



03/Los directivos y la gestión carismática en las casas sanitarias de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.

Dr. Marcelo Zambrano,
Gerente Médico.
Hospital San Juan de Dios. Quito (Ecuador).

Los directivos laicos no solamente tenemos responsabilidad en la sostenibilidad de las estructuras sino también en la vigencia de los valores. En este sentido podemos afirmar que cada día tomamos decisiones que impactan en las áreas asistenciales- financieras, estas decisiones van creando estilos de gestión que terminan configurando escenarios determinantes para el horizonte futuro de las Obras. La pregunta para los asistenciales y financieros sería "Cual es nuestro rol como directivos laicos en el contexto de las dimensiones de la pastoral de salud, social y vocacional; cómo lograr que nuestras decisiones operativas y estratégicas favorezcan no solo la sostenibilidad sino también escenarios saludables para el desarrollo de la gestión y el Carisma sin ocasionar paradoja..." Por último, este artículo menciona la relación de los valores guía de la Hospitalidad con conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad en el marco de la gestión moderna, un tema que debería permanecer abierto a la sana discusión.

Palabras clave: Gestión, Carisma, Orden Hospitalaria, Valores.

Lay managers are not only responsible for the sustainability of structures but also for the validity of values. In this sense we can state that every day we take decisions that have an impact on the healthcare and financial areas which create management styles that end up shaping scenarios that establish the future horizon of the Works. The questions for healthcare and financial people would be: "What is our role as lay directors in the context of the dimensions of Health Pastoral, social and vocational care? How can we ensure that our operational and strategic decisions favor not only sustainability but also healthy scenarios for the development of management and charism without creating a paradox?" Finally, this article mentions the relationship of the guiding values of Hospitality with concepts of efficacy, efficiency and effectiveness in the framework of modern management, a topic that should remain open to healthy discussion.

Key words: Management, Charism, Hospitaller Order, Values

El concepto gestión en valores o gestión carismática, como se definió en 2012, se refiere al modo de desarrollo y adecuación a las circunstancias y situaciones contemporáneas. Nuestra institución se expresa en valor de la Hospitalidad y se organiza en la misión compartida entre Hermanos y colaboradores llevando a cabo una gestión carismática, es decir, haciendo las cosas bien, con sentido, y siguiendo los principios que justifican la razón de ser de la Orden. **(Revista IN N° 253, 2017).**

En la bibliografía de la Orden Hospitalaria podemos encontrar algunas reflexiones sobre la importancia estratégica de los directivos laicos conduciendo los procesos asistenciales, administrativos y financieros de las casas apostólicas y fomentando el desarrollo de la Misión, Valores y Principios que son el motivo de existencia de las estructuras sanitarias, socio-sanitarias y sociales.

Estos apuntes que han salido la interacción de la literatura encontrada con las experiencias en gestión en salud del autor pretenden abrir espacios de reflexión y sana discusión que permita unificar de manera más efectiva el lenguaje de la gestión carismática en el terreno de las decisiones técnicas.

Podemos afirmar que existe una búsqueda permanente de maneras para articular la gestión y el carisma; estas letras pretenden hacer un pequeño recorrido por algunos documentos y artículos publicados por la Orden, sumado a reflexiones personales producto de la experiencia en gestión y la vivencia del carisma.

Algunos temas se plantean en forma de pregunta dejando entrever que mis opiniones son más bien inquietudes vivenciales y existenciales como médico y Directivo Laico actualmente sirviendo en el Hospital San Juan de Dios de Quito; estos apuntes buscan fomentar la reflexión y sumar criterios constructivos acorde a los nuevos escenarios que imperan en el siglo XXI, escenarios a los que debemos adaptarnos siempre con la delicadeza de no afectar sino fortalecer el carácter misional que nos impulsa. Es de relevancia mencionar un texto pertinente a la gestión, que dice:

“Los Directivos, en cuanto máximos responsables, han de velar para que la misión de la Orden se lleve adelante y se visibilice en cada una de las Obras Apostólicas, a través de un gestión y organización coherente con el estilo de la Orden, procurando los medios humanos y materiales necesarios. Todos los demás, Hermanos y Colaboradores, han de conocer y tener plena conciencia de que con su trabajo bien hecho, están contribuyendo al desarrollo de la misión en cada una de la Obras Apostólicas, es decir a la evangelización y a la Pastoral en sentido amplio [...]” **(La Pastoral según el estilo de San Juan de Dios)**

1/

¿Existe paradoja entre gestión y carisma?

