profesional entre trabajadores	-	Agregación más acentuada de intereses
Aumento del nivel educacional	-	Nuevas aspiraciones profesionales
Complejidad de la moderna organización del trabajo	-	Previsión de las formas institucionales de organización económica
Velocidad de los cambios	-	Desactualización más rápida de las estructuras establecidas
Intensidad de la comunicación	-	Acentuación de los mimetismos y las presiones ideológicas

El fenómeno social de la participación no es nuevo y en Brasil se ha expandido en la última década pero restringida a nivel individual o de pequeños grupos, siguiendo modelos sócio-psicológicos como el propuesto por D.O. La participación directa preconizada por D.O. tiene sus ventajas, pero de hecho produce cambios meramente marginales a nivel de tareas.

Lo que debe ser enfatizado es la participación indirecta, o sea, participación por representación de la colectividad de trabajadores o categorías profesionales, porque es la que interfiere más directamente en las decisiones distributivas y porque tiene mayor capacidad de interferencia en los conflictos de intereses entre empleados y empleadores.

**AU:** MOTTA, Paulo Roberto  
**TI:** Participação na gerência: uma perspectiva comparada  
**FR:** Rev. Adm. Públ., Rio de Janeiro, 15(4): 4-33, out/dez., 1981

Después de establecer los conceptos de participación directa e indirecta, el autor examina la forma como la segunda ocurre en tres tipos básicos de decisiones empresariales (integración, distribución y adaptación). Luego de comparar cuatro tipos de participación indirecta (comités de empresa o establecimiento; negociación colectiva; cogestión y autogestión), el autor concluye que el análisis comparativo revela una alta diversificación entre esos tipos en función de: el nivel de desarrollo socio-económico del país, las condiciones políticas y los derechos laborales garantizados por la legislación; la historia y la estructura jurídica de las organizaciones de trabajadores, su grado de autonomía, independencia y relacionamiento con otras instituciones políticas.

El análisis comparado comprende Alemania Federal, Australia, Austria, Bélgica, Dinamarca, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Nueva Zelandia, Noruega, Inglaterra, Países Bajos y Suecia.

La experiencia de los ejemplos observados muestra que, en relación a la distribución de los resultados del trabajo - función primordial de la participación indirecta - las negociaciones colectivas y la autogestión tienen mayores posibilidades de eficacia.

- AU:** MACHADO, Francisco de Assis
- TI:** Participación del personal en la dirección de un servicio de salud pública
- FR:** Boletín Oficina Sanitaria Panamericana, Washington, D.C., 84(6): 471-480, 1978

En el Centro Regional de Salud del Valle de Jequititãõna, Estado de Minas Gerais (Brasil), a partir de 1975 se llevó a cabo una experiencia de cambio de la estructura administrativa del Centro y de su relación jerárquica con las autoridades de salud del Estado, utilizando el modelo de participación de la comunidad, en este caso representada por el personal del Centro. Por la reforma administrativa iniciada en 1969 en el Estado de Minas Gerais, se crearon las unidades sanitarias a nivel municipal. En esas unidades surgieron conflictos generados, entre otros factores, por resistencia a los cambios proyectados. Sin embargo el personal asumió una actitud positiva que lo llevó a superar esos conflictos en alguna medida.



- AU:** SAAVEDRA, Angela  
**TI:** Participação da chefia de enfermagem na definição da política administrativa hospitalar  
**FR:** Rev. Gaúcha Hospitalar, Porto Alegre, 8(2):41-44, junho, 1980

Esta investigación tuvo el objetivo de establecer el nivel de participación de las jefaturas de enfermería de 7 hospitales de Puerto Alegre, en relación a:

1. diagnóstico de la situación del hospital, cuanto a recursos humanos y materiales;
2. definición de los objetivos, metas y prioridades del hospital;
3. establecimiento de criterios de evaluación del desempeño del personal;
4. acompañamiento, control y evaluación de los resultados obtenidos por la organización

Las principales conclusiones a que llegó la investigación son:

- a) Dentro del proceso de planificación de la organización, la enfermera jefe ha tenido mayor oportunidad de participar en la definición de objetivos, metas, normas generales del hospital e incentivos para el aumento de la productividad y mejora de la imagen del hospital.
- b) La participación en la definición de programas prioritarios del hospital, de criterios de evaluación de desempeño y de recursos materiales necesario, junto a la cúpula administrativa, era apenas satisfactoria, así como también en la solución de conflictos internos.
- c) Fue calificada como regular la participación en el proceso de selección, reclutamiento y formación de cuadros de personal y en la evaluación del cumplimiento de los objetivos globales de la institución.
- d) Se mostró insuficiente la participación de la enfermera jefe en la definición, en lo tocante a su sector, de programas y actividades y en la evaluación de normas y rutinas de enfermería.

