

SUMARIO DE FUNDAMENTOS, TAREAS
E INFORMACIONES PARA LA

⇒ *GESTIÓN*

PARA ADMINISTRADORES DE

POLICLÍNICOS

I-INTRODUCCIÓN

El puro conocimiento técnico sólo te llevará hasta un punto determinado. Más allá de él, las habilidades personales se vuelven cruciales.

I - INTRODUCCIÓN.

- 1- El Administrador de nuestras unidades ejecutoras debe reunir condiciones elementales que garanticen un funcionamiento eficiente en su institución. En consecuencia, deben hacerse más rígidas las exigencias en la selección de este personal. Como requisitos mínimos: integración revolucionaria, escolaridad adecuada y habilidad en las relaciones personales.

La experiencia nos habla del importante rol político que les ha tocado desempeñar, pero esto sólo no basta, debe tenerse presente que quien rija las tareas administrativas será responsable directo de varios departamentos y estará en íntima conexión con los demás.

- 2- En muchas ocasiones las funciones del Administrador y sus relaciones con las áreas médicas no están dadas por los principios de la organización, sino por las características del hombre, es decir, su nivel político, personalidad, capacidad de trabajo y comunicación, etc.

Aunque estos elementos son siempre a considerar, debemos evitar *el crear funciones o cargos basados en las características de los hombres*, y no en las funciones propias y necesarias de la organización, ya que los hombres pasan y la organización queda. Es por esto que vemos desde el "administrador montaña", que lo único que le falta es realizar él mismo consultas médicas, hasta el "micro-administrador", dedicado exclusivamente al abastecimiento de suministros y control de personal.

Ambos extremos son peligrosos y negativos y no ayudan en nada al desarrollo de los servicios de salud, por lo cual antes de hablar de relación con los servicios médico-técnicos debe señalarse la importancia de las relaciones con sus propios departamentos y servicios administrativos.

- 3- La formación del Administrador debe establecerse sobre fundamentos científicos e ir a la desaparición paulatina del empirismo. La mayor parte de los responsables de los servicios administrativos no han tenido la capacitación previa necesaria, dependiendo para su desenvolvimiento de gestión sólo el caudal de experiencia acumulada, el que si bien es necesario, no resulta suficiente ante las complejidades actuales.

Por ser imprescindible esta preparación, se reprogramó y ejecuta la impartición de cursos que incluyen elementos de organización de Salud Pública y otras materias, razón que sustenta este documento para incentivar el desarrollo en las técnicas de dirección y la cultura del sector del personal administrativo. La etapa de improvisaciones debe cesar.

¿Cómo lograr que nuestros colaboradores transmitan amabilidad, buen trato, sonrisas, si éstos no las reciben de nosotros?

- 4- En el caso de los Policlínicos como instituciones principales del Sistema Nacional de Salud, encargadas de fomentar, proteger y restablecer la salud de la población, el Administrador debe enfrentar con eficacia, eficiencia y oportunidad disímiles actividades. La introducción acelerada de tecnologías, equipos de última generación, nuevos servicios y especialidades médicos, la universalización de la docencia, entre otros, evidencian la alta complejidad y el necesario suministro de amplios surtidos de productos médicos y no médicos en volúmenes significativos y garantizar el mantenimiento planificado y correctivo de equipos, mobiliario y edificaciones.

Hoy poco menos de 500 Policlínicos deben ofrecer más de 60 millones de consultas con apropiadas instalaciones, algunas de ellas con climatización especial, condiciones higiénicas, y disponer de instrumental y medicamentos, además de una amplia gama de medios de diagnóstico y equipos para la rehabilitación.

5. Este documento tiene como único propósito ser instrumento de referencia de las principales tareas a controlar, en su quehacer diario, por el Administrador de un Policlínico. La información abarca diferentes áreas del trabajo de su responsabilidad directa así como elementos técnicos y conocimientos de la actividad de la Salud Pública en Cuba. El **Sumario de Fundamentos, Tareas e Informaciones para la Gestión** no tiene en modo alguno la intención de que constituya una línea única de actuar en esa importante tarea pues cada institución tiene peculiaridades que obligadamente habrá que tomarse en cuenta al momento de organizar, ejercer el control y tomar decisiones. Se trata de ofrecer un compendio para consulta que recoge las formas más comúnmente presentes en el trabajo administrativo y de servicios en el nivel primario de atención, con vistas a alanzar los servicios de excelencia a que aspiramos.
6. Esta condición, la excelencia, lleva implícito un riguroso y confiable control económico y óptima prestación de servicios, presentes en este **Sumario**, sin que con ello se agote todo el proceder administrativo y de gestión de un Administrador. Por eso, con la finalidad de destacar la importancia de un grupo de acciones que son determinantes y sobre las cuales es necesario particularizar su atención, se presentan éstas en forma resumida en el **Capítulo Aspectos Imprescindibles a conocer, exigir y controlar**. También se ha considerado oportuno incluir, entre otras, para una mejor preparación de un dirigente administrativo del Sector, información estadística de los resultados y recursos del Ministerio de Salud Pública, y de los problemas más frecuentes, con vistas a prevenir su ocurrencia, los cuales han sido encontrados en Auditorías y Controles Económicos.

Cada individuo es responsable en gran medida de no alcanzar las metas que se propone, independientemente de las limitaciones a que le lleve su entorno.

7. Por otra parte no podían faltar experiencias nacidas de la práctica diaria, recogidas en contactos con personal dirigente en la Atención Primaria así como la presentación de elementos teóricos para que se disponga de una herramienta lo más integral posible en el entendido de que *“práctica sin teoría es rutina y teoría sin práctica, utopía”*.
8. Por eso la importancia de hacerle llegar al Administrador un conjunto de temas como primera aproximación en esta proyección hacia el perfeccionamiento del nivel de Atención Primaria. Cabe aquí destacar que el dirigente administrativo debe **conocer diariamente cuáles son los problemas más importantes que tiene nuestro pueblo al recibir el servicio en su unidad**, ya que todas las actividades que realiza tienen como objetivo fundamental crear las condiciones adecuadas para prestar un mejor servicio al pueblo.

Nunca olvidar esto, pues en ocasiones, nos deleitamos con índices estadísticos del número de investigaciones de laboratorio, consultas, bajo índice de ausentismo, etc., y nos olvidamos analizar quizás, el más importante: **la calidad humana de nuestro trabajo**.

El Administrador debe ser ejemplo en todas las tareas de la Revolución y tener clara conciencia de lo que esto significa ante todos los trabajadores de su centro, así como de la necesidad de su continua superación técnica y política.

Faltan tareas y precisiones, las que de seguro aportarán los actores para enriquecer este Sumario, pero sabemos que: *si lo expresado se cumple, habremos dado un importante paso para alcanzar la excelencia en la Atención Primaria*.

No olvidar:

“La actividad técnica no es confiable cuando todo lo que se realice en su entorno no esté en el mismo nivel de desarrollo; por eso más ciencia acompañada de buen trato, información y condiciones materiales e higiénicas adecuados, hacen que, a pesar de la enfermedad, pueda sentirse más feliz el hombre enfermo”.

SUMARIO DE FUNDAMENTOS, TAREAS E INFORMACIONES PARA LA GESTIÓN.

Para Administradores de Policlínicos – Mayo de 2008

Lleve usted hasta donde pueda su trabajo,
que el trabajo no sea el que lo lleve a usted.

AUTORES :

- *Lic. Pedro Hidalgo Prado*
- *Lic. Hugo Baraquiso Ramírez*
- *Lic. Félix Gutiérrez Herrera*
- *Lic. Pedro Bernal Secada*
- *Lic. Ramón Hdez. Tápanes*

SUMARIO DE FUNDAMENTOS, TAREAS E INFORMACIONES PARA LA GESTIÓN

Para Administradores de Policlínicos – Mayo de 2008

I N D I C E

<i>I</i>	<i>INTRODUCCIÓN.....</i>	<i>1</i>
<i>II</i>	<i>ASPECTOS IMPRESCINDIBLES A CONOCER, EXIGIR Y CONTROLAR.....</i>	<i>7</i>
<i>III</i>	<i>ALGUNOS ELEMENTOS DEL REGLAMENTO DE POLICLÍNICOS.....</i>	<i>19</i>
<i>IV</i>	<i>IDEAS SOBRE HABILIDADES Y ESTILOS DE DIRECCIÓN.....</i>	<i>31</i>
<i>V</i>	<i>DEL CONTROL ECONÓMICO.....</i>	<i>39</i>
<i>VI</i>	<i>CONTROL DE INFORMACIÓN BÁSICA.....</i>	<i>101</i>
<i>VII</i>	<i>SERVICIOS GENERALES, DIETÉTICA, TRANSPORTE Y MANTENIMIENTO.....</i>	<i>111</i>
<i>VIII</i>	<i>PLANIFICACIÓN.....</i>	<i>127</i>
<i>IX</i>	<i>RECURSOS HUMANOS Y CUADROS.....</i>	<i>131</i>
<i>X</i>	<i>RELACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN CON LOS SERVICIOS TÉCNICOS DEL POLICLÍNICO.....</i>	<i>155</i>
<i>XI</i>	<i>PRINCIPALES DEFICIENCIAS DETECTADAS EN AUDITORÍAS QUE PUDIERAN PROPICIAR HECHOS DELICTIVOS.....</i>	<i>161</i>
<i>XII</i>	<i>SEGURIDAD Y PROTECCIÓN.....</i>	<i>169</i>
<i>XIII</i>	<i>DE LA ORGANIZACIÓN LEGAL Y LA INST. GENERAL No. 232 SOBRE EL CONSEJO ECONÓMICO.....</i>	<i>175</i>
<i>XIV</i>	<i>ALGUNOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN.....</i>	<i>199</i>
<i>XV</i>	<i>SOBRE LA SALUD PÚBLICA. ALGUNOS INDICADORES ALCANZADOS EN 2007.....</i>	<i>223</i>
<i>XVI</i>	<i>IDEAS SOBRE MODELOS ÚTILES PARA CONTROLES SELECTIVOS.....</i>	<i>239</i>
<i>XVII</i>	<i>BIBLIOGRAFIA.....</i>	<i>245</i>

II - ASPECTOS IMPRESCINDIBLES A CONOCER, EXIGIR Y CONTROLAR.

II - ASPECTOS IMPRESCINDIBLES A CONOCER, EXIGIR Y CONTROLAR.

CONDICIONES PARA UN AMBIENTE CONFORTABLE.

- *Saludo cordial al atender o recibir a pacientes y sus familiares, acompañado de respuestas amables y una sonrisa, favorecen el sosiego y estado de ánimo positivo de los que vienen a las instituciones a recuperar su salud. Ese clima debe ser premisa del dirigente para que reine también en el trato entre trabajadores como condición necesaria para coadyuvar al tratamiento médico.*
- INFORMACIÓN ACTUALIZADA EN RECEPCIÓN Y SERVICIO DE URGENCIA SOBRE EL ESTADO DE PACIENTES Y SERVICIOS QUE SE OFRECEN.
- *Información de deberes y derechos de pacientes, acompañantes y visitantes.*
- CUMPLIMIENTO DE LAS REGULACIONES DE NO FUMAR.
- *Hablar en voz baja. Uso moderado de magnavoces internos.*
- IMPEDIR RUIDOS INNECESARIOS.
- *Higienización con medios adecuados (detergente, cloro, desinfectantes, etc.) de locales, salas y áreas en general, incluyendo calles de acceso, patios internos, aleros y terrazas.*
- *Suministro permanente de agua en baños. Servicio de agua caliente. Servicios sanitarios en perfecto estado.*
- SUMINISTRO DE ROPA DE CAMA Y DE USO PERSONAL SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS DEL SERVICIO DE URGENCIA, CONSULTAS, LABORATORIO Y LOCALES DE TRATAMIENTOS.
- *Cuidado de áreas verdes y jardinería.*
- DISPONIBILIDAD DE TELÉFONOS PÚBLICOS EN SALAS DE URGENCIA, Y ÁREAS DE CONSULTAS.

- UBICACIÓN DE RECURSOS QUE EVITEN AFECTACIONES AL PUDOR DEL PACIENTE EN CONSULTAS, CUERPO DE GUARDIA, URGENCIAS Y SERVICIOS DE DIAGNÓSTICO.
- **“Stock” de camillas y sillas de rueda en Cuerpo de Guardia y Consultas Externas que respondan a las necesidades de los pacientes.**
- ATENCIÓN PERMANENTE AL GRADO DE SATISFACCION, QUEJAS, SUGERENCIAS O RECOMENDACIONES DE PACIENTES Y FAMILIARES.

ASPECTOS SOBRE LA CONDUCTA PERSONAL DEL DIRIGENTE.

- HIGIENE Y PORTE PERSONAL ADECUADOS.
- ***Horario de consagración. Hacer visitas sorpresivas en horarios nocturnos, los fines de semana y días festivos.***
- PUNTUALIDAD EN LA PARTICIPACIÓN DE REUNIONES CONVOCADAS O NO POR ÉL.
- **Abstenerse de llamar la atención a subordinados en público.**
- PARTICIPAR EN LA ENTREGA DE GUARDIA O TURNOS, PREVIO CONOCIMIENTO DE LAS INCIDENCIAS DEL EQUIPO SALIENTE DE MADRUGADA Y DEL TURNO DE LA TARDE ANTERIOR.
- ***Realizar diariamente visitas a áreas claves, entre ellas : cuerpo de guardia, grupos electrógenos, áreas de bombeo de agua, locales donde se depositan residuales sólidos, áreas o locales de servicios urgencia, consultas y fisioterapia, rehabilitación.***
- DESARROLLAR UNA CULTURA DE “LOS DETALLES” .
- ***Estar al corriente permanentemente del grado de satisfacción de los pacientes, familiares y población en general.***

RECURSOS HUMANOS. TAREAS A PRIORIZAR.

- **REGLAMENTO SOBRE JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO (RESOLUCIÓN NO. 187 MTSS).**
- **REGLAMENTO DISCIPLINARIO INTERNO (RESOLUCIÓN NO. 188 MTSS).**
- **REGLAMENTO DEL PRINCIPIO DE IDONEIDAD (RESOLUCIÓN NO. 250 MINSAP).**

INFORMACIONES DE QUE DEBE DISPONER DIARIAMENTE.

- SI EL ABASTECIMIENTO DE AGUA SE COMPORTA REGULARMENTE.
- ***Servicios paralizados o con dificultades por roturas de instalaciones o de equipos y trabajos que se ejecutan para su solución.***
- DEPARTAMENTOS AFECTADOS POR AUSENCIA DE PERSONAL DE SERVICIOS.
- ***Cantidad de pacientes que permanecen observación y de sus acompañantes.***
- REGISTRO CONTINUO DEL CONSUMO ELÉCTRICO HASTA EL DÍA ANTERIOR.
- ***Suministro de medicamentos y materiales de uso médico seleccionados, pendientes de recibirse, cuya demora puede afectar los servicios.***

PLANIFICACIÓN.

- PRIORIZAR LA CALIDAD DE LAS ACCIONES REFERIDAS A LA CONFECCIÓN Y EJECUCIÓN DEL BALANCE MATERIAL Y EL CONTROL SOBRE PORTADORES ENERGÉTICOS.

BALANCE MATERIAL

ATENCIÓN PRIORIZADA A LA CONFECCIÓN Y EJECUCIÓN DEL MÓDULO BÁSICO DE ABASTECIMIENTOS Y DEL BALANCEN MATERIAL DE USO MÉDICO Y DE MEDICAMENTOS.

ATENCIÓN AL HOMBRE.

- **Entrega de batas sanitarias, uniformes y calzado.**
- ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE BAJA LABORAL EN LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO Y DISEÑO DE POLÍTICAS PARA LOGRAR MAYOR PERMANENCIA.
- **Al ingresar un trabajador recibirlo personalmente. Y de inmediato comenzar el proceso de adiestrarlo en sus funciones, darle a conocer las áreas fundamentales y presentarlo en los departamentos correspondientes. Contactarlo con los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas, y con los médicos y las enfermeras con los cuales deberá trabajar asiduamente.**
- FELICITAR A LOS TRABAJADORES EN OCASIÓN DE SU CUMPLEAÑOS.
- **Particular atención a la mujer trabajadora. Instrumentar selección de las más destacadas, incluyendo las jefas, y colocar su foto en lugar visible.**
- VISITA SISTEMÁTICA AL HOGAR DE TRABAJADORES ENFERMOS Y PARTURIENTAS Y ATENCIÓN A TRABAJADORES CON PROBLEMAS SOCIALES.
- **Proveer y exigir el empleo de medios de protección. Aplicación de regulaciones sobre higiene y protección del trabajo. Análisis de la accidentalidad laboral.**
- ATENCIÓN PERMANENTE A LA CAPACITACIÓN Y RECALIFICACIÓN DEL PERSONAL DE SERVICIOS Y DIRIGENTES DE ESTAS ÁREAS.

SOBRE LA HIGIENE Y LIMPIEZA.

- **Observación de la calidad de la higienización de pisos, paredes y techos. Desarrollar una cultura de "los detalles" en estas acciones. Que los responsables de estas tareas conozcan la importancia de su trabajo para la institución. Buscar motivaciones específicas para este grupo.**

- EJECUCIÓN PROGRAMADA DE DESINFECCIONES. ATENCIÓN PREFERENCIAL EN ÁREAS ESTÉRILES Y DE CUIDADOS ESPECIALES.
- ***Establecer los horarios de limpieza que optimicen la calidad de la higiene sin interferir los servicios.***
- CONTROL SOBRE LA RECOGIDA DE RESIDUALES SÓLIDOS, Y DE LAS ÁREAS DONDE SE DEPOSITAN HASTA SU TRASLADO FUERA DE LA UNIDAD.
- ***Aplicación permanente de desinsectación y desratización.***
- VIGILANCIA DE LA POTABILIDAD DEL AGUA DE CONSUMO Y LIMPIEZA PERIÓDICA DE LAS CISTERNAS Y TANQUES DE ALMACENAMIENTO.

EQUIPOS CUYO MANTENIMIENTO y GARANTIA DE EXPLOTACION REQUIEREN ATENCION PRIORIZADA.

- ***Cuidar de la disponibilidad y conservación de la documentación técnica que se tenga y de la que se reciba, acerca del equipamiento instalado, tanto médico como no médico.***
- GRUPOS ELECTRÓGENOS: CUIDAR NIVELES Y CALIDAD REQUERIDA DE LUBRICANTES Y AGUA.
- ***Autoclaves.***
- ***Equipos de climatización.***
- LAVANDERÍA.
- ***Bombas de agua.***
- COCINA

EDIFICACIONES.

- DISPONER, Y CONSERVAR CELOSAMENTE, DE LOS PLANOS DE LAS EDIFICACIONES, INSTALACIONES ELÉCTRICAS Y SANITARIAS Y DEMÁS REDES TÉCNICAS E INGENIERAS PARA POSIBILITAR LAS ACCIONES DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN, Y SIRVAN DE BASE DE CÁLCULO PARA PLANIFICAR Y SOLICITAR RECURSOS MATERIALES PARA ESTOS FINES.

TRANSPORTE.

- CUMPLIMIENTO DE LAS REGULACIONES VIGENTES ESTABLECIDAS POR LEY.
- **Atención de nivel de agua en radiador y batería, aceite, presión de aire en gomas, limpieza del vehículo. Estado físico.**
- CONTROL DE LA EXPLOTACIÓN : PROGRAMACIÓN ANTICIPADA DE VIAJES. CENTRALIZACIÓN DE APROBACIÓN DE SALIDAS.
- **Control del combustible según rendimiento por km de recorrido.**
- ANÁLISIS DE LOS RECORRIDOS.
- **Chofer : aspecto personal, cuidado del vehículo, frecuencia y tipo de infracciones cometidas.**
- EN EL CASO DE TRANSPORTE SANITARIO, APLICACIÓN ESTRICTA DE LO REGULADO POR EL MINSAP.

PROGRAMA ENERGETICO.

- COMISIÓN PERMANENTE PARA EL AHORRO DE ENERGÍA. ANÁLISIS SISTEMÁTICO DEL COMPORTAMIENTO DEL PLAN.
- **Acomodo de carga.**
- ESTABLECIMIENTO DE HORARIOS Y ÁREAS A ILUMINAR.
- **Programación de horarios de bombeo de agua.**
- INFORMACIÓN PERMANENTE DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMOS EN : CONSEJO DE DIRECCIÓN; REUNIONES TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS; CONSEJO ECONÓMICO Y EN ESPECIAL EN ASAMBLEA DE TRABAJADORES.
- **Regulación de horarios de las áreas climatizadas.**
- REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LOS CONSUMOS DE COMBUSTIBLES Y ELECTRICIDAD EN RELACIÓN CON LOS NIVELES DE ATENCIÓN, A PARTIR DE ESTABLECER INDICE DE REFERENCIA DE CONSUMO POR DÍA DE CONSULTAS Y HORARIOS DE FUNCIONAMIENTO DE LABORATORIOS Y ÁREAS DE SERVICIO NO PERMANENTES.
- **Atención inmediata a salideros de agua por lo que repercuten, entre otras, en el derroche de energía.**

COMUNICACIONES.

- CONTROL SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TELEFÓNICOS. RESTRICCIONES PARA EL USO. ANÁLISIS MENSUAL DEL COMPORTAMIENTO EN EL CONSEJO ECONÓMICO.
- ***Operadoras de pizarra con información actualizada de los teléfonos y extensiones de los departamentos y servicios del Policlínico y de instituciones a las cuales es necesario remitir a los pacientes para complementar su atención.***
- DISPONIBILIDAD DE NÚMEROS TELEFÓNICOS Y E-MAILS DE :
 - ✓ Áreas y direcciones del Municipio y sus frentes.
 - ✓ Direcciones Provincial.
 - ✓ Órganos de dirección política y administrativa del Municipio.
 - ✓ Instituciones de salud y otras del Poder Popular y OACE con las cuales se tienen vínculos.
- ***También para comunicación con :***
 - ✓ Servicios contra incendios
 - ✓ PNR
 - ✓ Recursos hidráulicos
 - ✓ Empresa eléctrica y Empresa telefónica
 - ✓ Dirigentes del Centro : Administrativos, políticos y sindicales
 - ✓ Médicos (sólo para utilizarse en cuestiones de servicio, por lo que no se podrán divulgar sin autorización expresa de los interesados).

REUNIONES DE TRABAJO.

- CONSEJO ECONÓMICO.
- ***Consejo de Dirección de su Área.***
- REUNIONES OPERATIVAS.
- ***Despachos programados con jefes de departamentos o especialistas.***

- MENSUAL A NIVEL DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD.
- *Despacho con Sindicato y Partido.*

VIGILANCIA ESPECIFICA SOBRE NIVELES DE ABASTECIMIENTOS FUNDAMENTALES.

- *Placa radiográfica y otros productos de uso en imagenología.*
- GASES MEDICINALES.
- *Reactivos necesarios para exámenes que más frecuentemente se indican.*
- GRUPO BÁSICO DE MEDICAMENTOS.
- *Sueros.*
- MODELAJE DE : HISTORIAS CLÍNICAS, LABORATORIO Y CONSULTAS.
- *Insumos seleccionados de uso médico-quirúrgico, de los cuales debe disponerse de una cobertura de 30 días e informarse oportunamente al Consejo de Dirección de los niveles de existencia que puedan poner en peligro la garantía de los servicios.*

PROVEEDORES.

- *Importancia del contacto con proveedores, para intercambiar formas de trabajo y favorecer las mejores relaciones, destacando la importancia de los suministros materiales y de servicios en la atención de excelencia a la población. Esto generalmente hace que las entidades suministradoras comprendan mejor nuestra exigencia de prontitud en la atención a demandas de recursos materiales o servicios de reparación.*

DIETÉTICA.

- DAR MÁXIMA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DE UNIFORME Y CALZADO, SU PERMANENTE HIGIENE, ASÍ COMO PRIORIZAR EL SUMINISTRO DE EQUIPOS, UTENSILIOS Y MOBILIARIO PARA GARANTIZAR LA CALIDAD EN LA CONFECCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL MENÚ. CONTROLAR LA CORRECTA OPERACIÓN, CUIDADO Y LIMPIEZA DEL PERSONAL Y DE TODOS LOS MEDIOS DE QUE DISPONEN.

- ***Visita diaria a estas áreas. observación de la manipulación e higiene con que se trabaja.***

- Atender los servicios de alimentación que se brindan a los trabajadores, estudiantes, áreas cerradas, guardia médica y turno de madrugada.

OTROS ASPECTOS IMPORTANTES.

- PROGRAMA DE ATENCIÓN A LOS JÓVENES.

- ***Identificación y ejecución de acciones vinculadas a la BATALLA DE IDEAS.***

- CONTROL DEL LLAVERO CENTRAL.

- ***Autoevaluaciones.***

- ANÁLISIS DE INDICADORES DE ESTADÍSTICA SANITARIA PROPIOS DE ESTE NIVEL DE ATENCIÓN.

- ***Docencia.***

- RELACIONES CON EL SINDICATO
 - Movimiento de Colectivo Moral
 - Convenio Colectivo de Trabajo

- ***CÓDIGO DE ÉTICA.***

- COORDINACIONES CON FARMACIA COMUNITARIA.

- ***Interrelación con otras unidades del Sector fundamentalmente con las enclavadas en el área de atracción.***

SEGURIDAD Y PROTECCIÓN.

- CONTROLAR Y GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS NIVELES DE ACCESO A LA ENTIDAD. IDENTIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

- ***Conocer los planes que respaldan el desarrollo de los cinco subsistemas que integran la seguridad y protección.***

- GARANTIZAR LA SEGURIDAD Y PROTECCIÓN DIFERENCIADA DE LA CAJA, ALMACENES, SUSTANCIAS PELIGROSAS Y DROGAS.

- o **Particular atención al cumplimiento y actualización del Plan de Prevención.**

ASPECTOS ESENCIALES DE CARÁCTER ECONOMICO Y CONTROL INTERNO.

- o **EXISTENCIAS DE MEDIOS MATERIALES EN ALMACENES.**

Las **existencias de productos** en almacén se controlan mediante tarjeta de estiba por cada surtido. En contabilidad se habilita también por cada producto un submayor con la misma denominación que la del almacén. Ambas tarjetas deben cuadrar, o sea, reflejar el mismo nivel de existencia en una fecha dada.

Cada vez que se habilite una nueva tarjeta por haberse llenado la anterior, esta tarjeta de estiba debe ser inicialada por el Administrador o en quien él delegue.

En la sesión de la tarde el jefe de almacén debe **revisar el saldo de las tarjetas de estiba contra la existencia de los productos que han tenido movimiento en el día, dejando firma como constancia de la comprobación.**

El administrador y el contador sistemáticamente deben hacer **muestreos del físico contra tarjeta** en almacenes para verificar la efectividad de los controles.

Una vez dentro de cada año, debe hacerse **inventario físico** de productos en **existencia en almacenes** del total de una sola vez, o por etapas, atendiendo a grupos de productos similares contenidos en subcuentas o análisis semejantes en meses seleccionados. Es imprescindible conciliar el resultado con el saldo en físico y valor que registra el frente de contabilidad.

Periódicamente se realizarán conciliaciones con los proveedores, de forma que se tenga comprobación de los saldos pendientes de pago y/o propiciar los ajustes correspondientes entre las entidades involucradas.

- o **MATERIALES GASTABLES DE LARGA DURACIÓN EN USO.**

Los **Fondos Fijos** se controlan mediante relación o acta que debe firmar el jefe del área o responsable de la custodia de los mismos. Y

acompañarla del Acta de Responsabilidad Material correspondiente. Al menos dos veces al año deben ser revisadas las actas contra los fondos fijos en uso.

o **ACTIVOS FIJOS TANGIBLES (MEDIOS BÁSICOS).**

Al recibirse **Activos Fijos Tangibles (Medios Básicos)** deben ser recepcionados e inventariados en el almacén de la entidad. Desde allí se trasladan a donde serán ubicados al amparo del modelo único "Movimiento de AFT".

Es importante el seguimiento al control de los **AFT (Medios Básicos)** enviados a reparar fuera de la unidad, por lo cual se debe garantizar la coordinación necesaria entre el Jefe de Mantenimiento y el Controlador de Medios Básicos de

Contabilidad. La existencia de un file o archivo para mantener pendiente los medios básicos que no han retornado, es un factor fundamental para este seguimiento.

En el caso de **baja técnica** cumplir los requisitos de aprobación normados y recuperación de componentes.

Las **existencias de AFT (Medios Básicos)** deben ser revisadas en todas las áreas según programación trimestral y hacer un inventario físico anual con cuadro contable una vez al año. Particular atención debe darse a las revisiones sistemáticas de los **AFT (Medios Básicos) de fácil apropiación ilícita aplicando el principio del control por excepción.** Esto último quiere decir que estos AFT se controlarán por período más cortos entre uno y otro chequeo, o sea, con más frecuencia que el resto. Se aplicará al menos a : batidoras, ventiladores, radios, televisores, videos, computadoras e impresoras, fotocopadoras, aires acondicionados de locales y otros que tengan este riesgo.

o **NÓMINA.**

Únicamente se **pagará salario a trabajadores** de plantilla con expediente laboral y nombrado o contratado temporalmente. La **nómina** debe ser firmada por las personas que : la confecciona (técnico); la revisa (contador) y la aprueba. Velar que el importe a extraer esté dentro de los límites previstos según plantilla cubierta.

o **CAJA Y BANCO.**

Mediante acta se autoriza crear fondo en efectivo para **pagos menores (caja chica)** y se designa por escrito al cajero y personas autorizadas para autorizar esos pagos.

Los **ingresos en efectivo o cheque** (cualquiera sea la moneda) se reciben mediante un recibo prenumerado consecutivamente por contabilidad, que los entrega al cajero expresamente para esos fines mediante constancia escrita.

En la **caja no deben depositarse** efectivo ni valores que no correspondan a las actividades de la entidad.

El que **recoja o deposite efectivo en el Banco** debe ir con un custodio u otro compañero.

La **cuenta bancaria** es responsabilidad del director de la entidad, el que firma los cheques u otras órdenes de pago, conjuntamente con otro firmante expresamente designado para ello.

Las **firmas autorizadas de cheques o mandatos de pago** se recogerán cuando éstos previamente hayan sido cumplimentados en los espacios de beneficiario e importe (en letras y número) y se acompañe los documentos que amparan la operación.

o **CONTABILIDAD.**

Registro diario de las operaciones primarias, garantizando la actualización, veracidad y oportunidad de las informaciones contables. Entrega en tiempo de los Estados Financieros mensuales y/o informaciones económicas establecidas para cada nivel administrativo.

o **SUSTITUCIÓN DE DIRIGENTES.**

En la **sustitución de un dirigente o funcionario** debe cumplirse la constancia de la entrega de medios y recursos, llaves, etc. que estaban a su disposición, así como de tareas pendientes y otras precisiones, según los procedimientos de la Inst.General No. 175 del MINSAP.

o **RESPONSABILIDAD MATERIAL.**

Cada trabajador, funcionario o dirigente que tenga bajo su custodia recursos materiales o financieros, debe suscribir acta de **responsabilidad material** según Decreto Ley 249.

o **GRATUIDADES.**

En todos los casos, las **gratuidades** están reguladas por documentos normativos.

o **INVERSIONES.**

El jefe máximo de la unidad donde se ejecuta una inversión es el responsable como **inversionista** de los aspectos contractuales, financieros, de registro y control de la ejecución y en particular de la calidad de las obras. En ningún caso se aceptará como obra terminada todo trabajo que no tenga la calidad prevista o no se ajuste al proyecto aprobado y para el cual se asignó el financiamiento.

o **CONTROL INTERNO.**

El **Control Interno** es un proceso integral en el que participan dirigentes y trabajadores para proporcionar una seguridad razonable del control de los recursos, el cumplimiento de las leyes y regulaciones, y la eficacia y eficiencia económicas. Su aplicación eleva la calidad del proceso de administración.

o **MONEDA NACIONAL Y DIVISAS.**

La **divisa** que recibe una entidad se ingresa en caja y deposita al día siguiente hábil en la cuenta bancaria del MINSAP en cualquier banco del país.

El **uso de divisas** asignadas a las entidades se controla mediante comisión al amparo de la Inst.General No. 222 del MINSAP.