En su libro, el **Hno. José M. Bermejo** menciona que llevar adelante la armonización del carisma con la gestión es un reto reconociendo que no es fácil encontrar gestores externos (colaboradores)

que reúnan el perfil de gestor carismático, con el riesgo de que el carisma y la identidad puedan resentirse al aplicar criterios técnicos de gestión moderna y se termine afectando las condiciones para otorgar una adecuada asistencia a los enfermos. Pero más adelante en su libro menciona

“No es incompatible ser gestores y Hermanos de San Juan de Dios. El mismo Fundador ejerció ese papel del principio hasta el final de su vida [...]”

En un editorial, el **Hno. William Pintado**, Superior de la Provincia Sudamericana Septentrional menciona:

“La Gestión carismática tiene en cuenta aspectos como: la Misión en si misma; los Principios que sustentan, definen y guían la organización; y los Valores sobre los que basa su desarrollo.

Estos tres aspectos son el cuerpo base de lo que llamamos Carisma. Partiendo de esto es que nuestra gestión es Carismática [...] pero como el Carisma por sí mismo siempre busca lo mejor en todo, por supuesto también lo busca en la gestión [...]”

Puedo observar de mi experiencia en gestión que el sistema de valor central y los valores guía junto a los principios establecen un sistema de gestión de carácter estratégico fundado en valores y aplicado durante siglos generando espacios de acción que permiten articular un sistema simple y claro que predomina en el nivel estratégico.

Sin embargo las necesidades actuales exigen buscar herramientas de gestión en el área operacional con medición de indicadores que permitan monitorear permanentemente la capacidad de autogestión y continuidad.

Sobre estos temas se mencionan al final de este apunte herramientas y conceptos conocidos en la gestión que podrían articularse a los valores guía a manera de check list en los proyectos y proceso de toma de decisiones para directivos laicos en su quehacer diario de nivel estratégico y operacional.

2/

¿Existe diferencia entre respeto y adherencia voluntaria a los valores de la Orden?

El respeto al carisma en un Directivo laico es una virtud relacionada a la prudencia, pero no implica el involucramiento vivencial necesario para la misión de las casas que tienen el carácter apostólico, según se menciona en un artículo referente a gestión carismática escrito por el **Hno. Joaquim Erra, (Revista IN N° 252 año 2016)** en donde dice

“Por tanto, seguramente sólo podremos gestionar carismáticamente, si de una manera más o menos consciente, realizamos un acto voluntario de “adhesión” a unos valores y por tanto a un estilo determinado.

Todos sabemos que los temas relacionados con los valores tienen un importante componente vivencial. Por tanto, se hace necesario introyectarlos y hacer experiencia de ellos, para que haya una apropiación e identificación lo máximo posible. Ello es lo que permite avanzar en la pretendida confluencia de valores

LH n.324

personales e institucionales. Se trata de un proceso en continuo desarrollo [...].”

Es deseable que los directivos de las casas tengan un perfil que incluya una adherencia voluntaria que permita ejercitar la vivencia diaria, pues si solo hay respeto sin adherencia voluntaria podría existir una carencia de sensibilidad y afectarse el quinto principio que menciona el equilibrio entre técnica y Humanización los escenarios futuros de las casas dependerían de la interacción diaria de estos dos aspectos.

3/

¿Qué escenarios dinámicos podemos producir los directivos laicos?

Existe el escenario estructural que se complementa con los valores misionales, sin embargo, los directivos tomamos decisiones que al corto o largo plazo producen pequeños escenarios dinámicos referentes a clima laboral, el ejercicio del Carisma, sostenibilidad, hermanamiento con otras casas, exteriorización de servicios a la comunidad, apertura o no hacia los necesitados, construcción inadecuada de oferta de servicios, búsqueda de mercados que afecten los valores guía, gestión exclusiva de costos sin pensar en las personas, etc.; todo esto podría en determinado momento cambiar la dirección del “barco” hasta provocar una pérdida progresiva del horizonte misional con una merma de la condición Apostólica del lugar y deviniéndose en hospitales comunes de buena calidad y de buena fe o albergues de carácter social olvidando el sentido del “humanismo cristiano”.