9. MODELOS DE EVALUACION PSICOSOCIAL Y COMUNITARIA DE  
ORGANIZACIONES DE SALUD

**AU:** MENDES DIZ, Ana M.; CLIMENT, Graciela  
**TI:** Modelo de evaluación psicosocial de organizaciones de salud  
**FR:** Medicina y Sociedad, Buenos Aires, 3(5):245-265, nov/dic. 1980

Este trabajo describe la elaboración, aplicación y resultados de un modelo destinado a medir, a través de la evaluación de la estructura y funcionamiento de la organización que brinda servicios de salud, la satisfacción de las necesidades psicosociales y culturales de los diferentes participantes, considerados en la perspectiva de cada uno de ellos: prestadores de servicios, personal directivo y, población o pacientes potenciales o manifiestos. Los factores que se evalúan y que constituyen las variables del modelo son analizados: 1) objetivos, recursos físicos, materiales, tecnológicos, humanos (de salud y pacientes), aspectos relevantes de la organización. En este modelo se plantea una evaluación psicosocial que muestre el grado de satisfacción del personal y pacientes respecto de esos factores.

El cuerpo del texto está destinado a explicar en detalle el funcionamiento del modelo y su aplicación a instituciones de salud y a analizar e interpretar los datos obtenidos.

En las discusiones y comentarios finales, se destaca la validez del modelo propuesto. El uso de tres perspectivas refleja más fielmente la realidad organizacional, permitiendo detectar los factores que favorecen el mantenimiento o la desintegración del sistema, posibilitando la introducción de medidas correctivas. Permite, por otro lado, conocer las necesidades cambiantes de la comunidad para poder atenderlas.

Las autoras destacan varias limitaciones del modelo, algunas de orden metodológico y otras, derivadas del contexto socioeconómico, político y cultural. Cuanto más inestable es el sistema político o la política de salud, más difícil se hace la evaluación.

Condición esencial para lograr soluciones a los problemas encontrados es la participación de los miembros de la organización y, más aún, que la sociedad global tenga de por sí una estructura participativa.

**AU:** WITT, Aracy  
**TI:** Desempenho organizacional: avaliação comunitária  
**FR:** Rev. Paulista Hospitais, São Paulo, 29 (10):292-302, out., 1981

Profesionales del Departamento de Salud Pública de la Universidad de San Pablo realizaron en 1980 un estudio destinado a investigar y conocer la "satisfacción comunitaria" de la población que frecuenta la Unidad Integrada Hospital/Centro de Salud de Cotia, San Pablo, en relación a los servicios que son prestados.

Este artículo relata esa experiencia. Comienza con la justificación del objeto de estudio y la fundamentación metodológica de la evaluación comunitaria según diversos autores. Expone cuidadosamente los indicadores de la variable dependiente "satisfacción comunitaria" (imagen de la clientela y percepción comunitaria) generales y específicos y la variable independiente "perfil comunitario". Describe el instrumento de producción de informaciones (formulario estructurado) y las características de la población a la cual fue aplicado.

Los resultados de la investigación mostraron que la clientela demuestra alto grado de satisfacción general con los servicios de atención a la salud que recibe, tanto en relación a la calidad y cantidad como al acceso. Una conclusión importante se refiere a la constatación de que ese tipo de Unidad, además de satisfacer necesidades primarias de esa población (de bajo ingreso), atiende también otro tipo de necesidades psico-sociales.

1. Enfoques recientes sobre las teorías administrativas y la administración para el desarrollo de la salud

- General

1. CAMPOS, Anna María, Um novo modelo de planejamento para uma nova estratégia de desenvolvimento, *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 14(3):27-45, jul./set., 1980
2. CHIAVENATO, Idalberto, Novas abordagens na teoria administrativa, *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 19(2): 27-42, abr./jun., 1979
3. MOTTA, Paulo Roberto, Doutrinas de inovação em administração pública: a questão dos valores. In: MOTTA, P.R.; CARAVANTES, G.R., *Planejamento organizacional: Dimensões sistêmico-gerenciais*, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos/FGV, 1979, p.153-173

- Salud

4. ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD, Análisis gerencial de los sistemas de salud, *Discusiones Técnicas*, Washington, D.C., Doc. CSP/DT/1, Rev. 1, set./oct., 1982, 38 p.
5. PEÑA MOHR, Jorge, Administración para el desarrollo de la salud - búsqueda de alternativas de relevancia, *Cuadernos de Administración*, Serie Desarrollo de Recursos Humanos Nº 40, OPS/OMS/ Fundación Kellog, Washington, D.C., 1982, 107 p.