Se deben consultar sistemáticamente para tomar decisiones, las regulaciones que establecen **prohibiciones y obligaciones** respecto

al control y empleo de la moneda nacional y las divisas de la entidad.

o **COBROS Y PAGOS.**

Revisar mensualmente el saldo de cuentas por pagar distribuidas por edades.
Analizar las causas de las que son de más de 30 días y están pendientes. Garantizar conciliaciones permanentes con los proveedores.

o **COSTOS.**

Favorecer la aplicación del sistema de costos establecido por el organismo para esta actividad y utilizar las informaciones como herramienta de trabajo que de él se deriven, respecto a la ejecución presupuestaria, la toma de decisiones y la eficiencia y eficacia de los servicios.

MINSAP-2008 SUMARIO DE FUNDAMENTOS, TAREAS E INFORMACIONES PARA LA GESTIÓN Pág. No. 19

III – ALGUNOS ELEMENTOS DEL REGLAMENTO GENERAL DE POLICLÍNICOS

Sólo con la persistencia y la determinación alcanzamos las metas que nos proponemos.

III – ALGUNOS ELEMENTOS DEL REGLAMENTO GENERAL DE POLICLÍNICOS.

RESOLUCIÓN MINISTERIAL

POR CUANTO: El Acuerdo para el control administrativo, número 2817, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 25 de noviembre de 1994, adoptado de conformidad con las Disposiciones Finales Sexta y Séptima del Decreto – Ley No. 147 “De la Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado, de 21 de abril de 1994, establece los deberes, atribuciones y funciones comunes de los Organismos de la Administración Central del Estado, correspondiendo a sus jefes, a tenor de lo dispuesto en el numeral 4, del apartado Tercero “Dictar en el límite de sus facultades y competencia, reglamentos, resoluciones y otras disposiciones de obligatorio cumplimiento para el sistema del organismo; y en su caso, para los demás organismos, los órganos locales del poder popular, las entidades estatales, el sector cooperativo, mixto, privado y la población.”

POR CUANTO: Por Acuerdo del Consejo de Estado, de fecha 27 de mayo de 2004, se designó al que resuelve, Ministro de Salud Pública.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas,

RESUELVO:

PRIMERO: Aprobar y poner en vigor el siguiente:

REGLAMENTO GENERAL DE POLICLÍNICO

El ser humano, lo primero y más importante.

CAPÍTULO I - Disposiciones Generales

Sección Primera Generalidades

ARTICULO 1. El presente reglamento tiene por objeto establecer los lineamientos generales para la organización y funcionamiento de los policlínicos, y dictar las normativas generales para la confección de sus propios reglamentos, denominados Reglamentos Funcionales.

ARTICULO 2. El Área de Salud es el espacio territorial, con límites geográficos definidos, donde reside una población determinada, que recibe atención integral a la salud a través de un Policlínico.

ARTICULO 3. El Policlínico es la institución principal del Sistema Nacional de Salud, encargada de fomentar, proteger y restablecer la salud de su población. Para ello brinda servicios de atención integral a la salud del individuo, la familia, grupos, comunidad, con enfoque biopsicosocial y ambiental, donde se fusiona la docencia, la asistencia médica, la higiene y la epidemiología, y la investigación, como elementos indisolubles de un mismo proceso.

ARTICULO 4. El Policlínico tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- a) Tener asignada un Área de Salud.
- b) Tener una estructura arquitectónica que permita la prestación de los servicios científico- técnico y organizativos, que posibiliten el desarrollo de las actividades de prevención, promoción, tratamiento y rehabilitación, así como la formación y el perfeccionamiento técnico y profesional.
- c) Contar con servicios de 24 horas.

ARTICULO 5. El objetivo del Policlínico es contribuir al mejoramiento continuo del estado de salud de la población. Para ello, integra las acciones de las instituciones de salud del área, independientemente del nivel de subordinación administrativo.

ARTICULO 6. Los cuadros, dirigentes, funcionarios, y trabajadores que desarrollan sus funciones en el Policlínico, así como los estudiantes que se forman en el mismo, tienen

La comunicación es un proceso complejo que todos debemos mejorar de forma permanente.

que cumplir y hacer cumplir la ética y la legalidad socialista y, a estos efectos, se rigen por las disposiciones dictadas por el Ministerio de Salud Pública, los Consejos de la Administración y otras instituciones del Estado y Gobierno, y las propias de la institución.

ARTICULO 7. El Policlínico tiene como objetivo estratégico, ser un Colectivo Moral y mantener esta condición, fomentando los siguientes valores:

VALORES COMPARTIDOS:

Lealtad a los Principios de la Revolución: Fidelidad y compromiso con la ideología y las conquistas alcanzadas por la Revolución, dentro de las cuales una de las más preciadas, es la Salud.

Moral: Comportamiento conforme a los principios del socialismo y la conducta revolucionaria, profesional y médica, como fundamento de todas nuestras actividades.

Ética Médica Socialista: Comportamiento conforme a la moral revolucionaria, reflejado en conductas sobre la base de valores humanos, patrios y profesionales como fundamento de todas las actividades del Sistema de Salud.

Responsabilidad: Obligación con el cumplimiento de los servicios que brinda el sistema de salud cubano, tanto en el orden individual como organizacional.

Profesionalidad: Poseer y aplicar las competencias y experiencias requeridas para garantizar la calidad técnica y humana de los servicios de la Salud Pública cubana.

Internacionalismo: Interés y disposición de brindar apoyo y ayuda, en materia de salud, como expresión de la solidaridad humana en cualquier lugar del mundo, con un alto grado de competencia y compromiso social, en aras de mitigar el dolor humano, modificar el entorno sanitario y alcanzar indicadores superiores en los resultados de salud en esos lugares.

Solidaridad: Sentimiento de ayuda mutua entre los seres humanos y los pueblos para dar apoyo, mediante acciones concretas, al alivio del dolor y a la mejoría de la

El punto de vista de aprender a dirigir es necesario quererlo. Más aún, es necesario desear profundamente transformar un entorno.

calidad de vida como contribución al mejoramiento humano en el ámbito nacional e internacional.

VALORES DESEADOS:

Humanidad: Actitud de sensibilidad y comprensión del desempeño en el respeto irrestricto a la condición humana, donde prevalezca el trato respetuoso y digno a compañeros de trabajo, al individuo, la familia y la comunidad.

Disciplina: Conducta acorde con las normas y principios de la institución y cumplimiento de las funciones inherentes a su puesto de trabajo con calidad.

Consagración: Dedicación, compromiso y entrega absoluta de cada trabajador en su desempeño diario.

Abnegación: Actuar con altruismo, generosidad y desinterés en las funciones que realizan los individuos para el cumplimiento de los servicios de salud.

Liderazgo: Reconocida capacidad en los colectivos de trabajadores de la salud para la conducción de acciones de dirección técnica y profesional con un sentido humanista.

Desinterés y modestia: Desprendimiento personal, amor a la verdad, austeridad y sencillez en su actuación.

Honestidad y honradez: Rectitud en la conducta y en el actuar, en correspondencia con la moral revolucionaria, sustentada en el honor, la sinceridad, austeridad, modestia y el cumplimiento de la palabra empeñada en todos los momentos de actuación.

Sentido de la crítica y la autocrítica: Receptividad ante los señalamientos y recomendaciones, así como la valentía para señalar oportunamente a los compañeros sus deficiencias en el actuar y la capacidad de realizar profundos auto análisis de la conducta individual, que conduzca a la decisión de cambiar.

Las actividades aparentemente más simples tienen su grado de profesionalidad.

Iniciativa: Capacidad técnica y de gestión para abordar los problemas que puedan limitar la calidad del desempeño de los servicios de salud y generar variantes de posibles soluciones.

Creatividad: Capacidad técnica y de gestión para intervenir con un desempeño efectivo y eficiente de los servicios de salud a través de la búsqueda de lo nuevo y útil para cada circunstancia, innovando en aras de generar soluciones.

CAPITULO II

De la organización del policlínico

Sección Primera

De Los Niveles de Dirección

ARTICULO 8. El Policlínico tiene los siguientes niveles de dirección:

- a) Primer nivel: integrado por el Director y Vicedirectores Médico, Docente, Administrativo, de Higiene y Epidemiología y de Enfermería.
- b) Segundo nivel: conformado por los Jefes de Grupos Básicos de Trabajo, Jefes de servicios y departamentos.

Sección Segunda

De las consultorios médicos.

ARTICULO 9. Los consultorios médicos se clasifican en:

- a) Consultorios Médicos Tipo I: Consultorios que siempre contarán con cobertura médica y de enfermería.
- b) Consultorios Médicos Tipo II: Consultorios que tendrán solo enfermeras o que realizarán otras funciones según necesidades del Policlínico.
- c) Consultorio reforzado: Es definido por el MINSAP a propuesta del Director Provincial de Salud y se designará teniendo en cuenta las características de la comunidad. Además de brindar asistencia médica (médico y enfermera) las 24 horas del día, podrá tener un mayor poder resolutivo a través de otros servicios y un módulo de medicamentos, diferenciado según número de población y morbilidad.

Reconozca los pequeños éxitos de sus colaboradores.

ARTÍCULO 12.

(de los servicios directamente subordinados al Administrador)

. Servicios Generales y Aseguramiento:

- a) Lavandería
- b) Pantry – comedor
- c) Mantenimiento y Grupo electrógeno
- d) Almacenes
- e) Dispensarios
- f) Farmacia/Óptica
- g) Transporte
- h) Electromedicina

CAPITULO VIII

De las funciones comunes a todos los directivos del policlínico

ARTICULO 41. Son funciones comunes de los Directivos del Policlínico las siguientes:

- a) Garantizar un sistema de control permanente desde el primer nivel de dirección hasta todos los servicios del Policlínico, incluyendo los Grupos Básicos de Trabajo y los consultorios médicos de familia.
- b) Ser personalmente responsables del cumplimiento de las tareas, deberes, atribuciones y funciones asignadas a la unidad organizativa a su cargo.
- c) Conocer la misión y los objetivos de la institución que dirige.
- d) Garantizar la organización y funcionamiento de la unidad organizativa que dirige, dedicándole el mayor tiempo a las áreas principales de gestión.
- e) Dirigir y aprobar el plan de trabajo de la unidad organizativa que atiende, así como aprobar y controlar los planes de trabajo de sus subordinados.
- f) Garantizar la correcta utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados para el desempeño de sus funciones.

- g) Cumplir y hacer cumplir el reglamento general del Policlínico, los reglamentos complementarios y demás disposiciones legales dictadas por los órganos competentes.

Hacer que todos a su alrededor trabajen con optimismo, servirá para dirigirlos y que amen más lo que hacen por la salud de los pacientes.

- h) Participar en la identificación de necesidades de capacitación y superación de sus trabajadores, así como, en el diseño y desarrollo del programa correspondiente.
- i) Cumplir y hacer cumplir las actividades docentes, de ciencia e innovación tecnológica en las unidades organizativas a su cargo.
- j) Dirigir y controlar las medidas que garanticen el desarrollo político-ideológico y científico-técnico de los trabajadores.
- k) Implantar y controlar el Programa de Calidad, en las unidades organizativas a él, subordinadas.
- l) Planificar, organizar y conducir mensualmente la reunión de Departamento, Servicio y área según corresponda.
- m) Garantizar la programación de vacaciones y hacer cumplir la misma.
- n) Revisar, aprobar y controlar la emisión de toda documentación e información que genere su unidad organizativa.
- o) Velar por el cumplimiento de la disciplina laboral.
- p) Prevenir y enfrentar ilegalidades, los delitos y la corrupción.
- q) Dirigir y controlar la generalización de los resultados científico-técnicos alcanzados en la institución, en otras unidades del Sistema Nacional de Salud y en otras ramas de la economía.
- r) Cumplir las medidas establecidas en la Política de Cuadros.
- s) Cumplir y hacer cumplir las acciones del proceso de Integración.
- t) Propiciar la preparación de los trabajadores para el cumplimiento de las Misiones Internacionalistas que se asignen.
- u)** Adoptar las medidas para garantizar el cumplimiento de lo establecido en los Planes para la Reducción de Desastres y para Tiempo de Guerra.
- v) Garantizar una adecuada atención al hombre.

- w) Cumplir y hacer cumplir las medidas de la Defensa Civil, Protección Física y Secreto Estatal.
- x) Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente en materia de salud y seguridad laboral y ambiental y las medidas dictadas por los organismos rectores en el tema.

Adecue su palabra a la realidad. Al llamar la atención, no exagere el alcance o relevancia de la deficiencia, pero tampoco la eluda o minimice.

CAPITULO XXV

De la información a pacientes, familiares y administraciones

ARTICULO 83. El Ministerio de Salud Pública de la República de Cuba, establece el derecho de los pacientes y familiares, a conocer la información disponible sobre el diagnóstico, pronóstico y tratamiento de la enfermedad, por lo que es una obligación ética y legal de los facultativos, ofrecer la información en términos adecuados, comprensibles y suficientes. En el caso de los trabajadores esta información no se brinda a las administraciones de su centro de trabajo, excepto cuando su estado de salud represente un riesgo importante para el trabajador, para otros trabajadores o para el ambiente.

ARTICULO 84. La información no se limita a lo relacionado con la situación particular del individuo. Es un deber del personal que labora en el Policlínico orientar a las personas que buscan información sobre los servicios que este brinda, con qué frecuencias, horarios, cómo se accede a éstos y ubicación geográfica, independientemente de que exista un área específica para esta función y un sistema de señalización.

CAPITULO XXVII

De la planificación y el control económico.

ARTICULO 95. Son responsabilidades del Policlínico en la planificación y control económico:

- a) Elaborar su demanda de abastecimiento de suministros médicos y no médicos para el año, basado en el Sistema Modular aprobado por el Ministerio de Salud Pública,
- b) Confeccionar mensualmente los pedidos de los diferentes suministros para completar sus módulos, controlando y exigiendo su cumplimiento por parte de las unidades abastecedoras.

Discúlpese sinceramente : "me equivoqué", " lo lamento", "no fue amable de mi parte", fortalece su autoridad, evidencian su honestidad.

- c) Participar con la Unidad Presupuestada Municipal en la elaboración del Plan de la Economía en todas sus categorías e indicadores: servicios, inversiones, mantenimiento, portadores.
- d) energéticos, alimentos, presentando las demandas de su unidad, el control de su cumplimiento y de su utilización.
- e) Participar con la Unidad Presupuestada Municipal en la elaboración del anteproyecto de presupuesto a partir de la planificación de sus niveles de actividad, obteniendo de la Unidad Presupuestada, la desagregación de sus cifras a fin de controlar administrativamente sus gastos y rendir cuentas a sus trabajadores de la utilización eficiente de los recursos financieros.

ARTICULO 96. En el Policlínico se elabora, presenta y analiza, en los Consejos Económicos, la información establecida para el control de la actividad económica.

ARTICULO 97. En el Policlínico se conservan los Manuales de Normas y Procedimientos vinculados a la actividad económica vigente en el Sistema Nacional de Salud y se asegura su utilización, como instrumento fundamental para el trabajo.

ARTICULO 98. En el Policlínico se garantiza que todos los trabajadores del Policlínico conozcan los conceptos y regulaciones establecidas sobre el Control Interno, creándose el ambiente de control, la evaluación de los riesgos, el control y la calidad de las medidas.

ARTICULO 99. En el Policlínico se tiene que garantizar el cumplimiento de las regulaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social sobre los horarios, jornadas de trabajo y los Reglamentos Disciplinarios Internos.

IV - IDEAS SOBRE HABILIDADES Y ESTILOS DE DIRECCIÓN.

Atender a todas las personas que desean vernos, es un reto de los que dirigen.

IV - IDEAS SOBRE HABILIDADES Y ESTILOS DE DIRECCIÓN.

Uso de carpetas o files.

El sencillo sistema de los 31 files se inventó con el propósito de no recargar nuestra memoria. Estos se enumeran del 1 al 31 y, en poder de la secretaria, son un método infalible para seguir cualquier asunto hasta su solución final, incluyendo su chequeo sistemático. Por supuesto que ya existen métodos computarizados, pero la explicación de cómo funcionan es la misma.

Siempre que solicite información no sistemática o indique la realización de alguna tarea, precise la fecha en que usted quiere la respuesta o la solución. Una copia de la orden se archiva en la fecha anterior a la fijada en el original o para el mismo día, en el file enumerado con la fecha que usted indicó y se extrae y pone sobre en su buró en esa misma fecha. Por ejemplo, el día 10 de mayo usted indicó que una tarea fuera cumplida para el 23 del propio mes; y para comprobar su ejecución manda a archivar la copia de la indicación para el 22 de mayo. Este día, la secretaria saca todos los papeles o documentos que están en ese file donde está la indicación suya de la tarea correspondiente al 23 de mayo.

Ella misma puede preguntar al ejecutor de la tarea sobre el cumplimiento, y dejarle a Ud. la nota en los papeles del día. De no haberse realizado, puede tomar las medidas que correspondan o dar nuevas indicaciones. Por supuesto, puede archivar la nota varios días antes de su cumplimiento y alertar al ejecutor para asegurar el cumplimiento en tiempo.

Igual sistema puede emplearse para documentos que quiere leer en próximos días, asuntos que quiere discutir en semanas posteriores, etcétera. El método permite seguir la tarea hasta su solución o hasta que se considere conveniente. Las agendas no lo permiten ni dan estas facilidades.

Dedicación, laboriosidad, esmero, profesionalidad y ética, son actitudes que deben caracterizar nuestra conducta.

Derecho de ser atendidos.

El que viene a vernos para quejarse de algo, debe poder transmitirnos, de alguna manera, la causa de su molestia. Nos está dando un dato importante para garantizar la calidad del trabajo del POLICLÍNICO.

No permita nunca que nadie salga de su oficina con criterios negativos sobre la atención que recibió. Una secretaria amable e inteligente puede también lograr resultados positivos. Por el contrario, si entre sus colaboradores más cercanos hay amargura o falta de sentido común, la impresión que causan puede ser desastrosa e ir formando alrededor de usted una aureola de antipatía e incomunicación, y lo más preocupante: *que la población se sienta desatendida o maltratada.*

Recuerde que todos los que salen de su oficina comentan con decenas de personas la bondad o el desprecio con que fueron atendidos. Recuerde que si pierden credibilidad en usted, no volverán con sus quejas, sus ideas o sus puntos de vista. Perderá, sin duda, usted.

Comunicación con los colaboradores.

Los colaboradores deben tener claro las reglas de juego y que éstas sean justas e imparciales para todos. Por eso debemos, entre otras, aplicar y transmitirles ideas tales como :

- o Debe existir una cultura de limpieza. Debe dejarse limpio cada puesto de trabajo y cada instalación al finalizar cada jornada o turno. Entiéndase por instalación cada local, consulta, oficina, pasillo, patio, área verde, lobby, baño, etc. Todo limpio, todo ordenado. La idea es que cada turno entregue o cierre el local limpio para continuar el turno siguiente de trabajo, o iniciar las labores al día siguiente.

Atienda a las personas. Logre que todos los directivos de su organización lo hagan de la misma forma.

- o El trato afable, la sonrisa, el reconocimiento merecido debe ser hábito de cada uno de nosotros.
- o Clima de confianza total para expresar las ideas. Sólo las contradicciones nos llevan a la verdad.
- o Tomar decisiones y controlarlas hasta terminar cada tarea.
- o Informar a los trabajadores y tener contacto diario. El jefe debe estar informado y comunicarse con su equipo antes de empezar el trabajo diario.
- o Organizar el tiempo y el plan mensual. Anotar las tareas. Hacer el plan del siguiente día antes de terminar la jornada. Reprograme lo que quedó pendiente y empiece por ahí. Anotar en el plan mensual los cumplimientos de informaciones.

Autoevaluaciones.

Otro tema son las rendiciones de cuenta a los colectivos laborales. Muchos jefes renuncian a estos contactos por miedos escénicos o para no enfrentar los criterios de los técnicos y trabajadores.

Cuando las situaciones están complejas se alejan más aún de estos intercambios. Hacerlos periódicamente y como una simple rendición de cuenta del jefe a sus colaboradores permite una comunicación efectiva y se convierten en contactos para intercambiar puntos de vista sobre la actividades que todos desarrollan y sobre las cuales todos pueden y deben tener sus criterios personales.

Rendir cuenta a todos con cierta frecuencia de cómo anda nuestra actividad es un método muy útil que permite autoevaluarnos y comprometer a todos con nuestra gestión si al concluir la rendición solicitamos que nos hagan llegar cualquier criterio o incluso pedimos un contacto personal sobre el resultado del periodo y de todo lo que se informa. Por supuesto que se parte de realizar una rendición total y completa con todas las aristas e informaciones buenas y no tan buenas de nuestro trabajo.

***Manejar con transparencia absoluta todas las relaciones con los colaboradores.
Nunca robarles el mérito de sus logros o éxitos.***

Cuando se logra credibilidad entre el que informa o rinde cuenta periódicamente y el personal de la organización, se alcanza un alto nivel de comunicación que facilita enormemente el trabajo.

Un jefe debe, por supuesto, saber mucho más de los problemas de sus trabajadores que el sindicato. No tiene sentido que surjan en una asamblea sindical problemas y preocupaciones que tengan que ser anotados y levantados en actas para su posterior solución. Esto puede quedar solo para asuntos que necesiten del concurso de niveles superiores y que requieran del esfuerzo mancomunado del sindicato y la administración.

Pero los problemas que afectan a los trabajadores en su tarea cotidiana tienen que ser resueltos o aclarados oportunamente. El jefe que no lo haga, simplemente, no está poniendo a su colectivo en el centro de toda su atención.

Nuestros errores pueden ser evitados.

Nos equivocamos con frecuencia. Nadie queda libre de los errores molestos y cotidianos. Lo importante es que el promedio de veces que acertamos en las decisiones que tomamos sea el más alto posible. Por ese alto "average" nos seleccionan para dirigir equipos. Hay algunos errores que debemos tener siempre presentes...., para no cometerlos nunca. Además, los jefes requieren de formación y desarrollo. Esto, sin embargo, no es tan evidente.

Para nosotros está claro que el capitán de un barco debe tener conocimientos amplios de navegación. Nos parecería un crimen que alguien pilotara un avión sin las horas de vuelo requeridas para adquirir la experiencia necesaria.

Desarrollar una cultura del "detalle" en la conducta y en el hacer de las personas.

Debemos lograr interiorizar que a las personas que escogemos como jefes debemos exigirles un mínimo de conocimientos y de formación para ponerlos al frente de un colectivo laboral, porque va a influir sobre la vida cotidiana de un grupo numeroso de personas, sobre los resultados que estas alcancen y de la felicidad que logren en sus vidas.

Las seleccionadas para dirigir deben dedicar parte de su tiempo mensual a desarrollar habilidades de comunicación y a estudiar técnicas de dirección.

Por otra parte, de la misma forma que le exigimos a los especialistas, obreros y trabajadores en general, que amplíen sus conocimientos, debemos exigirnos la elevación de los nuestros.

Veamos algunos ejemplos :

o **Debatir cuando sea necesario.**

Debemos discrepar, discutir intercambiar criterios a veces opuestos, con la imprescindible unidad. Ninguna obra humana puede realizarse bien sólo con órdenes o decretos.

Los jefes tenemos que tomar decisiones cada vez más colegiadas con nuestros consejos de administración y trabajadores periódicamente, en un diálogo sencillo y claro.

Esa rendición debe ser comprendida por todos. Si nos ajustamos a la teoría los jefes son los que administran las riquezas, el capital de los trabajadores y por tanto tienen que informar periódicamente de cómo anda ese capital.

Los jefes indecisos no cumplen con sus deberes, sino atrasan el desarrollo de la organización.

o **Puntualidad y planificación del trabajo.**

Los jefes tenemos que ser puntuales, tenemos que preparar mucho los planes que vamos a desarrollar en el mes. Fijar los objetivos a alcanzar. Nunca debemos, como estilo, citar a reuniones maratónicas ni a personas innecesarias a teatro lleno. Son muy caras. Sólo en aquellas donde se va a trasladar un nuevo principio o una nueva política debe ser utilizado ese método.

Hay que utilizar técnicas de dirección en el desarrollo de dichas reuniones y en la manera en que los jefes de la administración debemos rendir cuenta de nuestra gestión. No hay que escribir tantas hojas ni explicar tantas causas de incumplimientos.

Hay que reflejar primero los resultados y lo que se hace para incrementarlos o lo necesario para mejorarlos. Confeccionar tablas de resultados que sirvan para las discusiones y valoraciones. Utilizar los grupos de estadística y economía en estas funciones.

o **La comunicación.**

Es necesario que los jefes obtengan comunicación total con las personas, liderazgo, y que logren transmitir credibilidad, que enseñen cómo hacer las cosas. Cuando un dirigente se reúne con un grupo de personas debe respetar el tiempo de ellos. Pero además, lograr con respeto e inteligencia lo que quiere de ese colectivo. Y muy importante: saber escuchar.

o **Trabajo colectivo.**

Es fundamental que nos demos cuenta de que los errores del liderazgo se superan mejor y los triunfos son más alcanzables cuando interviene la dedicación colectiva y

Los jefes tenemos que escuchar continuamente las ideas justas e inteligentes de nuestros colaboradores y colectivos.

no cuando sólo unos pocos se esfuerzan por los resultados esperados. Lo que se logra con esfuerzos para motivar personalmente y del modo más espontáneo.

Puede ser a través de unas palabras, notas escritas a mano o un intervención ante el colectivo de compañeros. El secreto está en hacerlo original y único, que se vuelve en algo importante para su colaborador.

o **Controlar el tiempo.**

Planifique. Tenga su guión del mes, de la semana, del día. No llegue al trabajo sin su plan del día al detalle, aunque la vida de un POLICLÍNICO, por su propia dinámica no nos lo deje cumplir cabalmente. Si sus colaboradores siguen este estilo los compromisos se hacen colectivos y habrá un estilo de trabajo que tiende a consolidarse.

IDEAS PARA LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES SISTEMÁTICAS.

1. Reuniones operativas diarias : 7:00 am y 4:30 pm.
2. Consejo de Dirección quincenal (dedicar aproximadamente 2 horas como máximo).
 - Un tema central (ejemplo: problemas graves en la ejecución de inversiones).
 - Informes departamentales precisos y concretos.
3. Reunión Mensual con Jefes de Dpto. y Especialistas para analizar el Control de la Información Básica entre los días 1 y 5 de cada mes (aproximadamente 2 horas).
4. Consejo Económico mensual.
5. Plan de Trabajo de la Administración con los Jefes de Dpto.(bimestral 2 horas).
6. Plan de Trabajo (trimestral). Problemas, desarrollo y perspectivas.
7. Cuadros.
8. Consejo de Dirección del Director.
9. Recorrido diario por el POLICLÍNICO (intercambio informal con trabajadores).
10. Reunión con el Sindicato (trimestral).
11. Visitas sorpresivas nocturnas y en días feriados.

V - DEL CONTROL ECONÓMICO

CONTENIDO.

I – Área de Contabilidad.

1. Análisis de Cuentas Contables.
2. Subsistema de Inventario de Medios Materiales.
En el Almacén
En Contabilidad
Control de Medicamentos
Inventario Físico – (IG – 203 del MINSAP)
3. Inventario de Medios de Rotación en Uso – Fondo Fijo.
Método de Control de los Fondos Fijos.
4. Subsistema de Activo Fijo Tangible (AFT):
Método de control de los Activos Fijos Tangibles
5. Subsistema de Nómina
6. Subsistema de Caja y Banco.
Caja
Banco
7. Ajustes Contables
Control Estadístico de los Ajustes.
Evaluación de los Ajustes de Origen Técnico.
8. Comprobación del Destino Final (IG – 206 del MINSAP)
9. Sustitución de Dirigentes y Funcionarios (IG – 175 del MINSAP)
10. Del Decreto Ley 249.
11. Control de Divisa.
12. Dietas a Trabajadores.
13. Cobro de Hogares de Ancianos y Casas de Abuelo.
14. Venta de Prótesis Dental.
15. Pago de los Servicios de la Casa - Consultorio.
16. Pago a Innovadores y Racionalizadores.
17. Pago por Participación en Proyectos de Investigaciones del
CITMA.
18. Pago de Estipendios

II – Costo por Área de Responsabilidad.

III – Financiamiento del SNS.

1. Estructura del Presupuesto.
2. Etapas del Presupuesto
3. Verificación de Gasto Público.

IV – Planificación y Abastecimiento.

1. Planificación.
2. Balance Material.
3. Abastecimiento.
4. Alimentos.
5. Portadores Energéticos.
6. Política de Ahorro.

V – Inversiones.

1. De la Recepción de Mercancías y Servicios.
2. Inversiones.

VI – Temas Generales.

1. Área de Alimentación.
2. Proyecto de Colaboración.
3. Donaciones.
4. Eventos.
5. Gratuidades.
6. Trabajo Social.
7. Donación de Sangre.

VII – Instrumentos muy Útiles para Administrar.

1. Celebración del Consejo Económico.
2. Libro Control de la Información Básica.
3. Capacitación.
4. La Auditoría.
5. Implementación del Control Interno.

VIII – DE LAS PROHIBICIONES Y OBLIGACIONES

1. De las Prohibiciones con la Moneda Nacional y la MLC.
2. De las Obligaciones con la Moneda Nacional y la MLC.
3. Resumen de Estipendio

ESENCIALES MÍNIMOS PARA EL EQUIPO DE DIRECCION DE ENTIDADES DEL SNS.

En la economía nacional existen dos formas de organización de las actividades económicas

La Empresa:

Desarrolla la producción de bienes y servicios bajo un esquema autofinanciado, cubren los gastos con sus ingresos y aportan una ganancia.

La Unidad Presupuestada:

Desarrolla la producción de bienes y servicios bajo un esquema presupuestado, sólo ejecuta gastos.

Para el funcionamiento a la Empresa se le habilita una cuenta bancaria de operaciones que permite ingresos y pagos. A diferencia de la Unidad Presupuestada que se habilita con una cuenta que sólo admite operaciones de pago.

Los ingresos que reciben las unidades presupuestadas se aportan al presupuesto del Estado, no engrosan su disponibilidad financiera.

El Sistema Nacional de Salud (SNS) es eminentemente presupuestado. Las Unidades Presupuestadas desarrollan su trabajo al amparo del financiamiento que reciben del Estado. Ejecutan el presupuesto mediante los pagos por la compra de bienes y servicios y el pago de salario y otras remuneraciones a los trabajadores y estudiantes.

Son ejemplo de ellas los hospitales nacionales, provinciales y algunos municipales, los Institutos de Investigación, Institutos y Facultades de Ciencias Médicas, Hogares de Ancianos, Bancos de Sangre y Centros de Higiene y Epidemiología provincial y algunos municipales.

La Dirección Municipal de Salud constituye la Unidad presupuestada (U/P) a la que se subordinan los policlínicos, clínicas estomatológicas, hogares maternos y demás unidades de la atención primaria de salud y unidades de apoyo a este nivel de atención.

La U/P aplica la totalidad de los procesos contables y emite los estados financieros oficiales. Las entidades subordinadas aplican una parte

importante de los procesos contables conocidos como registros primarios, pero no emiten estados financieros. Las unidades administrativas menores aplican una parte de los registros primarios, el mínimo necesario y envían la información de las operaciones económicas a la U/P para el registro contable, consolidación y emisión de la información financiera.

En estos momentos el Ministerio de Finanzas y Precios desarrolla un proceso de centralización de los pagos a nivel de las Direcciones de Tesorería, eliminando las cuentas bancarias de las unidades presupuestadas y centros de pago pasando éstos últimos a la categoría de centro de gastos, no pagan. A partir del 2005 los policlínicos y clínicas y otras dependencias serán centros de gastos o unidades administrativas en dependencia de su tamaño.

I- ÁREA DE CONTABILIDAD

Esta área registra en pesos y centavos las operaciones económicas que se producen en la unidad, el trabajo deberá caracterizarse por ser diario, veraz, confiable y oportuno, su objetivo es el control de los recursos humanos, materiales y financieros e información a los directivos.

Existe el Manual de Contabilidad donde se establece el procedimiento contable y se indican las regulaciones a cumplir por el contador a fin de elaborar la información de la unidad presupuestada.

El control de los recursos humanos, materiales y financieros se ejerce aplicando los subsistemas de control interno que se norman en el Manual de Normas de Control Interno del Ministerio de Finanzas y Precios y que pasamos a caracterizar más adelante.

