

Alineamiento estratégico y su evaluación en la Sucursal Servicios Médicos Matanzas

Strategic alignment and its evaluation in the Matanzas Medical Services
Branch

Alberto Medina-León^{1*}  <https://orcid.org/0000-0002-6019-4551>

Dianelys Nogueira-Rivera¹  <https://orcid.org/0000-0002-0198-852X>

Raúl Comas-Rodríguez²  <https://orcid.org/0000-0003-1353-2279>

María Teresa Abreu-González³  <https://orcid.org/0009-0006-1666-2086>

Arialys Hernández-Nariño⁴  <https://orcid.org/0000-0002-0180-4866>

¹ Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

² Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ambatos, Ecuador.

³ Dirección Provincial de Salud. Matanzas, Cuba.

⁴ Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. Matanzas, Cuba.

* Autor para la correspondencia: amedinaleon@gmail.com

RESUMEN

Introducción: Determinar el rumbo estratégico dejó de ser un problema para las organizaciones; ahora el reto está en alcanzar el despliegue de la estrategia diseñada en los procesos que realizan las transformaciones y garantizan la satisfacción de los clientes.



Objetivo: Evaluar el alineamiento estratégico en la Sucursal Servicios Médicos Matanzas, en contribución al desarrollo de su planificación estratégica.

Métodos: La investigación tiene un enfoque cuantitativo, y es de tipo experimental, correlacional y longitudinal. Se emplearon métodos teóricos —análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto-concreto y enfoque en sistema—, para el análisis del marco teórico referencial acerca del alineamiento estratégico y los métodos existentes para su evaluación, métodos empíricos —observación, revisión documental, trabajo grupal y entrevistas—, para el diagnóstico, así como otros métodos matemáticos y estadísticos.

Resultados: De la aplicación del procedimiento resultó que los índices de alineamiento estratégico y de los procesos alcanzaron valores de 8,25 y 9,29, respectivamente —ambos elevados—, que ubican a la organización en el cuadrante I, por lo que se encuentra alineada la estrategia con los procesos y se propone continuar con el despliegue de la estrategia.

Conclusiones: El proceder permite mostrar reservas existentes en la mejora del procedimiento de planificación y control.

Palabras clave: planificación estratégica; alineamiento estratégico; enfoque de procesos; organizaciones de salud.

ABSTRACT

Introduction: Determining the strategic direction is no longer the problem for organizations; now the challenge is to achieve the deployment of the strategy designed in the processes that carry out the transformations and guarantee customer satisfaction.

Objective: To assess the strategic alignment in the Matanzas Medical Services Branch, in contribution to the development of its strategic planning.

Methods: The research has a quantitative approach, and is experimental, correlational and longitudinal. Theoretical methods were used—analysis-synthesis, induction-deduction, abstract-concrete and system approach—for the analysis of the referential theoretic framework regarding strategic alignment and the existing methods for its evaluation; empirical methods—observation, documentary review, work group and interview—were used for diagnosis, as well as other mathematical and statistical methods.

Results: From the application of the procedure it turned out that the strategic alignment and processes indices reached values of 8.25 and 9.29 respectively—both high—which place the organization in quadrant I, so the strategy is aligned with the processes and it is proposed to continue with the deployment of the strategy.

Conclusions: The procedure allows showing the existing reserves in the improvement of the planning and control procedures.



Key words: strategic planning; strategic alignment; process approach; health organizations.

Recibido: 27/01/2024.

Aceptado: 26/09/2024.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se enfrentan al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, de tipos sociales, tecnológicos, legislativos, de recursos de capital, entre otros. De ahí que sea necesario tomar decisiones para adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, y consiste en desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a corto y largo plazo.

El concepto de planificación estratégica, etapa esencial de la dirección estratégica, surge para crear tácticas militares en las antiguas civilizaciones. En el ámbito empresarial, se desarrolla en Estados Unidos en la década de 1960, con su mayor esplendor en los 70. En la actualidad, mantiene su vigencia utilizada como mecanismo orientador del orden organizacional⁽¹⁾ y se ha convertido en el fundamento del éxito empresarial, quizás su herramienta más empleada.

La planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar el futuro, orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño. Su uso se ha generalizado a diversas esferas de la vida, entre ellas: el mercado de las marcas,⁽²⁾ el ámbito de la enseñanza⁽³⁾ y, de igual forma, con aplicaciones en múltiples sectores como, la administración pública,⁽⁴⁾ el transporte⁽⁵⁾ y la salud.^(6,7)

Sin embargo, a pesar de su vigencia y alta difusión, resultan pocas las organizaciones que logran sostenerlas con éxito.⁽⁸⁾ La obra de Kaplan y Norton⁽⁹⁾ confirma que, para cumplir con el rumbo estratégico de la organización, resulta necesario la claridad en la definición de los objetivos estratégicos y la capacidad para comunicar la estrategia entre sus miembros, a fin de lograr el alineamiento de todas las partes involucradas.

El término alineamiento es descrito como el proceso participativo y coordinado que se logra con la congruencia de elementos, tales como la estrategia, la estructura, la cultura, el personal, los valores compartidos, las habilidades y, en la actualidad, emerge la necesidad de obtenerlo a través del conocimiento, todo concretado en los procesos, responsables estos de realizar las transformaciones y dar respuestas a las exigencias de los clientes.⁽¹⁰⁾

El alineamiento es considerado como un factor crítico para lograr sinergias en las organizaciones, para conseguir el compromiso de las personas con las directrices



estratégicas. Las organizaciones, estratégicamente alineadas, tienen más posibilidades de ganar en el desafiante entorno empresarial actual.⁽¹¹⁾ Determinar el rumbo estratégico ya dejó de ser el problema para muchas organizaciones; el despliegue de la estrategia diseñada para cumplir con la misión y proporcionar el cambio para alcanzar la visión es el reto a alcanzar.

Asimismo, el alineamiento resulta el elemento sinérgico que contribuye a la integración de la dirección estratégica dentro del control de gestión, entre los objetivos estratégicos y los procesos de la organización. Si se logra una buena alineación entre ambos elementos y los indicadores definidos que evalúan la gestión, entonces se contribuye al logro de la eficacia.⁽¹²⁾

La estrategia definida es efectiva si los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos relevantes y los procesos responden a ella. El alineamiento estratégico es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación; posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, las capacidades, los procesos e implicados en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización. A pesar de la importancia del alineamiento en las organizaciones y los trabajos sobre su implicación en los resultados, son pocos los estudios que se dirigen a cómo evaluarlo. Intentos de realizarlo en organizaciones cubanas resultan Alfonso Robaina et al.,⁽¹³⁾ González Solán⁽¹⁴⁾ y Comas Rodríguez.⁽¹⁵⁾

Según Medina León et al.,⁽¹⁶⁾ Cuba no está ajena a esta problemática, y a pesar de las exigencias del estado y medidas orientativas y regulatorias establecidas, estudios realizados reflejan limitaciones en cuanto a la implantación de estrategias empresariales, el alineamiento estratégico, el enfoque de procesos y la mejora continua. Adicionalmente, las herramientas de control para la gestión empresarial se aplican de forma aislada.

La Sucursal Servicios Médicos Matanzas, como parte del perfeccionamiento del rediseño de sus procesos, a la actualización de su planificación estratégica y en correspondencia con los resultados del diagnóstico, decide realizar la evaluación del alineamiento existente entre los objetivos generados y los procesos encargados para este nuevo período. Por tanto, el objetivo de esta investigación es evaluar el alineamiento estratégico en la Sucursal Servicios Médicos Matanzas, en contribución al desarrollo de su planificación estratégica.

MÉTODOS

El enfoque de la investigación es cuantitativo; tipo de investigación experimental, correlacional y longitudinal, al plantearse como hipótesis la relación existente entre el adecuado alineamiento estratégico con el logro de las estrategias empresariales diseñadas en la Sucursal Servicios Médicos Matanzas, en un período de tiempo determinado.

Se parte de un diagnóstico a la organización, en base a los resultados alcanzados en el período anterior, con la utilización de métodos empíricos, como observación, revisión



documental (plan y cumplimiento de los objetivos estratégicos del período anterior, listado y mapa de procesos existentes, actas del consejo de dirección), entrevistas (a directivos seleccionados) y trabajo grupal realizado para el diagnóstico estratégico del próximo período.

