

## COMUNICACIÓN BREVE

Facultad de Tecnología de la Salud

### La gerencia y la dirección científica Management and scientific administration

MsC. Juan Enrique Arroyo de la Tejera <sup>1</sup> y MsC. Nilecta Lucía Berenguer Guarnaluses <sup>2</sup>

#### Resumen

En la sociedad socialista, la dirección no solo supera su carácter explotador en otros contextos, sino que da paso al franco predominio de los elementos conscientes sobre los espontáneos, es decir, que el sujeto de dirección ejerce sus efectos sobre la sociedad y sus diferentes eslabones, basado en las leyes objetivas de su desarrollo, conocidas científicamente y en situaciones concretas.

Límites: Descriptores: GERENCIA; GESTIÓN POR OBJETIVOS; ADMINISTRADORES DE INSTITUCIONES DE SALUD; SERVICIOS DE SALUD/organización & administración

Límites: HUMANO

#### Abstract

In the socialist society the administration not only goes beyond its exploitative character in other contexts, but also leads to the clear predominance of conscious elements over spontaneous ones, that is, the administration subject exerts its effects on the society and its different links based on the objective development laws well-known scientifically and in concrete situations.

Subject heading: MANAGEMENT; MANAGEMENT BY OBJECTIVES; HEALTH FACILITY ADMINISTRATORS; HEALTH SERVICES/organization & administration

Limits: HUMAN

El hombre, desde su aparición, vive y trabaja en el seno de la sociedad. El hecho de existir y formar parte de un colectivo, crea la necesidad vital de relacionarse. Estas relaciones que establece el ser humano con sus congéneres, como parte de su propia existencia, son inconcebibles sin alguien que las dirija; por tanto, desde el inicio mismo de la sociedad, rige la dirección.

Durante el desarrollo de la comunidad primitiva, al producirse la división social del trabajo, la dirección se convirtió en función especializada de grupos de hombres que conducían la sociedad para alcanzar sus objetivos, en función de los intereses de la clase dominante. Desde esa etapa hasta la actualidad, la conducción de la sociedad ha cambiado en correspondencia con el modo de producción predominante, o sea, a cada uno le corresponden determinados formas y métodos de gobierno.

La dirección de la sociedad, en cualquier grado de desarrollo que esta se encuentre, comprende los procesos de producción de bienes materiales y espirituales, su distribución y consumo, así como la conducta social de los hombres, que incluye su actividad mental.

Al igual que el término "dirección", se han utilizado otros con el mismo significado, por ejemplo: administración y gerencia. Aunque para algunos autores <sup>1</sup> tienen sus diferencias por la forma de acción del sujeto y objeto, estos vocablos se implican de forma idéntica.

Desde el punto de vista conceptual, la administración, dirección y gerencia no son más que la acción institucional que se realiza conscientemente con el propósito de alcanzar objetivos predeterminados.<sup>2</sup>

La administración, en las condiciones de la revolución científicotécnica, tiene un carácter de ciencia interdisciplinaria, razón por la cual se utiliza, con frecuencia, el término “ciencias administrativas”. Esta no está limitada a la esfera de la producción, puesto que sus leyes, principios y reglas son igualmente extensibles a otras, tan diversas como la de los servicios, las ciencias, la salud pública, la educación, la cultura, la guerra y el estado, entre otras,<sup>3</sup> donde el hombre es el protagonista indiscutible.

En el socialismo, las ciencias administrativas se fundamentan en la teoría marxista-leninista. En Cuba, la fuerza que gobierna y dirige es el Partido Comunista de Cuba (PCC).<sup>1</sup>

### **Ciencias administrativas y su relación con otras ciencias**

Las ciencias administrativas constituyen un sistema de ciencias que tienen sus propios objetivos, principios y leyes, derivados de los del desarrollo de la sociedad y cuya base teórica es el marxismo-leninismo.

Este sistema, a su vez, se encuentra vinculado estrechamente con otras ciencias, las cuales contribuyen de una manera particular, a su desarrollo. Se pueden mencionar, entre las más importantes: cibernética, computación electrónica, matemática aplicada, estadística, teoría de la información, psicología, sociología, derecho y otras. Todas ellas han hecho y seguirán haciendo aportes importantes a la administración moderna.<sup>4</sup>

Dichas ciencias administrativas responden a más de un principio.