1. Análisis de Cuentas Contables

La cuenta refleja el importe (saldo) de la existencia, movimientos y demás operaciones que se realizan en el proceso de administración de los recursos disponibles, ejemplo:

- ◆ Efectivo en caja
- ◆ Efectivo en banco
- ◆ Cuentas por Cobrar
- ◆ Pagos
- ◆ Inventarios
- ◆ Faltantes y Sobrantes

- ◆ Ociosos
 - ◆ Cuentas por Pagar
 - ◆ Ingresos
 - ◆ Gastos
- Particular atención a los pagos que representan entradas de recursos en almacén
- Mensual y/o trimestral evaluar comparativamente el movimiento – aumento o disminución – de los saldos de las cuentas que representan recursos:
- Inventarios de medios materiales
 - Alimentos
 - Materiales y Artículos de consumo
 - Medicamentos y Materiales afines
 - Inventarios en Uso
 - Faltantes
 - Sobrantes
 - Inventario de medios monetarios
 - Efectivo en Caja
 - Efectivo en Banco
 - Cuentas por Pagar
 - Cuentas por Cobrar
 - Faltantes y Sobrantes
 - Gastos
 - Salarios
 - Alimentos
 - Vestuario y Lencería
 - Medicamentos y Materiales Afines
 - Energía. Combustibles y Lubricantes.

2. **Subsistema de Inventario de Medios Materiales:**

Se definen como medios materiales a las materias primas y productos terminados que se utilizan como insumos en la prestación de los servicios; medicamentos, alimentos, vestuario y lencería, aseo y limpieza, etc.

2.1 **En el almacén:**

- Controla la existencia de medios materiales mediante una tarjeta de estiba por producto o surtido, donde se anotan los movimientos de entrada y salida (aumento o disminución) y el saldo o existencia, **sólo en unidades físicas**
- Las entradas se producen por el Informe de Recepción las devoluciones y ajustes, así como las salidas por los vales de salidas, ajustes y transferencia entre almacenes
- En los documentos de entrada o salida se anota, adicionalmente, el saldo en existencia de cada producto con el fin de conciliarlo con el de contabilidad

2.2 En contabilidad:

- Hay una tarjeta llamada "submayor" por cada producto con la misma denominación que la anterior, donde se controlan las existencias y los movimientos en **unidades físicas y valor**, se anota por el original de los documentos de almacén, ambas tarjetas deben cuadrar (o sea iguales niveles de existencia en una fecha dada)
- Se concilia el Informe de Recepción emitido por el almacén con la Factura recibida del proveedor
- En cada anotación se concilian los saldos de la tarjeta de estiba con la tarjeta submayor
- La suma de los importes de la tarjeta submayor debe coincidir con el saldo de la cuenta contable
- Es práctica contable realizar el cuadro diario del movimiento de este inventario

2.3 Control de Medicamentos

El Control de los Medicamentos en almacén se corresponde con el del Inventario en general pero los de las farmacias internas obedecen a un método llamado Fondo Fijo.

En los hospitales y otras unidades de servicios se crean farmacias para administrar el despacho de los medicamentos hacia las salas y otras áreas que los utilizan. En ellas se crea un stock o fondo fijo para el suministro interno y se repone periódicamente de las existencias del Almacén. El Almacén trabaja con la farmacia y ésta con las áreas de trabajo. En hospitales se usa el modelo Pedido de Sala.

Las existencias de salas, cuerpo de guardia, consultas y otras áreas, se determinan por un stock fijo y se controlan mediante un Acta. En salas los indicados por el medico en la historia clínica responden a una existencia contra Pedido de Sala y cumplimiento. (La Instrucción General 206 ordena la revisión de este inventario).

⇒ De primer orden resulta el Control de Lotes y de Fecha de Vencimiento, así como la rotación del producto a fin de evitar incumplimientos y vencimientos de productos.

2.4 Inventario Físico. Instrucción (General No. 203 del MINSAP).

- Diariamente el almacén y contabilidad concilian las existencias por los documentos primarios.
- En la sección de la tarde el jefe de almacén revisa el saldo de las tarjetas contra el físico de los productos que han tenido movimientos.
- El administrador y el contador semanalmente deben realizar el chequeo de las existencias físicas contra tarjetas
- Una vez al año, por cuenta contable o por el total de productos almacenados, se debe realizar un inventario físico de las existencias del almacén y cuadrarlas contra los saldos en libro. Este inventario general se debe realizar por el método de **dobles conteos por personas distintas** según la metodología.

3. Inventario de Medios de Rotación en Uso- Fondos Fijos

Se define como Fondo Fijo al inventario de material gastable de larga duración; convencionalmente son de escaso valor (menos de 100 pesos) y corta duración (menos de un año) y se consumen después de reiterada utilización en los servicios.

Tipifican este inventario: (en uso).

- El vestuario y lencería.
- El instrumental médico y de laboratorio.
- Los utensilios de cocina, comedor y pantry
- Las herramientas de mantenimiento
- Otros de similares características

3.1 Método de Control de los Fondos Fijos:

- Se **trasladan** del almacén al área que los va a utilizar.
- Se emite una relación o acta de Fondo Fijo para entregar al Jefe del área mediante firma como custodio

- Se acompaña del Acta de Responsabilidad material (Decreto-Ley 249)
- La relación o acta se valora y contabiliza, aunque hay artículos de escaso valor que sólo se controlan en físico
- La suma de los importes de todas las actas debe coincidir con el saldo de la cuenta contable.

Por la Instrucción General No. 203 está sujeto a chequeos periódicos del físico contra las actas y semestralmente el inventario físico total y cuadro contable

4. **Subsistema de Activos Fijos Tangibles (AFT)**

Se define como Activos Fijos Tangibles los medios materiales que no se consumen totalmente en la producción o los servicios y ceden paulatinamente su valor al producto final. Tienen un valor mayor de 100 pesos y duración superior a un año.

Tipifican este inventario:

- Edificios e inmuebles
- Muebles de todo tipo
- Equipos de producción y servicios
- Medios de transporte
- Otros similares

4.1 **Método de Control de los Activos Fijos Tangibles**

- Son recepcionados e inventariados como AFT en el almacén
- Se trasladan del almacén al área de responsabilidad
- Se relacionan en un acta o control de Activos Fijos Tangibles
- Entrega mediante firma al Jefe del área de responsabilidad
- Se acompaña de Acta de Responsabilidad Material (Decreto -Ley 249)
- Valoración del acta, habilitación de un submayor por cada uno y contabilización por el área de contabilidad
- Cada movimiento se realiza al amparo de un modelo único "Movimiento de AFT"

Un área vulnerable en esta actividad son los departamentos de mantenimiento en los que se precisa minimizar los riesgos de pérdidas de AFT o sus componentes exigiendo con mayor rigurosidad:

- La confección del formulario de movimiento con el detalle que identifique también las partes y componentes susceptible de ser cambiadas por otras de menor calidad o en mal estado.
- Dar seguimiento sistemático a la situación del activo hasta su recepción por el área que lo controla.
- Particular cuidado con los enviados a reparar fuera de la unidad.
- En caso de baja técnica exigir y comprobar la entrada al almacén de las piezas recuperadas.

Por la Instrucción General No. 203 se deben realizar chequeos periódicos programados por meses y un inventario físico total con cuadre contable una vez al año.

5. Subsistema de Nóminas.

- Se recomienda confeccionar las nóminas en el área de contabilidad.
- Por el área de Recursos Humanos en los modelos del subsistema se informa a la de Contabilidad los datos personales y administrativos necesarios para confeccionar las nóminas
- En cada pago recursos Humanos brinda las ausencias del personal en la pre Nómina o modelo similar.
- Las vacaciones, licencias y subsidios se informan en los modelos diseñados para ello..
- Los trabajadores contratados se informan por igual proceso que los de plantilla.
- Generalmente por estos conceptos se hace un pago adicional.
- Sólo se puede pagar salario a los trabajadores de plantilla con expediente laboral y nombrado. Los contratados por el contrato.
- Estipendios y subvenciones a los estudiantes matriculados en activo
- Los conceptos de pago son:
 - Salario normal (trabajado)
 - Vacaciones
 - Subsidios
 - Estipendios (estudiantes)
 - Subvenciones (estudiantes)

En cada mes se paga como máximo el importe total del salario o por la suma de éste más vacaciones; cuando incluye subsidios el importe se

reduce pero en todos los casos los días a pagar más las ausencias no pueden superar los días laborables de un mes.

Esta formulación se comprueba fácilmente por el modelo SC- 4-08 Registro de Salarios y Tiempo de Servicios que lo debe llevar una persona distinta a la que hace la nómina y de la que efectúa el pago.

- Las nóminas las firman las personas que:
 - Las confecciona (técnico)
 - Las revisa (contador) o Jefe de Recursos Humanos
 - Las autoriza (director) o director administrativo.

- Previo a la firma se debe revisar el total o por muestreo en dependencia de la cantidad de trabajadores a pagar, para verificar:
 - Si no hay pagos dobles por los conceptos enunciados anteriormente.
 - Si aparece alguna persona que no sea trabajador de la unidad porque haya causado baja u otra causa y no procede el pago.

- Entrega de la nómina a la caja mediante comprobante firmado.

6. Subsistema de Caja y Banco.

- La actividad de Caja y Banco se limita al pago por la compra de bienes y servicios, a pagos menores en efectivo, pago de nóminas, reintegro de nóminas, recaudación por venta de bienes y servicios y depósito de ingresos, custodia y control de emisión de entrega de cheques y otros documentos de valor, en todos los casos patrimonio de la unidad.
- Esta actividad está normada por las resoluciones 324/04, 1/2000, 56/2000, 42/2002 del Banco Central de Cuba

6.1 Caja.

- Para satisfacer los pagos menores el director de la institución mediante un acta autoriza la creación de un fondo para pagos menores y designa las personas facultadas para autorizar pagos
- Por este fondo se pagan compras de mercancías y servicios a solicitud del proveedor así como otras que no pueden realizarse por operaciones con proveedores habituales, en todos los casos por importes de hasta 500 pesos al estado y 100 a privados

- Incluye dietas a trabajadores aunque el importe exceda los 500 pesos, pasajes, ponches, correspondencia y otros pagos menores
- Los pagos se realizan mediante autorización expresa y la presentación de los documentos justificativos emitidos por el vendedor
- No se pueden realizar compras en unidades minoristas o de venta a la población ni en mercados agropecuarios
- También por igual proceder, se pueden crear otros fondos:
 - Para cambio, donde se realiza venta habitual de productos o servicios
 - Para nómina, donde se paga a un número elevado de trabajadores a fin de suplir cualquier error u omisión
 - Para devolución, donde se brindan servicios médicos y/o docentes a extranjeros a los que se les cobra por adelantado en CUC.
- En la determinación de la cuantía de los fondos debe prevalecer un criterio conservador, el de pagos menores dependerá del nivel de pagos en función de realizar 2 ó 3 reembolsos al mes.
- Los ingresos se realizan al amparo de un recibo **prenumerado** consecutivamente y entrega controlada al cajero.
- Los ingresos se depositan en el banco al día siguiente y los reintegros de salarios a los 5 días de la fecha de pago. El director en el primer caso, puede autorizar por escrito un plazo mayor que no exceda 10 días naturales y evite altos importes de efectivos en caja.
- No debe depositarse en caja efectivos o valores que no corresponden a las operaciones de la entidad.
- En la caja se habilita un Registro Diario del Movimiento de Caja para anotar todas las operaciones que se realizan de forma que al cierre de cada día el cajero verifique la existencia física de efectivo contra el saldo de dicho registro.
- Se deben efectuar al mes, por personas ajenas, al menos dos arqueos sorpresivos de todo el efectivo y documentos de valor en caja dejando constancia escrita en modelo normado.
- El Jefe del Área de Contabilidad debe poseer bajo llave los documentos siguientes:
 1. Resolución nombrando al cajero
 2. Acta de creación de los distintos fondos en caja
 3. Acta de entrega al cajero de los fondos
 4. Acta de responsabilidad material por los valores en caja (Decreto – Ley 249-07)
 5. Relación de las personas facultadas a autorizar pagos por los fondos identificando las firmas

6.2 Banco.

La cuenta de banco es responsabilidad directa y exclusiva del director de la entidad, aunque designa otros firmantes, siempre debe ser la firma A y estamparla en segundo lugar después de la firma de una de las otras personas.

La cuenta de una empresa aumenta por los ingresos resultantes de las ventas de mercancías y servicios y los créditos y las asignaciones que recibe. La unidad presupuestada solo recibe asignaciones presupuestarias y disminuye en ambos casos, por los pagos por la compra de mercancías y servicios.

Los pagos se efectúan, generalmente por cheques y transferencias las empresas también pueden emitir Cartas de Créditos, Letras de Cambio y Pagaré.

Por ser el cheque y la transferencia los medios de pagos por excelencia y los instrumentos que minoran el saldo de la cuenta al amparo de la simple firma, los directores deben ejercer un control estricto sobre la tenencia, emisión y entrega de los mismos.

De los Pagos Mediante Cheques.

- El Jefe del Área Contable controlará, por el consecutivo, la recepción del banco y la entrega de las chequeras al financiero o persona que realiza las funciones de pago
- Debe existir un registro de cheques a fin de controlar la recepción de cheques firmados y la entrega al proveedor
- Los cheques una vez firmados deben permanecer en la caja o en un lugar seguro y bajo la custodia de una persona
- Los cheques se emiten para el pago de:
 - Reembolso del fondo de pagos menores.
 - Compra de mercancías y servicios.
 - Salarios y otras remuneraciones al trabajador o estudiante.
- El pago de la compra de mercancías y servicios se efectúa al amparo de:
 - Factura
 - Informe de Recepción emitido por el almacén

- ⇒ Generalmente se formaliza un expediente de pago por proveedor.
- ⇒ Por las transferencias se cumple igual proceder.

- Es importante lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer con la moneda nacional y la moneda libremente convertibles (Cartas Circulares adjuntas).

7. Ajustes Contables.

- ◆ El ajuste es la terminología empleada para identificar la operación contable que se realiza al objeto de lograr el cuadro del saldo en libro con la realidad que puede ser una diferencia- de más o de menos – en inventario, caja y banco y precio cuentas impagables o incobrables así como mermas, mal estado, vencimiento u otra causa.

- ⇒ Faltante y Sobrante de recursos materiales y financieros incluyendo los Activos Fijos Tangibles.

- Cuando el faltante se encuentra en el límite de la escasa entidad se aplica el Decreto Ley 249-07 y cuando lo rebasa se coordina con el oficial de la PNR que atiende la entidad la conducta a seguir.

- Cuando es aceptada la denuncia por la PNR al amparo del comprobante se procede al ajuste contable.

- En caso de ser denegada la denuncia se procede a la aplicación de la Resolución 44/97 del MFP que establece el trámite a seguir y la apertura de un Expediente de Faltante o Sobrante. Esta Resolución faculta a los jefes de organismos a determinar los niveles de aprobación de los ajustes.

- También es de aplicación cuando los ajustes por concepto de: mermas, mal estado, vencimiento, roturas u otras causas que pudiéramos asumir como de origen técnico, rebasan los límites de las normas establecidas para cada concepto, producto o familia de productos

- ⇒ La dirección debe seguir de cerca la estadística de cada concepto, producto o familia de productos como medicamentos,

reactivos, vegetales, viandas, carnes, lácteos y otros productos escasos en el mercado, etc,

- Esta es un área en la que no se ha trabajado lo suficiente, siendo oportuno iniciarnos en dos direcciones:

- a) Control estadísticos de los ajustes
- b) Evaluación de las normas de ajustes de origen técnico.

7.1 Control Estadístico de los Ajustes.

En el trabajo diario no se deben producir ajustes por faltantes de recursos toda vez que se aplica el Decreto Ley 249-07 sobre responsabilidad material. En este caso nos referimos a los sobrantes de recursos y a los ajustes técnicos: mermas, mal estado, vencimiento, roturas y otros similares.

La dirección debe conocer la estadística del volumen en cantidades físicas y/o valor según el caso de estos ajustes por los genéricos, grupos de productos o surtido y por concepto de ajuste, por ejemplo:

- Medicamentos, reactivos, alcohol, vestuario y lencería, productos de aseo y limpieza, carnes, lácteos vegetales, viandas, y otros productos de alta demanda, al objeto de impedir que se convierta en una vía para ocultar faltantes o producir desvíos.

7.2 Evaluación de los Ajustes de Origen Técnico.

Esta actividad se torna compleja atendiendo a los múltiples factores que inciden en su determinación por cada producto o grupo de ellos pero la administración en busca de eficiencia no puede esperar a que existan las condiciones técnicas necesarias para lograrlo y se impone trabajar sobre la práctica de cada lugar.

Como no existe norma alguna al respecto cada unidad puede elaborar su propia norma a partir de la ocurrencia de los ajustes, hallando la relación de su volumen con el nivel de inventario disponible o de actividad que se obtenga según el caso, ejemplo:

Pollo en trozo: Merma por transportación y descongelación.

Se adquieren 2000 kg y se consumieron 1,950 kg.

Merma: $2000 - 1950 = 50 \text{ kg}$

Norma: $\frac{50 \times 100}{2000} = 2.5\%$

El estudio debe realizarse en el tiempo, acumulando los datos hasta llegar al promedio del año, posteriormente se revisa cada año o cuando varíen las condiciones; por otra parte debemos hacer pruebas reales de los resultados.

En este caso los ajustes que se produzcan por debajo del 2.5 % los aprueba el Director y los que sobre pasen esta norma son objeto de apertura de un expediente y aplicación de la legislación.

8. Comprobación del Destino Final (IG-206 del MINSAP).

Como hemos explicado una parte de los recursos que permanecen en la unidad se encuentran en los almacenes debidamente controlados pero una vez que salen para las áreas de trabajo quedan bajo el control de las personas que los utilizarán. Para garantizar un nivel adecuado de utilización de los recursos en el destino previsto se instrumentó por la Instrucción General No. 206 la creación de 4 comisiones que deben comprobar periódicamente el uso que se les da a los recursos; son ellas: Alimentos, Medicamentos, Mantenimiento y Fondo Fijo.

No se excluye la posibilidad de crear otras comisiones de acuerdo a las características de las unidades.

Se indica la organización del trabajo y el proceder en cada caso.

9. Sustitución de Dirigentes y Funcionarios (IG-175 del MINSAP).

La Instrucción General No. 175 establece el procedimiento a seguir en caso de sustitución de dirigentes o funcionarios a los cuales se les había asignado la responsabilidad material por la custodia de los inventarios de medios materiales incluyendo de los Activos Fijos Tangibles y financieros, siendo indispensable la entrega de los recursos mediante Acta firmada por las partes, de no estar designado el sustituto lo recibirá el Jefe inmediato superior.

Previo a la entrega se deben hacer comprobaciones físicas y en el caso de irregularidades un inventario general.

Particular interés cuando se trate de responsables de almacenes.

10. Del Decreto- Ley 249-07.

- Establece la responsabilidad de los dirigentes, funcionarios y trabajadores de las entidades por la pérdida de los bienes bajo su custodia.
- A cada dirigente, funcionario o trabajador que tenga bajo su custodia recursos materiales: medios materiales en almacenes, fondos fijos, activos fijos tangibles, dinero efectivo o en documentos de valor equivalente en caja, se le debe hacer entrega mediante una relación del inventario físico y un acta de responsabilidad material fijando la custodia y proceder por la pérdida de los mismos.
- La aplicación sólo tiene lugar cuando la pérdida no rebasa el límite de la escasa entidad normado por la legislación vigente.

11. Control de la Divisa.

La divisa que recibe cualquier unidad se ingresa en la caja y se deposita al siguiente día hábil bancario en la cuenta bancaria del MINSAP en cualquier banco del país.

Se ejerce el control a nivel de unidad mediante una comisión creada al amparo de la Resolución 180/96 y la Instrucción General No. 222.

Las unidades que tengan aprobado en el objeto social la venta de mercancías y servicios a extranjeros, en la fecha que se indique enviarán a la Dirección de Economía y Planificación del MINSAP el Plan de Ingresos y Gastos en Divisa.

El Plan tiene una sección para declarar los ingresos que se planifican y otra sección para los Gastos conocida por "Sostenibilidad".

Los Gastos de Sostenibilidad se le transfieren a la unidad en proporción a los ingresos. La unidad puede disponer de ese importe para la compra de recursos necesarios para mantener los ingresos.

12. Dietas a Trabajadores.

La dieta es un derecho del trabajador que se envíe a trabajar fuera de su lugar habitual de trabajo o de alimentación.

Es potestad de la administración garantizarla por una de las dos vías siguientes:

- El servicio de alimentación en el lugar a donde es enviado a trabajar
- El importe en dinero efectivo establecido.

La Instrucción General No. 223 regula este aspecto con mayor detalle.

13. **Cobro de los Hogares de Ancianos y Casas de Abuelo.**

Se realiza el cobro de una cuota reducida a los albergados en hogares y casas de abuelo.

La forma de cobro se coordinó con el Banco Popular de Ahorro pero la ausencia de chequera obligó a realizarlos según las posibilidades de cada lugar pero siempre por las cajas y depósito en banco. Se regula por la IG No. 178 y las Cartas Circulares Nos. 15 y 48/88.

No obstante el método que se adopte debe cumplir las regulaciones de caja.

14. **Venta de Prótesis Dental.**

El control de la venta de prótesis dental está regulado por la Instrucción General No. 147. Existe un Manual con el procedimiento.

No obstante el método que se adopte debe cumplir las regulaciones de caja.

15. **Pago de los Servicios de la Casa – Consultorio.**

Los servicios de electricidad, agua y gas debe pagarlo el médico o el Jefe de Núcleo de la Familia que habita la casa.

Cuando no existe contador o reloj independiente se le cobra el 20 % del importe de la factura.

En el caso de teléfono se le cobra sólo las llamadas de larga distancia. (Circular No. 08/87).

16. Pago a Innovadores y racionalizadores.

El movimiento de innovadores y racionalizadores se respalda por la Ley 38, el Decreto – Ley No. 120 y las Resoluciones Nos. 24 y 30 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente con el pago de los trabajos que tengan aplicación económica o resultado social. En el MINSAP la IG No. 236 orienta al respecto.

17. Pago por Participación en Proyectos de Investigación del CITMA.

La unidad presupuestada donde labora el colaborador paga el importe establecido previa certificación de participación por la dirección de la unidad donde se desarrolla el proyecto. (La IG 231 dicta el proceder).

18. Pago de Estipendios.

Los estipendios son ayudas no reintegrables que se otorgan a los estudiantes para cubrir gastos de bolsillo. (Transporte, alimentación y otros). Se pagan por el presupuesto destinado a transferencias corrientes.

A los Técnicos de Nivel Medio se les otorga 15 pesos y a los universitarios de 50 hasta 100, se paga también adicionalmente la Ayudantía por Práctica Pre-profesional, a los estudiantes de 5to año de Estomatología y 6to año de Medicina solo 213 pesos. Los estudiantes provenientes de la Orden 18 del MINFAR tienen un estipendio de 50 hasta 120 pesos. Los estudiantes extranjeros reciben un estipendio de 100 pesos en Pre-grado y 150 en Post-grado.

La Instrucción General No. 239 y los Apéndices 1 al 3 regulan este proceder.

II- COSTO POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD.

El Sistema de Costo para Hospitales, Policlínicos y Otras Unidades de atención primaria es el método que permite la obtención de un conjunto de indicadores o costos unitarios relacionados con las acciones que se realizan en la unidad.

Ofrece el Costo unitario de los pacientes ingresados y egresados, de las consultas, pacientes atendidos, investigaciones complementarias y otras acciones de salud, también de las áreas de administración y

servicios, analizados en los elementos que intervienen en la producción de servicios: salarios, medicamentos, reactivos, electricidad y otros.

Es un costo diseñado para el análisis y la dirección, con el objetivo de conocer y medir el grado de eficiencia obtenido en la gestión. Relaciona las acciones de salud y su costo.

El Manual de Costo ofrece el método para obtenerlo y la información que, mensualmente, se debe analizar en cualquier nivel de dirección de la estructura organizativa de la unidad.

En el caso del policlínico desde el consultorio, grupo básico, departamentos, subdirección y dirección.

Para utilizar los resultados del costo como instrumento para la toma de decisión se debe conocer el significado de los conceptos siguientes:

Centro de Costo.

Es la unidad lógica del trabajo de costo, caracterizada por representar una actividad relativamente homogénea con una clara definición de autoridad y por la cual se acumulan gastos. En gran parte, su determinación coincide con los criterios de departamentalización de la estructura organizativa de la institución.

Costo Unitario.

El importe total del costo acumulado en un período dado en un centro de costo, dividido entre la cantidad de acciones que por el mismo se han brindado, nos permite conocer el costo unitario.

Ejemplo: Los gastos del Laboratorio Clínico en un trimestre entre el total de análisis realizados.

Nivel de Actividad.

Es el número de acciones que se realizan en un determinado centro de costo o servicio. Ej. Análisis realizados y consultas brindadas.

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.

Esta clasificación se utiliza para exigir responsabilidad por el uso de recursos.

Costo Directo.

Son aquellos que pueden asociarse a un servicio o centro de costo y permiten establecer la responsabilidad, personal o directa, por el uso de los recursos. Ej. Gasto de salarios y de materiales.

Costo Indirecto.

Son los gastos o partes de gastos que no pueden asociarse a un servicio o centro de costo determinado. Por regla general se generan en otros centros y son de uso colectivo. Ej. Administración y Mantenimiento.

- ◆ *Esta otra clasificación se utiliza para el análisis de la variación del costo unitario y de la eficiencia en el uso de los recursos.*

Costos Fijos.

Son aquellos cuyos importes no varían en relación con el nivel de actividad, se mantienen constantes. Ej. La depreciación de los edificios, equipos y muebles.

En este caso con el aumento del nivel de actividad se produce la disminución del costo unitario aunque generalmente también se produce un incremento del gasto de recursos.

Costos Variables.

Son aquellos que su importe está directamente asociado al nivel de actividad, varía en la misma proporción. Ej. El gasto material, si hace 10 análisis gasta 1 gr. de reactivo si hacen 100 gasta 10 gr.

Criterios de eficiencia.

El hospital mientras más ocupado esté, menos cuesta, aunque más gasta.

Igual sucede con el policlínico con relación a las consultas. También con cada uno de los centros de costo. Para buscar eficiencia es necesario el máximo aprovechamiento de la capacidad instalada

III-FINANCIAMIENTO DEL SNS.

El Presupuesto del Estado es el instrumento que facilita la Administración Financiera del fondo monetario disponible para satisfacer la demanda de la economía interna.

1. Estructura del Presupuesto

Estatal

Sector
Rama
Sub-Rama
Grupo

Económica

Gastos de personal

- Salario
- Seg. Social
- Otras retribuciones

Gastos de bienes y servicios

- Alimentos
- Medicamentos,
etc.

Transferencias corrientes

- Contrib. Seg.
Social
- Estipendios

Gastos de capital

- Inversiones

En cada uno:

Epígrafes
Partidas
Elementos

2. Etapas del Presupuesto.

- Elaboración por área de responsabilidad
- Ejecución y control administrativa
- Liquidación dirección

El presupuesto se confecciona y controla a nivel de la unidad presupuestada, la que debe considerar la participación de las áreas de trabajo, y de las unidades subordinadas.

A nivel del policlínico y otras dependencias se debe exigir mayor participación en la administración del presupuesto en la etapa de Elaboración y Ejecución y Control.

La dirección debe conocer el presupuesto debidamente desglosado por epígrafes y partidas y ejercer el control de la ejecución mediante el registro y la clasificación que aparecen en el Manual de Normas y Procedimientos de Contabilidad.

Los Consejos Económicos constituyen el marco apropiado para realizar estos análisis, debe mantenerse una observación constante sobre los epígrafes de Alimentos, Vestuario y Lencería, Materiales de Enseñanza y Medicamentos y Materiales Afines por la repercusión que tienen en la calidad del servicio para los pacientes, estudiantes y el colectivo laboral.

Control de la Ejecución.

La dirección debe velar por la ejecución del presupuesto aprobado a fin de evitar incumplimientos de lo previsto.

El control debe realizarse mensual por epígrafe y partida.

3. Verificación del Gasto Público.

- Conceptualización:

Acción de verificar, que se define en la terminología económica como vigilar y comprobar que los ingresos y gastos públicos se ajustan a lo presupuestado.

En correspondencia con lo anterior, la Verificación del Gasto Público, como elemento del Sistema Presupuestario cubano, es la acción de

comprobar a posteriori que el gasto presupuestado se ejecutó acorde con lo planificado, bajo respeto estricto de lo que establece para cada concepto la legislación vigente, para el destino previsto y en la magnitud requerida para lograr mantener o incrementar los niveles de actividad con el empleo de la menor cantidad posible de recursos materiales, humanos y financieros, a todos los niveles donde directa o indirectamente se administren recursos del Presupuesto.

- Objetos de la Verificación:

- El uso y destino de los gastos presupuestarios, corrientes y de capital.
- La eficacia y efectividad en el empleo de los recursos presupuestarios a partir del logro de los niveles de actividad previstos con el mínimo de recursos materiales, humanos y financieros.
- El cumplimiento estricto de la legislación vigente para cada etapa del proceso presupuestario cubano (elaboración, aprobación, notificación, desagregación,
- distribución trimestral, modificación, evaluación, control y liquidación) a todos los niveles en que se administran recursos presupuestarios en el país.
- La debida correspondencia de la contabilidad presupuestaria con la información emitida mensualmente sobre la ejecución del presupuesto aprobado a todos los niveles en que se administran recursos presupuestarios en el país.

- Elementos Generales:

- Las acciones de Verificación del Gasto Público se realizarán por los diferentes ejecutores con base en documentos legales y probatorios de las operaciones que se controlan; nunca a partir de las explicaciones que puedan brindar las personas que los atiendan en los distintos sujetos de la Verificación.

- Ejecución de la Verificación:

En el proceso de verificación del gasto público en una unidad presupuestada deben ser evaluados por los ejecutores, al menos, los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de las normas presupuestarias vigentes para la notificación, desagregación, distribución trimestral, modificación y evaluación de la ejecución presupuestarias.
- Si los recursos presupuestarios asignados se utilizan para dar cumplimiento a las funciones para las que fue constituía la entidad con base en el objeto social aprobado.
- Si todas las operaciones de compra y venta de mercancías y servicios están amparadas en sus correspondientes contratos económicos.
- Si existe afectación de los recursos presupuestarios aprobados por efectuar pagos de mercancías y servicios prestados a precios y tarifas no oficiales o a precios y tarifas que han sido modificadas por sus gestores y que resultan superiores a los tomados como base para la planificación.
- Analizar el comportamiento de las normas unitarias de gastos por los grupos o epígrafes normados, cuando corresponda.
- Analizar la correspondencia de cada concepto de gasto con su registro de acuerdo al Clasificador por Objeto del Gasto y el Clasificador de Gastos Corrientes por Grupos Presupuestarios.
- Comprobar que la contabilidad presupuestaria de la entidad se encuentra actualizada, correctamente confeccionada y se corresponde con las informaciones mensuales sobre la ejecución del presupuesto.
- La operación correcta de la cuenta corriente de la entidad y la observancia de todas las disposiciones vigentes para su uso.
- Verificar la conciliación mensual entre Gastos devengados (Presupuesto) y Pagos efectuados (Tesorería), que al cierre de cada mes coincidan los gastos devengados y no pagados con los fondos disponibles comprometidos.
- Confeccionar para cada unidad presupuestada que se verifica una tabla resumen sobre los principales indicadores de su presupuesto con el formato que sigue:

Conceptos	Real período o anterior	Plan Aprob	Programación Hasta el período	Real período verificado	%	
					R/P	R/R

<i>Total</i>						
<i>Gastos de Personal</i>						
<i>De ellos: Salarios</i>						
<i>Gastos de Bienes y Servicios</i>						
<i>De ellos:</i>						
<i>Alimentos</i>						
<i>Medicamentos y Mat. Afines</i>						
<i>Mat. Para la Enseñanza</i>						
<i>Comb. Energía y Lub.</i>						
<i>Otros Gastos Fundamentales</i>						
<i>Transferencias Corrientes.</i>						
<i>Nivel de Actividad</i>						
<i>Gastos de Inversiones</i>						

IV- PLANIFICACIÓN Y ABASTECIMIENTO.

1. Planificación.

Se recupera el Plan de Abastecimiento Material existiendo en más de 20 categorías: Medicamentos, Portadores energéticos, Agua, Alimentos, Vestuario, Lencería, etc.

La calidad del plan y el cumplimiento de las asignaciones dependen de la dedicación y exigencia que demandemos.

En general el Plan se estructura en tres grandes grupos de productos:

- ⇒ Medicamentos, reactivos y otros productos químicos
- ⇒ Insumos de uso médico – Balance Material
- ⇒ Insumos no médicos (Aseo y Limpieza, Vestuario y Lencería, Ferretería, Modelaje, etc).