Además, se aplican métodos teóricos: análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto-concreto y enfoque en sistema, para el análisis del marco teórico referencial acerca del estudio del alineamiento estratégico y los métodos existentes para su evaluación.

Se aplica para la evaluación del alineamiento estratégico el procedimiento propuesto por Comas Rodríguez,⁽¹⁵⁾ consistente en crear una matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos, calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos, determinar el índice de alineamiento estratégico, construir la matriz de alineamiento estratégico, y evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico.

Para el desarrollo del procedimiento seleccionado, se conforma un equipo de trabajo (que puede poseer un asesor externo), fundamentalmente de entre 6 y 10 personas, caracterizado por su experiencia en la organización, con conocimiento del concepto de proceso y del mapa de procesos de la organización, personal directivo de primer nivel con capacidad para tomar decisiones y con representación de las diversas áreas. La explicación de estos pasos en detalle resulta:

Paso 1. Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos

Se construye una matriz (tabla 1), donde:⁽¹⁵⁾

- Se insertan por las filas los procesos de la organización.
- Se insertan en las columnas los objetivos estratégicos definidos en la estrategia.
- Se evalúa cómo el proceso i repercute en el cumplimiento del objetivo estratégico j con un valor de 1 (impacto bajo) a 10 (impacto alto).

Se calcula la media del valor obtenido por cada proceso:

$$\overline{P_j} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{ij} \quad j = 1 \dots m$$



Y para cada objetivo estratégico:

$$\overline{Oe}_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^m x_{ij} \quad i = 1 \dots n$$

Tabla 1. Matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Oe1	Oe2	Oe3	Oen
Procesos					
Pr1	x11	x21	x31	Xn1
Pr2	x12	x22	x32	Xn2
Pr3	x13	x23	x33	Xn3
.....
Prm	X1m	X2m	X3m	Xnm

Paso 2. Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos

Se calcula el peso relativo para valorar el nivel de importancia de cada uno de los procesos y los objetivos estratégicos en la organización. Para el cálculo de los pesos relativos, se puede utilizar el método de las jerarquías analíticas u otros métodos existentes.⁽¹⁷⁾

Paso 3. Calcular el índice de alineamiento estratégico

El índice de alineamiento estratégico se calcula a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. Este indicador evalúa si los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la organización.

Como premisa al cálculo del índice, se analizan los valores alcanzados en la matriz de impacto, y se verifica que cada objetivo estratégico haya alcanzado un impacto alto (9 o 10) en algún proceso. Esta premisa no es determinante, pero es un primer elemento de evaluación que permite verificar problemas en el alineamiento entre los procesos y objetivos estratégicos. El índice de alineamiento estratégico se calcula mediante la expresión:



$$Iae = \sum_{j=1}^n (\overline{Oe}_j * \omega_j)$$

Donde:

Iae : índice de alineamiento estratégico

\overline{Oe}_j : media del valor obtenido por el objetivo estratégico j

ω_j : peso relativo del objetivo estratégico j

n: cantidad de objetivos estratégicos

Los expertos del grupo de trabajo, para valorar el indicador, buscan el consenso (puede ser con el método Delphi), y determinan los niveles que evalúan la capacidad de alineamiento. Para ello se propone la escala: alto (6,50-10), aceptable (5-6,49), bajo (4,00-4,99) y muy bajo (1-3,99).

Paso 4. Construir la matriz de alineamiento estratégico

Para construir la matriz de alineamiento estratégico, primeramente, se calcula el índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos, a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. El índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos evalúa si los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia empresarial definida, mediante la expresión:

$$Ipr = \sum_{i=1}^m (\overline{Pr}_i * \omega p_i)$$

Donde:

Ipr : índice de alineamiento de los procesos

\overline{Pr}_i : media del valor obtenido por el proceso i

ωp_k : peso relativo del proceso k

m: cantidad de procesos



La matriz de alineamiento estratégico es construida con el Iae y el Ipr. Se define una tabla de doble entrada (fig. 1), donde se establece una línea de demarcación sobre cada eje, de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes.⁽¹⁵⁾