La razón de continuidad estructural debe ineludiblemente ligarse a mantener el valor fundacional y misional. Estos cambios podrían sucederse por acumulación de diarias decisiones de los directivos cuyos proyectos no pasen por el tamiz de los valores los cuales desglosando a profundidad conforman elementos orientadores de un sistema de gestión de carácter estratégico (respeto, responsabilidad, calidad, espiritualidad), lo cual se menciona en la parte final junto a la medición de indicadores de gestión sumado a los basados en los 13 principios de la OH.

4/

La conexión diaria entre pastoral de salud, social y vocacional.

En la OHSJD tenemos el privilegio de trabajar bajo el concepto de “humanismo cristiano” lo cual se ve reflejado en las dimensiones de la pastoral de salud y social.

En la Orden, la asistencia sanitaria tiene una significación que va más allá del ejercicio académico de la medicina y se convierte en una vivencia fomentada y cultivada por quienes toman las decisiones de tipo estratégico y táctico; para poder cumplir con este fin, los directivos deben estar capacitados y sensiblemente alineados como adherentes voluntarios, esto implica no solamente guardar un cauto respeto por los principios sino una vivencia diaria con el Carisma, su expresión en la Hospitalidad y sus valores guía acompañando a la toma de decisiones. En referencia al aspecto vocacional, existe una alta cantidad de personas fijas o en tránsito por las casas sanitarias y/o sociales (colaboradores, pacientes, familiares, etc.), en ocasiones existen cientos de personas

En la Orden, la asistencia sanitaria tiene una significación que va más allá del ejercicio académico de la medicina y se convierte en una vivencia fomentada y cultivada por quienes toman las decisiones de tipo estratégico y táctico

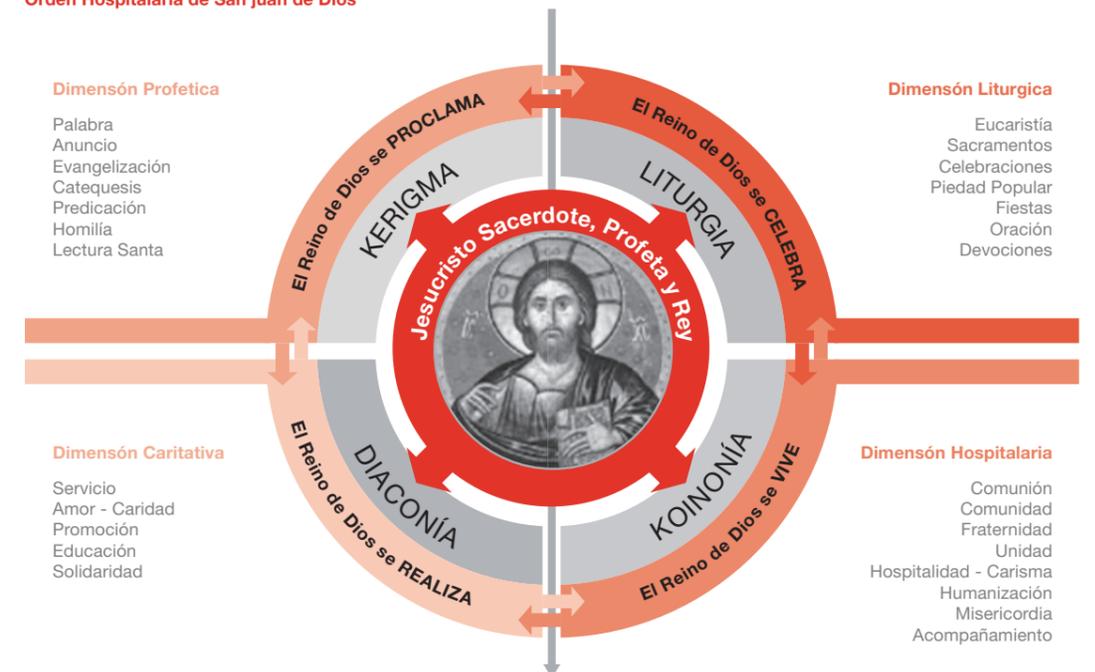
que ingresan y salen por nuestras estructuras, las cuales en su mayoría participan de experiencias vivenciales en la dinámica del fenómeno salud-enfermedad, siendo función de los Directivos abrir espacios para favorecer las oportunidades de programas permanentes de siembra a través de la difusión de las obras y capacitación en la identidad de la OH en la asistencia diaria. Las experiencias vivenciales crean terrenos propicios para sensibilizar el alma de las personas a las verdades de Dios y encontrar el propósito de vida.