2. Balance Material.

Particular atención debemos dedicar al Balance Material de Insumo de uso Médico, actividad de reciente creación que pretende dar respuesta a las insuficiencias ocasionales de esos recursos.

Se basa en la determinación de los materiales necesarios para cada acción o intervención.

El Balance Material se elabora a nivel de unidad por cada especialidad de servicio médico que exista.

Se trabaja en la creación de un modulo de materiales de uso no médico para los policlinicos.

3. **Abastecimiento**

Se trata de comprar lo aprobado en el plan y gestionar lo necesario y no planificado.

Lo ejecutan los "Compradores" y participan los planificadores, contadores y especialistas en contratación y transporte. En general las etapas son las siguientes:

- ◆ Aprobación del Plan
- ◆ Aprobación del Financiamiento (Presupuesto)
- ◆ Contratación con proveedores
- ◆ Gestión de compra y transportación
- ◆ Pago en el término de 10 días de recepcionados los productos
- ◆ Almacenamiento según normas vigentes
- ◆ Rotación de los productos (Control de lotes y fecha de vencimiento o de recepción)
- ◆ Determinación y aplicación de "Máximos y Mínimos"
- ◆ Evitar excesos. Se compra para insumir o consumir, no para almacenar
- ◆ Declaración y venta autorizada de los ociosos.

En la firma de contrato debe participar el jefe o personal de planificación, abastecimiento, contabilidad y jurídico. La copia del contrato debe archivar en lugar confiable y de fácil acceso por los interesados.

4. **Alimentos.**

Particular dimensión adquiere el abastecimiento de alimentos:

- ◆ Los alimentos están sujetos a procesos técnicos-productivos.
- ◆ Rigor en la observación de las normas higiénico-sanitarias
- ◆ Intervienen varios proveedores (Empresas de Alimentos secos, Lácteos, Acopio, Sector Agropecuario, Cárnico, Pan y Dulce, etc.).
- ◆ Productos que se compran para el día o hasta 3 días, llamados frescos.

- ◆ Productos que necesitan refrigeración y/o de fácil descomposición y elevadas mermas.

Esta caracterización impone una dinámica superior, generalmente se trabaja de forma diferenciada con personal dedicado sólo a esta actividad.

Se aconseja que comprador y dietista trabajen muy unidos, existen dietistas que acompañan en la gestión de compra y/o en la recepción en busca de calidad del producto.

5. **Portadores Energéticos.**

Por el alto valor que tienen en el mercado se ha instrumentado un control vertical con especialistas dedicados a la administración de: electricidad, combustible y otros.

A nivel de unidades se exigen medidas de ahorro y el control detallado del consumo por surtido.

6. **Política de Ahorro.**

El ahorro está relacionado con la eficiencia en general y la existencia de normas de consumo en particular.

Las normas de consumo nos permiten medir el uso de los recursos asociados a los resultados del trabajo, pero en la elaboración se considera un margen para cubrir las deficiencias que se producen en el proceso de trabajo, en esa área pueden aplicarse medidas de ahorro

Sin embargo la elaboración de normas de consumo no ha sido una prioridad y apenas se conocen en algunas actividades; también hay áreas o actividades en la que no es factible generalizar las normas de consumo o simplemente no es posible lograrlas, por lo que la implementación de políticas de ahorro suplen una parte importante de estas insuficiencias.

V- **INVERSIONES.**

Tratamiento de las inversiones y de los recursos que se reciben de los Programas de la Revolución.

La mayoría de las actividades del SNS están siendo beneficiadas con los programas priorizados; inversiones constructivas, equipamientos, insumos

de uso médicos y materiales en general se entregan al sistema por diversos suministradores, a partir de financiamientos de diferentes fuentes.

Este imperativo provoca que a las entregas se le aplique el tratamiento económico- financiero establecido según la fuente, con ese propósito retomamos algunas acciones.

1. De la Recepción de Mercancías y Servicios.

Las direcciones de las entidades del SNS deben proceder a la certificación por el área receptora y contabilización de las mercancías y servicios, con independencia de la fuente de suministro.

En la recepción de mercancías y servicios se pueden presentar las situaciones siguientes:

- a) Facturación del importe de las mercancías, equipos y servicios más los gastos de operación: aduana, seguros, fletes y márgenes comerciales.
 - ◆ Se paga al suministrador por los procedimientos establecidos.
- b) Facturación sólo de los gastos de operación relacionados con la entrega (seguros, servicios aduanales, intereses, comisiones, transporte y otros)

Se paga el importe de la factura al suministrador por los procedimientos establecidos.

- ◆ A partir de la información de los precios de las mercancías el importe de la recepción se aporta al presupuesto
- c) No existe facturación.

Cuando en los casos b) y c) no existe apremio de cobro de los importes de los equipos, materiales y servicios (b), así como los gastos de operaciones (c) por parte del suministrador, se procede de la forma siguiente:

- ◆ A partir de la información de los precios de las mercancías el importe de la recepción se aporta al presupuesto
- ◆ Cuando no se informan los precios de las mercancías o el importe de la recepción, se realiza el estimado de los precios por el similar en existencia o de otra fuente o por criterio de

experto; se calcula el importe y también se aporta al presupuesto.

3. Los gastos de operación se incluyen o prorratan al valor de las mercancías o servicios recepcionados.

2. De las Inversiones.

4. El Jefe Máximo de las Unidades Presupuestadas y Empresas beneficiadas con las obras será el Inversionista para los aspectos contractuales, financieros, de registro y control de todo lo relacionado con el proceso inversionista, así como la entidad realizará las funciones de Unidad Inversionista y designará una persona que se encargue de participar activamente en la ejecución de todas las etapas del proceso inversionista de cualquier obra que se realice en la misma.

- Garantizar los Estudios de Factibilidad, Creación del Expediente
- Contratación con empresas de proyectos, constructoras y otras
- Confección del presupuesto del proyecto
- Compra y recepción de las mercancías y servicios
- Ejecución de la obra
- Certificación del avance de la obra
- Terminación de cada objeto de obra
- Pago
- Compatibilización contrato-proyecto- ejecución real

5. Para garantizar el control de cada etapa el inversionista y el Jefe del Área de Contabilidad deben trabajar muy unidos para garantizar la contabilización y control interno del proceso inversionista.

6. Todas estas operaciones tienen que estar precedidas de contratos económicos.

7. Todos los recursos financieros en MLC entregados para estas inversiones estarán sujetos a lo dispuesto en la Instrucción General No. 222 del MINSAP.

8. Las direcciones de las entidades deben garantizar el cumplimiento de los principios siguientes:

- ◆ Las Certificaciones de Avance de Obra emitidas por el constructor deben estar firmadas por el inversionista directo, como constancia

de su aprobación a los trabajos reportados y a los precios establecidos.

- ◆ El inversionista directo debe revisar y aprobar todos los documentos por compras de materiales, equipos y activos fijos tangibles y por contratación de proyectos, asistencia técnica y otros gastos del proceso inversionista.
 - ◆ Mensualmente deben certificarse los gastos incurridos en la ejecución de inversiones, contabilizándose correctamente.
 - ◆ Al concluirse las inversiones es preciso garantizar que se den de alta los activos fijos tangibles o se informen los gastos que no se incorporen a éstos, para su correcta contabilización.
9. El Jefe Máximo de la entidad debe incluir en la comprobación periódica del destino final de los recursos establecidos por la Instrucción General No. 206, la creación de una comisión para la inversión instrumentando la forma de hacer efectivo el chequeo a pie de obra, del avance de obra, calidad y materiales empleados, así como su correspondencia con los proyectos y contratos firmados.

VI-TEMAS GENERALES.

1. Proyectos de Colaboración.

La propuesta, aprobación, organización y control de los Proyectos de Colaboración se regulan en la Instrucción General No. 242. Es de significar que los recursos materiales y financieros que de ellos se derivan deben ser contabilizados y controlados como los bienes de procedencia estatal.

2. Donaciones.

En la economía interna las donaciones circulan en las mismas condiciones que el resto de las mercancías, son facturadas y cobradas y como tales contabilizadas y controladas por los subsistemas de Inventarios y de Caja y Banco.

Lo adicional viene dado por la identificación del donante y el respeto de la voluntad en cuanto al destino final, información que debe reflejarse en la factura u otro documento.

Cuando no son facturados, los contadores conocen el método de contabilización y control, en la Instrucción General No. 227 se norma esta actividad.

Eventos.

Los eventos constituyen una figura económica independiente de la institución que lo realice, generalmente lo hacen las sociedades aunque también hay unidades que celebran eventos.

Es premisa que se autofinancien tanto en Moneda Nacional como en Divisa y los gastos de:

- Alojamiento
- Alimentación ***Deben pagarse en Divisa***
- Transporte

El Comité Organizador presenta la solicitud al nivel correspondiente acompañado del presupuesto del Evento. Finalmente se aprueba por el Ministro de Economía y Planificación y se incluyen en el Plan de Ingreso y Gasto en Divisa de la Economía Nacional.

Cada evento debe operar con una cuenta bancaria en MN y otra en CUC que se cierra a los 20 días de concluido. La Instrucción General No. 226 lo regula.

Gratuidades.

En el Sistema Nacional de Salud la entrega de bienes y servicios de forma gratuita a los trabajadores y estudiantes está suspendida, sólo queda gratuito la ropa blanca del personal de cocina – comedor, ropa de color de las áreas cerradas y el uniforme de los trabajadores de la campaña anti-aedes aegypti (pantalón, camisa y gorra) las botas se cobran.

En el caso de estudiantes sólo queda gratuito el comedor para los de enseñanza superior a partir del 3er. Año y un número de artículos que se entrega al 6to. Año de Medicina

En todos los casos las gratuidades están reguladas por documentos normativos y la aprobación está a nivel de Gobierno, las direcciones de las unidades no tienen esta facultad.

Trabajo Social.

Generalmente en cada área de salud hay una o más trabajadora social desarrollando su labor en coordinación con la Asistencia Social del Municipio.

La apertura del Expediente Social al paciente de escasos recursos proporciona la gratuidad en la entrega de medicamentos, prótesis y otros artículos disponibles.

Hay un proceder para materializar esta gratuidad mediante recetas, control de firma y cuño de la trabajadora social.

Las entregas se realizan en las farmacias, ópticas, clínicas estomatológicas (prótesis) y otras dependencias del SNS.

Donación de Sangre.

A los donantes de sangre se le garantiza una merienda acorde a la disponibilidad del lugar, se le entrega el Comprobante de Donación Voluntaria a fin de cobrar el día de trabajo.

Los donantes especiales tienen un estipendio y en algunos casos una cuota especial en especie (IG No. 148 y 221).

VII- INSTRUMENTOS MUY ÚTILES PARA ADMINISTRAR.

1. Celebración del Consejo Económico.

Es el espacio indicado para analizar los aspectos de la administración de las áreas no médicas y los temas económicos en general.

Está regulado por la Instrucción General No. 232 y es de obligatorio cumplimiento.

2. Libro Control de la Información Básica.

Es un folleto que se edita centralmente para todo el país y resume los indicadores económicos que se deben controlar por la administración de la unidad.

En él se recoge mensual, trimestral, semestral y anual el resultado de todos los frentes que integran las áreas de administración y economía.

ECONOMIA	ADMINISTRACION
Contabilidad y Costo	Servicio Generales
Finanzas	Dietética
Planificación	Mantenimiento
Recursos Humanos	Transporte
Control de Informes	Abastecimiento

3. **Capacitación.**

La actividad de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos pasó a ser atendida por la Dirección de Recursos Humanos del Área de Economía con igual estructura a nivel de provincia y unidades del SNS (Resol. 17/2008 del MINSAP).

La proyección actual se basa en el nombramiento de un capacitador a nivel de unidad y desarrollar el mayor esfuerzo a ese nivel hasta cubrir la totalidad de cargos y trabajadores.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social orienta a los Directores sobre el tema en la Resolución No. 29-2006.

4. **La Auditoría.**

La auditoría consiste en comprobar el cumplimiento de procedimientos contables y Normas Jurídicas por profesionales especializados en la materia.

Los auditores trabajan al amparo y cumplimiento de normas establecidas por el Ministerio Rector.

Existen auditorías generales, financieras, por temas y el alcance y profundidad depende de la situación que van encontrando.

Finalmente deben hacer conclusiones donde señalan los incumplimientos y las deficiencias dando margen a conocer los criterios y consideración de la parte auditada. Posteriormente envían el informe y hay un período para hacer los descargos por inconformidades probando la improcedencia del señalamiento.

⇒ El auditor trabaja sobre normas establecidas indicando el incumplimiento de las mismas.

5. Implementación del Control Interno.

Consideraciones acerca de la implementación del control interno en el Sistema Nacional de Salud.

La Resolución 297 del MFP pone en vigor nuevos conceptos para la elaboración del sistema de control interno adaptado a las condiciones específicas de cada entidad.

El método está diseñado en lo fundamental para dar respuesta al sistema empresarial con un enfoque económico y aunque se propone generalizarlo hacia todas las áreas de trabajo, en los planteamientos y seminarios es recurrente dirigirlo hacia las áreas económicas.

Nuestro sistema es presupuestado, nuestra ganancia es prevenir y restablecer la salud al enfermo, ganar años de vida y elevar la calidad de vida de la población, no obstante en el logro de la eficacia y la eficiencia tenemos mucho en común "hacer más con menos", racionalidad, calidad, oportunidad... todo lo cual se logra con buenas prácticas de administración.

Debemos aprovechar la ocasión e implementar el proceso adecuándolo a nuestro sistema, este trabajo tiene el propósito de desarrollar un enfoque apropiado en busca de un acercamiento a la realidad del trabajo de las instituciones.

A partir de que desarrollamos nuestro servicio en un esquema presupuestado nuestra divisa estará en la optimización del gasto de recursos mediante el perfeccionamiento de la administración.

La buena administración, la eficiencia y la calidad del servicio son la expresión del comportamiento de cada una de las áreas de trabajo, basta con que una trabaje deficiente para que no se logre el objetivo propuesto.

1. Los conceptos de control interno.

El control interno es un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad

para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad

2. Características Generales del Control Interno.

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.

- .Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

3. Componentes del control interno.

Los componentes o divisiones en que se agrupan las acciones que deben contribuir a implementar un adecuado sistema de control interno, son:

- a. Ambiente de control
- b. Evaluación de riesgos
- c. Actividades de control
- d. Información y comunicación
- e. Supervisión y monitoreo
- f. Las evidencias

Son normas principales de los componentes:

1. Ambiente de control

- 1.1 Integridad y valores éticos
- Competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- 1.5 Comité de control

2. Evaluación de riesgos

- 2.1 Identificación del riesgo
- 2.2 Estimación del riesgo

3. Actividades de control

- 3.1 Separación de tareas y responsabilidades
- 3.2 Coordinación entre áreas
- 3.3 Niveles definidos de autorización
- 3.4 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
- 3.5 Acceso restringido a los recursos, activos y registros

4. Información y comunicación

- 4.1 Contenido y flujo de la información
- 4.2 Canales de comunicación

5. Supervisión y monitoreo

- 5.1 Evaluación del sistema de control interno

6. Las evidencias documentales

- 6.1 Los manuales de organización y procedimientos

Los entendidos en administración plantean que implementar estos componentes y sus normas en cada área de trabajo presupone “perfeccionar el proceso de administración” en todas sus funciones en particular las de **organización y control**.

Con este enfoque el director y su consejo de dirección deben desarrollar las tareas de implementación para lograr que cada unidad organizativa y / o área de trabajo de forma colectiva logre el **ambiente de control**.

Ambiente de Control.

El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

La dirección de la entidad puede crear un ambiente adecuado si:

- Existe una estructura organizativa efectiva.
- Se aplican sanas políticas de administración.
- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

4. ***En qué momento estamos***

En visitas a unidades de varias provincias se evidenció:

1. Que el proceso de implementación de control interno no ha concluido más bien está atrasado.
2. No hay una comprensión adecuada del proceso
3. El dominio por dirigentes y trabajadores es insuficiente.
4. No están presente los componentes y sus normas a nivel de área de trabajo.
5. No existen los Manuales de Procedimiento a nivel de área de trabajo.

No se tiene un enfoque exacto del problema y falta conocimiento por los dirigentes superiores y capacitación de los niveles intermedios y de base para llevarlo adelante.

5. ***Conducta a seguir.***

Trataremos de suplir la carencia de una doctrina de lo que representa el control interno en nuestras unidades, mediante el planteamiento de la filosofía que debe guiar la implementación en salud.

- Una unidad tendrá implementado el control interno cuando cada uno de sus dirigentes, funcionarios y jefes menores lo hayan instrumentado en el área de responsabilidad y desarrollen el trabajo de dirección utilizando las posibilidades que brinda el método. No solo que lo implemente ***es más importante que lo utilice.***

En este momento ya pasó el proceso de asambleas y reuniones informativas así como la recolección, organización y archivo de los documentos que avalan las normas jurídicas y administrativas que deben cumplirse en la creación y funcionamiento de una unidad.

Lo importante ahora es revisar el proceso de administración a nivel institucional y completar lo que falta desde el nivel de puesto de trabajo hasta la alta dirección al calor de una filosofía encaminada a mejorar **el trabajo de dirección**.

⇒ Una unidad tiene control interno cuando todas sus áreas de trabajo lo tengan

⇒ Un área de trabajo tiene Control Interno cuando haya implementado, tenga evidencia y utilice:

- a) La estructura Organizativa del Proceso de Trabajo y de Dirección.
- b) Definido el método y estilo de dirección
- c) El contenido de cada puesto de trabajo
- d) Determinado los principales riesgos y las medidas de control por puesto de trabajo y del Área.
- e) Información a recibir y enviar y los medios para cumplirlo (canales de comunicación).
- f) Enunciado de las normas técnicas, jurídicas y económicas inherentes al área.

6- Manual de Organización y Procedimiento por Área de Trabajo.

Es conocido que la implementación es un proceso que se debe realizar con la participación del colectivo de trabajo y dejar evidencia en una **carpeta o manual de organización y procedimiento, con la estructura mínima siguiente:**

a) Estructura Organizativa.

Describir los pasos o rutinas del proceso de trabajo del área en general y en particular de cada puesto de trabajo.

b) Método y estilo de dirección.

Breve descripción del proceso de dirección

- Despachos individuales, temas
- Reunión del Departamento temas permanentes

En cada caso, periodicidad, fechas, acuerdos otros asuntos – Actas

c) Contenido de cada puesto de trabajo.

No se trata del contenido del calificador del MTSS sino de lo que hace cada persona para cumplir su trabajo diario. Rutina del proceso de trabajo. Esta tarea se hizo al calor del proceso de Idoneidad.

d) Evaluación de Riesgos.

La evaluación de riesgos coincide con lo orientado para la confección del “Plan de Prevención” y debe realizarse a nivel de puesto de trabajo haciendo énfasis en los riesgos de tipo administrativos aunque no se descartan los del proceso tecnológico

e) Información y Comunicación.

- Relación de informaciones a recibir y canal o vía de transmisión
- Relación de informaciones a enviar y canal

f) Normas Técnicas, Económicas y Jurídicas.

Principales aspectos del Reglamento Disciplinario Interno, del Convenio Colectivo de trabajo de las normas que regulen el proceso tecnológico, y el cumplimiento de los aspectos económicos que inciden en el área.

g) Supervisión y Monitoreo.

Cumplimiento del Plan de Trabajo de esta actividad por:

- La Dirección
- El Comité de Control
- El Jefe de cada área de trabajo

7- Evidencias.

El componente de las evidencias se cumple mediante la tenencia de los documentos que avalan la creación, legalización y funcionamiento de la unidad como por ejemplo:

- Manual de Política – a nivel de Dirección
- Manual de Organización General – a nivel de Unidad
- Manual de Procedimientos – por Área de Responsabilidad
- Documentos Principales:
 1. Resolución de Creación por el organismo rector
 2. Resolución aprobando el Objeto Social
 3. Documento otorgando el código de la unidad y el del Registro de Contribuyentes (NIT)
 4. Nombramiento del Director
 5. Dirección por Objetivo, Misión, Visión, Objetivo, Metas
 6. Estructura Organizativa
 7. Nombramiento de los Subdirectores, Jefes de Departamentos y el Cajero.
 8. Resolución de Creación de Órganos Colectivos
 9. Objetivos , Funciones y tareas de los Órganos Colectivos de Trabajo
 10. Reglamento funcional de los Órganos Asesores, incluye el Comité de Control
 11. Reglamento del Consejo de Dirección
 12. Licencia de Cuenta Bancaria
 13. Expediente Único de Auditoría

14. Actas del Consejo de Dirección
15. Actas del Consejo Económico
16. Actas de trabajo de los Comité Asesores incluye el Comité de Control
17. Código de Ética Medica, Cuadros y Otros
18. Reglamento Hospitalario, Interno
19. Reglamento Disciplinario
20. Convenio Colectivo de Trabajo
21. Contratos con Proveedores

8. El Comité de Control.

El Comité de Control debe estar integrado por trabajadores y funcionarios no comprometidos con la Dirección, con autoridad, prestigio y conocimiento para asesorar y señalar los incumplimientos del proceso.

El Jefe del Comité de Control no debe ser miembro del Consejo de Dirección.

Como la implementación es una tarea de la Dirección ésta debe nombrar un miembro del Consejo para liderar el proceso ,de ser posible esta responsabilidad no debe recaer en un personal del Área de Economía. Hemos conocido que en varias unidades lo ejecuta un Vice-Director médico, inclusive Vice-Director Primero..

Son funciones de este Comité:

- Asesorar y alertar a la Dirección sobre el proceso de implementación
- Confeccionar el Plan de Trabajo y cumplimentarlo Anual – Mensual
- Supervisar el Trabajo de las unidades organizativas

- Participar en los Seminarios. Contribuye en la organización y desarrollo
- Avala y acredita o reconoce la obtención del Ambiente de Control por las áreas de trabajo y unidades subordinadas
- Reglamentar el proceso de acreditación del Ambiente de Control

Propuesta de Estructura de Manuales:

◆ Manual de Organización General de la Unidad

- ⇒ Introducción
- ⇒ Objeto Social
- ⇒ Misión, Visión y Objetivos
- ⇒ Estructura Organizativa
- ⇒ Estructura Posicional
- ⇒ Niveles de Autoridad y Responsabilidad
- ⇒ Funciones
- ⇒ Interrelaciones entre niveles
- ⇒ Políticas
- ⇒ Del Plan de Trabajo y Cumplimiento
- ⇒ El Consejo de Dirección
 - Integrantes
 - Reglamento
 - Temas permanentes
- ⇒ El Consejo Económico
 - Integrantes (1)

- Reglamento (2)
- Temas permanentes (3)
- ⇒ Los Consejos
(1, 2, 3)
- ⇒ Los Despachos
(2)
- ⇒ La Asamblea de Trabajadores
(1, 2, 3)
- ⇒ Los Órganos Asesores (Comités)
(1, 2, 3)
- ⇒ Del Reglamento de la Unidad
- ⇒ Del Reglamento Disciplinario
- ⇒ Del Convenio Colectivo de Trabajo
- ⇒ De los Códigos de Ética

- ◆ Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de cada Área de Trabajo
 - ⇒ Introducción
 - ⇒ Misión, Visión y Objetivos
 - ⇒ Estructura Organizativa
 - ⇒ Niveles de Autoridad y Responsabilidad
 - ⇒ Funciones del Jefe
 - ⇒ La Reunión del Área
 - Reglamentos
 - Integrantes
 - Temas Permanentes

- ⇒ Contenido de cada puesto de trabajo
- ⇒ Breve descripción del proceso o rutinas de trabajo
- ⇒ Competencia idónea para cada puesto de trabajo
- ⇒ Indicadores de desempeño por puesto de Trabajo y del Área
- ⇒ Evaluación de Riesgos y Medidas de Control
- ⇒ Informaciones (Solicitudes, pedidos, órdenes de trabajo, resultados de investigaciones, etc.)

- Internas
- Externas

- ⇒ Canales de Comunicación

Incidencias principales de: (No más de 10 de cada uno).

- ⇒ Del Reglamento Interno
- ⇒ Del Reglamento Disciplinario
- ⇒ Del Convenio Colectivo de Trabajo

- ⇒ De los códigos de Ética y de la formación de valores
- ⇒ El Área de Contabilidad lo tiene regulado con la Resolución No. 54 de 2005 del MFP

◆ Manual de Políticas de la Unidad

- ⇒ Generales
- ⇒ De Personal
 - Contratación
 - Competencia Profesional
 - Capacitación
 - Disciplinarias

⇒ De Abastecimiento

- Contratación
- De Compra
- Almacenamiento
- Manejo de Recursos
- De Pedidos
- De Distribución Interna

⇒ De Contabilidad

- Del Proceso Contable
- De la Información Financiera
- Del Control de los Recursos

⇒ De Planificación

⇒ De Mantenimiento

⇒ De Servicios Generales

⇒ De Ropa y Lencería

⇒ De Higiene y Epidemiología

⇒ De Medicamento

⇒ De Alimentación

⇒ De Ingreso

⇒ De Egreso

⇒ De Servicios Médicos

- En Consulta externa
- En Salas

⇒ De Servicios Complementarios

⇒ De Tratamientos en la unidad y ambulatorios

⇒ De Consulta Externa

- ⇒ De Investigación Diagnóstico
- ⇒ De Esterilización
- ⇒ De Urgencia
- ⇒ Del Trabajo de la Unidad Quirúrgica
- ⇒ De la Administración de Salas
- ⇒ Las que estime conveniente a partir de que a mayor precisión en la gestión de cada actividad o área de trabajo, más cómodo le será dirigir.
Las políticas son rangos, entornos, parámetros o metas en la que debemos movernos para lograr el éxito deseado.

VIII- RECOMENDACIONES.

Resumen sobre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer para garantizar el control de la moneda nacional.

1. SOBRE LO QUE NO SE DEBE HACER

Aspectos Generales.

- 1 Realizar operaciones comerciales, que generen ingresos sin:
 - Autorización expresa en el Objeto Social.
 - El certificado del Registro Central Comercial (MINCIN).
2. No facilitar al área de contabilidad de su institución el conocimiento de la existencia de operaciones comerciales y el acceso a la documentación y los ingresos que de ellas se deriven.
3. A nombre de la entidad o con los fondos de ésta, realizar compras en interés de particulares, aún en los casos que éstos reintegren el importe.
4. Realizar préstamos o entregar recursos monetarios a otras entidades, pertenezcan o no al SNS.

5. Centralizar en una sola persona las operaciones de caja y de banco, (ingreso y pago) violando el principio de Compartimentación y Adecuada División del Trabajo.
6. Compensar Activos con Pasivos, Ingresos con Gastos, Faltantes con Sobrantes.

CAJA

7. Conocer la combinación de la caja por más de una persona.
8. Mantener en la caja valores ajenos a la entidad y talonarios de cheques en blanco.

Sobre los Ingresos.

9. Mantener ingresos fuera de la caja del área de contabilidad por más de 24 horas.
10. Mantener ingresos en la entidad por un plazo mayor que el establecido, (24 horas) excepto cuando exista convenio de recogida del dinero con alguna agencia especializada o autorización expresa y escrita al efecto.
11. Utilizar directamente los ingresos para efectuar pagos u operaciones financiero - mercantiles.
12. Recepcionar ingresos en efectivo o en cualquier instrumento de pago sin amparo documental.
13. Depositar ingresos en cuenta bancaria distinta a la establecida.
14. Utilizar comprobantes de ingreso (recibo o facturas) sin folio y control consecutivo por persona ajena a la caja.

Sobre los Pagos.

15. Utilizar el Fondo para Pagos Menores en destinos diferentes para los que fue autorizado, a saber:

Pago de mercancías o servicios que por su inmediatez o requerimientos del proveedor deben efectuarse en efectivo

- ◆ Dietas y hospedaje
- ◆ Pasaje por interés de la entidad
- ◆ Combustible autorizado
- ◆ Compra de accesorios o servicios a privados (hasta \$ 100.)
- ◆ Envío de correspondencia y bultos postales
- ◆ Sellos de correo o de impuestos

16. Realizar compras o pagos a particulares por importes superiores a 100 pesos o los haga en forma fragmentada para burlar esta restricción.

17. Realizar pagos en efectivo por importes superiores a 500 pesos.

18. Utilizar el efectivo integrante del "Fondo para Cambios" y del "Fondo para Devoluciones" en otros destinos.

19. Entregar efectivos del Fondo para Pagos Menores y del Fondo para Devoluciones:

- Sin la autorización escrita de la persona autorizada
- Sin el justificante que lo ampare

20. Aceptar como justificante de pago:

- Copias de documentos
- Documentos que presentan señales de enmiendas o tachaduras
- Documentos que no sean los oficialmente emitidos por la entidad vendedora o prestataria del servicio debidamente acuñado.
- Documentos ilegibles

21. Mantener Vales de Pagos reembolsados sin el cuño de "PAGADO".

BANCO

Sobre las Compras.

22. Establecer relaciones mercantiles sin la firma del contrato económico. Efectuar compras de mercancías y servicios a vendedores fortuitos o desconocidos.
23. Efectuar compras de mercancías y servicios sin la aprobación por el funcionario designado.
24. Efectuar compras por funcionarios ajenos al autorizado.
25. Introducir mercancías directamente en las áreas de trabajo sin previa recepción y entrega por el almacén de la entidad.
26. Realizar compras de bebidas alcohólicas y cervezas.
27. Realizar compras de mercancías y servicios en la red de Comercio Minorista o de venta a la población.

Sobre los Pagos.

28. Emitir cheques o cualquier otro mandato de pago sin fondo.
29. Firmar cheques o cualquier otro mandato de pago en blanco (muy grave).
30. Firmar cheques o cualquier otro mandato de pago sin constancia de factura e Informe de Recepción. Sin factura no hay pago.
31. Firmar cheque o cualquier otro mandato de pago sin previa revisión de la Nómina o Reembolso del fondo según se trate.
32. Efectuar pagos al amparo de facturas emitidas por conceptos distintos a la mercancía o servicio recibido.
33. Efectuar pagos a nombre de entidades distintas a los que realmente se le efectuó la compra.

NÓMINAS

34. Firmar el cheque o mandato de pago sin previo:
 - Cuadre del importe con el total de la nómina por muestreo o por partes, comparar con la nómina anterior, llevar estadística de pago

- Revisar por muestreo
 - Bajas
 - Vacaciones
 - Certificados
 - Licencias

35. Tramitar y autorizar nómina con enmiendas, borrones y tachaduras.

36. División de funciones entre la persona que:

- Controla el tiempo laborado
- Confecciona la nómina
- Emite el cheque
- Paga la nómina
- Contabiliza

INVERSIONES

37. Iniciar inversiones sin previo:

- Estudio de factibilidad
- Documentación técnica
- Carpeta de Proyectos
- Cálculo detallado del valor de la obra por especialidad y objeto de obra
- Contrato con contratistas y proveedores
- Contrato con constructores sin inventario de materiales por objeto de obra.

38. Compra de recursos materiales con destino a la inversión con cargo al presupuesto de la unidad.

39. Pagar por adelantado importes superiores al 25% del valor del objeto de obra que se construye o este % del total de la obra.

40. Pagar sin factura o certificación de avance de obra debidamente firmado por el inversionista, puesto por la unidad de salud.

41. Pagar sin conciliar – Certificación – Proyectos – Contratos.

2. SOBRE LO QUE SE DEBE HACER

Aspectos Generales.

1. Toda adquisición de recursos materiales, financieros y servicios productivos deben contabilizarse al momento en que se reciben y las inversiones cuando se certifiquen, con independencia del pago.
2. Igual proceder se debe ejecutar con las entregas de recursos materiales y los pagos.
3. El registro debe efectuarse por el precio de adquisición o por el estimado.
4. Los hechos deben registrarse en el período en que ocurren (mensual).
5. El presupuesto financia los gastos y los ingresos se aportan por el Sistema Tributario. No hay relación entre ingresos y gastos.
6. Los créditos presupuestados aprobados y entregados sólo se pueden utilizar para el destino específico.
7. Entrega de recursos materiales y financieros mediante documento firmado por las partes.
8. Mantener la custodia de la Caja, Almacenes, Farmacia, Activos Fijos Tangibles y Fondos Fijos mediante Acta de Responsabilidad Material.
9. Formalizar las relaciones mercantiles (compra-venta) de mercancías, servicios e inversiones mediante **la firma de contratos** al amparo del Decreto 53.
10. Controlar en almacén y caja y contabilizar los recursos materiales y financieros, incluyendo los AFT, adquiridos al amparo de Donaciones y Proyectos.

CAJA

Sobre los Ingresos.