2. Planificación/administración estratégica en las empresas privadas y las propuestas para el sector salud

- General

6. BIASCA, Rodolfo, El planeamiento estratégico: la respuesta gerencial a la década del 80, *Revista de Administración de Administración de Empresas*, Buenos Aires, 12(135):193-214, junio, 1981.
7. HORVATH, László; ZELKÓ, Lajos, Modelos de planejamento estratégico na Hungria. In: ANSOFF, H.I. e col. (org.), *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1981, p.149-156.
8. MOTTA, Paulo Roberto, As dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. In: MOTTA, P.R.; CARAVANTES, G.R., *Planejamento organizacional: Dimensões sistêmico-gerenciais*, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos/FGV, 1979, p.121-151.
9. TABATONI, Pierre; JARNIOU, Pierre, A dinâmica das normas na administração estratégica. In: ANSOFF, H.I. e col. (or.), *Do planejamento estratégico à administração estratégica*, São Paulo, Atlas, 1981, p.42-47
10. SERRA, Roberto, Planeamiento de un proceso de transformación organizacional, *Revista de Administración de Empresas*, Buenos Aires, 2(133):3-28, abril, 1981

11. VASCONCELLOS FILHO, Paulo, Proposições para a formulação de um plano estratégico, *Revista Fundação João Pinheiro*, Belo Horizonte, 9(1):2-13, janeiro, 1979.
12. VASCONCELLOS FILHO, P.; FERNANDES, M., Planejamento estratégico: vantagens e limitações. *Revista Fundação João Pinheiro*, Belo Horizonte, 9(12):880-896, 1979.

- Salud

13. LOEBS, S.F.; JOHNSON, J.L.; SUMMERS, R.L., Ordenación del futuro mediante cambio institucional planificado (Planificación de estrategias). In: BISBEE Jr., G.E. (ed.), *Administración de la atención primaria rural. Conceptos y casos*. Consorcio de Hospitales para la Investigación y la Educación, Chicago, s/f., p.27-40 (mimeo)
14. ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD, La respuesta gerencial: estrategias y enfoques, *Discusiones Técnicas*, Parte IV, Washington, D.C., Doc.CSP/DT/1.Rev.1, set/oct., 1982, p.24-38
15. TESTA, Mario, Diagnóstico estratégico. \_\_\_\_\_, *Planificación estratégica en el sector salud*, CENDES/UCV, Caracas, 1981, p. 8-16 (mimeo)
16. TESTA, Mario (Coordinador), Estrategia y poder, \_\_\_\_\_, *Estructura de poder en el sector salud*. Informe parcial de investigación, CENDES/UCV, Caracas, 1981, p.19-33 (mimeo).

3. Planificación y contexto: notas críticas

- General

17. CINTRA, Antônio, Planejamento compreensivo: nota crítica e esboço de contra-proposta. *Revista Fundação João Pinheiro*, Belo Horizonte, 5(11):20-26, nov./dez., 1975
18. MOTTA, Paulo Roberto, Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais, *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 13(3):7-21, jul./set., 1979

4. Problemas de organización, estructura y gerencia en las instituciones de salud

- Salud

19. NOVAES, Humberto de Moraes, Reorganización del sector salud: contribución a la educación en administración de servicios de salud, *Educación Médica y Salud*, OPS, Washington, D.C., 16(2):192-208, 1982

5. Planificación/administración estratégica y control de gestión: el enfoque financiero

- General

20. FERNANDES, Marcos Antonio da Cunha, Como utilizar o planejamento estratégico para descomplicar o processo orçamentário, In: VASCONCELLOS FILHO, P. e col. (org.), Planejamento empresarial: Teoria e prática. Textos selecionados, Rio de Janeiro, LTC Editora, 1982, p.177-181

6. Instrumentos para la planificación y la toma de decisiones estratégicas

- General

21. GONÇALVES, Marilson, A implementação de Redes PERT e Estruturas Matriciais: Algumas semelhanças e recomendações. Cadernos FUNDAP, São Paulo, 2(4):27-35, junho, 1982

- Salud

22. BITTAR, Olimpo José, Marketing em hospitais que não visam lucro, Revista Paulista de Hospitais, São Paulo, 30(1/2):23-32, jan/fev., 1982

7. Desarrollo gerencial y formación de recursos humanos para la administración de servicios de salud

- General

23. GREGORI, Lucio; BARROS, Maximino, Formação de gerentes para a implementação de projetos: uma proposta metodológica, Cadernos FUNDAP, São Paulo, 2(4):21-26, junho, 1982

- Salud

24. GONÇALVES, Ernesto L.; MALIK, Ana Maria, Residência médica em administração hospitalar e de sistemas de saúde, Revista Brasileira de Educação Médica, Rio de Janeiro, 6(1):28-36, jan./abr., 1982
25. NOVAES, H.M.; FERREIRA, J.R., Adiestramiento en gerencia de servicios de salud, Educación Médica y Salud, OPS, Washington, D.C., 14(4): 407-22, 1980
26. SANTOS, Gilson; LEAL, Basilei, Aumento da eficácia hospitalar através do desenvolvimento gerencial (uma experiência brasileira), Vida Hospitalar, São Paulo, 14(6):287-292, 1980