Principio: Fundamento en que se sustenta una ciencia dentro de las ciencias administrativas. Existen 2 principios:<sup>5</sup>

- Generales y universales: Son aplicables en cualquier tipo de sistema socioeconómico.
- Generales y específicos de la administración socialista: Son propios de este sistema social.

### **Principios generales y universales de la administración**

1. Racionalidad económica
2. Carácter limitado del alcance de dirección
3. Correspondencia entre la autoridad, los medios y la responsabilidad
4. Indelegabilidad de la responsabilidad
5. Introducción continua de las técnicas más avanzadas
6. Distinción necesaria entre las funciones ejecutiva y las de asesoramiento y servicio
7. Unidad entre la dirección e información

### **Racionalidad económica**

La gestión administrativa debe estar siempre encaminada a lograr mejores resultados con el mínimo posible de gastos de trabajo y tiempo. Esto es precisamente el contenido esencial del concepto “racionalidad de economía”.

El principio de la racionalidad económica surge en la empresa capitalista como forma de lograr la maximización de la gerencia. Con el modo de producción capitalista, aparece la ganancia como una categoría económica y, entonces, es posible medir, en términos uniformes, tanto los objetivos como los medios de la actividad de la empresa.

Para la empresa capitalista, la racionalidad económica es una necesidad vital: por una parte, constituye el único medio posible de cumplir con los objetivos que persiguen sus propietarios; por otra, es la única forma de mantenerse dentro de la competencia que se libra continuamente entre las distintas empresas. Estas cuestiones no dejan espacio para otros sitios que no sea maximizar la utilidad de dicha clase.

Los efectos de la racionalidad económica en el capitalismo tienen un carácter individualista, lógica consecuencia del régimen de la propiedad de los medios de producción prevaleciente en el sistema. Esto no solo deforma el principio, sino que limita sus beneficios y los hace, incluso, contradictorios, como producto del carácter antagónico de las reacciones de producción en el capitalismo. La sociedad como sistema no participa en sus beneficios.

El concepto de racionalidad económica tiene, por tanto, su expresión máxima en una de las partes, sujetas al sistema social: fábricas, granjas y escuelas, entre otras, con la del sistema nacional de la economía, vista en su conjunto.

### **Carácter limitado del alcance administrativo**

Hay un número límite racional de posiciones, que en un mismo individuo puede atender directamente. Ello significa que un dirigente cualquiera estará en condiciones de supervisar el trabajo del grupo social, hasta un punto en el cual el número de personas a dirigir sea demasiado grande para ser atendido con efectividad. Ese punto donde empieza a decrecer la eficacia de dirección, además de depender de la condición, es una cifra objetiva y subjetiva del grupo a dirigir, así como el medio donde se desenvuelve.

Por otra parte, existe también un límite en el crecimiento numérico de los niveles verticales, es decir, de aquellos que se encuentran entre quién dirige en un punto dado de la estructura y dónde se ejecutan los hechos económicos, sociales, militares o políticos.

Esto significa que la efectividad de la dirección empieza a disminuir a partir del momento en que los niveles intermedios administrativos, sobrepasan el número que garantice una comunicación racional entre la base y la superestructura.

El primero de los límites tiene un carácter horizontal, el segundo, vertical. Ambos límites se oponen, porque reducir uno de los dos implica aumentar el otro. La administración debe reconocer esta situación y buscar un equilibrio entre ellos.

### **Correspondencia entre la autoridad, los medios y la responsabilidad**

La autoridad es la capacidad que se tiene para hacer o mandar a hacer algo. En el orden administrativo, ser autoridad incluye la previsión de los medios que permiten ejercerla adecuadamente.

Al respecto, la autoridad y los medios que se otorgan, exigen que se cuente con una contrapartida capaz de asegurar el uso justo y efectivo de lo concedido. Dicha contrapartida se denomina responsabilidad, y es la obligación del dirigente a responder, ante la sociedad, por la autoridad y los medios que esta ha puesto en sus manos.

Se plantea que la responsabilidad que se exija, debe ser equivalente a la autoridad que se le ha conferido, así como a los medios puestos a su disposición para el ejercicio de ese mando. Esta equivalencia, en muchos casos, es más cualitativa que cuantitativa.

### **Indelegabilidad de la responsabilidad**

Al delegar autoridad a un subordinado, el delegante no podrá transferir a este la responsabilidad que tiene ante su superior, por el resultado de la gestión que ha delegado.