11. Habilitar en la caja el Registro del Movimiento de Caja según la CC No. 29/97.
12. Los recursos monetarios o equivalentes deben ser recepcionados y custodiados en la caja hasta su depósito.

13. Recepción de ingresos al amparo de Factura o Recibo de Ingreso.
14. Emisión de facturas y recibos de ingresos foliados y su entrega controlada a la facturación y/o a la caja.
15. Los Vales para Pagos Menores y Justificantes una vez reembolsados deben "CANCELARSE" con el cuño de "PAGADO".
16. Por el Director autorizar por escrito los fondos de caja.
17. Designar funcionarios para autorizar los pagos por el Fondo para Pagos Menores (caja).
18. Realizar arqueos de los fondos, ingresos y valores, así como reembolsos sistemáticos, o al menos dos veces al mes.

BANCO

Sobre las Compras.

19. Designar a funcionarios para autorizar las compras y para ejecutarlas.
20. Sin excepción, recepción de mercancías y Activos Fijos Tangibles por el almacén.
21. Emisión por el almacén del Informe de Recepción. Conciliación por contabilidad con la factura y anotación de éste en los "Registros y Submayores establecidos".
22. Confección de expedientes de pago.
23. División de funciones entre:
 - Aprobación de compra, comprador y pagador
 - Emisión del Informe de Recepción, (almacén)- Conciliación con factura - Firma del Cheque - Pago - Contabilización

Sobre los Pagos.

24. Pagar en los 10 días hábiles posteriores a la recepción de las mercancías y servicios y la factura.

25. Presentar los cheques al cobro dentro de los 60 días naturales posteriores a la fecha de su emisión.
26. Las facturas y otros documentos justificantes de compras una vez pagados deben "CANCELARSE" con el cuño de "PAGADO".
27. A la firma de cheques acompañar documento justificante:
 - Nóminas
 - Expediente de Pago - Informe de Recepción y Factura
28. Previo a la contratación y/o compra verificar:
 - Resolución del MEP creando la entidad
 - Resolución nombrando al director
 - Licencia y existencia de cuenta bancaria
 - Objeto Social aprobado por el MEP
 - Registro Comercial del MINCIN
 - Nomenclatura de productos y servicios aprobados por el MINCIN
 - Visitar la entidad
29. Las compras deben realizarse a precios oficiales mayoristas.
30. En el caso de productos agropecuarios adicionalmente:
 - Estar vinculado a la entidad por el Delegado del MINAGRI, MINAZ o ANAP correspondiente
 - Precios aprobados por el Consejo de la Administración Provincial a través de la Dirección de Finanzas y Precios
31. Efectuar mensualmente las *conciliaciones bancarias o con la tesorería* y dejar constancia escrita.

INVERSIONES
32. Cumplir los pasos del Proceso Inversionista.
33. Negociación y firma de contratos con contratistas y proveedores
 - Con participación del Director, Jefe de Contabilidad, Inversionista y Asesor Legal
 - Compatibilizados con proyectos, listado de recursos, forma de pago y documentos soporte del pago.
 - Compatibilizar listado de recursos con proyectos.

Resumen sobre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer para garantizar el Control de la Divisa.

1. SOBRE LO QUE NO SE DEBE HACER

GENERALES.

1. Realizar operaciones mercantiles, de servicios o producciones que generen ingresos en CUC sin autorización expresa de su nivel inmediato superior, aprobación en el objeto social y poseer el certificado del Registro Central Comercial (MINCIN).
2. Prestar atención de salud, impartir cursos, realizar otras actividades docentes o vender mercancías y servicios a extranjeros mediante el pago en moneda nacional o gratuitamente, sin la autorización por escrito correspondiente.
3. Formalizar compromisos o desarrollar proyectos de colaboración u otras actividades con instituciones extranjeras sin aprobación expresa del jefe máximo del Organismo.
4. No facilitar al área de contabilidad de su institución el conocimiento de la existencia de operaciones en CUC y el acceso a la documentación y los ingresos que de ellas se deriven.
5. A nombre de la entidad o con los fondos de ésta, realizar compras en interés de particulares, aún en los casos que éstos reintegren el importe.
6. Mantener en el centro de estudio, examinar y/o entregar los documentos acreditativos a estudiantes con atrasos en el pago.
7. Realizar préstamos o entregar divisa a otras entidades, pertenezcan o no al SNS.
8. Mantener por tiempo prolongado o de forma permanente las Tarjetas de Pago (Magnéticas) en poder de los funcionarios, autorizados o no a utilizarlas.
9. Efectuar operaciones en divisa sin conocimiento de la Comisión de Divisa de la unidad.

10. Centralizar en una sola persona las operaciones en divisa, violando el principio de Compartimentación y Adecuada División del Trabajo.

Sobre los Ingresos:

11. Aceptar ingresos en moneda distinta al CUC.

12. Mantener por más de 24 horas ingresos en CUC fuera de la caja del área de contabilidad.

13. Depositar ingresos de CUC en cuenta bancaria distinta a la establecida.

14. Mantener ingresos en la entidad por un plazo mayor que el establecido, excepto cuando exista convenio de recogida del dinero con alguna agencia especializada o autorización expresa y escrita al efecto.

15. Utilizar directamente los ingresos para efectuar pagos u operaciones financiero - mercantiles.

16. Recepcionar ingresos en efectivo o en cualquier instrumento de pago sin amparo documental.

17. Utilizar comprobantes de ingreso (recibo o facturas) sin folio y control consecutivo por persona ajena a la caja.

Sobre los Pagos:

18. Utilizar el Fondo para Pagos Menores en destinos diferentes para los que fue autorizado, realizar pagos superiores a 100 CUC o los haga en forma fragmentada para burlar esta restricción. Excepto en fondos especiales.

19. Realizar compras o pagos a particulares en CUC.

20. Utilizar el efectivo integrante del "Fondo para Cambios" y del "Fondo para Devoluciones" en otros destinos.

21. Entregar efectivos del Fondo para Pagos Menores y del Fondo para Devoluciones:

- Sin la autorización escrita de la persona que corresponda
- Sin el justificante que lo ampare

22. Aceptar como justificante de pago:

- Copias de documentos
- Documentos que presentan señales de enmiendas o tachaduras
- Documentos que no sean los oficialmente emitidos por la entidad vendedora o prestataria del servicio
- Documentos ilegibles

23. Efectuar compras de mercancías y pagos de servicios sin la aprobación por acuerdo de la Comisión de Divisas de la Unidad.

24. Realizar compras de:

- Alimentos para nacionales
- Mercancías para trabajadores
- Bebidas alcohólicas
- Alimentos suntuosos o de alto valor como langostas, camarones y similares

25. Emitir cheques o cualquier otro mandato de pago sin fondo.

26. Efectuar compras por funcionarios ajenos al autorizado.

27. Comprar mercancías distintas a las aprobadas por la Comisión y descritas en la solicitud y/o en la prefectura.

28. Tramitar o mantener Tarjetas Magnéticas y en caso autorizado realizar pagos superiores a 5000 CUC.

29. Efectuar compras de Activos Fijos Tangibles mediante Tarjeta Magnética, en los casos autorizados a poseer este instrumento de pago.

30. Introducir mercancías directamente en las áreas de trabajo sin previa recepción por el almacén de la entidad.

31. Tramitar o mantener tarjetas de pago de empresas específicas o de otras entidades distintas al Banco Financiero Internacional.

Donaciones:

32. Recepción y uso de donaciones por las áreas de la entidad sin previa recepción por el almacén.

- ◆ A los efectos del Control Económico, a la donación se le da igual tratamiento que una mercancía que se adquiere por factura y aunque no se paga, se contabiliza en la cuenta específica. (IG No. 227).

Proyectos.

33. Ejecutar proyectos de colaboración sin aprobación del nivel superior, sin conocimiento de la comisión de divisa y sin contabilización de los recursos que se obtienen. (IG No. 242).

2. SOBRE LO QUE SE DEBE HACER

Generales.

1. Creación y funcionamiento sistemático y oportuno de la Comisión de Divisa, emitiéndose aprobaciones mediante acuerdos controlados por número consecutivo.

- Partes del Acta:

a) Balance del período	Saldo inicial	xxx
	Más: Ingresos	xxx
	- xxx	
	- xxx	
	- <u>xxx</u>	
	Disponibilidad	xxx
	Menos: Pagos	xxx
	- xxx	
	- xxx	
	- <u>xxx</u>	
	Saldo Final	<u>xxx</u>

b) Análisis de los ingresos. Procedencia

c) Chequeo de Acuerdos. Conciliación con los pagos del período

d) Nuevos acuerdos

e) Adjunto constancia de la Conciliación Bancaria

2. Designación de funcionarios para operaciones en divisa (comprar y pagar).
3. Designar un funcionario para la atención al Turismo de Salud, la Docencia y otros Servicios.
4. Contabilizar los recursos materiales y financieros, incluyendo los AFT, adquiridos al amparo de Donaciones y Proyectos.
5. Efectuar y dejar constancia escrita de las conciliaciones bancarias.

De los Ingresos.

6. Atención a extranjeros mediante convenio o programa médico.
7. La docencia mediante convenio o contrato.
8. Emisión de un resumen médico previo al cobro, con el objetivo de emitir la factura por persona distinta. Enviar copia del resumen al Área de Contabilidad.
9. Realizar el cobro por la cajera o el gestor de cobro y en todos los casos ingresarlos en la caja y efectuar el depósito en el banco al siguiente día.
10. Habilitar en Contabilidad el Registro de Cheques en CUC (IG No. 222).
11. Habilitar en la caja:
 - El Registro de Movimiento de Caja en CUC (CC No. 29/97).
 - El Control de Recepción y Entrega de Cheques y Tarjetas de Pago (IG No. 222).
12. Incluir en los Arqueos de la Caja todo el efectivo y documentos de valor existentes en MN y CUC.
13. Emisión de facturas y recibos de ingresos foliados y su entrega controlada a la facturación y a la caja.
14. Recepción de ingresos al amparo de Factura o Recibo de Ingreso.
15. División de funciones entre:

- Emisión del resumen de servicios prestados
- Confección de la Factura
- Cobro al paciente, estudiante u otro cliente

De los Pagos.

16. Realizar los pagos por acuerdos de la Comisión y previa emisión de la Solicitud por contabilidad a partir de la prefactura.
17. Recepción y registro del cheque y las tarjetas magnéticas, en casos autorizados, en la Caja. Entrega por ésta al comprador.
18. Recepción de mercancías y Activos Fijos Tangibles por el almacén.
19. Emisión por el Almacén del Informe de Recepción. Conciliación por contabilidad, con la factura y anotación de ésta en el "Registro de Cheques en CUC".
20. Confección de expedientes de pago.
21. División de funciones entre:
 - Aprobación por la Comisión – Dirección
 - Gestionar la Prefactura
 - Emisión de la Solicitud y del Cheque – Contabilidad
 - Recepción y entrega del Cheque – Caja
 - Compra de la mercancía
 - Emisión del Informe de Recepción (Almacén)
 - Conciliación entre: Acuerdo – Prefactura – Informe de recepción – Factura – Cheque (Contabilidad)
22. Presentar los cheques al cobro dentro de los 60 días naturales posteriores a la fecha de su emisión.
23. Aprobación de los fondos de caja por la Dirección de Finanzas y Contabilidad del MINSAP.
24. Realizar Arqueos de los Fondos e Ingresos, así como Reembolsos sistemáticos; o al menos una vez al mes.

I. ESTIPENDIO GENERAL.

Para los estudiantes tanto becados como externos de los cursos regulares diurnos:

Primero y Segundo Año	50.00 pesos
Tercero y Cuarto Año	75.00 pesos
Quinto Año	100.00 pesos
Quinto Año de Estomatología	213.00 pesos
Sexto Año de Medicina	213.00 pesos

En los estipendios de quinto y sexto año de Estomatología y Medicina respectivamente, se incluye el pago de la práctica pre-profesional.

Es fijo para todos los estudiantes excepto:

- a) Los beneficiados con la Orden 18 del MINFAR
- b) Los becarios extranjeros de primero a cuarto año
- c) Los trabajadores – estudiantes
- d) Los estudiantes cadetes del MINFAR

II. ESTIPENDIO PARA LOS ESTUDIANTES BENEFICIADOS POR LA ORDEN 18 DEL MINFAR.

a) Primer año	\$ 50.00
b) Segundo año	65.00
c) Tercer año	80.00
d) Cuarto año	90.00
e) Quinto año	110.00
f) Quinto año de Estomatología	213.00
g) Sexto año de Medicina	213.00

Tienen derecho al cobro adicional del estipendio por:

- a) Alumnos Ayudantes excepto Quinto año de Estomatología y Sexto año de Medicina
- b) Alumnos sin amparo filial
- c) Programas Especiales de la Revolución

III. PAGOS POR LA PARTICIPACION EN LOS PROGRAMAS DE LA REVOLUCION.

Los estudiantes de universidades de otros organismos que imparten docencia en las Sedes Universitarias Municipales y estructuras equivalentes: en nuestro sistema: Institutos, Facultades, Filiales y Unidades Docentes de cualquier subordinación y/o nivel, recibirán un estipendio mensual de acuerdo a lo siguiente:

- a) Cuarenta pesos mensuales (\$40.00) cuando trabajen en el municipio de residencia.
- b) Cincuenta y cinco pesos mensuales (\$55.00) cuando trabajen en municipios diferentes a los que residen.

Los estudiantes de universidades de otros organismos que imparten docencia en los Cursos de Nivelación a Secundarias Básicas y Tecnológicas para incorporarse al Curso Emergente de Enfermería recibirán el estipendio según las cuantías establecidas en el acápite anterior. Si el curso se imparte por una unidad de nuestro sistema el pago se realiza por ésta.

IV. ESTIPENDIO ADICIONAL PARA LOS ESTUDIANTES INCORPORADOS AL MOVIMIENTO DE ALUMNOS AYUDANTES, INCLUYE TAMBIEN A ESTUDIANTES BENEFICIADOS POR LA ORDEN 18 DEL MINFAR Y BECARIOS EXTRANJEROS.

a) *Etapa como alumno ayudante*

Durante el primer año de servicio	25.00 pesos
Durante el segundo año de servicio	35.00 pesos

b) *Etapa como Instructor no Graduado*

Durante el tercer año de servicio	45.00 pesos
Durante el cuarto y quinto año de servicio	55.00 pesos

Los estudiantes de 5to. Año de Estomatología y de 6to. Año de Medicina, incorporados al Movimiento de Alumnos Ayudantes, no recibirán estipendios por estas actividades.

El pago de la ayudantía es adicional a cualquier otro beneficio económico que reciba el estudiante de la educación superior, incluso a los del Decreto 91 y de las Escuelas Integrales para Jóvenes.

V. PRESTAMOS ESTUDIANTILES REINTEGRABLES, OTORGABLES A TODOS LOS ESTUDIANTES.

Los préstamos se otorgarán de acuerdo a las necesidades del estudiante, hasta la cifra máxima de \$ 80.00 mensuales y por excepción hasta \$ 100.00.

Los préstamos se otorgan por la Comisión de Subvención de acuerdo al procedimiento establecido por la Instrucción General No. 239 del MINSAP.

Una vez graduados deben proceder al reintegro en plazos mensuales con excepción de los que se gradúen con una nota general de 5 puntos a los que se condona la deuda y a los que obtengan más de 4.5 como promedio en la carrera se les rebaja el 50% de la deuda

VI. TRATAMIENTO A LOS ESTUDIANTES DE LIC. EN ENFERMERIA, TECNOLOGIA DE LA SALUD Y PSICOLOGIA.

Durante el Primer Año a los estudiantes que no reciben remuneración de otro organismo se les otorgará el estipendio establecido para la Educación Superior.

A partir del Segundo Año se vinculan laboralmente y cesa el estipendio.

En este Primer Año se le aplicará lo regulado para el cobro del comedor, venta de uniformes, libros e instrumental, incluyendo a los que se ubiquen en escenarios docentes habilitados en unidades de servicio nacionales, provinciales y municipales; en los años siguientes se le aplicará lo regulado para trabajadores - estudiantes con independencia de la forma en que se vinculen laboralmente.

VII. ESTUDIANTES CADETES DEL MINISTERIO DE LAS FUERZAS ARMADAS REVOLUCIONARIAS.

Atendiendo a que la retribución monetaria de los estudiantes Cadetes de la FAR se realiza por esa institución, no resulta

procedente el pago por los Centros de Educación y otras entidades del SNS, de ningún tipo de estipendio a esos estudiantes.

VIII. ESTIPENDIO PARA LOS ESTUDIANTES EXTRANJEROS BECADOS.

Los estudiantes becados extranjeros según el tipo de estudios que realicen y con independencia del año que cursen reciben el estipendio mensual siguiente:

a) Facultad preparatoria de nivel superior	80.00 pesos
b) Educación Superior de pre-grado	100.00 pesos
c) Estipendio general de postgrado	150.00 pesos
d) Los Estudiantes de la Escuela Latinoamericana de Ciencias Médicas y la Facultad Caribeña de Stgo de Cuba, tanto la carrera como la preparatoria reciben un estipendio de	100.00 pesos

Los estipendios indicados en a) y b) se regulan en la Resolución No. 24 del 2007 y el c) en la Resolución No. 125/99 del MES, los otros por la Instrucción General No. 164-/83 39/07 del MINSAP.

Los que se incorporen después de iniciado el curso escolar no reciben estipendio retroactivamente.

Los estudiantes de pre-grado tienen derecho a recibir **adicionalmente** los estipendios por práctica – pre-profesional y alumnos ayudantes como sigue:

– Por Alumnos Ayudantes

• Se aplica según la Sección IV igual que para los nacionales.

– Por práctica pre- profesional

a) Quinto Año de Estomatología y Sexto Año de Medicina 213.00 pesos

>El estipendio de 213 pesos incluye el general de 100 pesos, por lo que en a) sólo se paga éste

IX. SERVICIO DE COMEDOR PARA ESTUDIANTES EXTERNOS.

Tienen derecho al servicio de comedor los estudiantes externos del curso regular diurno de acuerdo a las regulaciones siguientes:

<u>Año</u>	<u>Medicina</u>	<u>Estomatología</u>	<u>Lic. Enfermería, Tecnología y Psicología</u>
1er Año	Abonarán comedor	Abonarán comedor	Abonarán comedor
2do Año	Abonarán comedor	Abonarán comedor	Abonarán comedor
3er Año	Gratuito	Gratuito	Abonarán comedor
4to Año	Gratuito	Gratuito	Abonarán comedor
5to Año	Gratuito	Gratuito	Abonarán comedor
6to Año	Gratuito	-	

En todos los casos el servicio de comedor no se ofrecerá durante el periodo de vacaciones, con excepción de los estudiantes sin amparo familiar y los becados extranjeros que permanezcan en el centro.

El centro de estudios asegurará el servicio de comedor, bien por la prestación del servicio en sus instalaciones, por el traspaso de las cuotas de alimentos correspondientes a otros centros que lo presten o por el pago de los mismos en instalaciones de otros centros, aplicando en todos los casos las regulaciones anteriormente establecidas.

Los estudiantes becados reciben este servicio de forma gratuita

El precio del comedor para estudiantes es de 50 centavos.

X. ENTREGA DE ARTICULOS DE USO PERSONAL Y PAGO DEL TRANSPORTE A LOS ESTUDIANTES DE 5to. AÑO DE ESTOMATOLOGIA, Y 6to. AÑO DE MEDICINA UBICADOS EN LA ATENCION PRIMARIA PARA REALIZAR LA PRÁCTICA PRE-PROFESIONAL.

El pago del uniforme, libros e instrumental se continuará aplicando según lo normado. No procede el pago del comedor

Los Institutos y Facultades de Ciencias Médicas entregarán de forma gratuita a los estudiantes de sexto año de la carrera de Medicina.

- 1 - Estetoscopio
- 1 - Esfigmomanómetro
- 2 - Tomos del libro de Medicina General Integral
- 1 - Tomo del Formulario Básico de Medicina
- 1 - Bata Sanitaria

A los estudiantes que sean ubicados en las residencias habilitadas para los médicos de familia sólo se les cobrará el uso del teléfono

por las llamadas de larga distancia (fuera de la localidad); el resto de los gastos de electricidad, agua, gas, servicio de teléfono local incluido en la tarifa, vivienda y el transporte corren por cuenta de la unidad presupuestada donde fue ubicado.

RESUMEN DE ESTIPENDIOS MENSUALES PARA LOS ESTUDIANTES DE LA EDUCACION MEDIA EN EL SNS.

XI. ESTUDIANTES NACIONALES.

Los estipendios son los siguientes:

- | | |
|---|----------|
| a) Estipendio general | \$ 15.00 |
| b) Los estudiantes de tercer año de enfermería tienen derecho a préstamo estudiantil reintegrable | |
| • Normal hasta | 80.00 |
| • Excepcional hasta | 100.00 |
| c) Estudiantes que imparten docencia en las escuelas De Formación Emergente de Enfermería | 50.00 |

XII. ESTUDIANTES EXTRANJEROS BECADOS.

Los estipendios son los siguientes:

- | | |
|-----------------------------|----------|
| a) Estipendio general | \$ 20.00 |
| b) Curso preparatorio | 20.00 |
| c) Adiestrados de postgrado | 50.00 |

A los estudiantes de este nivel tanto nacionales como extranjeros se les eximió del pago del comedor

NOTA: Resumen de las Instrucciones Generales Nos. 164/83, 168/83 y 239/07 y las Cartas Circulares Nos. 04/96, y 01/2002.

XIII. ASPECTOS GENERALES.

1. El estipendio General se otorga a todos los estudiantes del Curso Regular Diurno tanto becados como externos. Se exceptúan del pago de este estipendio los estudiantes que perciben algún tipo de remuneración estatal por un importe superior al estipendio que le

corresponde, de resultar inferior se le paga la diferencia; hasta el presente se conocen:

- a) Trabajadores que estudian al amparo del Decreto 91
- b) Trabajadores que estudian y continúan cobrando salario
- c) Estudiantes provenientes de las Escuelas Integrales subvencionados por el MTSS u otro organismo estatal
- e) También se exceptúan de este estipendio a los estudiantes acogidos a la Orden 18 del MINFAR a los que se le otorga un estipendio general diferenciado

2. El estipendio para estudiantes extranjeros se otorga a todos los matriculados en el Curso Regular Diurno en régimen de becado con excepción de los que se encuentran acogidos al régimen de autofinanciados (pagan los estudios en CUC).

Se exceptúan también los externos por considerarse residentes en el país y en ese caso les corresponde el estipendio general establecido para los nacionales.

3. Los estipendios para:

- a) Estudiante ayudante
- b) Estudiantes que realizan Práctica Pre-profesional

Son adicionales al estipendio general enunciado en los puntos anteriores (I y II) y les corresponde a todos los estudiantes tanto becados como externos y a los becarios extranjeros.

- a) Estipendios para estudiantes ayudantes

Tienen derecho a recibirlo todos los estudiantes de primero (1ro.) a quinto (5to.) año que realicen esta función, incluyendo los que perciben una subvención estatal o salario.

De este estipendio se exceptúan los estudiantes de 5to. Año de Estomatología y 6to. Año de Medicina y los cadetes de las FAR.

4. A los estudiantes de 5to. Año de Estomatología y 6to. Año de Medicina se les debe efectuar el pago de todos los estipendios que le correspondan por la unidad asistencial donde son ubicados a realizar la Práctica- Pre-profesional.

En los municipios que se incorporen al Sistema de Tesorería el pago de todos los estipendios se realizará por la unidad de salud donde es

ubicado a estudiar, con cargo al presupuesto del Instituto o Facultad.

RESUMEN DE ESTIPENDIOS EN LA EDUCACION SUPERIOR

Concepto	Estipendio General		Alumno Ayudante	Becario Extranjero		
	Normal	Orden 18		Pre-Grado	Post-Grado	Preparatoria
Primer Año	50	50	25	100	150	Todos los años 80
Segundo Año	50	65	35	100	150	ELAM 100
Tercer Año	75	80	45	100	150	FCM Caribe Stgo Cuba
Cuarto Año	75	90	55	100	150	100
Quinto Año	100	110	55	100	150	-
5to. Año Estomatol	213	213	-	213	-	-
6to. "Año Medicina	213	213	-	213	-	-

NOTA: La ayudantía es por años de Servicios no necesariamente se debe corresponder con el año de estudio.

VI – CONTROL DE LA INFORMACIÓN BÁSICA

Recapacita no en lo malo que has hecho, sino en lo bueno que estás dejando de hacer.

VI - CONTROL DE LA INFORMACIÓN BÁSICA

OBJETIVOS.

- En despachos individuales con los responsables de cada área, registrar agrupadamente mes a mes, y en algunos casos trimestral, semestral y anualmente, informaciones diversas que permitan una visión de conjunto del comportamiento de la actividad y los recursos utilizados.
- También mantener actualizada la conducta en el cumplimiento de los planes y envío de informaciones a los niveles superiores, con el fin de que sean analizados en los Consejos que se celebren, coadyuvando por ende a la toma de decisiones.

Es muy importante que en el despacho se analice la información.

CONTENIDO.

El folleto consta de una hoja de datos Generales y una o más hojas con los indicadores fundamentales de las áreas siguientes:

- Estadística médica
- Dirección, Finanzas y Contabilidad
- Recursos Humanos
- Planificación
- Servicios Generales
- Dietética
- Transporte
- Mantenimiento
- Control centralizado del cumplimiento de las informaciones
- Control de Auditoria e Inspecciones

La labor persistente y anónima, que requiere largas horas a veces no se hace conocer. Sin embargo, los objetivos más caros sólo se alcanzan de este manera.

PROCEDIMIENTO.

El Jefe del Área Administrativa, mensualmente despachará con los departamentos o frentes que correspondan, con el propósito de ejercer el control administrativo y actualizar el folleto con los datos solicitados según el período vencido.

Una vez actualizado el folleto constituye un instrumento auxiliar y de análisis para el proceder administrativo.

En general el folleto está formado por modelos que registran la información principal de cada frente de trabajo, por los periodos de ejecución adecuados: mensual, trimestral, semestral y anual según se trate.

FORMA DE LLENAR LOS MODELOS:

Datos Generales.

Al comenzar el año, se procederá a habilitar el cuaderno "Control de la Información Básica", cumplimentando para ello el apartado de "Datos Generales", donde se anota el nombre de la unidad, código, municipio y provincia a que pertenece y el total de la población que atiende.,

En "Activos Fijos Tangibles" (Medios Básicos) se detalla, en las fechas consignadas, la cantidad total de medios básicos por todos los tipos que posee la unidad, así como el número total de los que aparecen relacionados.

Se anotan: total de Grupos Básicos y de Consultorios, desglosados por la ubicación, también de médicos por especialidades y de otros profesionales.

Acepta y aplica las ideas justas e inteligentes de tus colaboradores.

Estadística Médica.

En "Estadística Médica" se registrarán mes a mes los datos que suministre el departamento correspondiente, entre ellos número de casos atendidos en consultas, análisis clínicos, etc.

Costo Unitario por Centros de Costo Seleccionados.

Registra por trimestre el costo unitario total directo e indirecto de los centros seleccionados.

Control de la Ejecución de Gastos Corrientes.

Se refleja el Presupuesto Anual desglosado por epígrafes. Se adicionan columnas para anotar trimestralmente, la ejecución de Gastos Corrientes, el acumulado y el % que éste del Presupuesto para el año.

Control de la Ejecución del Presupuesto–Pagos.

Se refleja el Presupuesto Anual, desglosado por epígrafes; se adicionan columnas para anotar trimestralmente la ejecución de pagos, el acumulado y el % que éste representa del Plan Anual.

Control del Inventario Físico Anual de los Medios Materiales (IG. 203- MINSAP).

Registrar por los distintos almacenes, y dentro de éstos por cuentas de inventario, la fecha que se programan inventariar y su cumplimiento.

Favorezca que lo rodeen los mejores colaboradores.

También se recoge por su clasificación: Ropa y Lencería, Instrumental Médico, Utensilios de Cocina-Comedor y Pantry, Cristalería de Laboratorio, etc., la fecha de programación y ejecución del inventario en uso.

Control del Inventario Físico Anual de los Activos Fijos Tangibles (IG 203 MINSAP).

Nos muestra por departamento o Centro de Costo la cantidad de Activos Fijos Tangibles a verificar, el mes en que se realiza y la cantidad de Faltantes y/o Sobrantes.

Faltantes y Sobrantes sujetos a Investigación.

Se anotarán al cierre de cada trimestre y acumulado anual los importes contabilizados en las cuentas de Faltantes y/o Sobrantes de medios en investigación.

Estén o no sujetos a investigación de acuerdo a los conceptos y análisis en que se presenten.

Cumplimiento de la IG No. 206.

Muestra por temática: Alimentos, Medicamentos, Materiales de Mantenimiento y Fondo Fijo, el día en que se realiza la revisión en cada departamento o Centro de costo.

Trabajadores según Plantilla.

Se anotará el total de trabajadores según plantilla aprobada al inicio del año y la cubierta por meses, de acuerdo al desglose por categoría. De la plantilla cubierta se exponen otros datos de interés.

Administrar es cumplir lo prescrito. Dirigir es hacer eso y además cambiar la realidad hacia niveles superiores de atención.

Recursos Humanos.

Se desglosan aspectos relacionados con la disciplina laboral y los accidentes del trabajo en los que se anotará la cantidad de incidencias por mes.

Finalmente se consignarán los % de Utilización del fondo de Tiempo y de Ausentismo.

Cumplimiento del Plan de Abastecimiento-Alimentos.

Se reflejarán mensualmente las cantidades asignadas a la Unidad mediante el Plan, así como lo recepcionado en ese período.

Cumplimiento del Plan de Abastecimiento (Productos Seleccionados).

Se anota por producto el Plan Anual asignado a la unidad, su cumplimiento en cada trimestre y el % que representa con relación al anual.

Consumo de Productos Seleccionados.

Por productos seleccionados se indicará la norma o estimado de consumo así como los consumos reales de cada mes.

Aprovechamiento del Vestuario y Lencería (Fondo Fijo).

Al cierre de cada mes se detallarán las cantidades de piezas en uso así como las deterioradas y perdidas. Igual consideración se requiere para la ropa verde.

Administrar es ciencia y arte. Ciencia por "saber" y arte por "saber hacer".

Lavandería.

Se trata de establecer la correspondencia que existe entre el número de kilogramos de ropa procesada y los consumos del mes en los diversos materiales, para ello se registrarán los datos en las casillas respectivas, determinándose un total anual por cada concepto.

Recuperaciones.

Se registrarán de acuerdo con la unidad de medida correspondiente, las cantidades de cada uno de los productos que se recuperen en el mes.

Dietética.

En este apartado se indicará el total de raciones confeccionadas y por tipo de comensal y total de las raciones servidas en ambos casos, desglosadas en almuerzo y comida. En el total servido se indicará además el % que representa de las confeccionadas.

Control de Transporte.

Se controlará por tipo de vehículo y por mes, la cantidad de combustible consumido, los kilómetros recorridos y el rendimiento que resulta de dividir los kilómetros recorridos entre los litros de combustible consumidos (km/lit).

Transporte-Días en Explotación.

Consignar por cada vehículo mes a mes los días y/o porcentaje de explotación en ese período.

Cualquier persona está capacitada para evaluar la calidad humana.

Mantenimiento.

Se refleja el trabajo de la actividad mediante la cantidad de órdenes en las distintas etapas del periodo.

Por otra parte se dispone de los equipos en reparación fuera de la unidad, los pendientes de instalar así como los análisis de agua de la caldera.

Control Centralizado del Cumplimiento de las Informaciones.

Se recogerá el día en que se ha entregado, al nivel que corresponda, la información que está obligada a rendir la unidad, así como la fecha en que está programada dicha entrega. Deben enmarcarse en rojo las fechas de entrega fuera de lo programado.

Control de las Auditorias e Inspecciones Realizadas.

Informe de las auditorias e inspecciones realizadas a la unidad el resultado, las medidas adoptadas y su cumplimiento.

VII - DE LOS SERVICIOS GENERALES, DIETETICA, TRANSPORTE Y MANTENIMIENTO.

SERVICIOS GENERALES.

Servicios Generales agrupa una serie de actividades que tiene como objetivos el complementar y asegurar eficientemente en nuestras instituciones la atención médica, manteniendo un alto nivel de higiene, de seguridad y comodidad para los pacientes, acompañantes, visitantes y trabajadores.

Sus funciones son : la programación, coordinación, dirección y evaluación de las acciones de limpieza y orden de locales, mobiliario, equipos, áreas exteriores, así como el exterminio de vectores.