8. Participación en la gestión de las empresas y servicios de salud

- General

27. MOTTA, Paulo Roberto, A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 15(3):54-70, jul./set., 1981



RELACION DE LA BIBLIOGRAFIA COMENTADA SOBRE  
PLANIFICACION / ADMINISTRACION ESTRATEGICA

1. Enfoques recientes sobre las teorías administrativas y la administración para el desarrollo de la salud
  - General
    1. BUNGE, Mario, Status epistemológico de la administración. *Revista de Administración de Empresas*, Buenos Aires, 11(132):1146-1149, marzo, 1981.
    - (\*) 2. CAMPOS, Anna María, Um novo modelo de planejamento para uma nova estratégia de desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 14(3):27-45, jul./set., 1980.
    - (\*) 3. CHIAVENATO, Idalberto, Novas abordagens na teoria administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 19(2):27-42, abr./jun., 1979.
    4. MOTTA, Paulo Roberto, Algumas notas sobre novas formas organizacionais. *Cadernos FUNDAP*, São Paulo, 2(4):14-17, junho, 1982.
    - (\*) 5. \_\_\_\_\_, Visão contemporânea da teoria administrativa. In MOTTA, P.R.; CARAVANTES., *Planejamento organizacional Dimensões sistêmico-gerenciais*, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos/FGV, 1979, p. 89-118.
    6. \_\_\_\_\_, Doutrinas de inovação em administração pública: a questão dos valores. In MOTTA, P.R.; CARAVANTES, G.R., *Planejamento organizacional: Dimensões sistêmico-gerenciais*, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos/FGV, 1979, p.153-173
  - Salud
    - (\*) 7. ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD, Análisis gerencial de los sistemas de salud. *Discusiones Técnicas*, Washington, D.C., Doc. CSP/DT/1, Rev. 1, set./oct., 1982, 38 p.

8. ALMEIDA FILHO, Naomar, Nota crítica sobre a abordagem sistêmica em saúde, *Revista Baiana de Saúde Pública*, Salvador, 5(3):139-142, jul./dez., 1978
9. KISIL, Marcos, Administración pública en el sector salud para el decenio 1980-1990. I. Fundamento teórico: Elección Pública y Acción Social. *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana*, Washington, D.C., 92(3):248-256, 1982
10. \_\_\_\_\_, Administración pública en el sector salud para el decenio 1980-1990. II. Examen comparado de tres paradigmas generales. *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana*, Washington, D.C., 92(4):328-334, 1982
11. \_\_\_\_\_, Administración pública en el sector salud para el decenio 1980-1990. IV. Problemas y tendencias en Estados Unidos y en América Latina. *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana*, Washington, D.C., 92(6):520-528, 1982
12. \_\_\_\_\_, Administración pública en el sector salud para el decenio 1980-1990. V. La relación entre el gobierno y el mercado. *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana*, Washington, D.C., 93(1):37-45, 1982
13. LOEBS, S.F.; JOHNSON, J.L.; SUMMERS, R.L., Ordenación del futuro mediante cambio institucional planificado. IN: BISBEE Jr., G.E. (ed.), *Administración de la atención primaria rural. Conceptos y casos*. Chicago, Consorcio de Hospitales para la Investigación y la Educación, s/f, 40 p. (mimeo)
- (\*) 14. PEÑA MOHR, Jorge, Administración para el desarrollo de la salud - búsqueda de alternativas de relevancia. *Cuadernos de Administración*, Serie Desarrollo de Recursos Humanos N°40, Washington, D.C., OPS/OMS/Fundación Kellogg, 1982, 107 p.
15. TESTA, Mario (coordinador), Estructura de poder en el sector salud. Informe parcial de investigación, Caracas, CENDES/UCV, 1981, 92 p. (mimeo)