Cuando se analizan los conceptos y contenidos de las 4 dimensiones resumidas en el gráfico siguiente nos daría la impresión a primera vista de que es exclusivo para determinado perfil de personas en un proceso de formación eclesial, sin embargo y en un atrevimiento de quien escribe, debo mencionar que se puede encontrar espacio en las 4 dimensiones para los diseñadores laicos de la gestión y de los escenarios que producen las decisiones de cada día en una Casa Apostólica, es más, considero necesario fomentar el desarrollo del potencial que existe en cada directivo laico para vivenciar, realizar, fomentar y favorecer los componentes hospitalario, caritativo, proclamativo y celebrativo en una sinergia saludable con las acciones permanentes de los Hermanos, convirtiéndonos en facilitadores de escenarios propicios para capacitación continuada y motivación a nuestros Jefes de área, Coordinadores y Supervisores operativos; cuidando del respeto a las variadas creencias y confesiones, considero que siempre habrá lugar para sembrar la identidad y una gestión efectiva. Se podría analizar posibilidades en el siguiente análisis, tomando como referencia el gráfico mencionado.

5/

¿Qué lugar ocupa un directivo en las 4 dimensiones de la Pastoral de Salud y Social?

Dimensiones de la Pastoral de la Salud y Social Orden Hospitalaria de San Juan de Dios



5/1

El directivo laico viviendo la dimensión Hospitalaria.

Conocemos que es difícil encontrar directivos laicos a la medida de cada organización, pero no debemos olvidar que nuestra vara de medida no debe estar muy alta en promedios, experiencia y legado de éxito empresarial, pues podemos olvidarnos de los requisitos mínimos de personalidad, sensibilidad, resiliencia, con corazón dispuesto a aprender y mentalidad abierta a crecer más allá de la técnica.

No solo buscamos profesionales y personas sino también terrenos para sembrar, debido a la escasez va a tornarse difícil la búsqueda de directivos laicos a la medida de nuestras necesidades organizacionales, más bien se podría sugerir buscar personas con los “requisitos mínimos” para formar y contagiar, aquellos en quienes a más del impacto de la experiencia profesional les haya quedado una pequeña brecha de sensibilidad social y espiritual susceptible escuchar aspectos relacionados a la identidad de la OH y cuya expresión de adherencia y/o vivencia pueda ser visible en el testimonio diario de un directivo laico. Podríamos llevarnos la grata sorpresa de ver expresiones vivenciales relacionadas a la Dimensión Hospitalaria y posiblemente gestión eficaz y eficiente relacionada a los valores carismáticos; un pensamiento muy optimista dirán algunos... o simplemente una reconciliación entre Gestión y Carisma cuya referencia data de hace varios siglos en el ejemplo del fundador. Esto nos llevaría a reconsiderar los requisitos en el modelo vigente de perfil de cargo a la hora de buscar y seleccionar...

5/2

El directivo laico realizando la dimensión Caritativa.

Como directivos tenemos la responsabilidad de tomar decisiones que sean consecuentes, esto

es, evaluando por anticipado la consecuencia inmediata, mediata y a largo plazo; si aprovisionamos para que la rentabilidad permita concretar proyectos de reinversión en la misma estructura estamos ejercitando la autogestión; si aprovisionamos adecuadamente en nuestros objetivos presupuestarios para ayudar o sostener otras casas apostólicas estamos ejercitando el hermanamiento; si aprovisionamos para la autogestión, hermanamiento y proyectos sociales que nos permitan insertarnos en la comunidad para compartir el humanismo cristiano con los más necesitados estamos honrando la identidad fundacional.