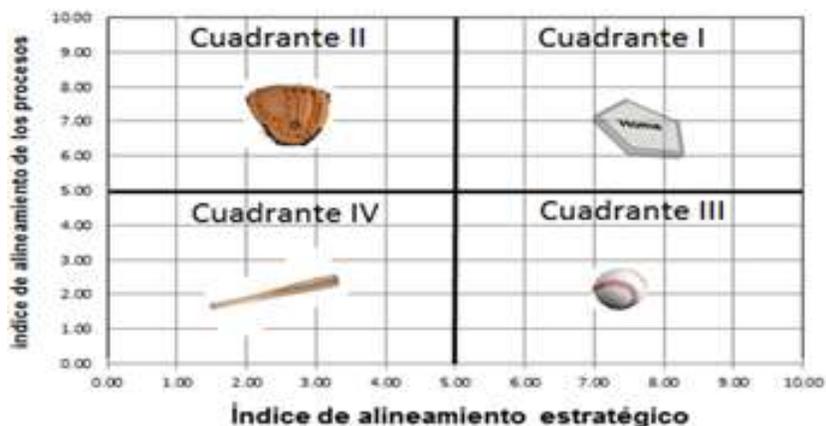


Fig. 1. Matriz de alineamiento estratégico.

Paso 5. Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico

Del análisis realizado, se definen dos hipótesis fundamentales:

- Los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la empresa.
- Los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia de la organización.

Para la evaluación de las hipótesis se trabajan las posibles estrategias a definir en cada cuadrante.⁽¹⁵⁾ (Tabla 2)

Tabla 2. Posibles estrategias según la matriz de alineamiento estratégico

Cuadrante	Interpretación	Estrategia
I	Los objetivos estratégicos se encuentran alineados y manifiestos en los procesos.	Definir el sistema de control y desplegar la estrategia formulada.
II	No todos los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos.	Revisar los objetivos estratégicos para identificar aquellos que no tributan a los procesos en la organización.
III	No todos los procesos relevantes tienen su aporte a la estrategia.	Identificar aquellas competencias distintivas o mercados no alineados con los objetivos estratégicos y rediseñar la estrategia.
IV	No hay alineación entre los objetivos estratégicos y los procesos.	Realizar el rediseño de la estrategia y valorar la necesidad de una reingeniería en los procesos.

RESULTADOS

Después de definidas las categorías básicas de la estrategia e identificados los procesos de la organización, se contrastan para evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos estratégicos.

Evaluación del alineamiento estratégico en la Sucursal Servicios Médicos Matanzas.

Paso 1. Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos

Se creó la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos con la evaluación de cómo cada proceso repercute en el cumplimiento de cada objetivo estratégico. Después de culminar los impactos, se calcularon las medias de cada proceso y cada objetivo estratégico. En la Sucursal Servicios Médicos Matanzas se determinó trabajar con los 11 procesos más relevantes de la organización. La matriz de impacto se muestra en la tabla 3.



Tabla 3. Matriz de impacto entre los procesos y objetivos estratégicos expresados por Oe 1 al 4 y (sin formular explícitamente respeto a la organización)

Procesos (Pr)	Oe1	Oe2	Oe3	Oe4	\overline{Pr}_j
Asistencia Médica Internacional	10	10	10	10	10
Comercial	5	10	6	10	7,75
Servicios Médicos Asistenciales	10	10	10	10	10
Farmacia y Óptica	10	10	10	10	10
Servicio de Frontera	10	10	10	10	10
Calidad y Bienestar de Vida	10	10	10	10	10
Servicios Académicos	10	10	10	10	10
Eventos Científicos	10	10	10	10	10
Recursos Humanos y Economía	1	10	1	2	3,5
Aseguramiento	1	10	1	6	4,5
Personal de Sostén	1	10	1	1	3,25
\overline{Oe}_i	7,09	10	7,19	8,09	

Paso 2. Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos

Se calcula el peso relativo para valorar el nivel de importancia de cada uno de los procesos y los objetivos estratégicos en la organización. Para el cálculo de los pesos relativos se utilizó el método de Saaty, fundamentado en el proceso de análisis de jerarquías. Los pesos relativos de cada objetivo estratégico y proceso se muestran en las tablas 3 y 4.