2. Planificación/administración estratégica en las empresas privadas y las propuestas para el sector salud

- General

16. ANSOFF, I.H.; DECLERCK, R.O.; HAYES, R.L. (org.), Do planejamento estratégico à administração estratégica. Sao Paulo, Atlas, 1981, 271 p.
17. AQUINO, Cleber, Contribuição ao estudo da estratégia empresarial. Monografia apresentada à EAP/FGV, Sao Paulo, janeiro, 1977, 128 p. (mimeo)
18. ARIAS PELAEZ, Hernán, La administración por objetivos. *Revista de la Escuela Nacional de Salud Pública*, Medellín, 4(2):78-83, jul./dic., 1978
19. BERTERO, Carlos Omar, Planejamento empresarial numa época de incerteza. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 20(4):67-72, out./dez., 1980
20. BETHLEM, Agrícola, Os conceitos de política e estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 21(1):7-15, jan./mar., 1981
- (\*) 21. BIASCA, Rodolfo, El planeamiento estratégico: la respuesta gerencial a la década del 80. *Revista de Administración de Empresas*, Buenos Aires, T2(135):193-214, junio, 1981
22. BOTTARO, Oscar, Planeamiento estratégico de la organización. *Alta Dirección*, Barcelona, 6(85):101-108, mayo/jun., 1979
23. BOUCINHAS, José Fernando, As vantagens do planejamento estratégico. *Exame*, São Paulo, (101):95-102, março, 1976
24. CAPOTE MIR, Roberto, Perfeccionamiento del sistema de dirección. *Revista Cubana de Administración de Salud*, La Habana, 4(2):129-142, abril/junio, 1978
25. CARAVANTES, Geraldo R., Administração Sistêmica por Objetivos e Resultados - ASpOR. Instrumento de desenvolvimento organizacional. IN: MOTTA, P.R.; CARAVANTES, G.R., Planejamento organizacional: Dimensões sistêmico-gerenciais, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos/FGV, 1979, p. 27-88

26. DAVOUS, Pierre; DEAS, James, Esboço de uma intervenção de consultoria para administração estratégica. IN: ANSOFF, H.I. e col. (org), Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1981, p. 91-112
27. DEGEN, Ronald, As vantagens do planejamento estratégico. Exame, São Paulo, (177):72-73, junho, 1979
28. DIAS, José Maria A., Planejamento organizacional: conceito e tendências. Revista Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 9(9):661-670, setembro, 1979
29. FERNANDEZ SECO, Marcial, Planeamiento estratégico: sus características y lenguajes. Revista de Administración de Empresas, Buenos Aires, (4):1061-1071, s/f
30. FERRARI, Carlos, Planeamiento estratégico. Revista de Administración de Empresas, Buenos Aires, 12(137):433-447, agosto, 1981
31. GAJ, Luis, Como enfrentar os desafios estratégicos globais dos anos 80. Revista de Administração, São Paulo, IA-USP, 17(1): 72-78, jan./mar., 1982
32. HICKLING, Allen, Abordagem da Escolha Estratégica, São Paulo, Fundação do Desenvolvimento Administrativo-FUNDAP, maio 1981, 73 p.
- (\*) 33. HORVATH, László; ZELKÓ, Lajos, Modelos de planejamento estratégico na Hungria. IN: ANSOFF, H.I. e col. (org.), Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1981, p.149-156
34. MARCOVITCH, Jacques, O centro de tecnologia na empresa: algumas funções gerenciais críticas. Revista de Administração, São Paulo, IA-USP, 16(3):31-46, jul./set., 1981
35. MARCOVITCH, J.; RADOSEVICH, R., Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projeto. Revista de Administração, São Paulo, IA-USP, 13(2):24-39, abr./jun., 1978

- (\*) 36. MOTTA, Paulo Roberto, As dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. IN: MOTTA, P.R.; CARAVANTES, G.R., *Planejamento Organizacional: Dimensões sistêmico-gerenciais*, Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos/FGV, 1979, p.121-151
37. MOTTA, P.R.; CARAVANTES, G.R., Planejamento organizacional: Dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos/FGV, 1979, 248 p.
38. O'KEEFE, William M., Duas abordagens do planejamento a longo prazo. *Revista de Administração*, São Paulo, IA-USP, 14(1):77-96, jan./mar., 1979
39. RICHERS, Raimar, Estratêgia, estrutura e ambiente, *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 21(4):21-32, out./dez., 1981
40. \_\_\_\_\_, Objetivos como razão de ser da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 20(3):7-18, jul./set., 1980
- (\*) 41. SERRA, Roberto, Planeamiento de un proceso de transformación organizacional. *Revista de Administración de Empresas*, Buenos Aires, 12(133)-3-28, abril, 1981
- (\*) 42. TABATONI, Pierre; JARNIOU, Pierre, A dinâmica das normas na administração estratégica. IN: ANSOFF, H.I. e col. (org.), *Do planejamento estratégico à administração estratégica*, São Paulo, Atlas, 1981, p.42-47
43. TARRAGO, Francisco, El concepto de sinergia y su aplicación a la elaboración de decisiones estratégicas. *Alta Dirección*, Barcelona, 14(82): 47-54, nov./dic., 1978
44. VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, Afinal, o que é planejamento estratégico. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 21(4):21-32, out./dez., 1981
- (\*) 45. \_\_\_\_\_, Proposições para a formulação de um plano estratégico. *Revista Fundação João Pinheiro*, Belo Horizonte, 9(1):2-13, janeiro, 1979

46. \_\_\_\_\_, Análisis ambiental para o planejamento estratégico.  
*Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 19(2):  
115-127, abril/junho, 1979

(\*) 47. VASCONCELLOS FILHO, P.; FERNANDES, M., Planejamento estratégico:  
vantagens e limitações. *Revista Fundação João Pinheiro*, Belo  
Horizonte, 9(12):880-896, 1979