### **Introducción continua de las técnicas**

La sociedad socialista eleva, a su expresión máxima, la posibilidad de utilización de los avances científicotécnicos del mundo contemporáneo. Es necesario que sus logros sean introducidos continuamente en el sistema para garantizar los aumentos en la producción, productividad, calidad y bienestar general de la sociedad, los cuales permiten alcanzar, en el plazo más breve posible, una formación socioeconómica de carácter mucho más avanzado y justo.

### **Distinción necesaria entre las funciones ejecutivas y las de asesoramiento y servicio**

La complejidad de los organismos administrativos modernos ha generalizado determinadas divisiones del trabajo, encaminadas a hacer más efectiva la gestión administrativa; sin embargo, estas particiones, a su vez, generan sus propias dificultades.

Una de las más importantes divisiones administrativas del trabajo lo constituye la separación entre los órganos ejecutivos y los funcionales.

Los órganos ejecutivos son aquellos responsabilizados con dirigir la actividad principal, es decir, constituyen la razón de ser del organismo, la producción en la actividad industrial, o la distribución en

el comercio exterior. Estos cuentan con autoridad integral que les permite mandar y hacer obedecer.

### **Unidad entre la administración y la información**

Una de las cuestiones que distingue el proceso de administración es la constante circulación de la información, tanto dentro de la entidad como con respecto a su medio exterior.

Administrar significa captar lo que está sucediendo (información), transmitirlo al punto de dirección, compararlo con lo que debe suceder, decidir lo que se va a hacer, convertir esa decisión en información y transmitirla a los órganos ejecutores.

### **Principios generales y específicos de administración de la dirección socialista**

1. Centralismo democrático
2. Objetividad
3. Carácter concreto
4. Proporciones óptimas y eficacia
5. Eslabón fundamental
6. Estímulo
7. Unidad de objetivos entre el Partido, Administración y Sindicato
8. Control desde arriba y desde abajo
9. Subordinación del interés individual al colectivo

#### **Centralismo democrático**

La dirección socialista tiene que hacer consecuente el hecho de la propiedad social de los medios de producción, con la necesidad de que un grupo reducido de miembros de esa sociedad gobiernen la acción, en representación y para el beneficio de todos.

Este principio plantea, por una parte, la discusión colectiva, es decir, la participación de las masas en el proceso de análisis y evaluación de las decisiones básicas y, por la otra, el concepto de decisión y responsabilidad única; igualmente garantiza a la sociedad, además de una dirección central, el conocimiento sobre quién es sujeto de la autoridad que ella otorga y a quién podrá exigirle responsabilidades por el resultado de la gestión.

#### **Objetividad**

La aplicación de una administración científica requiere el conocimiento profundo de las leyes objetivas que gobiernan el desarrollo de la sociedad, incluso, la dirección consciente de los procesos, en función de las exigencias de esas propias leyes.

#### **Carácter concreto**

Respecto a este principio se ha planteado la necesidad de que las leyes objetivas se analicen en función de las condiciones concretas de los procesos sociales, para que de ahí derive la forma de instrumentarlas de una manera práctica, según cada caso.

Esto implica el conocimiento justo de la situación del sistema social, sus componentes, la forma en que se manifiestan, la relación de este sistema con otros y el nivel de desarrollo del sistema en sí, a fin de identificar cómo actúan las leyes en ese caso, cuáles nuevas pueden surgir y cómo deben instrumentarse prácticamente.

#### **Proporciones óptimas y eficacia**

Tal principio parte de la necesidad de alcanzar los mejores resultados con el empleo mínimo de recursos y tiempo. Este, expresado en términos de la sociedad, garantiza la generalización de los métodos en función del alcance más racional de los objetivos del sistema.

### **Eslabón fundamental**

La sociedad es un sistema altamente complejo. Todo sistema, para demostrar su eficacia, debe ser capaz de mantenerse en un constante proceso de perfeccionamiento. Esto no es fácil en el sistema social, pues el conjunto de elementos, subconjuntos, tareas, interrelaciones y especialidades, entre otras, es tal, que no se pueden concentrar los esfuerzos en todos los aspectos al mismo tiempo.

Esta complejidad de problemas ha sido analizada como una nomenclatura donde todos los eslabones no tienen la misma importancia o significación, a los efectos del sistema social. En este sentido se plantea la necesidad de descubrir el eslabón fundamental, es decir, aquel capaz de ejercer la influencia mayor en todo el sistema y ser, por tanto, decisivo en cuanto al perfeccionamiento del conjunto.