También dirige dentro de las instituciones los servicios de ascensores, barbería y/o peluquería, jardinería, limpieza, oxígeno, portería, ropa y lencería, teléfono y sonido, y en especial promueve medidas de protección a los pacientes.

Como función común a los trabajadores de sus secciones está el desarrollo correcto de las relaciones humanas y especialmente de estos con los pacientes, acompañantes y visitantes, lo que equivale ofrecer un trato cortés, agradable, ausente de toda actitud incorrecta.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO.

- Mantener la supervisión y garantizar el funcionamiento del resto de las actividades administrativas en el turno de la madrugada, en estrecha relación con enfermería y demás departamentos.
- Mantener especial interés en que se ofrezca el mejor aspecto personal de acuerdo con las normas Higiénico – Sanitarias.
- Promover todas las medidas de seguridad o reportar cualquier condición peligrosa para el mejoramiento de las operaciones de la unidad y en especial para seguridad del paciente.
- Coordinar la ejecución del mantenimiento preventivo y de las reparaciones en los equipos, medios o instalaciones de se dispone en sus secciones. Hacer énfasis en la limpieza y conservación de los equipos.

- Garantizar el adiestramiento en el dominio de las normas técnicas, métodos y procedimientos, tanto al personal que labora en las distintas secciones del departamento como a los nuevos trabajadores.
- Impulsará la superación de sus trabajadores tanto en lo relativo al trabajo específico como en su nivel educacional.
- Garantizar la información sistemática u ocasional que requiera el Sub-Director Administrativo, relacionada con el funcionamiento del Departamento.
- Propiciará que existan las mejores relaciones humanas entre los trabajadores de cada sección y en sus relaciones con otros Departamentos.
- Con un sentido correcto del ahorro, controlar la utilización adecuadas de los materiales de trabajo, la energía eléctrica, el agua, los equipos y el inmueble.
- Propiciar, analizar los índices de productividad así como las pérdidas, roturas, consumos y necesidades de los principales artículos, tomando o recomendando y/o ejecutando las medidas procedentes.
- Custodiar las llaves que existan en la unidad, manteniéndose su organización y control adecuado
- Cumplimentar las orientaciones de Protección e Higiene sobre la ubicación de trabajadores en puestos de trabajo que correspondan a sus aptitudes físicas o mentales, así como de la utilización de materiales y medios de protección humana.
- Garantizará la representación del Departamento en la entrega de guardias, el Consejo de Dirección Administrativo, etc.
- Mantener la rotación, francos, vacaciones y otras actividades propias del control de los trabajadores, agrupados en las secciones que componen el Departamentos, coordinando y colaborando con Jefes y Responsables de los diferentes puestos de trabajo donde prestan servicio los auxiliares generales.
- Organizar un programa de supervisiones diarias en todos los turnos que comprendan todas las actividades y se incluyan entrevistas con los usuarios (pacientes y acompañantes).

PRINCIPALES TAREAS DIARIAS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO. (Ejemplo)

- *SUPERVISAR LAS ENTREGAS DE TURNOS (ENTRANTE Y SALIENTE)*
- Horario: 6:45 a.m.

Objetivos:

Conocer del Jefe de Turno entrante y del saliente la situación de la Unidad y de las

incidencias del turno de 3:00 p.m. a 11:00 p.m. (tarde) y 11:00 p.m. a 7:00 a.m. (madrugada), así como la fuerza de trabajo en el turno que se inicia, revisando el modelo 10-51 "Informe del Turno".

- *HACER RECORRIDO POR LA SECCION DE ROPA Y LENCERÍA (LAVANDERÍA, ROPERIA Y COSTURA).*

- Horario: 7:15 a.m.

Objetivos:

Conocer lo siguiente:

- Horario en que comenzó a funcionar la lavandería.
- Horario en que se comenzó a recepcionar la ropa sucia en los departamentos.
- Cumplimiento de las normas higiénicas-sanitarias durante la recogida y clasificación de la ropa.
- Cumplimiento de la disciplina laboral (horario de entrada, permanencia en el puesto de trabajo, ausentismo, cumplimiento de normas técnicas, cuidado de los equipos).
- Estado de la limpieza de cada equipo antes de comenzar las labores.

- *DESPACHAR CON EL DIRECTOR ADMINISTRATIVO.*

- Horario: 8:30 a.m.

Objetivos:

Informar y sugerir soluciones referentes a:

- Incidencias de cada turno.
- Funcionamiento en cada sección del departamento.
- Resultados de las supervisiones de limpieza a cada departamento, sección, etc., en los diferentes turnos.
- Coordinaciones efectuadas o por efectuar con otros departamentos
- Trato al público.
- Afectaciones y disponibilidad de agua, oxígeno y gases medicinales, vapor, electricidad, etc.
- Cumplimiento de la disciplina laboral en las secciones que agrupa el Departamento.
- Deficiencia de mantenimiento detectadas por los jefes de turno.

- *ORGANIZAR Y CUMPLIMENTAR UN PROGRAMA DE SUPERVISIONES DIARIAS EN COMPAÑÍA DE LOS JEFES DE TURNO, A CADA SECCIÓN DEL DEPARTAMENTO Y EN*

CUANTO A LIMPIEZA Y ORDEN, A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA INSTITUCIÓN (ACORDE CON LAS DIMENSIONES DE LA UNIDAD). SE INCLUIRÁN VISITAS EN LA NOCHE, MADRUGADA Y DIAS FERIADOS.

■ Horario

9:00 p.m.

Objetivos:

Verificar y asesorar con relación a:

- o El cumplimiento de las funciones establecidas para cada una de las secciones.
- o La limpieza de equipos, muebles, techos, paredes, puertas, ventanas, baño, pisos, **exteriores y alrededores del edificio**.
- o El aspecto personal de los trabajadores.
- o El trato al público
- o La exigencia del Jefe de cada Sección a los subalternos.
- o Otras tareas que se incluirán en su programa diario semanal de acuerdo con las características de cada Policlínico.

COORDINAR DESPACHOS INDIVIDUALES PARA LA INTERRELACIÓN CON:

◆ JEFA DE ENFERMERÍA

Objetivos:

Garantizar el desarrollo y los resultados de las supervisiones conjuntas de los jefes de turno y supervisoras de enfermería priorizando las zonas de consultas y el cuerpo de guardia.

◆ JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivos:

Aplicación de la legislación laboral, programación de las vacaciones, francos y el cumplimiento de la organización del trabajo en el Departamento.

◆ JEFE DE ALMACÉN

Objetivos:

Analizar los planes, asignaciones, necesidades, índice de pérdidas, roturas y los consumos.

◆ JEFE DE MANTENIMIENTO

Objetivos:

Coordinar y controlar la ejecución del mantenimiento y de las reparaciones de los medios que dispone cada Sección del Departamento e Informar cualquier avería que dificulte los servicios.

◆ JEFES DE TURNOS

Objetivos:

Controlar el cumplimiento de sus funciones específicas, calidad del trabajo, superación educacional.

◆ JEFES DE CADA SECCIÓN

Objetivos:

Controlar el cumplimiento de sus funciones y de las normas establecidas para cada Sección, calidad del trabajo, necesidades, consumos, tratos al público, etc.

◆ EFECTUAR Y/O PARTICIPAR EN REUNIONES PROGRAMADAS.

◆ EFECTUAR REUNIONES CON LOS JEFES DE TURNOS Y TRABAJADORES DE CADA SECCIÓN.

Objetivos:

Analizar y coordinar problemas generales de relaciones humanas, utilización de materiales, disciplina laboral, cumplimiento de las funciones, trato al público.

◆ PARTICIPAR EN EL CONSEJO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

Objetivos:

Participar en el análisis del Plan de Trabajo de la Dirección Administrativa, la Información Básica y demás aspectos programados

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL JEFE DE TURNO.

- ◆ Es el responsable en su turno de trabajo del funcionamiento de la Sección de Limpieza.
- ◆ Supervisa y controla las actividades de Servicios Generales y en especial las de limpieza.
- ◆ Cumplir o hacer cumplir todas y cada unas de las actividades que tiene normadas en su turno con la calidad requerida.
- ◆ Participar en los despachos, reuniones y actividades que oriente el Jefe del Departamento de Servicios Generales.
- ◆ Garantizar en tiempo y forma la información establecida o que solicite el Jefe del Departamento de Servicios Generales
- ◆ Asumir todas las funciones del Jefe de Servicios Generales de la Unidad durante su ausencia.

PRINCIPALES TAREAS DIARIAS DEL JEFE DE TURNO.

- ◆ RECIBE EL TURNO DEL JEFE SALIENTE, INFORMÁNDOSE DE LOS SIGUIENTES ASUNTOS:
 - Asistencia y puntualidad del personal de servicios en salas, departamentos, servicios, etc., en el turno anterior.
 - Resultados más notables de las supervisiones realizadas en cuanto a trato a pacientes, acompañantes y visitantes, limpieza, ropa, etc.
 - Cumplimiento de las anotaciones en el informe del turno para comenzar a trabajar previamente informado de las situaciones de la institución en el turno anterior.
- ◆ ASIGNA O REASIGNA EL PERSONAL DE SERVICIO DISPONIBLE, TENIENDO EN CUENTA LA CAPACIDAD Y APTITUDES DEL TRABAJADOR, RELACIONANDO ESTOS ELEMENTOS CON LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO A CUBRIR.

Objetivos:

Garantizar la distribución más adecuada del personal perteneciente a las actividades de servicios.

- ◆ EJECUTAR EL PROGRAMA DE SUPERVISIÓN A LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS Y EN ESPECIAL LAS DEL DEPARTAMENTO, DANDO PRIORIDAD A LAS ACTIVIDADES DE URGENCIAS, CONSULTA EXTERNA, LABORATORIOS, Y OTRAS FUNDAMENTALES DE LA UNIDAD (NOTA: VER LA RELACIÓN DE LOS ASPECTOS A SUPERVISAR).

Objetivos:

Controlar, mediante la observación directa, el desarrollo de las distintas actividades de Servicios Generales relacionados con trabajadores, pacientes y el funcionamiento en general del Centro.

Tomar la iniciativa y tener persistencia para hacer que las cosas sucedan.

- ◆ CONTROLAR Y DEJAR CONSTANCIA POR ESCRITO DE LOS SIGUIENTES ASUNTOS:
 - Agua: existencia, horario de entrada, llenado de cisternas, tanques, etc.
 - Electricidad, vapor, gas: interrupciones ocurridas.
 - Oxígeno y gases medicinales: existencias y consumos.-
 - Ascensores, pizarra y sonido: funcionamiento.
 - Basuras y desperdicios: horario de recogida, y limpieza de la zona.
 - Accesos a la Unidad: puertas y ventanas que deben permanecer cerradas de acuerdo con el servicio que se ofrezca.

- o Personal de Servicios Generales: Como está distribuido, doblaje, ausencias, impuntualidades.
- o Situación del trato a pacientes, acompañantes y visitantes: quejas por falta de higiene, ropa, alimentación, etc.

Objetivos:

Posibilitar la adopción de medidas necesarias o la información rápida y oportuna en los casos que se requiera.

- ◆ ENTREGAR EL TURNO DANDO A CONOCER (DE MANERA VERBAL O POR ESCRITO) AL JEFE ENTRANTE, TODAS LAS INCIDENCIAS OCURRIDAS. HACER EXTENSIVA ESTA INFORMACIÓN AL JEFE DE SERVICIOS GENERALES CUANDO ESTE PARTICIPE EN LA ENTREGA DE TURNO.

Hay que tomar decisiones y controlarlas hasta ver terminada la tarea.

DIETETICA.

Aspectos que deben ser tomados en cuenta por los Administradores para una adecuada organización y el sistemático control de este frente.

1. Definir explícitamente las funciones, estructura y organización del frente y sus interrelaciones con otras áreas.
2. Dar máxima atención a las necesidades de uniformes y calzado, su permanente higiene, así como priorizar el suministro de equipos, utensilios y mobiliario para garantizar la calidad en la confección y presentación del menú. Controlar la correcta operación, cuidado y limpieza del personal y de todos los medios de que disponen.
3. Aplicación de los modelos y registros parra el control de las funciones técnicas y administrativas.
4. Visita diaria al área. Observación de la manipulación e higiene con que se trabaja.
5. Garantizar el planeamiento de los menús.
6. Apoyar el análisis del suficiente o no suministro de alimentos y su correcto empleo, en el cálculo de las porciones a servir (en cantidad y calidad) y las cantidades de desperdicios, a partir de la medición del peso crudo y cocido.
7. Atender los servicios de alimentación a los trabajadores, guardia médica y turno de madrugada.

TRANSPORTE.

EQUIPOS AUTOMOTORES.

Atención diaria.

1. Para iniciar la jornada de trabajo diaria exigir la revisión de :

- o Nivel de agua en radiador y batería.
- o Presión correcta en gomas, incluyendo la de repuesto.
- o Nivel de aceite.
- o Limpieza exterior e interior.
- o Abastecimiento de combustible.
- o Prueba de frenos.
- o Niveles de líquido de frenos y clutch.
- o Prueba de luces.
- o Disponibilidad de los documentos del chofer para conducir y formularios establecidos para la explotación del transporte estatal.

2. Al terminar la jornada, cada chofer rendirá los siguientes informes :

- o Kilometraje recorrido e irregularidades observadas en su vehículo.
- o Cantidad de gasolina y aceite consumido.
- o Fallas detectadas así como algunas presumibles y sus posibles causas, tales como:

Encendido.

- a. No encienden las luces o alguna de ellas.
- b. Dificultades en el arranque.
- c. Dificultades en la marcha.

Carburación.

- d. Hace explosiones.
- e. Signos frecuentes de mala combustión.

Sistema de frenos.

- f. Frenazos violentos.
- g. A veces no frena.
- h. No frena.

Sea un administrador de su tiempo. Organice y ejecute de acuerdo con prioridades.

Fugas.

- i. Fugas de aceite por _____
- j. De líquido de freno por _____
- k. De agua por _____
- l. De grasa por _____
- m. De aire por _____

Dirección del vehículo.

- n. Vibraciones en _____
- o. Dirección en que tira _____

Si se observan problemas de :

- p. Correa.
- q. Calzos del motor o caja.
- r. Ruidos cuyo origen no ha podido identificar.

Y en un cuadro final del modelo asignado a Observaciones, se añadirá algún otro dato no prefijado.

3. Todos los choferes al término de su jornada envallarán sus carros y entregarán el reporte debidamente firmado. El que no tenga falla que reportar, lo consignará en Observaciones.

Historial de equipo.

Cada vehículo estará amparado por su respectivo expediente en el cual se archivará la documentación técnica disponible sobre marca y modelo, y se registrarán acumulativamente las informaciones de explotación a que está sometido. También el historial de reparaciones y cambios fundamentales de piezas y accesorios.

Cuando se trate de la adquisición de un vehículo nuevo, se seguirá estrictamente las condiciones establecidas para la etapa de garantía, cumpliéndose las indicaciones de mantenimientos, cambios de aceite y otros componentes, y la observancia de los límites de velocidad para cada etapa de explotación.

Los jefes requieren formación y además desarrollo permanente.

DEL MANTENIMIENTO.

La actividad fundamental en la Salud Pública consiste en la preservación y recuperación de la salud del hombre. Este objetivo principal conlleva toda una serie de tareas complementarias que, en ocasiones, no se consideran integralmente relacionadas con el mantenimiento.

Es necesario que en esta actividad se mejoren las condiciones organizativas para un ajustado aprovechamiento de los recursos destinados al mantenimiento sobre todo, en la creación de la conciencia al personal que trabaja en nuestras instituciones sobre su importancia.

El alto costo de nuestras instalaciones y el equipamiento que utilizamos, así como la función a que los mismos están destinados, nos obligan a extremar su cuidado, con el fin de obtener su máximo rendimiento.

El conocimiento del estado de nuestros edificios y sistemas ingenieros, más la programación adecuada del mantenimiento permite cuantificar los recursos financieros, en fuerza de trabajo, materiales y herramientas que serán necesarias para su mejor conservación.

El mantenimiento comienza desde el instante en que ponemos en marcha un equipo, por ello la importancia de la capacitación del operador para ejecutar las acciones periódicas para una mejor explotación, constituye uno de los factores que contribuyen a prolongar la vida útil de los mismos.

Al aprovechamiento de estos equipos estará en dependencia de lo antedicho, más la reparación oportuna de las partes afectadas, lo que limitará su deterioro y evitará interrupciones por inactividad que derivan en perjuicio de la prestación del servicio.

***Señalamientos críticos, sugerencias, incluso duros planteamientos, pueden hacerse.
Siempre de frente***

De todo ello se deriva la necesidad de la adecuada preparación del personal encargado de dirigir y ejecutar estas tareas en las instituciones de Salud a partir del diseño de una buena ORGANIZACIÓN DE LA GESTION DEL MANTENIMIENTO con los siguientes objetivos.

Objetivos Generales.

Garantizar el rendimiento y disponibilidad de equipos, instalaciones y planta física y en consecuencia la calidad adecuada del servicio en las instalaciones de salud.

Objetivos Específicos.

1. Brindar un servicio que garantice la continuidad del funcionamiento de la infraestructura física, instalaciones y equipos.
2. Planificar, programar y aplicar los programas de mantenimiento y reparación.
3. Proveer de información escrita a los operarios de las instalaciones y equipos (instrucciones técnicas, plan de mantenimiento y medidas de seguridad).
4. Determinar las necesidades de materiales y recursos para acometer trabajos de reparación y mantenimiento.
5. Establecer la organización y aplicación de reglamentos, normas y procedimientos vigentes.
6. Prolongar la vida útil de la obra civil, instalaciones y equipos.
7. Mantener las instalaciones y equipos con los mayores índices de fiabilidad (durabilidad, funcionalidad, conservabilidad y mantenibilidad) y disponibilidad técnica.
8. Contar con el levantamiento de equipos e instalaciones con que se cuenta.
9. Aprovechar los recursos disponibles puestos a disposición del departamento.
10. Control de los costos y del presupuesto del mantenimiento.

La mayoría de las metas necesitan el concurso de otras personas. Por eso desarrollar las habilidades de comunicación es vital.

INVENTARIO DE EQUIPOS.

Cada departamento de mantenimiento deberá contar con un inventario físico-técnico de todo el equipamiento.

El inventario constituye el primer instrumento con que cuenta un buen servicio de mantenimiento para poder ejecutar cualquier tipo de programa o trabajo.

La implementación de un sistema de inventario para equipos involucra en términos generales, tres grandes actividades:

- la realización física del inventario
- el procesamiento oportuno y adecuado de la información recolectada
- el mantenimiento dinámico y actualizado de la información a través de un proceso sistemático de revisión, actualización y su correspondiente procesamiento. Para llevarlo a cabo es necesario definir estrategias que permitan asegurar su realización.

CONTROL DE LOS ÍNDICES ENERGÉTICOS.

La energía es imprescindible para la vida, consumir energía es sinónimo de actividad, de transformación y progreso, siempre que este consumo esté ajustado a nuestras necesidades y se trate de aprovechar al máximo las posibilidades contenidas en la energía.

La necesidad del control del consumo energético permitirá conocer donde se encuentran ubicadas las anomalías, así como establecer patrones a partir de consumos anteriores y comparar el comportamiento del gasto energético en un mismo ciclo.

Para hacer más eficiente el control de los índices energéticos se requiere cumplir los siguientes aspectos:

1. Designación de una persona responsable de la actividad energética
2. Creación de una comisión de energía.
3. Confección de los planes de ahorro energéticos
4. Análisis de los índices energéticos en la entrega de guardia y consejo de dirección
5. Evaluación de los resultados obtenidos.

MINSAP		SOLICITUD DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	
UNIDAD:		FECHA:	NÚMERO:
DEPARTAMENTO SOLICITANTE:			
EQUIPO REPORTADO:			
MARCA:	MODELO:	ÁREA:	No. INVENTARIO:
DESCRIPCION DEL PROBLEMA:			
NOMBRE Y CARGO DEL SOLICITANTE:		FIRMA DEL SOLICITANTE:	Vto. Bno. JEFE DEL SERVICIO

Sólo con la persistencia y la determinación alcanzamos las metas que nos proponemos.

IX - PLANIFICACIÓN.

CUESTIONES QUE DEBE CONTROLAR UN ADMINISTRADOR DE UNIDAD DE SALUD PÚBLICA.

1.-PORTADORES ENERGÉTICOS.

1.a.-COMBUSTIBLE.

- Si se cumplen las Normas establecidas sobre el Control del Combustible
- Control del uso del Combustible
- Control de las Tarjetas Magnéticas
- Hojas de Ruta y su Análisis
- Índices de Consumo por Vehículos
- Control del trabajo de Calderas y Plantas Eléctricas y el Consumo Diario de Combustible de estos Equipos.

2.b.-ENERGÍA ELÉCTRICA.

- Si se hace la Lectura Diaria de los Metros Contadores
- Si funciona la comisión de Energía
- Si se cumple el Plan de Medidas de Ahorro y se mide su resultado.
- Si se confecciona y entrega en tiempo y forma el Modelo 5073 a la Dirección Municipal de Estadística.

2.-ALIMENTOS.

- Control del Cumplimiento del Plan de Alimentos.
- Si se confecciona y entrega al Nivel Superior el Informe del Cumplimiento del Plan de Alimentos.
- Chequeo Sistemático del Almacén de Alimentos (incluye neveras)

3.-PRODUCTOS SELECCIONADOS, GASES INDUSTRIALES Y ALCOHOL.

- Control del cumplimiento de los planes
- Si se confecciona el Informe de cumplimiento al Nivel Superior

Hay que tomar decisiones y controlarlas hasta ver terminada la tarea.

4.-LOGÍSTICA DE ALMACENES.

- Si se controlan los Inventarios de Almacenes como está establecido (Instrucciones 203 / 206)
- Si existen en los Almacenes Productos Ociosos o de Lento Movimiento y si se cumple el procedimiento establecido con los mismos.

5.-INVERSIONES.

- Control de la elaboración y el cumplimiento del Plan de Inversiones y Mantenimiento de la Unidad, incluyendo la calidad en la terminación de las obras.
- Control de la Ejecución del Presupuesto del Plan de Inversiones y Mantenimiento.

6.-REGISTRO DE UNIDADES.

- Controlar que se mantenga actualizado el Registro de su Unidad y que se envíen oportunamente al nivel superior, los cambios en sus atributos de capacidad o de servicio.

7.-BALANCE MATERIAL..

- Controlar y mantener actualizado el Objeto Social de su unidad
- Controla que a través del departamento de planificación se elaboren la demanda de material gastable de uso médico utilizando la metodología establecida. Esta propuesta debe ser aprobada por el Director del Hospital.
- Controlar dentro del Plan de Gastos y el proceso de abastecimiento de material gastable de uso médico de su unidad acorde con la metodología establecida.

IX – RECURSOS HUMANOS

El líder debe transmitir un grupo de principios constantemente y debe escoger palabras o frases para simplificar ese mensaje de forma que llegue claramente a todos.

IX - RECURSOS HUMANOS Y CUADROS.

RECURSOS HUMANOS.

Los administradores de hospitales deben conocer la necesidad de que en cada centro se aplique un sistema de **Gestión de Recursos Humanos (SGRH)**, que tenga como eje básico de integración, la vinculación dirección estratégica - competencias laborales. El SGRH aporta las prácticas para adquirir las competencias, estimularlas, desarrollarlas y emplea la comunicación como la vía para materializar su sistema. Concibe que la idoneidad demostrada es sólo el inicio de la competencia laboral y deben poseerla todos los trabajadores. La competencia laboral es el desarrollo de la idoneidad.

Los objetivos son atraer, retener y desarrollar permanentemente los trabajadores con la calificación y las competencias requeridas, desarrollar continuamente los recursos humanos con arraigados valores éticos, revolucionarios y los conocimientos necesarios para su alto desempeño, así como garantizar el cumplimiento de la legislación laboral.

El modelo comprende los siguientes subsistemas:

Competencias Laborales, Organización del Trabajo, Selección e Integración, Capacitación y Desarrollo, Estimulación Material y Moral, Seguridad y Salud en el Trabajo, Evaluación del Desempeño, Comunicación Institucional y Autocontrol.

Requiere de 5 premisas:

- o Aplicar dirección estratégica
- o Máxima dirección líder de los procesos de **GRH**
- o Participación de los trabajadores
- o Clima laboral satisfactorio
- o Especialistas y técnicos de las área de RH competentes

En este sentido deben lograr que el área de recursos humanos pase al nivel estratégico y vayan abandonando el nivel tradicional puramente administrativo.

Cada uno es el director del área que dirige.

RELACIONES LABORALES.

La Resolución No 8 de 1ro de marzo de 2005 pone en vigor el Reglamento General de Relaciones Laborales.

POLÍTICA DE EMPLEO.

- ◆ **Definición:** Es parte de la política social y económica del Estado, ordena para la incorporación al trabajo socialmente útil de las personas aptas y con disposición para ello, sin discriminación alguna garantiza ingresos, seguridad y estabilidad laboral del trabajador ante los cambios estructurales o cíclicos, la capacitación permanente de la fuerza de trabajo y amplias formas de participación de los trabajadores y sus organizaciones en todos los niveles de toma de decisiones sobre dicha política.
- ◆ **Prioridades:** Las direcciones de trabajo municipales, priorizan la ubicación laboral de jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, licenciados del servicio militar activo, egresados de establecimientos penitenciarios y personas con sanciones penales subsidiarias de la de privación de libertad y otras sin tornamiento, por lo que están facultadas para disponer la ubicación de dichas personas en las entidades seleccionadas al efecto.
- ◆ **Tratamiento laboral especial para profesionales y técnicos de la salud:** Los profesionales y técnicos que se forman en los centros docentes del Sistema Nacional de Salud están sujetos a una política centralizada de ubicación de acuerdo con lo establecido en Ley 41 de 13 de julio de 1983, de la Salud Pública artículo 94. Además en cuanto a la contratación y otras cuestiones laborales dentro de la política de empleo se rigen por disposiciones especiales, de acuerdo con lo establecido en el artículo 65 de la Ley 49, Código de Trabajo, sobre lo cual hasta el momento sólo han sido dictadas las siguientes cuestiones:
 - A partir de 18 meses de desvinculado de las labores profesionales afines los graduados en el sector deben aprobar ejercicio que demuestre que posee los conocimientos y las habilidades necesarias para reincorporarse a sus actividades, de acuerdo con lo establecido en la Resolución No 166 de 26 de diciembre 1997.

Debemos hacer que nuestros colaboradores confíen en nosotros.

- El Ministro de Salud Pública es el facultado para autorizar que los profesionales y técnicos graduados en el sector causen baja definitiva del sistema o se incorporen a laborar en otros sectores. Resolución No 144 de 17 de julio del 2003.
- Los médicos y estomatólogos y otros profesionales de la salud no podrán ejercer si no se encuentran inscritos en el Registro de Profesionales de la
- Salud (Decreto Ministerial No 1 de 7 de noviembre de 1973, Ley 41, artículo 92).
- Las Direcciones Provinciales de Salud asignan a los profesionales y técnicos formados por el sector. En correspondencia con esto emiten una carta de presentación o boleta de asignación, destinándolos a las unidades. Dicho documento es el que le da validez a la relación laboral del profesional o técnico de la salud para trabajar en las unidades a que es designado, con la aprobación del jefe máximo del centro en que se ubica, confirmada su idoneidad demostrada.

INCORPORACIÓN AL EMPLEO.

- ♦ ***Relación con las plantillas de cargos:*** Las necesidades de fuerza de trabajo de cada entidad están en función de los objetivos y planes a ejecutar y se expresan en las plantillas de ocupaciones o cargos en los modelos siguientes:

Modelo P2: Plantilla de cargos u ocupaciones

Modelo P3: Resumen de la plantilla de unidad presupuestada.

Hasta el momento, los dirigentes facultados para la aprobación de estos documentos y por ende de la plantilla son los Directores Provinciales de Salud o en los que éstos deleguen, fundamentalmente en el Jefe de Dpto. de Recursos Humanos de la provincia.

El ***Modelo P4 Plantilla de personal*** se certifica por cada jefe máximo de centro laboral. Permite el control de la existencia y movimiento de la fuerza laboral de acuerdo con la plantilla de cargos.

Los detalles en todo marcan la diferencia.

Las plantillas deben tener en cuenta el nivel de actividad y utilización de la fuerza de trabajo, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo en correspondencia con la jornada laboral por lo que se deben sustentar en estudios de organización del trabajo de acuerdo con lo regulado en el Reglamento a tal efecto. Resolución No 26 de 2006 del MTSS.

- ◆ **Convocatorias:** La incorporación de los trabajadores al empleo, excepto profesionales y técnicos de la salud, dirigentes y funcionarios y otro personal designado se realiza mediante convocatoria interna y en caso de no existir aspirante puede utilizar el servicio de empleo que brindan las direcciones de trabajo municipales. Los investigadores y docentes tienen un proceso especial de convocatorias.
- ◆ **Programa de acogida:** Las administraciones de los centros en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones deben tener elaborado y dar cumplimiento a un programa de acogida para los trabajadores donde reciban información sobre historia y tradiciones del centro, objeto social, misión, valores, estrategia, sistema de pago, posibilidades de desarrollo, requisitos de idoneidad demostrada, reglamento disciplinario interno, convenio colectivo, dirigentes del centro.
- ◆ **Edad requerida para la incorporación al empleo:** Está prohibida la relación laboral con jóvenes menores de 17 años. Excepcionalmente el Director de Trabajo Municipal puede autorizar jóvenes de 15 o 16 años bajo circunstancias especiales. Los jóvenes menores de 18 años no pueden estar expuestos a riesgos físicos o psicológicos y determinadas labores como las nocturnas entre otras recogidas en la Ley y será requisito para su incorporación presentar certificación de su estado de salud. Los puestos de trabajo que presenten riesgos para los menores de 18 años se deben relacionar en los Convenios Colectivos de Trabajo.
- ◆ **Ubicación de recién graduados no formados en el sector:** Este personal se asigna de manera centralizada mediante boleta por las direcciones de trabajo provincial o municipales para el cumplimiento de la Ley de Servicio Social y reciben un tratamiento laboral especial como graduados en adiestramiento. Para su atención se designa un tutor y su preparación se realiza mediante un programa. Esta actividad tiene prioridad respaldada mediante indicaciones por el secretario del CECM mediante la Carta Circular No 20/2005.

Favorezca que lo rodean los mejores colaboradores

- ◆ **Requisito para Ciudad de la Habana:** Para el vínculo laboral de todos los trabajadores en la capital se exige contar con residencia permanente en esta ciudad y sólo se aceptan casos excepcionales por un determinado período de tiempo autorizados por el MTSS Resolución No 9 de 1997 MTSS.

INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIÓN E INCORPORACIÓN A CURSOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

- ◆ **Principio de idoneidad demostrada:** Este principio es el resultado del análisis integral de aspectos referidos a requisitos calificadorios y otras exigencias para el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Los requisitos generales para las unidades no asistenciales se establecen en la Resolución No 8, Capítulo III. Para las unidades asistenciales está pendiente de dictarse el reglamento de aplicación de este principio.

A los **trabajadores declarados no idóneos** se les puede remitir a curso de capacitación y desarrollo, reubicar en otro puesto, dar por terminada la relación laboral con o sin solicitud de suspensión o inhabilitación en el ejercicio de la profesión según sea el caso.

- ◆ Responsabilidad:
 - Los jefes máximos de los centros o en quien deleguen son los autorizados a reconocer o confirmar la pérdida de la idoneidad demostrada de un trabajador auxiliados por un Comité.
 - Ante la medida de terminación de la relación laboral por pérdida de la idoneidad demostrada del profesional o técnico de la salud en el centro, procede la reubicación en otro centro para lo cual se pondrá a disposición del nivel inmediato superior para que éste proceda al respecto agotando todas las posibilidades.
 - En los casos que se propone por los directores de los centros la suspensión o inhabilitación en el ejercicio de la profesión, se eleva el expediente incoado ante el nivel jerárquico superior en el término establecido.

Las decisiones, cuando nos demoramos en tomarlas, a veces pierden sus efectos educativos o llegan a ser contraproducentes por inoportunas.

PERÍODO DE PRUEBA.

- ◆ Definición: El período de prueba es la relación inicial donde el trabajador debe demostrar que posee la idoneidad demostrada del cargo y comprueba si las condiciones y características de la entidad se corresponden con sus intereses. Durante el mismo cualquiera de las parte puede dar por terminada la relación laboral. Es de 30 días prorrogable en dependencia del cargo hasta 180 días, lo que se inscribe en el convenio colectivo de trabajo. **No están sujetos al período de prueba los profesionales y técnicos de la salud.**

FORMALIZACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL.