48. ZACCARELLI, Sérgio, A formulação de alternativas estratégicas.  
*Revista de Administração*, São Paulo, 1A-USP, 15(1):  
33-42, jan./mar., 1980

- S a l u d

(\*) 49. ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD, La respuesta gerencial:  
estrategias y enfoques. *Análisis gerencial de los sistemas  
de salud, Parte IV.* Discusiones Técnicas, Washington, D.C.,  
Doc.CSP/DT/1. Rev.1, set./oct., 1982, p.24-38

50. OPS/CENTRO PANAMERICANO DE PLANIFICACION DE LA SALUD, Diseño de una  
estrategia. *Formulación de políticas de Salud*, Capítulo III,  
Santiago, julio, 1975, p. 51-59

(\*) 51. LOEBS, S.F.; JOHNSON, J.L.; SUMMERS, R.L., Ordenación del futuro  
mediante cambio institucional planificado (Planificación de  
estrategias). IN: BISBEE, Jr., G.E. (ed.), *Administración de la  
atención primaria rural. Conceptos y Casos.* Chicago, Consor-  
cio de Hospitales para la Investigación y la Educación, s/f,  
p. 27-40 (mimeo)

52. TESTA, Mario, Planificación estratégica en el sector salud.  
Caracas, CENDES/UCV, 1981, 48 p. (mimeo)

(\*) 53. \_\_\_\_\_, Diagnóstico estratégico. *Planificación estratégica  
en el sector salud*, Caracas, CENDES/UCV, 1981, p.8-16 (mimeo)

(\*) 54. \_\_\_\_\_, (Coordinador), Estrategia y poder. *Estructura de  
poder en el sector salud.* Informe parcial de inves-  
tigación, Caracas, CENDES/UCV, 1981, p.19-33 (mimeo)

---

(\*) Textos seleccionados

### 3. Planificaci3n y contexto: notas cr3ticas

#### - General

- (\*) 55. CINTRA, Antonio, Planejamento compreensivo: nota cr3tica e esboço de contra-proposta. *Revista Fundaçao Joao Pi - nheiro*, Belo Horizonte, 5(11/12):20-26. nov./dez., 1975
56. LINCOLN, Pedro, Da implementaçao ao planejamento, *Revista de Administraçao para o Desenvolvimento*, Recife, 2(9):69-92, jan./mar., 1977
- (\*) 57. MOTTA, Paulo Roberto, Planejamento estrat3gico em organizaçoes sem fins lucrativos: consideraçoes sobre dificuldades gerenciais. *Revista de Administraçao P3blica*, Rio de Janeiro, 13(3):7-21, jul./set., 1979
58. PINTO, Aluizio, O planejamento estrat3gico na administraçao p3blica: rumos e perspectivas. *Cadernos FUNDAP*, Sao Paulo, 2(4):4-11, junho, 1982

### 4. Problemas de organizaci3n, estrutura y gerencia en las instituciones de salud

#### - S a l u d

59. BARBOSA, Luiz e col., Preliminares para a implantaçao do Sistema Nacional de Saude no Estado da Bahia (Brasil). *Revista Baiana de Saude P3blica*, Salvador, 4(3/4):151-159. jul./dez., 1977
60. MACHLINE, C.; BATES, A.; VALE DA SILVA, L.F., Uma nova forma de organizaçao hospitalar. *Revista de Administraçao de Empresas*, Rio de Janeiro, 21(4):7-19, out./dez., 1981
61. MEZOMO, Joao, Um perfil para moderna administraçao hospitalar. *O Mundo da Saude*, Sao Paulo, 4:196-207, 1981
62. MORALES RODRIGUEZ, Eduardo, El "enfoque cibern3tico". Un nuevo m3todo en el estudio de las estructuras organizativas. *Revista Cubana de Administraci3n de Salud*, La Habana, 4(2):143-150, abril/junio, 1978

(\*) Textos seleccionados

- (\*) 63. NOVAES, Humberto de Moraes, Reorganización del sector salud: contribución a la educación en administración de servicios de salud, *Educación Médica y Salud*, Washington, D.C., 16(2):192-208, 1982
64. \_\_\_\_\_, A problemática do moderno hospital universitário: fatores organizacionais nas crises dos hospitais de clínicas. *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana*, 89(1):39-48, 1980
65. PEÇANHA, Angela Maria, Fundação Serviços de Saúde Pública-FSESP: Um estudo de desenvolvimento organizacional. *Revista da Fundação SESP*, Rio de Janeiro, 21(1):63-115, 1977
66. ROSELL R., Lino; AMABLE A., Zoraida, Enfoque sistêmico de la estructura hospitalaria. Propuesta de una nueva estructura. *Revista Cubana de Administración de Salud*, La Habana, 6(4):295-313, oct./dic., 1980
67. SADY NETO, José, O problema das mesas administrativas no Hospital Geral e Filantrópico no Brasil. *Vida Hospitalar*, São Paulo, 10(4,5, 6), 1976; 11(1, 2, 3, 5, 6), 1977; 12(4), 1978
68. TINOCO, Aldo, Problemas que dificultam a implementação do planejamento de saúde. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, 14(2):246-252, 1980
69. TREZISE, Arthur, Gerência geral nas organizações de saúde brasileiras: defeituosa, ineficaz ou simplesmente omissa? Monografia de conclusão do Curso de Especialização em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde. PROHASA/FGV, São Paulo, 1980, 40 p. (mimeo)