El directivo laico que tenga preparación y sensibilidad para incursionar integralmente en la Gestión Carismática posee las credenciales para multiplicar logrando el equilibrio entre la técnica y la humanización de su gestión.

5/3

El directivo laico fomentando y favoreciendo las dimensiones Profética y Litúrgica.

“El acompañamiento espiritual de los enfermos y necesitados, de sus familias y los colaboradores, forma parte integrante de nuestra misión hospitalaria, además de ser un derecho del enfermo...” (La Pastoral según el estilo de San Juan de Dios).

Es muy probable que un directivo laico no posea el talento proclamativo y menos litúrgico pero a través de sus decisiones coordinadas con Pastoral puede fomentar espacios para la oración, la lectura, la siembra en grupos de apoyo y talleres preventivos, incluir la terapia espiritual como magnífico complemento que coadyuve a la efectividad del tratamiento o menor índice de recaídas, abrir espacios al área de Pastoral es elevar la calidad del servicio a nuestros pacientes, familias

y colaboradores. Como decía Juan Ciudad

“Quiero traer un médico espiritual que os cure las almas, que después para el cuerpo no faltará remedio” (Castro XII).

El favorecer los espacios celebrativos que disponga la Orden y el área de Pastoral demanda el involucramiento de los directivos laicos organizando a los pacientes, familias y colaboradores, abriendo las puertas para la comunidad, atendiendo las necesidades logísticas y de estructura para cada actividad litúrgica.

6/

¿Qué herramientas estratégicas y operacionales se podrían articular a los valores y principios de la Orden Hospitalaria?

Ha existido a lo largo de los años una gestión por valores que por sí mismo promueven un pensamiento y decisiones observando los 4 valores guía del Carisma, posiblemente los escenarios actuales conllevan la necesidad de bajar al campo de la operatividad en las casas a manera de metodología operacional y susceptible de medición periódica.

“Identificar los pasos necesarios para afrontar los desafíos de nuestro tiempo es exactamente para lo que sirve la

evaluación de la Gestión Carismática”. (Cap. 2. Gestión Carismática, Guía para la evaluación y mejora de nuestra misión apostólica. Curia General OH 2012).

El guiarse por valores y metodología de sentido común aumenta la posibilidad de permanencia, pero sin métodos de administración de estructura, procesos y resultados podríamos perder grandes oportunidades de productividad, autogestión y sostenibilidad como requisitos actuales para los equipos de gestión.

La gestión técnica debe buscar herramientas y metodologías que refuerzan los valores en los macroprocesos y actividades operacionales creando bases sólidas para el futuro en el marco de los valores e instrumentos (Por ej. carta de identidad) de la Orden Hospitalaria.

6/1

Herramientas estratégicas.

Una de las definiciones de gestión estratégica dice que es

“El Arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” (Rubén Mario Lurbé),

está basada en misión, valores, objetivos, principios, políticas y demás documentos fundacionales referentes a la identidad de una institución. Respecto de la gestión táctica y operativa en servicios sociales o de salud disponemos en la literatura de criterios y metodología para planificar las estructuras, optimizar los procesos, evaluar resultados con sus indicadores, manejo del talento humano, de presupuestos, de proveedores, etc., que no van a ser definidos en este apunte

por asumir que son de conocimiento elemental de los directivos.

Respecto de la gestión estratégica con perfil carismático de los directivos de la OHE la misión, valores y principios constituyen ejes transversales de los que emanan criterios de comportamiento gerencial, por ejemplo:

- Los 4 valores guía de la Hospitalidad: Son guías de comportamiento que deberían acompañar el desenvolvimiento gerencial rutinario referente a planificación, proyectos o toma de decisiones rutinaria.
- Los 13 principios de la Orden como indicadores de humanización:

Los 4 primeros principios hablan de la prioridad al paciente asistido como centro de interés, la defensa de sus derechos e información adecuada, por tanto, al implementarse cualquier criterio, proyecto o herramienta de gestión se debe cuidar de no afectar esta dinámica de relación entre el personal asistencial y el paciente que incluye contacto, conversación y examen, sea de atención hospitalaria o ambulatoria, en caso de que el proyecto a implementar entrara en conflicto con estos principios se haría necesario revisar y modificar de tal manera que técnica y asistencia al paciente se produzcan complementándose de manera adecuada.