- ◆ **Contratación:** Los contratos pueden ser indeterminados, determinados o para la ejecución de un trabajo u obra, a domicilio y de aprendizaje. Copia del contrato debe entregarse al trabajador y en el mismo se definen las labores específicas que debe realizar, entre otros aspectos. La Resolución No 8 establece cuándo corresponde cada contrato y las causas de terminación de cada uno de ellos.
- ◆ **Términos de aviso previo:** Existen términos de aviso previo para cuando los trabajadores contratados por tiempo indeterminado deciden por su propia voluntad dar por terminada la relación laboral, que oscila entre 15 días y 4 meses. En especial para los cargos de nivel medio es de 3 meses y para los de nivel superior 4. Para abandonar el puesto antes de estos términos debe ser aprobado o de lo contrario se considerará conducta violatoria de la disciplina laboral.

Los trabajadores contratados por tiempo indeterminado que se envían a tiempo completo a curso de capacitación y desarrollo dentro o fuera del país, se les confecciona un anexo al contrato con las obligaciones de ambas partes, entre ellas la obligación del cursista de mantenerse laborando por un período equivalente al doble del tiempo que se invirtió en su formación, siempre que no exceda de 3 años.

Los errores del liderazgo se superan mejor y los triunfos son más alcanzables cuando intervienen todos.

No se aplica a profesionales y técnicos formados en el sector, lo establecido para la formalización de la relación laboral.

TRABAJO DE LOS EXTRANJEROS.

Los residentes temporales en el país que se vinculan para realizar estudios de postgrado se inscriben en el Registro de Profesionales de forma especial, no perteneciendo al status de trabajadores, por lo que reciben un estipendio y están sujetos al control docente por el Régimen de la Residencia. Se exceptúan los extranjeros graduados de la ELAM cuya indicación es que reciban el mismo tratamiento de un cubano. Los residentes temporales en el país para realizar labores profesionales remuneradas o no, por más de 3 meses deben recibir un permiso de trabajo del MTSS.

TRASLADO Y SUSPENSIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL.

Sólo es procedente el traslado provisional del trabajador por otra plaza de igual o diferente calificación ante situaciones de emergencia para evitar la paralización de las labores o grave perjuicio y no puede exceder sin consentimiento del trabajador por más de 60 días al año, sin que exista afectación salarial.

La suspensión de la relación laboral se produce cuando se interrumpen alguno o algunos de los efectos del contrato de trabajo sin que desaparezca el vínculo laboral, reanudándose cuando el trabajador se incorpore al trabajo por cesar la causa que originó su suspensión. Ello puede ser por disposición legal, medida disciplinaria, misión internacionalista, invalidez temporal y otras.

DESIGNADOS.

Los trabajadores que su relación laboral es mediante designación y no por contrato son los siguientes:

- o Cuadros, que se rigen por lo establecido en el Decreto Ley 196 y disposiciones complementarias

Mantenga las promesas de las cosas buenas que se ha propuesto

- o Dirigentes no cuadros y Funcionarios, que se rigen por el Decreto Ley 197 y disposiciones complementarias.

Ellos no pueden ser contratados para realizar otras labores, excepto para la investigación, la docencia o para otro aprobado por la autoridad que los nombra.

También se designan los trabajadores de las categorías de servicios, operarios y administrativos que la ley define con características de confiabilidad y discrecionalidad pero están sujetos a contratos por tiempo indeterminado, rigiéndose por la Resolución No 15 del 2000 de 18 de abril del MTSS para el inicio y terminación de la relación laboral. Ellos son los chóferes de los directores, jefes de brigada, encargados de almacén, u otros que estén debidamente autorizados por el Organismo en un momento determinado.

En el documento o resolución de designación se deben definir las funciones o atribuciones de estos trabajadores.

INTERRUPTOS Y DISPONIBLES.

La Resolución No. 8 establece el tratamiento laboral y salarial a seguir ante las interrupciones laborales y la disponibilidad de los trabajadores.

Se considera interrupción laboral a la paralización del proceso de trabajo que provoca la inactividad en la labor del trabajador durante su jornada laboral o por un período igual o superior a esta, y se produce por alguna de las causas como rotura de equipos, lluvia u otros.

Se considera trabajador disponible aquel que es necesario reubicar como consecuencia de la amortización de su plaza debido a reestructuración, disminución del nivel de actividad u otras.

Revisemos constantemente cómo estamos haciendo las cosas. Pensar qué pasaría si las hiciéramos diferente.

EXPEDIENTE LABORAL.

Contiene los datos o antecedentes de la historia laboral del trabajador, estando la administración en la obligación de confeccionar, actualizar y conservar durante los términos de tiempo que la Resolución 8/05, Capítulo VIII establece para cada causal de baja. No se entrega al trabajador ante su baja, en que se sólo se utiliza una Hoja Resumen y sólo se tramitan entre los centros. Se utiliza para los análisis sobre idoneidad.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Es un proceso de la gestión de recursos humanos, donde se mide sistemáticamente la actividad laboral que realizan los trabajadores durante un período de tiempo y de su potencial desarrollo en el ámbito de la entidad laboral. Identifica los tipos de problemas del personal evaluado, sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades: los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo acorde con las necesidades individuales. Permite contar con información para decidir sobre la permanencia, promoción y envío de los trabajadores a cursos de capacitación y desarrollo sobre la base del principio de idoneidad demostrada.

Las normas técnicas y procedimientos específicos que regirán en los centros al respecto se determinarán de común acuerdo con la organización sindical y se inscribirán en el convenio colectivo de trabajo. Se viene analizando la elaboración de reglas que rijan este proceso por parte del Organismo y el Sindicato Nacional.

CAPACITACION Y DESARROLLO.

Definición: Es otro subsistema de la Gestión de Recursos Humanos que se identifica como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos y de servicios. El desarrollo, aparejado a la capacitación, es el proceso

Los líderes no tiene derecho a transmitir amargura y pesimismo.

dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores, que les permite desempeñar puestos de perfil amplio, con las competencias para un desempeño exitoso.

Es para todas las categorías ocupaciones e incluye la formación de postgrado. La Resolución No 29/2006 del MTSS es el Reglamento en esta materia.

Plan de Capacitación y Desarrollo Anual: Todos los centros tienen que elaborarlo, considerando en el mismo lo siguiente:

- o Objetivos en correspondencia con la estrategia de la entidad
- o Contar con una base de datos en el área de recursos humanos que permita disponer de información de salida
- o Partir de la Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) individual y por áreas.
- o Aseguramiento de los recursos humanos materiales y financieros para la ejecución del plan.

Evaluaciones trimestrales del cumplimiento del Plan de Capacitación: Realizarlo en el consejo de dirección y medir el impacto de la capacitación.

DISCIPLINA LABORAL. (Ver regulaciones del 2006 del MTSS).

El Decreto Ley 176 de 1997 sobre Justicia Laboral y las disposiciones complementarias son las normas que regulan esta materia.

El objetivo primordial de las medidas disciplinarias es contribuir a la educación de los trabajadores que han incurrido en infracciones, siempre que sea factible y conveniente, en su propio colectivo, cuya responsabilidad fundamental consiste en la labor de seguimiento sistemático de la administración y la organización sindical, estimulándolos a que subsanen el error.

La ley define las conductas que constituyen infracciones de la disciplina laboral, así como las medidas que son de aplicación ante la ocurrencia de las mismas. Específicamente en las unidades asistenciales es de aplicación la medida de

Humanicemos cada una de las acciones que realicemos .

separación del sector, aplicable ante las conductas de extrema gravedad, todo lo que se recoge en regulación propia del Organismo.

Para imponer las medidas, las administraciones tendrán en cuenta la naturaleza de la infracción, las circunstancias concurrentes, las condiciones personales del infractor, su historia laboral, su conducta actual, la gravedad de los hechos y los perjuicios causados.

Cada centro tiene que contar con el ***Reglamento Disciplinario Interno***, que forma parte del convenio colectivo de trabajo que tipifica las obligaciones y prohibiciones específicas de los cargos en cada centro a partir del ***Reglamento Ramal***, resolución No 27 de 2 de abril de 1999.

Elementos indispensables:

- Tienen que estar constituidos los ***Órganos de Justicia Laboral de Base*** en todos los centros con 25 o más trabajadores.
- Se integran por tres miembros efectivos: Uno designado por la administración, otro por la organización sindical y un tercero un trabajador elegido en asamblea. Para cada uno de ellos se designa o elige un suplente. El Presidente se elige de entre los efectivos en la propia asamblea y en su primera reunión deciden quién hará las funciones de secretario.
- Los ***OJLB*** constituyen el órgano primario y obligado en la solución de los conflictos laborales y por ende son instancia inicial.
- En materia de disciplina tiene un doble papel: Instancia definitiva con respecto a los conflictos surgidos por la aplicación de las medidas que no modifican o lo hacen por determinado tiempo la situación laboral del trabajador, y la inicial con respecto a las inconformidades por la aplicación de medidas que modifiquen, con carácter definitivo, dicha situación laboral.
- Las administraciones están facultadas para imponer directamente y con efecto inmediato las medidas disciplinarias ante conductas violatorias de la disciplina laboral.
- Las medidas se imponen dentro de los 30 días hábiles a la fecha en que llegue a conocimiento de la autoridad facultada, la infracción cometida, y la acción

Acepta y aplica las ideas justas e inteligentes de tus colaboradores.

para imponerla prescribe transcurrido un año, a partir de la fecha en que se cometió la infracción, salvo cuando la violación consista en hechos o conductas en ocasión del trabajo que puedan ser constitutivas de delitote los que atenten contra los bienes o valores de la entidad o de terceros, en cuyo caso es de dos años.

- Puede interrumpirse el término de 30 días para imponer la medida, si por considerarse grave, se requiera una investigación previa por 30 días por una sola vez, dejando constancia escrita a estos fines y reanudándose el término una vez vencida esta.
- Si se considera conveniente por la gravedad de la violación el presunto infractor no permanezca en sus labores durante la investigación podrá disponer por escrito y con efecto inmediato, la medida cautelar de suspensión provisional del cargo y salario o el traslado provisional a otro cargo por el mismo término de 30 días.
- De existir inconformidad con las resoluciones de los OJLB se podrán demandar ésta por ambas partes, ante los Tribunales Municipales Populares. Esta demanda puede efectuarse en materia de derechos laborales y en el caso de la disciplina cuando estas modifiquen la situación laboral del trabajador.
- Contra lo resuelto por los Tribunales Municipales Populares en materia de disciplina y de derecho laborales no procede recurso alguno.
- Sólo y de manera excepcional, la Sala de lo Laboral del Tribunal Supremo Popular podrá admitir la solicitud de procedimientos de revisión, en materia de derechos y de disciplina cuando la medida inicial impuesta sea la separación de la entidad y en ambos casos que la causa esté dada por la aparición de nuevas pruebas o de nuevos hechos de los que no se tuvo noticias antes. El procedimiento se recoge en el Decreto Ley y el término es de 180 días a partir de la notificación de la sentencia.
- Cualquier medida disciplinaria de las que se establece en el Decreto Ley se aplican con independencia de la responsabilidad material o penal exigible.

TIEMPO DE TRABAJO Y DESCANSO.

- ♦ ***Jornada de Trabajo:*** La duración normal de la jornada de trabajo es de 8 diarias y un promedio de 44 semanales y 190.6b mensuales, que es la que se utiliza para la forma de pago a tiempo mensual que es el sistema que mayoritariamente se utiliza

Si desarrolla una reputación de celebrar reuniones valiosas, bien dirigidas y terminadas en tiempo, éstas pueden ser herramientas de gestión más eficaces.

en nuestro sistema. Surge de multiplicar las 44 horas semanales por las 52 del año dividido por 12. Está prohibida la jornada de trabajo de 24 horas.

- ◆ **Trabajo Extraordinario:** Es el laborado en exceso de la jornada normal de trabajo. Adopta las formas de doble turno, horas extras o de habilitación de los días laborales de descanso semanal. En la Sección Cuarta del Capítulo III del **Código de Trabajo** se establecen las cuestiones específicas sobre este aspecto, en qué circunstancias están obligados los trabajadores a cumplirlo y sobre su retribución.

En el convenio colectivo de trabajo debe aparecer la relación de las ocupaciones cuyas características no permiten interrumpir la labor por ausencia del trabajador que la desempeña, así como los aspectos necesarios sobre la retribución en efectivo o la compensación en tiempo de acuerdo a las causas que los justifiquen.

- ◆ Descanso en días de conmemoración nacional y festivos: Los días de conmemoración nacional son 1ro de enero, 1ro de Mayo, 26 de Julio, 10 de Octubre. Se consideran como feriados, 25 y 17 de julio y el 25 de diciembre. El personal que está obligado a laborar en dichos días o que se les habilita como laborable tienen derecho a recibir el pago doble del salario que le corresponde devengar por el trabajo realizado, incluyendo todos los pagos adicionales. Cuando los días de conmemoración nacional coinciden con un domingo el descanso dominical será regulado por el MTSS.
- ◆ **Vacaciones anuales pagadas:** Los trabajadores tienen derecho al disfrute de 30 días naturales de vacaciones anuales pagadas cada once meses de trabajo efectivo. Estas vacaciones se organizan y programan por las administraciones oído el parecer de la organización sindical de acuerdo con los requerimientos de la actividad del centro y pueden otorgarse por períodos de 30, 20, 15, 10 ó 7 días. Discrecionalmente las administraciones podrán considerar como vacaciones dentro del período los días de ausencias de los trabajadores por cuestiones personales impostergables.

Sea un administrador de su tiempo. Organice y ejecute de acuerdo con prioridades.

La determinación del acumulado en tiempo y en importe para el derecho a las vacaciones es a partir de multiplicar el tiempo laborado y los salarios percibidos por el 9.09%.

Si transcurrido el tiempo acumulado a disfrutar dichos períodos surgen circunstancias excepcionales que demandan la permanencia del trabajador se puede posponer el disfrute por un término que no exceda de 6 meses, debiendo garantizar no menos de 7 días de vacaciones dentro del año de trabajo.

Si transcurrido el período máximo de posposición se mantienen las condiciones que impidan el descanso se podrá efectuar la liquidación en efectivo del tiempo que tenía pendiente al momento de la posposición. La Sección VIII del Capítulo 3 del Código, regula todo lo concerniente a estos aspectos.

SALARIOS Y ESTIMULACIÓN MORAL.

La Resolución No 27 de 12 de enero del 2006 del MTSS establece el Reglamento sobre la Organización del Salario.

- ◆ **Definición:** La organización del salario está dirigida a llevar a cabo el pago por la calidad y cantidad del trabajo ejecutado de forma tal que estén mejor retribuido el trabajo eficiente y de mejor calidad. El nivel de los salarios depende de la complejidad y responsabilidad del trabajo realizado, del rendimiento, del tiempo laborado, de las condiciones en que se realiza el trabajo y de sus resultados, así como de otros pagos adicionales autorizados.
- ◆ Elementos Fundamentales del **sistema salarial:**
 - a) Escala de complejidad: establece los diferentes grados de complejidad de los trabajos, adecuados a las características actuales y perspectivas de la economía
 - b) Calificadores de ocupaciones y cargos: define la denominación, contenido de trabajo, los requisitos para ocuparlos y el grupo de escala de complejidad que le corresponde
 - c) Tarifas salariales: expresan la cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, definida para cada grupo de complejidad de la escala.

Los dirigentes deben dedicar parte de su tiempo mensual a desarrollar habilidades de comunicación y a estudiar técnicas de dirección.

- d) Pagos adicionales: pagos por trabajar en determinadas condiciones o puestos de trabajo y otros factores extracalificatorios
 - e) Forma y sistema de pago: determina la cuantía del salario individual, en dependencia del rendimiento, tiempo trabajado y la calidad de la producción de los servicios.
- ◆ **Categorías ocupacionales:** Las categorías ocupacionales son operarios, trabajadores, administrativos, trabajadores de servicio, técnicos y dirigentes.
 - ◆ **Calificadores de cargos:** Los calificadores integran los cargos y ocupaciones de las categorías ocupacionales de operarios, trabajadores administrativos, trabajadores de servicios y técnicos aprobados por el MTSS y se clasifican en comunes, empleados en todas las entidades, de rama o actividad, que incluye los cargos y ocupaciones de una rama o actividad específica y pueden ser empleados por otro organismo que la posea y propios de organismos que incluye los cargos y ocupaciones, que sólo emplean las entidades del organismo al que pertenece el calificador.
 - ◆ **Formas de pago:** Las formas de pago son las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza y de su medición que son:
 - a) Por rendimiento
 - b) A tiempo
 - ◆ **Condiciones sobre el pago del salario:** El salario se paga a los trabajadores en moneda nacional de curso legal al menos una vez al mes, en la fecha que la administración acuerde con el sindicato. Se paga en efectivo o mediante cheque u otro medio de pago o instrumento bancario cuando así está acordado en el Convenio Colectivo de Trabajo.

La administración está obligada a efectuar el pago del salario el día programado, por el trabajo realizado, estando prohibido adelantarlo por cualquier causa, incluyendo el fin de año. Cuando coincida con un día no laborable se efectúa al menos el día laborable anterior. Para cambiar los plazos de pagos del salario es necesario el consentimiento de la organización sindical correspondiente.

Planifique. Tenga su guión del mes, de la semana, del día.

El salario se abona a los trabajadores en el lugar donde ejecutan el trabajo. Las excepciones a este principio cuando se justifican, se estipulan en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Los trabajadores pueden por razones conocidas y plenamente justificadas, autorizar por escrito a un familiar, compañero de trabajo u otra persona, a cobrar su salario.

- ◆ **Facultad especial de los directores:** Los directores están facultados para establecer el salario de los jefes de brigada y de los especialistas principales que dirigen grupos de trabajo, el que puede ser superior hasta tres grupos de la escala salarial al del trabajador de la ocupación o cargo de mayor calificación que se le subordine, garantizando siempre que no sea igual o mayor al de su jefe inmediato superior. A los jefes de brigada o equipo y especialistas principales se les aplican los sistemas de pago y otros pagos que se establezcan para la actividad que desempeñen.
- ◆ **Estimulación moral:** Cada centro debe tener elaborado y aplicar un programa de estimulación moral Resolución No 13 de 5 de abril de 2004 del MTSS.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Esta temática está establecida en la Resolución No 26 de 12 de enero de 2006, reglamento a tal efecto.

Los directores de entidades son los responsables de que se elabore anualmente un Plan que comprende los diagnósticos y los estudios de Organización del Trabajo que deben realizarse, priorizando los procesos y puestos de trabajo claves que aseguran el cumplimiento del plan de producción o servicios asignado, así como la aplicación de las medidas derivadas de ellos y el control de su implantación.

El Diagnóstico y el Plan de Estudios de Organización del Trabajo es aprobado por la administración oído el parecer de la organización sindical, formando parte del Convenio Colectivo de Trabajo.

Hay que escuchar. El que escucha domina el diálogo.

SEGURIDAD SOCIAL Y MATERNIDAD DE LA TRABAJADORA.

Los trabajadores tienen derecho a recibir prestaciones en servicios en especies y monetarias. Las administraciones otorgan las monetarias que comprenden : Subsidio por enfermedad común o profesional o accidente común o del trabajo, al cual tiene derecho todos los trabajadores, excepto durante las licencias sin sueldo o vacaciones y se le aplica un porciento del salario promedio devengado en los seis meses anteriores.

- ◆ Prestación económica por maternidad: El requisito para devengarla es haber laborado 75 días o más y abarca 18 semanas, 6 semanas antes del parto y 12 posteriores. Su cuantía asciende al promedio de los ingresos devengados en el año anterior, en la forma que dispone la ley.
- ◆ Prestación social por maternidad: La recibe la trabajadora que tuvo derecho a la prestación económica para dar continuidad a ésta hasta que el hijo cumple el primer año de vida, en un 60 %.
- ◆ Pensiones por invalidez parcial: Se recibe en dependencia con los años de servicios prestados.
- ◆ Pensión originada por la muerte del trabajador a los familiares con derecho: La administración gestiona este pago para los 3 primeros meses de fallecido el trabajador.

La trabajadora gestante está obligada a cesar sus labores a las 34 semanas de embarazo o 32 de ser múltiple.

La legislación fundamental sobre esta materia es : Ley No 24, 28/8/79 "De Seguridad Social", el Decreto No 59, 25/12/79 "Reglamento de la Ley de Seguridad Social", el Decreto Ley 234 de 13 de agosto de 2003 sobre maternidad de la Mujer Trabajadora y las disposiciones complementarias de estos cuerpos legales.

CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO.

Las disposiciones en esta materia son el Decreto-Ley No 229 de 1º de abril de 2002, la Resolución No 27 de Julio de 2002 y la Instrucción No 5 de Julio de 2002. El convenio

Lleve usted hasta donde pueda su trabajo, que el trabajo no sea el que lo lleve a usted.

colectivo es el documento de mayor importancia en cuanto a la definición de las relaciones jurídico laborales en un centro, se elabora de conjunto con el sindicato y se aprueba en asamblea de trabajadores, con límite máximo de vigencia de hasta tres años. Incluye aspectos de política de empleo, de organización del trabajo, de evaluación del desempeño, sobre los pagos de salarios u otros.

INDICADORES DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

Distintos indicadores deben tenerse en cuenta para el autocontrol en la gestión de recursos humanos, los más utilizados son:

Índice de Ausencias: Número total de ausencias dividido por el fondo de tiempo máximo utilizable por cien. El fondo de tiempo máximo utilizable es el promedio de trabajadores por los días laborables.

Índice de ausencias emulativo: Es el mismo que el anterior, limitado sólo a las ausencias justificadas o injustificadas, enfermedad y/o accidente del trabajo, licencias sin sueldo que no son por maternidad.

Tasa de fluctuación: Cantidad total de bajas o por fluctuación por las distintas causas dividido por el promedio de trabajadores en un periodo determinado, multiplicado por cien.

Resulta conveniente señalar que este indicador puede aplicarse a nivel de entidad o centro por áreas organizativas, por categoría ocupacional, sexo, etc., lo que permite establecer diversas comparaciones y enriquecer el análisis.

Otros indicadores que caracterizan el fondo de tiempo laboral pueden identificar reservas internas para el crecimiento de la productividad, tales como índice de aprovechamiento y de utilización del fondo de tiempo.

Decidir acciones o movimientos a espaldas de los protagonistas, genera en ellos desconfianza e incertidumbre permanentes.

MOVIMIENTO DE PERSONAL.

Se llama movimiento de personal al procedimiento administrativo mediante el cual se producen los nombramientos, que pueden ser fijos, interinos y eventuales; también a las contrataciones; a las renunciaciones; a las terminaciones de servicios; a los ascensos; a los traslados y bajas; a las aclaraciones de errores en los nombramientos; a dejar sin efecto nombramientos producidos. Todos estos procedimientos están normados en los hospitales, que deben ser perfectamente conocidos por el jefe del departamento de fuerza de trabajo.

EXPEDIENTES PERSONALES.

El expediente personal es un documento que debe confeccionarse a cada trabajador de la institución, debiendo recopilarse en el mismo todos los datos personales y laborales del trabajador que permitan evaluar su capacidad, actitud ante el trabajo, etc. El departamento de fuerza de trabajo es el responsable de la confección del documento primario que constituye el expediente del trabajador. Formarán parte del expediente personal los siguientes documentos:

- A. Relación numerada consecutivamente de los documentos que se incorporan al expediente.
- B. Planilla de idoneidad
- C. Propuesta de personal
- D. Historia laboral y tarjeta de control laboral
- E. Movimiento de personal
- F. Resoluciones y escritos relacionados con los méritos y deméritos del trabajador.
- G. Control de ausencia, faltas de puntualidad y pagos.
- H. Resoluciones sobre sanciones administrativas de cualquier índole.
- I. SNC-Tiempo trabajado mensual
- J. Certificaciones acreditativas de enfermedad, accidentes del trabajo y maternidad.
- K. Embargos por sentencias judiciales y reforma urbana.
- L. Escritos y justificaciones que determinan la situación legal del trabajador.

El trato afable, la sonrisa y el reconocimiento merecido a los trabajadores, debe ser hábito en cada uno de nosotros.

Al producirse el traslado de un trabajador hacia otra unidad cualquiera, se remitirá su expediente personal al nuevo centro de trabajo, acompañado de una relación de los documentos importantes que contiene.

PRENÓMINA Y NÓMINA.

La ***prenómina*** es un documento que debe confeccionarse mensualmente por el Departamento de Fuerza de Trabajo con el objeto de que en las nóminas de pagos se realicen los ajustes correspondientes surgidos de los movimientos de personal, licencias, etc., ocurridos en el hospital. En el mismo se señalarán las altas, las bajas los traslados, las licencias sin sueldo, las plazas vacantes, etc.

La nómina es el documento donde se reflejan las obligaciones de pagos contraídas con el personal por los servicios prestados, sirviendo de constancia del mismo.

Cada Dirección provincial tramita directamente con las agencias provinciales correspondientes la confección de las nóminas de todos los hospitales que le corresponden territorialmente.

ANEXO

Principales regulaciones que norman el sistema salarial en el sector.

- ◆ Resolución No 83 de 30 de noviembre de 2005: Establece el sistema salarial para el sector presupuestario del SNS, aprueba la escala única y tarifas salariales para todas las categorías ocupacionales.
- ◆ Resolución No 22 de 12 de agosto de 2005. Pone en vigor el calificador propio de los trabajadores de servicios, operarios, técnicos y administrativos de la Rama de la Salud.
- ◆ Resolución No 103 de 23 de diciembre de 2005. Pone en vigor calificador de ocupaciones comunes de los trabajadores de servicios.
- ◆ Resolución No 104 de 23 de diciembre de 2005. Pone en vigor calificador de ocupaciones comunes administrativas.
- ◆ Resolución No 108 de 23 de diciembre de 2005. Pone en vigor calificador de cargos técnicos comunes.
- ◆ Resolución No 76 de 30 de noviembre de 2005. Establece el sistema salarial para los trabajadores de la actividad de ciencia e innovación tecnológica.
- ◆ Resolución No 18 de 8 de julio de 2005. Establece el sistema salarial en las unidades del sistema nacional de educación, aplicable a los hogares de impedidos físicos y mentales.
- ◆ Resolución No 14 de 6 de julio de 2005. Establece el sistema salarial del sistema de educación superior.
- ◆ Resolución No 27 de 28 de septiembre de 2005. Determina salarios para determinados cargos en unidades de salud.
- ◆ Resolución No 30 de 25 de noviembre de 2005. Dispone algunas medidas salariales aplicables a trabajadores de la salud.
- ◆ Resolución No.187 de 2006 de MTSS. Reglamento sobre jornadas y horarios de trabajo.
- ◆ Resolución No. 188 de 2006 de MTSS. Reglamento disciplinario interno.
- ◆ Resolución No. 250 de 2006 del MINSAP. Reglamento del principio de idoneidad.

Hay que tomar decisiones y controlarlas hasta ver terminada la tarea.

CUADROS.

POLÍTICA DE CUADROS.

Principales tareas sobre las que debe mantenerse una atención sistemática y priorizada:

1. Desarrollar como principal instrumento de dirección el contacto directo con los trabajadores, argumentando las decisiones, persuadiendo, decepcionando con responsabilidad las inquietudes, quejas y proposiciones; previendo siempre lograr la movilización consciente de los colectivos para el desarrollo de las tareas que les corresponden.
2. La educación continua de sus subordinados, previendo fomentar su formación político-ideológica, desarrollar hábitos de disciplina y de consagración en su trabajo específico.
3. La selección, preparación y educación de las reservas; garantizando un trabajo sistemático y directo con estos que permita su caracterización.
4. Identificar, proponer y atender los que se destaquen por sus cualidades y adquieran la condición de canteras.
5. Garantizar una correcta evaluación de los subordinados y las reservas, donde se recojan las insuficiencias demostradas y las acciones para modificarlas, a partir de lograr una caracterización objetiva, que identifique su desarrollo político-ideológica, la motivación por el trabajo de dirección, la capacidad de comunicación y la inteligencia demostrada en el desempeño de las tareas, precisando así con mayor rigor las perspectivas reales de cada compañero.

X – RELACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN CON LOS SERVICIOS TÉCNICOS DEL POLICLÍNICO

La comunicación es un aspectos que todos debemos mejorar de forma permanente.

X - RELACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN CON LOS SERVICIOS TÉCNICOS DEL POLICLÍNICO.

Existe una necesidad del conocimiento mutuo por parte de todos los frentes de las instituciones, acerca de los problemas y funciones técnicas y administrativas de los Hospitales.

La interdependencia entre ellos da lugar a veces a que deficiencias administrativas repercutan negativamente y entorpezcan el buen funcionamiento de los servicios técnicos, a partir de inadecuada o insuficiente comprensión de las necesidades de éstos, lo que se traduce en dificultades en la atención a los pacientes e insatisfacción con los servicios que reciben.

Enfatizamos que la administración sirve de apoyo al desenvolvimiento adecuado de las funciones técnicas de nuestros hospitales. Serán pues, unas y otras, funciones armónicas y complementarias para la prestación correcta de un servicio preventivo asistencial a nuestro pueblo.

Aunque hay otros departamentos técnicos no menos importantes en la atención que debe ofrecer el área administrativa, brevemente se hará referencia a aquellos que potencialmente son decisorios, estos son :

- o Enfermería
- o Farmacia
- o Laboratorio Clínico e Imagenología
- o Esterilización central
- o Cuerpo de guardia y consulta externa

La garantía de una óptima atención, requiere además que el Director Administrativo participe en las reuniones que la Jefa de Enfermeras convoca, al menos mensualmente, a las Jefas de Sala y servicios. Es el lugar y momento más propicio para enfatizar sobre el control interno que deben ejercer y conocer de ellas las incidencias y problemas administrativos que afectan su mejor trabajo.

La mayoría de las metas necesitan el concurso de otras personas. Por eso desarrollar las habilidades de comunicación es vital.

Es un momento relevante en la comunicación transparente que debe existir con el personal técnico de más permanente contacto con los pacientes y familiares.

Con igual propósito, el Director Administrativo debe participar en el Consejo de Dirección de la Subdirección Técnica, no sólo para mantenerse actualizado en los problemas de sus áreas y departamentos, sino para fortalecer el clima que requieren las coordinaciones cotidianas y saber de las consecuencias a que puede dar lugar en la atención de pacientes ingresados, la falta o retraso de la llegada de recursos materiales.

Estos contactos ayudarán al Director Administrativo a perfeccionar los mecanismos de abastecimiento de recursos de todo tipo, que a veces disponibles en la institución, no llegan oportunamente a los que los requieren, y a identificar la elección de prioridades en las tareas de gestión en su trabajo diario.

Una tarea principal del Director Administrativo es ***conocer diariamente los problemas más importantes que pueden tener consecuencias negativas en los servicios a los pacientes, estén hospitalizados o concurren a consultas externas, cuerpo de guardia, tratamientos, etc.*** Esta atención permanente es el basamento para aspirar a servicios de excelencia para nuestro pueblo.

Cuidarnos de que favorables índices estadísticos de salud, volúmenes de servicios prestados o hasta bajo ausentismo de los trabajadores, nos den infundada apreciación de resultados, pues el sostén más importante de nuestras metas es ***“la calidad humana en la atención a los pacientes”***.

Estos son algunos de los aspectos principales a tener en cuenta con :

ENFERMERÍA.

- Estricto uso del uniforme y calzado.
- Completamiento de la cantidad de ropa de cama y stock en salas.
- Completamiento de fondos fijos de instrumental en salas.
- Disponibilidad suficiente de sillas de ruedas y camillas atendiendo a las características de cada servicio.
- Asignación diaria de personal de auxiliares generales y pantristas.
- Disponibilidad de jeringuillas, algodón, gasa, etc. y portasueros.
- Modelaje de historia clínica.

Revisemos constantemente cómo estamos haciendo las cosas. Pensar que pasaría si las hiciéramos diferente.

FARMACIA.

- Existencia de los medicamentos del Cuadro Básico.
- Disponibilidad de carros para el despacho a salas y departamentos.
- Existencias de sueros, gases medicinales y sangre.
- Disponibilidad de transporte para recogida de sangre.
- Control de la devolución de medicamentos de salas.

LABORATORIO CLÍNICO E IMAGENOLOGÍA.