### **Estímulo**

El hombre, como ser inteligente, actúa bajo motivaciones que lo inducen a tener determinada conducta social. El estímulo moral y material debe ser considerado como un elemento importante y fundamental para la dirección del grupo social. En el sistema socialista, este estímulo va orientado a que el hombre tenga esa actuación, lo cual representa una satisfacción para él. Sobre los estímulos morales y materiales, Fidel Castro señaló: "Junto al estímulo moral hay que usar siempre el estímulo material, sin abusar de uno ni de otro, porque lo primero nos lleva al idealismo y lo segundo al desarrollo del egoísmo individual".

### **Unidad de objetivos entre el Partido, la Administración y el Sindicato**

La acción integrada y conjunta del Partido, la Administración y el Sindicato en los organismos, las empresas y otras unidades, permite asegurar una dirección exitosa de la economía y un perfeccionamiento creciente de los procesos de producción y servicios.

### **Control desde arriba y desde abajo**

El control desde arriba lo hacen los organismos superiores y la administración, mediante los mecanismos administrativos y político correspondientes. El control desde abajo se efectúa, entre otras formas, en el proceso de rendición de cuentas de los delegados al Poder Popular, por medio de las asambleas de producción y servicios y mediante el derecho del núcleo del Partido y del movimiento sindical a conocer y participar en las actividades del centro de trabajo.

### **Subordinación del interés individual al colectivo**

En el caso de existir oposición entre los intereses del individuo con respecto a los intereses del grupo social, estos últimos tienen preponderancia sobre los primeros.

### **Enfoque del sistema**

Concibe la organización sanitaria como un sistema unificado y dirigido por partes relacionadas entre sí, por lo que cualquiera de ellas afecta a todas las demás, o sea, en vez de ocuparse por separado de estas, dicho enfoque permite que se le mire como un todo y como parte de un ambiente externo más amplio.

### **Características y propiedades de un sistema**

Puede resumirse de la forma siguiente:

- Funciona como un todo único, o sea, puede ser delimitado del medio, por ejemplo: un consultorio, un policlínico, un municipio, una facultad, una farmacia, entre otros.
- Está compuesto por un conjunto de elementos que lo integran, por lo cual puede decomponerse en sus partes, por ejemplo: en un policlínico se puede estudiar, por separado, los diferentes departamentos, laboratorios y otros.

- Dispone de una estructura interna que interrelaciona sus elementos y la determina, es decir, las relaciones existentes entre el laboratorio y los consultorios, la conexión entre los grupos básicos de trabajo y demás.
- Posee relaciones externas, o sea, con el medio que lo rodea, las cuales se establecen con los órganos políticos, sociales y de masas.
- Tiene propiedad integradora, que lo distingue cualitativamente, por ejemplo: mejorar el estado de salud de la población.
- Funciona para lograr un objetivo, una finalidad, en el caso de los sistemas autodirigidos.

El modelo universal del sistema cuenta de varias partes:

- Entradas. Es lo que el sistema recibe del exterior, en el caso del sector de la salud, está constituido por los pacientes, la energía, el presupuesto, la información, los recursos materiales, humanos y financieros y otros.
- Salidas. La transformación de las entradas dentro del subsistema regido, pueden decirse: los pacientes curados, mejorados o fallecidos, los órganos de los pacientes operados, los gastos del presupuesto, las estadísticas de todos los eventos realizados en el sistema de información, y demás.
- Procesador. Formado por el subsistema regido, en otras palabras, donde se procesa todo lo relacionado con las entradas para que surjan las salidas. Se producen las acciones para dar cumplimiento a los objetivos. En el caso del subsistema rector, está constituido por elementos sensores representados, tanto que recoge estadísticas; el comprador, caracterizado por el consejo de dirección y el grupo que se dedica a realizar el análisis de los resultados obtenidos en el proceso y, por último, el activador, que representa el agente de la información que entra al sistema, y sale el otro elemento del sistema a la alimentación.
- Retroalimentación. Permite, entre otras cosas, realizar el control dentro del sistema.

Para lograr la finalidad, en el caso del Sistema Nacional de Salud es mejorar, de manera constante, el estado de salud de la población.

El enfoque del sistema es un método del conocimiento de la teoría general de sistema que posibilita, en un momento dado, estudiar un objeto, fenómeno o proceso considerado como tal mediante su análisis.