El principio N°5 toma suprema relevancia en su significado cuando menciona el equilibrio entre la técnica y la humanización, de hecho, la humanización puede convivir armónicamente con la metodología y la técnica siendo este desafío como un aprendizaje permanente de los directivos en cada obra y que se debe a la hora de diseñar los procesos y tomar decisiones acerca de la estructura, elaboración de indicadores, presupuestos, medir los resultados, capacitar a las personas y la gestión del cambio en general. Es por esta razón que la gestión se denomina carismática, porque es un estilo de la OH.

“La Orden tiene su propio estilo para gestionar sus obras apostólicas de acuerdo a su misión, a sus valores, a las necesidades del mundo de hoy y a las nuevas líneas de gestión que requieren las modernas organizaciones. Los criterios que definen el estilo de gestión de la Orden en la Gestión Carismática vienen indicados principalmente en la Carta de Identidad de la Orden” (Plan Estratégico 2016-2020. Provincia Sudamericana Septentrional)

Los principios N°6, 7 y 8 hablan de la ética, la dimensión espiritual y la dignidad que debe ser parte de nuestro quehacer diario. Los principios N°9,10,11,12 referentes a selección, formación, confianza, respeto a la identidad de la OH y acompañamiento del personal para buscar su participación de la misión tiene como sentido el alentar en competencias y sembrar los valores en nuestros colaboradores, sin embargo, durante el proceso de selección si las herramientas informáticas, de predicción o de gestión no son aplicadas en sano equilibrio con la búsqueda de personas con una mínima integridad y sensibilidad, corremos el riesgo de seleccionar altos promedios técnicos con escasa sensibilidad a los valores de la OH, esto podría provocar conflictos en los colaboradores al invitarlos en algún momento ulterior a ser partícipes de la misión institucional. El principio N°13 menciona la condición sin fines de lucro pero exige el respeto a las normas económicas y retributivas justas conocedores que la autogestión efectiva se relaciona a la sostenibilidad de la Obra.

“Cada Centro debe generar los recursos suficientes para su autofinanciación, manteniendo el adecuado nivel de sus servicios” Art 49. Reglamento general de los Centros de la Provincia Sudamericana Septentrional.

Los recursos de la Gestión Carismática expresados en los Principios y Carta de Identidad de la OH son capaces de incorporar un tamiz de valores por el cual deberían pasar nuestros planes, proyectos y decisiones como ejercicio de planificación

Los recursos de la Gestión Carismática y lineamientos operacionales expresados en los Principios y Carta de Identidad de la OH son capaces de incorporar un tamiz de valores por el cual deberían pasar nuestros planes, proyectos y decisiones como ejercicio de planificación.

En el caso de la OH puede estar conformado por las definiciones de cada uno de los valores guía de la Hospitalidad, que a manera de ejercicio podría responder a preguntas como por ejemplo: El tamiz estratégico respondería a la pregunta: Mis planes y proyectos toman en cuenta el respeto, la responsabilidad, la calidad y la espiritualidad?, en la siguiente adaptación teórica de los 4 valores que al final buscan referirse al valor central de la Hospitalidad, aplicable a la toma de decisiones sobre las personas, (cliente interno y externo), los proyectos, las estructuras, los procesos, los resultados, los proveedores, los presupuestos, planificación y selección de personal.

RESPECTO: Responde a la pregunta: ¿mi proyecto está acorde con la dimensión humana como el centro de nuestra atención? ¿Existe alguna afectación de mi decisión o proyecto a los derechos civiles o humanos, en la visión holística del cliente interno o externo?

RESPONSABILIDAD: Responde a la pregunta: ¿mi proyecto respeta la ética y una justa asignación de los recursos en todas las actividades? ¿Estoy favoreciendo con mis decisiones una adecuada sostenibilidad de la casa apostólica enfocada en los ideales de San Juan de Dios?