Paso 3. Calcular el índice de alineamiento estratégico

Antes de calcular el índice de alineamiento estratégico, se analizó que todos los procesos alcanzaron en la matriz al menos un impacto alto (10), lo que confirma que los objetivos estratégicos tienen representación en los procesos. Esta premisa no es determinante, pero es un primer elemento de evaluación, que permite verificar problemas en el alineamiento entre los procesos y los objetivos estratégicos. (Tabla 4)



Tabla 4. Cálculo del índice de alineamiento estratégico

Objetivos estratégicos (Oe)	\overline{Oe}_i	Peso relativo	Índice
Oe1	7,09	0,45	3,2
Oe2	10,00	0,37	3,7
Oe3	7,19	0,11	0,82
Oe4	8,09	0,05	0,43
Índice de alineamiento estratégico			8,25

Al analizar el índice de alineamiento estratégico (tabla 4), cuyo valor fue de 8,25, se evidenció que existe un alto alineamiento estratégico, por lo que los objetivos estratégicos definidos tienen su concreción en los procesos.

Paso 4. Construir la matriz de alineamiento estratégico

Para construir la matriz de alineamiento estratégico, primeramente, se calculó el índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos. (Tabla 5)

Tabla 5. Cálculo del indicador de alineamiento de los procesos

Procesos (Pr)	\overline{Pr}_j	Peso relativo	Índice
Asistencia Médica Internacional	10	0,3	3,03
Comercial	7,75	0,116	0,90
Servicios Médicos Asistenciales	10	0,19	1,9
Farmacia y Óptica	10	0,086	0,86
Servicio de Frontera	10	0,1	1,0
Calidad y Bienestar de Vida	10	0,06	0,6
Servicios Académicos	10	0,04	0,4
Eventos Científicos	10	0,03	0,30
Recursos Humanos y Economía	3,5	0,036	0,13
Aseguramiento	4,5	0,0241	0,109
Personal de Sostén	3,25	0,01	0,0325
Índice de alineamiento de los procesos			9,29



La matriz de alineamiento estratégico es construida con el Iae y el Ipr. Se define una tabla de doble entrada (figura 2), donde se establece una línea de demarcación sobre cada eje, de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes:

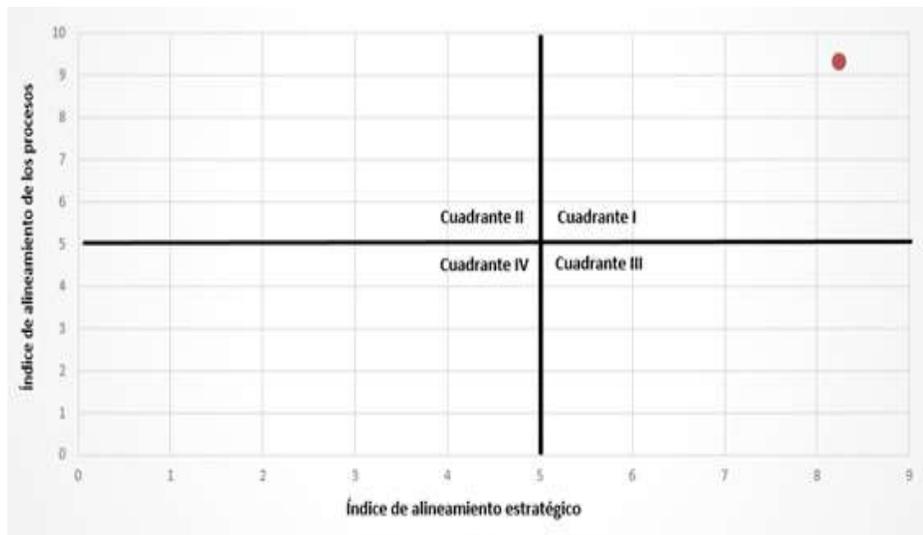


Fig. 2. Matriz de alineamiento estratégico.

Paso 5. Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico muestra que la Sucursal Servicios Médicos Matanzas se encuentra en el primer cuadrante; lo que demuestra que los objetivos estratégicos se encuentran alineados y manifiestos en los procesos, por lo que se puede continuar con el despliegue de la estrategia definida.

DISCUSIÓN

De la aplicación del procedimiento se determinó que los índices de alineamiento estratégico y de alineamiento de los procesos alcanzaron valores de 8,25 y 9,29, respectivamente —ambos elevados—, que ubican a la organización en el cuadrante I (el más deseado), por lo que se propone continuar con el despliegue de la estrategia.