### **Principios del enfoque sistemático**

- Concibe el objeto de estudio como un todo, del cual surgen nuevas cualidades que no poseen sus elementos por separados, es decir, delimitados.
- Descompone el objeto de estudio en sus partes para facilitar el análisis.
- Identifica la organización interna del objeto de estudio, conoce su estructura y lo determina.
- Descubre las múltiples relaciones externas e internas.
- Analiza las funciones y conoce la dinámica para lograr la finalidad.

### **Enfoque por objetivos**

Los objetivos son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Es un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos.

Considerando que debe lograrse uno, se determina un lapso de tiempo específico para su realización. En resumen, son las metas que se persiguen, en un ámbito definido, y sugieren la dirección de los esfuerzos de una organización.

Por concepto, el enfoque en la administración es aquel por el cual el sujeto y el objeto de dirección, en conjunto, definen y estructuran los objetivos del sistema y establecen las áreas de responsabilidad de cada cual como base para la evaluación de los resultados que se proponen alcanzar.

Para conducir el proceso de administración, se deben definir en los objetivos, su contenido y nivel de ejecución, el tiempo en que deben cumplirse y la precisión de lo que se quiere obtener.

Los objetivos<sup>5</sup> que se tracen deben ser:

- Flexibles: Que puedan ser modificados de acuerdo con las circunstancias para que se adapten a las condiciones de estas.
- Motivadores: Estén al alcance de las personas y en correspondencia con las aspiraciones

individuales de ellas.

- Comprensibles: Deben ser sencillos y claros en su redacción.
- Comprometedores: Se confeccionan a partir de todos los involucrados, pero una vez aprobados son de obligatorio cumplimiento.
- Convenientes: Deben apoyar la misión de la institución o el grupo que lo asuma.
- Medibles: Que puedan cuantificarse, para poder evaluar sus avances.
- Factibles: Posibiliten ganarse en las condiciones de la organización.
- Aceptables: Aprobados por los directivos y trabajadores.

### **Sistema de dirección de la sociedad socialista cubana**

A todo sistema organizativo (sociedad, territorio, organismo político, ministerio, empresa y demás) corresponde un proceso administrativo específico, caracterizado por ciertos objetivos, elementos, relaciones, propiedades, flujos de información, métodos, funciones, decisiones y resultados. A esta forma particular que asume el proceso administrativo, bajo determinadas condiciones de tiempo y espacio, se le denomina "sistema de dirección".

### **Estructura del sistema de dirección del estado cubano.**

Los fundamentos políticos, sociales y económicos del Estado cubano actual, vienen definidos en el capítulo 1 de la Constitución de la República de 1976 y en su modificación de 1992. En esta se establece que la República de Cuba es un Estado socialista, de obreros y campesinos y demás trabajadores manuales e intelectuales. Todo el poder pertenece al pueblo trabajador, el cual lo ejerce por medio de las asambleas del Poder Popular, y demás órganos del estado que de ellas se derivan, o directamente.

Este poder se sustenta en la firme alianza de la clase obrera con los campesinos y las demás capaces trabajadoras de la ciudad y el campo, bajo la dirección de la clase obrera.

La Constitución establece, igualmente, en su capítulo VII los principios de organización y funcionamiento de los órganos estatales, plasmados, que estos funcionan y desarrollan su actividad sobre la base de los principios de la democracia socialista, la unidad de poder y el centralismo democrático.

Estos 3 principios se manifiestan correctamente en las formas siguientes:

1. Carácter electivo y periódicamente renovable de todos los órganos de poder del estado, órganos ejecutivos y tribunales.
2. Control de la actividad de los órganos estatales, los diputados, delegados y funcionarios, por parte de las masas populares.
3. Obligación de los elegidos de rendir cuentas ante sus electores, y derecho de estos, a revocar el mandato de los primeros.
4. Posibilidad de cada órgano estatal de aprovechar, en el marco de su competencia, los recursos y posibilidades locales, y la participación de las organizaciones sociales y de masas.
5. Los órganos estatales inferiores están obligados a cumplir las obligaciones de los órganos estatales superiores y de rendirles cuenta sobre su gestión.
6. La doble subordinación de los órganos ejecutivos y administrativos.
7. La libertad de discusión, el ejercicio de la crítica y autocrítica y la subordinación de la minoría a la mayoría en todos los órganos estatales colegiados.