CALIDAD: Responde a la pregunta: ¿mi proyecto favorece la excelencia, fomenta la sensibilidad en la atención integral al paciente? ¿La satisfacción del usuario no se ve afectada por mis decisiones?

ESPIRITUALIDAD: Responde a la pregunta: ¿mi proyecto fomenta la oferta de atención espiritual hacia los usuarios sea cual fuere su confesionalidad?

6/2

Herramientas operacionales.

El tamiz operacional abarca a la toma de decisiones intermedias y estaría compuesto de varios conceptos de gestión que son comunes a todas las organizaciones por ser de uso general, por ejemplo:

Eficacia: (validez teórica). Responde a la pregunta ¿mi decisión tiene alguna referencia de validez probada?” o ¿solamente es producto de la intuición y subjetividad?

Eficiencia: (costo-beneficio). Responde a la pregunta ¿el beneficio que voy a obtener con esta inversión justifica el costo invertido?”

Efectividad: (Impacto real). Responde a la pregunta: ¿mi decisión tiene una alta probabilidad de provocar un impacto real, un cambio tangible, una modificación de los indicadores de gestión, económicos, de satisfacción, de metas, etc.?

Pertinencia: (conveniencia) Responde a la pregunta: ¿mi decisión es oportuna, adecuada, relevante, apropiada, consecuente, alineada a los valores y congruente con el impacto que se espera?

Factibilidad: (¿se puede?) Responde a la pregunta: ¿mi decisión es posible desde el punto de vista económico-presupuestario, técnico y operativo?

“El tamiz operacional pasa a convertirse en un ejercicio diario para directivos estratégicos, jefaturas intermedias, coordinaciones y supervisores operativos”.

Tanto las herramientas de tamiz estratégico y operacional se convierten en recursos de uso diario y aplicables a todas las organizaciones y latitudes, independientemente de la leyes y reglamentaciones locales e incluso del tipo de casa apostólica, sea esta de carácter sanitario, social

LH n.324

o socio-sanitario y su cultura organizacional. Terminan convirtiéndose en un estilo de gestión en todos los niveles de decisión y acción. Sobre estas herramientas básicas se apoyan muchos otros modelos locales de gestión cuyo objetivo es buscar una sana armonía transversal entre la optimización de las estructuras, la fluidez de los procesos, la selección y capacitación de las personas, el control de los presupuestos, la selección de proveedores y el cumplimiento de la Misión, Valores, Principios y Carta de Identidad como ejes transversales.

Bibliografía

Bermejo, J.M. (2002)

La Paradoja de la Gestión carismática.
Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.
Curia Provincial de Castilla. Madrid.

Del Llano, J et al. (1998)

Gestión sanitaria, innovaciones y desafíos.
Masson. Barcelona.

Erra, J. (diciembre 2016)

La Gestión Carismática en nuestros Centros.
Información y Noticias. (252-253)
pp. 36-45 Recuperado en
<https://www.ohsjd.es/reportaje/gestion-carismatica-nuestros-centros>

Orden Hospitalaria San Juan de Dios.

Provincia Sudamericana Septentrional (2016)
Plan Estratégico 2016-2020.

Orden Hospitalaria San Juan de Dios.

Provincia Sudamericana Septentrional

Reglamento General de los Centros

Recuperado en <http://www.sanjuandediosoh.com/pdf/reglamento-general-de-centros-2013.pdf>

Orden Hospitalaria San Juan de Dios.

Comisión de Pastoral (2002).

La Pastoral según el estilo de San Juan de Dios.
Recuperado en <https://issuu.com/septentrional/docs/la-pastoral-segun-el-estilo-de-san>

Orden Hospitalaria San Juan de Dios (2000)

Carta de Identidad.

Recuperado en <http://www.sanjuandediosoh.com/pdf/carta-identidad.pdf>

Orden Hospitalaria San Juan de Dios (2012)

Gestión Carismática, guía para la evaluación y mejora de nuestra misión apostólica.

Recuperado en https://ohsjd.org/Resource/Strumentocompletoospedaliversionefinalspa_1.pdf