Debe prestarse especial atención a los indicadores que se propongan para los OE 1 y 3, que resultan los de más baja percepción de alineamiento por parte de los expertos, así como al proceso Comercial, de muy baja calificación en el trabajo grupal.

Los resultados anteriores demuestran que, a pesar de los buenos resultados obtenidos en los índices de alineamiento, aún existen reservas de mejoras en el proceso de



planificación y control que deben resolverse con la propuesta de un sistema de indicadores.

El logro del alineamiento estratégico es abordado desde diversas posiciones y en variados contextos, ejemplos resultan: Athayde Dutra da Costa,⁽¹⁸⁾ para el capital humano en empresas de Argentina; Torres Salgado,⁽¹⁹⁾ en procesos médicos con la utilización de indicadores de desempeño Key Performance Indicator, en México; Chi et al.,⁽²⁰⁾ para las cadenas de suministro en China y con análisis particularizado para el alineamiento organizacional, y el intelectual Gede Huluka,⁽²¹⁾ para la gestión universitaria en Etiopía, que demuestran la vigencia e importancia de esta problemática en la actualidad.

CONCLUSIONES

Se utiliza con éxito la propuesta de Comas Rodríguez⁽¹⁵⁾ como herramienta que permite comprobar y determinar posibilidades de mejora en el logro del alineamiento estratégico de las organizaciones, al establecer la debida correspondencia entre la estrategia trazada y los procesos de la organización.

Los resultados alcanzados en la organización objeto de estudio muestran que se encuentra alineada la estrategia con los procesos encargados de ejecutarla, al obtenerse valores de 8,25 y 9,29 para los índices de alineamiento calculados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Basantes Ávalos JL, Centeno Parra EX, Bonilla Torres EM, et al. Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *Conciencia Digital*. 2021;4(2.1):154-65. DOI: 10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741.
2. Lovato Torres SG, Montalván Espinoza JA. Importancia de la planificación estratégica del mercado en el éxito de la marca. *E-IDEA [Internet]*. 2020 [citado 14/01/2024];2(7):25-34. Disponible en: <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/download/50/87/205>
3. Roman MM, Tusa F, Tusa C. Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje y Construcción de Aprendizajes Significativos. *Cumbres [Internet]*. 2021 [citado 14/01/2024];7(1):45-54. Disponible en: <http://investigacion.utmachala.edu.ec/revistas/index.php/Cumbres/article/view/578>
4. Valencia Maquera MW. Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar [Internet]*. 2022 [citado 15/01/2024];6(6). Disponible en: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/3473/5275>



5. Celi Paladines JA, Camposano Huanca RV, Garay Cisneros VA, et al. Planificación estratégica aplicada en el sector transporte. Dom Cien [Internet]. 2022 [citado 15/01/2024];8(2):3-21. Disponible en: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/2630/5952>
6. Serrat SC. La planificación estratégica institucional en salud pública: una herramienta de gestión en políticas públicas sanitarias, el caso del Hospital Posadas [tesis en Internet]. San Salvador: Universidad del Salvador; 2023 [citado 16/01/2024]. Disponible en: <https://racimo.usal.edu.ar/8494/>
7. Miranda Quintero C, Corratgé Delgado H, Soler Porro AB. La planificación estratégica en las instituciones de salud. Infodir [Internet]. 2021 [citado 16/01/2024];(34). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1996-35212021000100015
8. Fernández Hurtado SR, Martínez Martínez LA, Ngonu Fouda RA. Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. Tendencias [Internet]. 2019 [citado 14/01/2024];20(1):254-79. Disponible en: <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/4755>
9. Kaplan RS, Norton DP. The balanced scorecard-measures that drive performance. Harvard Business Review [Internet]. 1992 [citado 16/01/2024]. Disponible en: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
10. El Assafiri Ojeda Y. Procedimiento general para la gestión del conocimiento estratégico en las organizaciones [tesis en Internet]. Matanzas: Universidad de Matanzas; 2019 [citado 14/01/2024]. Disponible en: <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/575>
11. El Assafiri Y, Medina Nogueira YE, Medina León A, et al. Matriz KOVAR: una herramienta para la implementación y el control estratégico en la era del conocimiento. En: Medina León A, Nogueira Rivera D, Sánchez Macías A. La gestión del conocimiento y los indicadores integrales para la gestión y mejora de proceso [Internet]. San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí; 2020 [citado 14/01/2024]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/345988025_Matriz_KOVAR_una_herramienta_para_la_implementacion_y_el_control_estrategico_en_la_era_del_conocimiento
12. Medina León A, Nogueira Rivera D, El Assafiri Ojeda Y, et al. De la documentación de procesos a su mejora y gestión. APyE [Internet]. 2020 [citado 14/01/2024];4(2):206-24. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8921712>
13. Alfonso Robaina D, Bolaño Rodríguez Y, Malleuve Martínez A, et al. Contribución a la integración del sistema de dirección de la empresa. An Acad Cienc Cuba [Internet]. 2022 [citado 12/09/2024];12(2). Disponible en: <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1061>
14. González Solán O. Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas [tesis]. Camagüey: Universidad de Camagüey; 2012.