---

(\*) Textos seleccionados



5. Planificación/administración estratégica y control de gestión: el enfoque financiero

- General

70. FERNANDES, Marcos Antonio da Cunha, Planejamento estratégico: uma abordagem financeira. IN: VASCONCELLOS FILHO, Paulo e col. (org.), *Planejamento empresarial: Teoria e prática. Textos selecionados*, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982, p. 160-175

(\*) 71. \_\_\_\_\_, Como utilizar o planejamento estratégico para descomplicar o processo orçamentário. IN: VASCONCELLOS FILHO, Paulo e col (org.), op.cit., p.177-181

72. MOLINA, Juan Carlos, Planeamiento y control de gestión, *Revista de Administración de Empresas*, Buenos Aires, 11(131):1031-1056, febrero, 1981

- S a l u d

73. FERNANDES, Aloísio, O controle de gestão na administração hospitalar, *Vida Hospitalar*, São Paulo, 12(5), 1978 e 13(1,3,4,5), 1979

6. Instrumentos para la planificación y la toma de decisiones estratégicas

- General

74. FREUND, Tomas Lucio, Abordagem da escolha estratégica: uma alternativa para o planejamento. *Cadernos FUNDAP*, São Paulo, 2(4):18-20, junho, 1982

(\*) 75. GONÇALVES, Marilson, A implementação de Redes PERT e Estruturas Matriciais: Algumas semelhanças e recomendações. *Cadernos FUNDAP*, São Paulo, 2(4):27-35, junho, 1982

---

(\*) Textos seleccionados

76. MARCOVITCH, J.; VASCONCELLOS, E., Técnicas de planejamento estratégico para instituições de pesquisa e desenvolvimento. *Revista de Administração*, São Paulo, 1A-USP, 21(1):61-78, abril/junho, 1977

- S a l u d

- (\*) 77. BITTAR, Olimpo José, Marketing em hospitais que não visam lucro. *Revista Paulista de Hospitais*, São Paulo, 30(1/2):23-32, jan./fev., 1982
78. COSTA, Clinzer, Um modelo mercadológico para hospitais, *Vida Hospitalar*, São Paulo, 15(5):208-210, 1981
79. TINOCO, Aldo, Técnicas de uso mais corrente no planejamento de saúde. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, 14: 597-605, 1980

7. Desarrollo gerencial y formación de recursos humanos para la administración de servicios de salud

- General

80. AMARANTE, Duffles, Desenvolvimento gerencial. *TELEBRASIL - Revista Brasileira de Telecomunicações*, Rio de Janeiro, 5:27-32, set./out., 1979
81. ANDRADE, J. y otros, La planificación de la educación superior universitaria y los conceptos de política, estrategia y plan. *Educación Médica y Salud*, Washington, D.C., 10(1):43-53, 1976
- (\*) 82. GREGORI, Lucio; BARROS, Maximino, Formação de gerentes para a implementação de projetos: uma proposta metodológica. *Cuadernos FUNDAP*, São Paulo, 2(4):21-26, junho, 1982
83. MATOS, Ruy, A função gerencial e o desenvolvimento de recursos humanos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 14(3):19-26, jul./set., 1980
84. MOTTA, Paulo Roberto, Treinamento e desenvolvimento gerencial: inferências sobre a experiência das empresas estatais no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 15(1):124-133, jan./mar., 1981

85. SANABRIA, Jesús, La planificación estratégica de recursos humanos en la industria petrolera venezolana. *Revista Venezolana de Desarrollo Administrativo*, Caracas, (2):133-147, junio, 1982
86. SOUZA, Carlos César, Afinal, a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 13(3):69-83, jul./set., 1979
87. VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, Como obter melhores resultados de um programa de desenvolvimento gerencial. *Revista de Estudos de Administração*, São Paulo, 3(9):23-25, jul./set., 1978