El sistema de dirección del Estado socialista cubano se integra de la forma siguiente:

- Constituciones representativas del poder estatal
- Órganos de dirección y administración del Estado
- Instituciones judiciales y fiscales
- Instituciones armadas

Las instituciones representativas del poder estatal constituyen los máximos órganos de autoridad estatal dentro de sus diferentes instancias. Sus miembros son nominados y elegidos por el pueblo y su poder emana directamente de este. Dichas instituciones son:

1. La Asamblea Nacional: órgano supremo del poder del estado y el único con potestad constituyente

y legislativa de la República.

2. Las asambleas locales: están investidas de la más alta autoridad para el ejercicio de sus funciones estatales en los niveles de provincia y municipio.

Una vez constituida la Asamblea Nacional, esta elige, entre sus diputados, al Consejo de Estado, integrado por 1 presidente, 1 primer vicepresidente, 5 vicepresidentes, 1 secretario y 23 miembros más.

El Consejo de Estado es un órgano de la Asamblea Nacional del Poder Popular, y la representa entre uno y otro período de sesiones, ejecuta los acuerdos de estos y cumple las demás funciones que la constitución le atribuye, ostenta la suprema representación del Estado cubano.

El Presidente del Consejo de Estado es Jefe de Estado y Gobierno. Las atribuciones del Consejo de Estado vienen descritas en el artículo 93 de la Constitución de la República.

El resto de las instituciones administrativas, judiciales y armadas de la República, se subordinan a las instituciones, representativas del Estado socialista cubano.

Las instituciones judiciales y fiscales están formadas por el Tribunal Supremo Popular, la Fiscalía General de la República y los Tribunales Populares, en los espacios provincial y municipal.

Los órganos de dirección y administración del Estado están constituidos por los organismos centrales (comités estatales, ministerios e institutos) y por las direcciones administrativas, locales, tanto de la provincia, como el municipio. El conjunto de estos órganos forman el Gobierno de la República, cuyo máximo organismo ejecutivo y administrativo lo constituye el Consejo de Ministros.<sup>4</sup>

El aparato del Estado cubano está formado por órganos representativos, administrativos, judiciales, fiscales y de control de defensa. Cada grupo de órganos cumple una función específica en el aparato de poder y entre ellos.<sup>6</sup>

## Referencias bibliográficas

1. Ramos Brito N, Aldereguía Henríquez J. Medicina social y salud pública en Cuba. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1990: 23-60.
2. Moreno Elda A. Material bibliográfico y de apoyo para el desarrollo del Programa de Administración de Salud. La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2002: 32-5.
3. Hernández Elías R, Verdecía Fernández F. Teoría y administración de salud. Textos básicos. La Habana: MINSAP, 1982: 23-8. (Colección El Estudiante de Medicina)
4. Carnota Lauzán O. Curso de administración para dirigentes. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1988: 17-28.
5. Toledo Curbelo GJ, Rodríguez Hernández P, Reyes Sigarreta M, Cruz Acosta A, Caraballoso Hernández M, Sánchez Santos L, et al. Fundamentos de Salud Pública. La Habana: Editorial de Ciencias Médicas, 2004; t 1:32-40. <[http://bvs.sld.cu/libros\\_texto/salud\\_publica\\_1/pagina\\_legal.pdf](http://bvs.sld.cu/libros_texto/salud_publica_1/pagina_legal.pdf)>[consulta: 12 diciembre 2008].
6. Mantilla Correa A. Introducción al estudio del Derecho. La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2007: 10-8.

MsC. Nilecta Lucía Berenguer Guarnaluses. Carretera de El Caney No. 181, entre Santa Teresa y Ducureaux, Santiago de Cuba

Dirección electrónica: [maritza@sierra.scu.sld.cu](mailto:maritza@sierra.scu.sld.cu)

<sup>1</sup> **Especialista de I Grado en Higiene y Epidemiología. Máster en Enfermedades Infecciosas. Profesor Asistente**

**Facultad de Tecnología de la Salud, Santiago de Cuba, Cuba**

<sup>2</sup> **Licenciada en Derecho. Máster en Asesoría Jurídica. Instructora**  
**Universidad de Ciencias Médicas, Santiago de Cuba, Cuba**

Recibido: 20 de abril de 2009

Aprobado: 12 de junio del 2009



La gerencia y la dirección científica

## CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Arroyo de la Tejera JE, Berenguer Guarnaluses NL. La gerencia y la dirección científica [artículo en línea]. MEDISAN 2009; 13(6) <[http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol13\\_6\\_09/san20609.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol13_6_09/san20609.htm)> [consulta: día/mes/año].