15. Comas Rodríguez R. Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus [tesis en Internet]. Matanzas: Universidad de Matanzas; 2013 [citado 14/01/2024]. Disponible en: https://www.academia.edu/7363756/INTEGRACION_DE_HERRAMIENTAS_DE_CONTROL_DE_GESTION_PARA_EL_ALINEAMIENTO ESTRATEGICO EN EL SISTEMA EMPRESARIAL CUBANO APLICACION EN EMPRESAS DE SANCTI SPIRITUS
16. Medina León A, Mateo Díaz NF, Comas Rodríguez R. Matriz e índice de alineamiento estratégico. Estrategias de innovación para el desarrollo empresarial [Internet]. Michoacan: XXIII Congreso Internacional de Gestión, Calidad, Derecho y Competitividad; 2017 [citado 14/01/2024]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/329518938_Matriz_e_indice_de_alineamiento_estrategico_Estrategias_de_innovacion_para_el_desarrollo_empresarial
17. Medina León A, Nogueira Rivera D, Sánchez Macías A. Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos [Internet]. Salinas de Hidalgo: Coordinación Académica Región Altiplano Oeste; 2020 [citado 16/01/2024]. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Yuly-Medina-Nogueira/publication/345814154_La_gestion_por_procesos_antecedentes_y_vigilancia/links/5faebbb9a6fdcc9ae04d4c06/La-gestion-por-procesos-antecedentes-y-vigilancia.pdf
18. Athayde Dutra da Costa D. Propuesta de un nuevo modelo de alineamiento estratégico personal para profesionales de recursos humanos en posiciones estratégicas. Visión de futuro [Internet]. 2023 [citado 16/01/2024];27(1):73-96. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/3579/357972230005/html/>
19. Torres Salgado MK. Indicadores de desempeño de procesos médicos con alineamiento estratégico en la atención al paciente. Cir cir [Internet]. 2021 [citado 14/01/2024];89(3):403-10. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2444-054X2021000300403
20. Chi M, Huang R, George JF. Collaboration in demand-driven supply chain: Based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment. Int J Inf Manage [Internet]. 2020 [citado 15/01/2024];52:102062. Disponible en: <https://ideas.repec.org/a/eee/ininma/v52y2020ics0268401219306036.html>
21. Gede DU, Huluka AT. The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. Cogent Bus Manag [Internet]. 2023 [citado 14/01/2024];10(2):1-17. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2023.2247873>

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.



Contribución de autoría

Alberto Medina-León: conceptualización del artículo y del método que se aplica, análisis bibliográfico y redacción del artículo.

Dianelys Nogueira-Rivera: conceptualización del artículo y del método que se aplica, análisis bibliográfico y redacción del artículo.

Raúl Comas-Rodríguez: conceptualización del método que se aplica y revisión.

María Teresa Abreu-González: aplicación en el objeto de estudio y curación de datos.

Arialys Hernández-Nariño: aplicación en el objeto de estudio, curación de datos, redacción y revisión del artículo.

Editor responsable: Silvio Soler-Cárdenas.

CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Medina-León A, Nogueira-Rivera D, Comas-Rodríguez R, Abreu-González MT, Hernández-Nariño A. Alineamiento estratégico y su evaluación en la Sucursal Servicios Médicos Matanzas. Rev Méd Electrón [Internet]. 2024. [citado: fecha de acceso];46:e5559. Disponible en: <http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/5559/5979>