- S a l u d

88. ALMEIDA FILHO, Naomar, A noção de integração docente-assistencial: planejadores de saúde como intelectuais orgânicos. *Revista Brasileira de Educação Médica*, Rio de Janeiro, 4(1):37-71, 1980
89. ALLGAYER, Cláudio, O desenvolvimento gerencial como condição prévia à implantação de um sistema de planejamento em instituição hospitalar. *Revista Gaúcha de Hospitais*, Porto Alegre, 8(4):129-131, dezembro, 1980
90. CAPOTE MIR, Roberto y otros, La administración de salud y el modelo de especialista de primer grado. *Revista Cubana de Administración de Salud*, La Habana, 4(4):297-303, oct./dic., 1978
91. CARVALHAL, Maria Regina Daltro Ferreira, Formação de administradores de saúde. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 15(1):57-103, jan./mar., 1981
92. CARVALHO, Hércules, Desenvolvimento gerencial dos dirigentes hospitalares. *Revista Gaúcha de Hospitais*, Porto Alegre, 8(4):125-131, dezembro, 1980
93. GONÇALVES, Ernesto L.; MALIK, Ana Maria, Residência médica em administração hospitalar e de sistemas de saúde. *Revista Brasileira de Educação Médica*, Rio de Janeiro, 6(1):28-36, jan./abril, 1982

94. KISIL, Marcos, Administración pública en el sector salud para el decenio 1980-1990. III. Profesión o disciplina académica. *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana*, Washington, D.C., 92(5):418-425, 1982
95. LAGOS, Carlos René; CANTUARIAS, Eugenio, Los casos: medio para el desarrollo de ejecutivos en la administración pública. *Revista de Administración Pública*, Santiago de Chile, (6):16-32, diciembre, 1980
96. MEZOMO, João, O profissional da administração hospitalar. *Vida Hospitalar*, 15(1):22-24, 1981
97. NISHIOKA, Gentil, Mestrado em administração hospitalar e da saúde, O Mundo da Saúde, São Paulo, 2:71-75, 1981
- (\*) 98. NOVAES, H.M.; FERREIRA, J.R., Adiestramiento en gerencia de servicios de salud. *Educación Médica y Salud*, Washington, D.C., 14(4):407-22, 1980
- (\*) 99. SANTOS, Gilson; LEAL; Basilei, Aumento da eficácia hospitalar através do desenvolvimento gerencial (uma experiência brasileira). *Vida Hospitalar*, São Paulo, 14(6):287-292, 1980.
100. SOTO-RIVERA, Jorge, Educación y liderazgo ejecutivo en administración de hospitales. *Revista Paulista de Hospitais*, São Paulo, 29(11):323-331, novembro, 1981
101. VIDELA, Iván; SILVA, Patricio, Administración de servicios de salud. *Cuadernos Médico-Sociales*, Santiago de Chile, 14(2), junio, 1973

8. Participación en la gestión de las empresas y servicios de salud

- General

102. CAMPOS, Anna Maria, Repartindo tarefas e responsabilidades nas organizações: alguns dilemas enfrentados pela gerência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 16(2): 32-52, abril/junho, 1982

- (\*) 103. MOTTA, Paulo Roberto, A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 15(3):54-70, julho/set., 1981
104. \_\_\_\_\_, Participação na gerência: uma perspectiva comparada. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 15(4): 4-33, out./dez., 1981

- S a l u d

105. MACHADO, Francisco de Assis, Participación del personal en la dirección de un servicio de salud pública. *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana*, Washington, D.C., 84(6):471-480, 1978
106. SAAVEDRA, Angela, Participação da chefia de enfermagem na definição da política administrativa hospitalar. *Revista Gaucha de Hospitais*, Porto Alegre, 8(2):41-44, junho, 1980

9. Modelos de evaluación psicosocial y comunitaria de organizaciones de salud

- S a l u d

107. MENDES DIZ, Ana M.; CLIMENT, Graciela, Modelo de evaluación psicosocial de organizaciones de salud. *Medicina y Sociedad*, Buenos Aires, 3(5):245-265, nov./dic., 1980
108. WITT, Aracy, Desempenho organizacional: avaliação comunitária. *Revista Paulista de Hospitais*, São Paulo, 29(10):292-302, outubro, 1981

## N O T A S

### 1. Encabezamiento del resumen

AU: Autor o autores

TÍ: Título principal del artículo o texto

FR: Fuente de referencia

Idioma: Es el mismo del título de la publicación reseñada. Esta bibliografía comprende solamente publicaciones originalmente en portugués o español o versiones en uno de estos dos idiomas.

### 2. Orden de los resúmenes

Los resúmenes han sido agrupados en 9 temas o capítulos. Dentro de éstos, están ordenados alfabéticamente primero, los textos de contenido más general y, a seguir, aquellos relativos a salud. Obsérvese que el contenido del capítulo 3 es todo de carácter general, mientras que el de los capítulos 4 y 9 es específico de salud.

### 3. Las referencias precedidas de (\*) corresponden a las publicaciones o artículos seleccionados dentro de cada tema. Los textos de esta selección constan de anexo separado.