- Suministro de cristalería de laboratorio.
- Reactivos (en particular de los de uso más frecuente).
- Mantenimiento y reparación (ágil) de los equipos.
- Material suficiente para garantizar el fregado de la cristalería y la higiene de las áreas.
- Suministros de placas (en sus diversos tamaños).
- Líquido revelador y fijador y otros (reposición en los momentos en que no son efectivos por su reiterado uso).

CUERPO DE GUARDIA URGENCIAS.

- Suministro de modelaje para prescripción de análisis y otras investigaciones.
- Suficientes sillas de ruedas, camillas y portasueros.
- Atención priorizada de la existencia de material gastable (y reservas disponibles para enfrentar llegada numerosa de pacientes por accidentes masivos, desastres naturales o situaciones semejantes imprevistas).

ESTERILIZACION CENTRAL.

- Estabilidad en el suministro de vapor.
- Suministro de papel kraft.
- Reposición de instrumental de baja en los "sets".
- Control de pérdidas y deterioro de instrumental.
- Aplicación de índices de consumo para el suministro de torundas, apósitos (en sus diversos tamaños según las especialidades quirúrgicas) y otros materiales gastables.

XI – PRINCIPALES DEFICIENCIAS DETECTADAS EN AUDITORÍAS QUE PUDIERAN PROPICIAR HECHOS DELICTIVOS

Los jefes indecisos no cumplen con sus deberes, sino atrasan el desarrollo de la organización.

XI - PRINCIPALES DEFICIENCIAS DETECTADAS EN AUDITORIAS QUE PUDIERAN PROPICIAR HECHOS DELICTIVOS.

CONTROL DEL PAGO A LOS TRABAJADORES.

Pre-nómina.

- No hay certeza de la información del registro control de asistencia de los trabajadores.
- Los modelos no recogen todos los datos de uso obligatorio.
- Inclusión de trabajadores dados de baja, así como contratados, vacaciones, licencias y subsidios que fueron informados en pagos adicionales.
- No se corresponde con la plantilla de cargos.
- No se firman por las personas obligadas: elabora, revisa y aprueba.

Nómina.

- La suma total de las nóminas no se corresponden con el efectivo extraído del banco (cheque).
- Los modelos de nóminas no recogen los datos de uso obligatorio:
 - o número y fecha del cheque de extracción del efectivo.
 - o no se identifican los pagos por orden en el espacio correspondiente.
 - o en los casos de reintegros no se consigna el número y fecha del depósito.
 - o no se firma la nómina por las personas obligadas confecciona, revisa, contabiliza y aprueba.
- Pagos doble a trabajadores por salarios vacaciones y subsidios.
- No se corresponde la nómina con la plantilla de cargos.
- Pago por orden sin autorizo o que los mismos no tienen los elementos probatorios necesarios.
- Se manipulan los totales, incrementando el efectivo a extraer.

Cada uno es el director del área que dirige.

INVENTARIOS.

- Recepción deficiente del suministro de productos y servicios.
- No se dispone de la relación con nombres, apellidos y cargos de las personas autorizadas a solicitar y/o recepcionar los suministros.
- No se realiza el cuadro diario en físico y valor en contabilidad.
- No existencia del acta de responsabilidad material en el almacén y contabilidad.
- Existen diferencias entre el saldo de la tarjeta de estiba y el físico en el almacén.
- No se realiza oportunamente la emisión del modelo ajuste de inventario (mal estado, vencimiento, roturas, etc.)
- No se realizan las anotaciones en las tarjetas de estiba inmediatamente a la ejecución del movimiento.
- No se cumple con el plan de conteo físico periódico (10%) I.G. 203 del MINSAP.
- No se realiza el inventario general anual o se realiza sin calidad, no se aplica el doble conteo.
- En los casos de sobrantes y faltantes no se habilitan correctamente los expedientes (RESOLUCIÓN 44/97MFP)
- Productos y equipos recibidos directamente en las áreas de trabajo sin pasar por el almacén, llevándose directamente a gastos.
 - ◆ proyectos
 - ◆ donaciones
 - ◆ compras en divisa
- No se controlan adecuadamente los modelos de solicitud y entrega de materiales, se viola el consecutivo, se agregan productos después de cancelados los espacios, no se anota la referencia cruzada.
- En los modelos de movimiento de productos de entradas o salidas del almacén no se anota el saldo en existencia al margen derecho para su cuadro con el sub-mayor en contabilidad.

Rendir cuentas a todos con cierta frecuencia de cómo anda nuestra actividad es un método muy útil que permite autoevaluarnos

CAJA Y BANCO.

- El cajero no dispone de la relación de nombres y apellidos, cargo y firma de las personas autorizadas para solicitar o aprobar documentos de pago u otros.
- No se deposita en caja diariamente el efectivo recaudado por los ingresos de comedor y otros, y tampoco se deposita en el banco los ingresos en efectivo de acuerdo con lo establecido por el BNC.
- Se retienen en la caja importes de salarios indebidos y no cobramos después del término establecido para el reintegro.
- No se efectúan los arquezos sorpresivos al menos una vez al mes y el último día del mes, o se arquea sólo el fondo para pagos menores.
- Los vales de ingresos no son pre-numerados y controlados por persona ajena al cajero.
- Deficiencias en los de reembolsos: no cumplen todos los requisitos asignados en el proceso y los modelos.
 - ◆ no se cancelan los documentos que justifican las operaciones con la palabra pagado por persona ajena al cajero.
 - ◆ se aceptan liquidaciones de hospedajes y pagos menores sin el justificante correspondiente.
- No se realizan las conciliaciones bancarias correctamente o no se dejan evidencias de haberse realizado.
- El registro de cheques no está actualizado y en ocasiones no refleja los datos de uso obligatorio.
- Control deficiente de las tarjetas de combustible
- No se lleva el control del combustible en sub-mayores.
- Se realizan pagos a particulares por encima de \$100.00 se fraccionan y en ocasiones no existe el justificante.
- No se depositan en caja las tarjetas de combustible, los cheques confeccionados, y otros documentos de valor

Los jefes requieren formación y además desarrollo permanente.

Activos Fijos Tangibles.

- No existe relación por áreas de los Activos Fijos Tangibles (A.F.T.), o no están actualizadas, ni están actualizadas las actas de responsabilidad material.
- Las cuentas de AFT no muestran movimientos en largos períodos, no hay evidencia del cuadro con los sub-mayores y entre éstas y los controles.
- Equipos por instalar que al ponerse en uso no se incorporan a la cuenta contable por no emitirse los movimientos.
- Descuadres entre el físico y el control de las áreas.
- No se realizan los movimientos de los A.F.T., altas, bajas, enviados a reparar, etc.
- Bajas técnicas donde no se cumplen los requisitos del aval del técnico, así como no se especifica el destino final de las mismas.
- En los controles de los equipos no se consignan el No. de serie, modelo, marca, etc. imprescindible para su exacta identificación.
- No todos los equipos que entran en la unidad son recepcionados por el almacén, (proyectos, donaciones y otros).
- Existen atrasos en el control de los inmuebles del patrimonio estatal.
- Se incumple la resolución 203/88 del MINSAP sobre chequeos periódicos de los A.F.T.
- En los casos de sobrantes y faltantes de A.F.T no se habilitan correctamente los expedientes según la resolución 44/97 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- El cálculo de la depreciación es deficiente.

CONTROL DE LA DIVISA.

Instrucción General 222/ 2000.

- La comisión no se reúne sistemáticamente para aprobar las solicitudes de divisa. y no controla el destino final de los materiales o equipos adquiridos.
- No se controlan los acuerdos en acta con el número consecutivo y referencia cruzada con la solicitud modelo 222.
- El registro control de cheques en divisa en contabilidad y el control de cheques y tarjetas en la caja no se llevan correctamente.

Señalamientos críticos, sugerencias e incluso duros planteamientos, pueden hacerse. Siempre de frente.

- Los medios materiales y equipos que se adquieren en divisa no se le da entrada por el almacén.
- Se solicita divisa para un destino y se le da otro.
- No existe un control adecuado de los ingresos en divisa por cursos, post grado, eventos y actividades científicas.

PLAN DE PREVENCIÓN.

- No poseen las resoluciones 13/06, 1/ 06, 20/03 y 101/03, así como otras regulaciones, lineamientos, indicaciones, etc, para la implementación y control del plan de prevención.
- No se realiza un buen diagnóstico para declarar los puntos vulnerables y posibles manifestaciones, así como no están bien determinados los plazos de ejecución de las medidas del plan.
- No se discute ni se le da participación en el plan de prevención a los trabajadores.
- No se declaran puntos vulnerables y posibles manifestaciones, en las áreas de servicios, asistenciales y de medios de diagnóstico.
- No se declaran oportunamente los hechos de corrupción según establece la resolución 01/06 del MAC.

CONTABILIDAD.

- No se encuentra actualizada la contabilidad.
- Cuentas con saldos contrarios a su naturaleza.
- Cuentas que no tienen movimientos por largos periodos y mantiene el mismo saldo.
 - ◆ Atrasos en el registro de las operaciones.
 - ◆ Descuadres o falta de cuadro entre registro, submayores y mayor.
 - ◆ Errores cuantitativa y de procedimiento.
 - ◆ Incumplimiento de normas.

Los jefes requieren formación y además desarrollo permanente.

XII - SEGURIDAD Y PROTECCIÓN.

El sistema de **Seguridad y Protección** es el conjunto de medidas organizativas y de control, el personal y los medios destinados a garantizar la integridad y custodia de los bienes. Complementa la seguridad y el orden interior del país.

Lo integran **cinco subsistemas**:

- Protección Física
- Seguridad y protección de la información oficial
- Seguridad informática
- Protección a las sustancias peligrosas
- Protección contra incendios

FUNCIONES QUE REALIZA EL JEFE DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN.

- ✓ Asesorar a la dirección en materia de seguridad y protección.
- ✓ Organizar y controlar los sistemas de Seguridad y Protección Física.
- ✓ Aplicar un sistema informativo que le permita conocer la situación que presenta la Seguridad y Protección en las unidades subordinadas.
- ✓ Asegurar la selección, preparación y superación profesional de los Agentes de Seguridad y Protección.
- ✓ Confeccionar el plan de trabajo para el año y elaborar los operativos del mes.
- ✓ Participar en el análisis y planificación del presupuesto para financiar la actividad.
- ✓ Mantener control sobre el armamento (si lo hubiera).
- ✓ Evaluar sistemáticamente la efectividad del Sistema de Seguridad y Protección.
- ✓ Asesorar al Director en la confección del Plan de Prevención, especialmente en lo referido a la identificación y evaluación de riesgos.
- ✓ El documento rector es el Decreto Ley 186-98.

Sea un administrador de su tiempo. Organice y ejecute de acuerdo con prioridades.

PROTECCIÓN FÍSICA.

El **Plan de Seguridad y Protección** es el documento básico que contiene las amenazas, concretas o potenciales contra los objetivos y establece las medidas de seguridad y protección. Este plan lo confecciona una comisión presidida por el Jefe o el Técnico de Seguridad y Protección y lo debe aprobar el director de la entidad.

Son actividades de este subsistema:

- ✓ Control de accesos.
- ✓ Iluminación de los objetivos.
- ✓ Cercados perimetrales.
- ✓ Plan contra contingencias o enfrentamientos a disturbios.
- ✓ Control de armamento.
- ✓ Sistema de alarmas en los objetivos, especialmente almacenes.
- ✓ Protección diferenciada de la caja y del traslado del dinero.

PROTECCIÓN A LA INFORMACIÓN OFICIAL.

Se entienda por Información Oficial a aquella que posee un órgano, organismo, entidad u otra persona natural o jurídica capaz de proporcionar directa o indirectamente datos o conocimientos que reflejen alguna actividad del Estado o reconocida por éste y que pueda darse a conocer de cualquier forma perceptible por la vista, el oído o el tacto.

A los fines de establecer las medidas para su seguridad y protección se divide en tres grupos:

- ✓ Clasificada
- ✓ Limitada
- ✓ Ordinaria

Uno es su mejor crítico. Conoce sus propias limitaciones y sabe qué debe comenzar a conocer y qué debe continuar profundizando

Existen tres categorías de *Información Oficial Clasificada* : **SECRETO DE ESTADO, SECRETO y CONFIDENCIAL.**

Información Limitada es aquella que sin poder ser conceptuada como Clasificada, por su importancia o carácter sensible para el objeto social del órgano, organismo o entidad, no resulte conveniente su difusión y debe limitarse su acceso. Es el Director el que determina cuál es y quién debe conocerla.

En el caso de la **Información Clasificada** (Secreto de Estado, Secreto y Confidencial) para su clasificación hay que guiarse por *La Lista Interna*, que es un documento Secreto y que regula por esferas de trabajo todos aquellos documentos clasificados y cuál debe ser la clasificación.

Debe designar una **Norma de Control**, que puede ser su secretaria o cualquier otra persona, pero tiene que estar nombrada por Resolución. Esta Norma de Control se encarga del manejo (ponerle registros) y controlar su manipulación y archivo, así como llevar el modelaje establecido.

El Director deberá facultar los niveles de acceso de la **Información Oficial Clasificada** a sus subordinados y firmar estos niveles de acceso.

Este subsistema está regulado por el Decreto Ley 199/99 y la Resolución 1 del Ministro del Interior.

SEGURIDAD INFORMÁTICA.

El Director debe designar por Resolución al responsable de **Seguridad Informática** que controle la actividad, que no debe ser la persona que responde por la Informática.

Revisemos constantemente cómo estamos haciendo las cosas. Pensar qué pasaría si las hiciéramos diferente.

El Director es el facultado para aprobar el *Plan de Seguridad Informática*.

PROTECCIÓN A LAS SUSTANCIAS PELIGROSAS.

Este subsistema está regulado por el Decreto Ley 225 de noviembre del 2001 y es el MININT quien ejerce las funciones de regulación, fiscalización y control y funge como organismo rector.

Este Decreto Ley establece la responsabilidad de los Jefes de Organismos y Entidades.

El Director se asesorará con el Jefe o Técnico de Seguridad y Protección al respecto.

XVI - DE LA ORGANIZACIÓN LEGAL Y LA INSTRUCCIÓN GENERAL No. 232 DEL CONSEJO ECONÓMICO.

Manejar con transparencia absoluta todas las relaciones con los colaboradores.

XVI - DE LA ORGANIZACIÓN LEGAL Y LA INSTRUCCIÓN GENERAL No. 232 DEL CONSEJO ECONÓMICO.

CONTENIDO :

- *Documentación legal y administrativa mínima de que debe disponer el Asesor Legal en las entidades de salud.*
- *Instrucción General No. 232 y su Apéndice 1, sobre la Creación del CONSEJO ECONÓMICO.*
- *Guía demostrativa para elaborar el informe a presentar al CONSEJO ECONÓMICO.*

AREA DE ASEORIA JURIDICA..

GUÍA DE DOCUMENTACIÓN MÍNIMA DE LA QUE DEBE DISPONERSE EN UNA UNIDAD DE SALUD.

- Ley 41 de Salud.
- Ley 24 de Seguridad Social.
- Expediente Único.
- Consecutivo de Resoluciones del MINSAP-Laborales.
- Consecutivo de Instrucciones Generales, Circulares y Cartas Circulares económicas del MINSAP –Manuales.
- Instrucciones y otras regulaciones vigentes, emitidas por otras áreas del MINSAP.
- Registros establecidos sobre la propiedad de inmuebles y terrenos.
- Resolución y demás disposiciones emitidas para la creación de la entidad o establecimiento.
- Objeto Social aprobado.
- Registros, aprobaciones y licencias para operar, establecidas según lo anterior.
- Registro de Resoluciones y disposiciones emitidas por la institución.

Los jefes requieren formación y además desarrollo permanente.

- Manuales de Normas y Procedimientos y Reglamentos que rigen las actividades y funciones de la institución emitidos por el:
 - Organismo
 - Internamente
- Contratos:
 - Información sobre los contratos económicos firmados con proveedores.
 - Contratos firmados por la entidad en razón de sus funciones como proveedor de servicios o producciones.
 - Fecha de vencimiento.
- Actas de los Consejos de Dirección y control de acuerdos cumplidos.
- Regulaciones laborales generales, y específicas, si las hubiere para las actividades del Centro.
- Archivo consecutivo de las Gacetas Oficiales.
- Reglamentos de aplicación sobre la seguridad y protección al trabajador – Ley 13.
- Reglamentos o regulaciones sobre seguridad informática – Seguridad y Protección.
- Contrato colectivo de Trabajo y Reglamentos Disciplinarios.
- Actas sobre responsabilidad material de los trabajadores según su área de trabajo y bienes bajo su control .
- Reclamaciones laborales y de otro tipo interpuestas por la Administración o contra ella por trabajadores y otras entidades.
- Nombramiento designándolo como representante legal para litigios o reclamaciones ante las autoridades policíacas, administrativas y judiciales, consejo de trabajo u otras en que deba personarse.
- Resolución No. 187 del MTSS.
- Resolución No. 188 del MTSS.
- Resolución No. 250 del MINSAP.

ECONOMIA

Instrucción General No. 232

12 de diciembre del 2001.

ASUNTO: **CREACIÓN DEL CONSEJO ECONÓMICO EN LAS ENTIDADES DEL SNS.**

GENERAL: Con el objetivo de realizar la evaluación periódica de la actividad financiero-contable, el control interno, la gestión y control de los recursos humanos, planificación, abastecimiento y demás actividades de la Vicedirección Administrativa y dotar a la dirección de la entidad de un instrumento administrativo valioso y eficaz se emite la Resolución Ministerial No. 125 del 3 de diciembre del 2001.

La mencionada resolución establece la realización de un Consejo de Dirección mensual que se identificará como Consejo Económico y encarga al Area de Economía de velar por el cumplimiento y la facultad para dictar las normativas necesarias para ello.

En cumplimiento de esta directiva y con el propósito de elevar la calidad del Consejo y uniformar su desarrollo se establece el siguiente.

PROCEDIMIENTO:

I - **Conceptualización.**

El Consejo Económico es un instrumento de dirección que tiene como propósito evaluar las acciones económico-administrativas en las unidades del Sistema Nacional de Salud.

Será presidido por el máximo dirigente de la unidad y son participantes permanentes los miembros del Consejo de Dirección. Los representantes de las organizaciones (PCC, UJC y Sección Sindical) son invitados permanentes.

Deben participar, además, dirigentes, funcionarios y trabajadores que por razón de las funciones o actividades que realizan requieran de su presencia en la

celebración del Consejo o por estar vinculados con la información que será objeto de análisis.

El Consejo se reunirá todos los meses, preferentemente en la segunda quincena de cada mes.

Debe nombrarse un Secretario de Actas para elaborar el documento que relate todas las incidencias y acuerdos que emanen de cada Consejo.

Para la celebración del Consejo Económico será indispensable que el Jefe de Contabilidad elabore un informe que deberá ser analizado, previamente a su ejecución, con el máximo dirigente de la unidad, momento este que servirá de preparación para la reunión y determinación de los dirigentes, funcionarios o trabajadores que deberán estar presentes en la misma, de igual forma procederán los demás jefes de departamentos o sección de la Vicedirección Administrativa o Económica según la conveniencia.

II - Del contenido del informe:

El informe del Jefe de Contabilidad constituye el documento fundamental sobre el que versará el Consejo y debe ser al propio tiempo una rendición de cuentas del trabajo económico de la entidad.

El informe debe describir la situación existente en el trabajo interno financiero-contable y cómo se manifiestan los dirigentes, funcionarios y trabajadores en el cumplimiento de lo establecido para las funciones asociadas al mismo y que le están encomendadas.

Deberán señalarse las deficiencias ocurridas en las áreas de forma directa y nominalizada, pero con espíritu crítico y constructivo de manera que constituya un instrumento educativo para los trabajadores.

Su desarrollo estará estructurado por temas y contendrá todas las incidencias que ocurrieron en el área económica durante el periodo que se analice (mes anterior) de forma clara.

Estos temas se abordarán de acuerdo a la periodicidad de la información y teniendo en cuenta las indicaciones que tienen establecidos para su ejecución.

El estilo de redacción deberá estar en un lenguaje claro y preciso, no teórico, para que permita la participación de los presentes, sobre todo los que tienen vinculación con los señalamientos.

Los participantes explicarán en la reunión del Consejo los motivos de las deficiencias que son responsables y las medidas que han adoptado para su solución y evitar la repetición de las mismas.

Seguidamente se detallan los temas y aspectos mínimos que no pueden dejar de tratarse en cada uno de ellos:

a) Efectivo en caja y banco.

- Aspectos puntuales que modifican cualquier conducta o regulación establecida.
- Actualización de la documentación Jurídica por cambio de personal u otra causa.
- Control y consumo del combustible.
- Resultado de los arqueos efectuados durante el mes.
- Periodicidad de los depósitos en efectivo.
- Situación de los anticipos para gastos de viaje y su reintegro.
- Situación del registro de cheques emitidos, cargados, cancelados y caducados.
- Resultado de la conciliación del estado de cuenta.
- Situación del control de recursos presupuestados de salarios, otros gastos e inversiones materiales.
- Cumplimiento de la Instrucción General No. 222.
 - Ingresos obtenidos, depositados e identificados
 - Pagos realizados
 - Situación de las tarjetas de crédito
 - Control del cumplimiento de los acuerdos de la Comisión de Divisa
 - Contabilización de la divisa
- Si tienen cuenta de divisas informar sobre su conciliación y contabilización.

b) Inventarios

- Actualización de documentos Jurídicos por cambios de personal u otra modificación
- Situación del control de los inventarios en almacén . Cumplimiento de la IG- 203.
- Conciliación entre: Submayor de contabilidad y los almacenes. Informes de Recepción y Facturas.
- Ejecución del cuadro diario de operaciones.
- Estado de los expedientes de faltantes y sobrantes.
- Situación del control de los inventarios de útiles y herramientas.
- Aplicación de la responsabilidad material.
- Informes de las mermas, mal estado y vencimiento de mercancías en almacenes.

c) Activos Fijos Tangibles

- Situación del control de los activos fijos tangibles (A.F.T.) y el acta de responsabilidad material.
- Resultado de los conteos periódicos (IG 203).
- Situación de los expedientes de faltantes o sobrantes.
- Aplicación de la responsabilidad material.
- Incumplimiento del modelo del movimiento de inventario.
- Tratamiento de la depreciación de los A.F.T.

d) Nóminas.

- Irregularidades surgidas en la confección de las nóminas.
- Actualización del submayor de vacaciones y personal con más de 24 días acumulado.
- Situación del modelo SC 4-08 (SNC 2-25).

e) Inversiones materiales

- Cumplimiento de la contratación de obras con terceros.
- Situación de la documentación de la obra.
- Control de las compras e inventarios de materiales para la inversión
- Entrega de la certificación por objeto de obra terminada
- Contabilización del resultado de las inversiones.

f) Finanzas

- Cumplimiento de la asignación de fondos.
- Estado de la ejecución del presupuesto por epígrafe y partidas, exceso y defectos.
- Áreas o actividades que están sobregiradas en la ejecución.
- Cumplimiento de los Aportes al Estado.
- Cumplimiento de la ejecución del pago de la Seguridad Social a Corto Plazo con relación al plan.

g) Cobros y Pagos

- Venta y Cobro
 - Irregularidades en el control de las facturas y la facturación en general
 - Irregularidades en el control de los Recibos de Ingreso por venta de mercancías y servicios
 - Apertura de expedientes de cobros por clientes
 - Actualización de los submayores de cuentas por cobrar a corto plazo
 - Informe de cuentas por cobrar y sus causas:
 - Mayores de 30 días
 - Mayores de 60 días
 - Mayores de 90 días
 - Situación de las cuentas por Cobrar Diversas
 - Comportamiento de los Cobros Anticipados
 - Estado de la conciliación entre:
 - Cobro y facturación
 - Submayor y expedientes de cobros por clientes
 - Contabilidad y banco
- ◆ Compra y pago
 - Irregularidades en el control de las Ordenes de compra y servicio
 - Actualización de los submayores de Cuentas por Pagar a Corto Plazo
 - Apertura de expedientes de pago por proveedor
 - Informe de Cuentas por Pagar y sus causas
 - Mayores de 30 días en empresa y 20 en UP
 - Mayores de 60 días
 - Mayores de 90 días
 - Situación de las Cuentas por Cobrar Diversas
 - Comportamiento de los pagos anticipados
 - Estado de la conciliación:
 - Pago y facturación

- Submayor y expediente de pago por proveedor
- Contabilidad y banco

h) Costos y gastos

- Comportamiento los gastos por áreas de responsabilidad señalando las áreas y/o recursos de mayor incidencia.
- Estado de cumplimiento del Sistema de Costo
- Irregularidades de las informaciones a rendir por las áreas: Calidad del dato, fecha de presentación
- Rigor en el procesamiento por el especialista. Cuadre con contabilidad
- Cumplimiento de las informaciones a los Centros de Costos
- Análisis del Costo por Areas de Responsabilidad
 - Areas con desviaciones más significativas
 - Costos unitarios con desviaciones relevantes

i) Contabilidad y Estados Financieros

- Incumplimiento en la disciplina contable, atrasos o descuadres en submayores y registros.
- Presentación de los estados financieros en la fecha establecida al nivel superior.
- Situación de las cuentas del balance, si hay con saldo contrario a su naturaleza.
- Resultado de la conciliación entre las operaciones de la Contabilidad Patrimonial y la Presupuestada.

j) Atención a los controles externos.

- **Estado del cumplimiento de los planes de medidas realizados con motivo de auditorías, verificaciones fiscales, revisiones, comprobaciones y otros.**

k) Capacitación

- Informar sobre la marcha de la superación del personal, que frente o puesto de trabajo no ha recibido adiestramiento

l) Informática

- Estado de cumplimiento del plan de automatización propuesto por el nivel superior.
- Situación de la seguridad informática

- Con respecto al acceso a la información
- Con respecto al programa antivirus

ECONOMIA

Instrucción General No. 232
Apéndice No. 1
30 de Septiembre del 2005

ASUNTO: CREACIÓN DEL CONSEJO ECONÓMICO EN LAS ENTIDADES DEL SNS.

GENERAL: La Resolución Ministerial No. 125 del 2001 ordena la celebración de un Consejo Económico en las unidades del SNS con una prioridad mensual, esta decisión se fundamenta por el alcance del trabajo de esta área en las Unidades Presupuestadas y las Empresas.

En el decursar de su aplicación se ha visto que en las unidades menores las estructuras y el contenido no son suficientes para mantener esta periodicidad, por lo que es necesario modificar la Instrucción mediante el siguiente

PROCEDIMIENTO:

1. Los Consejos de Dirección para Temas Económicos en las Unidades Presupuestadas y Empresas del SNS, se desarrollan con una periodicidad mensual con resultados satisfactorios lo que justifica mantener esta normativa.

En las Direcciones Municipales de Salud se mantiene la celebración mensual con participación de los directores de las unidades subordinadas.

2. En las unidades administrativas menores, centro de gastos y centros de pago subordinados a unidades presupuestadas y empresas, la celebración debe efectuarse con una periodicidad trimestral con participación de funcionarios de la entidad rectora.
3. En las unidades subordinadas a las entidades provinciales y direcciones municipales es procedente realizarlo uniendo todas las unidades administrativas menores o agrupándolas de acuerdo al perfil.
4. Esta modificación tiene como objetivo fortalecer la celebración del Consejo con mayor nivel de participación y contenido de trabajo
5. Para mayor comprensión del documento se define:

- Centro de Pago y Centro de Gasto.

Los autorizados por el organismo rector, pueden existir en: Policlínicos, Clínicas Estomatológicas, Centros de Higiene y Epidemiología, Bancos de Sangre, Hogares y Otros.

- Unidades Administrativas Menores

Son aquellas que no reúnen los requisitos para clasificar en los anteriores, generalmente:

- Control de Vectores, Casas de Abuelos, Hogares Maternos y Otros

(Encabezado con las generales de la entidad)

INTRUCCIÓN GENERAL No. 232

ANEXO No. 1

INFORME AL CONSEJO ECONOMICO.

Este informe cumple el propósito de analizar las actividades financiero-contables de nuestra entidad correspondientes al mes de (mes del análisis), atendiendo a las indicaciones establecidas.

a) Efectivo en Caja y Banco.

- La caja del área contable contiene sellos del timbre y los bonos de combustible de la entidad. No se encontró otros recursos monetarios ajenos a los autorizados, ni tampoco talonarios de cheques en blanco. La copia de la combinación de la caja se mantiene bajo la custodia de acuerdo a lo establecido y el cajero tiene firmada el acta de responsabilidad material.

Se efectuó un arqueo sorpresivo y otro al final del mes. No se detectaron dificultades en relación con el efectivo en caja que cuadró con la cantidad límite autorizada. No obstante, se apreciaron vales de Anticipos a Justificar que están fuera del término de su liquidación, siendo estos los siguientes: Dra. C. Rodríguez G. importe del vale \$127.00 Dr. A.P. Garcia, importe del vale \$72.00.
(*)

(*) Estos compañeros deben ser citados al Consejo e invitados a explicar por que no han liquidado los Anticipos. Este es el proceso educativo y de subsanación de deficiencias.

Al revisar los depósitos al Banco, se apreció que dos fueron ejecutados fuera de la fecha establecida (*)

(*) El cajero o la Jefe de Contabilidad debe explicar por qué ocurrió esto.

Se efectuó el reembolso de los vales de pagos menores y se confirmó que los mismos fueron contabilizados dentro mes. En la revisión se detectaron tres vales que carecían del cuño de pagado y dos que le faltaban firmas. Estas deficiencias fueron subsanadas en el proceso de revisión.

La revisión del control de los cheques emitidos detectó uno que fue cancelado y no se anotó debidamente en el registro.

Algunos documentos primarios sobre los que se hicieron cheques no tenían la constancia de firma o inicial que revelara haberse efectuado el chequeo de sus datos. (*)

(*) El trabajador responsable de esta actividad debe explicar los motivos.

Se efectuaron comprobaciones en las Actas de la Comisión de Divisas contra las facturas que cumplían los acuerdos respectivos, no encontrándose diferencia alguna.

Durante el período analizado se emitieron 7 modelos Solicitud-Autorización de acuerdo a lo establecido por la Instrucción General No. 222 y fueron adquiridos los productos solicitados en esta moneda. Las facturas fueron entregadas al Departamento de Contabilidad, según lo previsto. Se confronta dificultad con la devolución de la tarjeta de comprar que tiene el área de abastecimiento, pues no la devuelven al final del día para que permanezca en la Caja del Departamento de Contabilidad (*)

(*) El encargado de la actividad de abastecimiento debe explicar al Consejo los motivos que tiene para no devolver la tarjeta diariamente al Departamento de Contabilidad y que sea guardada en consonancia con lo establecido.

Se efectuó la conciliación de la cuenta bancaria en MLC y la contabilización del mes se realizó sin deficiencias.

Se realizó la conciliación bancaria no detectándose diferencia alguna.

El Control de Recursos Presupuestarios de Salarios, Otros Gastos e Inversiones Materiales están actualizados.

b) **Inventarios.**

- f) Se realizaron muestreos en las tarjetas de estiba. Se detectó atrasos en algunas anotaciones de productos (*). Se apreció que los materiales y equipos por instalar correspondiente a inversiones, así como los existentes en depósitos o consignación están anotados en la tarjeta de estiba.

(*) El trabajador del almacén encargado de esta actividad debe explicar por qué del atraso.

Durante el mes se detectaron 17 diferencias entre el saldo del almacén y el de los submayores contables los que fueron analizados y subsanados en el tiempo previsto y de acuerdo a lo establecido.

Se presentó por el Departamento Dietético un vale por concepto de merma ascendente a 89.50 debido a deterioro de plátano fruta (*)

(*) Solicitar que el Administrador o Jefe de Almacén explique los motivos y las acciones que realizaron para evitar que esto sucediera y por qué no surtieron efecto.

Todos los días del mes que se analiza se efectuó el cuadro contable automatizado (o manual) sin que se detectaran diferencias.

Se efectuó el conteo del 10% de los productos almacenados, detectándose dos diferencias, una sobrante y otra faltante, las que fueron analizadas e iniciado el expediente correspondiente, contabilizándose de acuerdo a lo establecido.

Las compras de inventarios del mes fueron registradas convenientemente durante el período analizado.

Las condiciones del almacén presentan problemas con algunas estibas, por lo que es necesario modificar esta situación. Tampoco la limpieza del área responde a lo necesario. (*)

(* El responsable del almacén deberá explicar esto al Consejo.

En la revisión efectuada al Departamento de Mantenimiento, como parte del inventario de útiles y herramientas, se detectó la pérdida de un taladro, por lo que se pidió la aplicación de la responsabilidad material al compañero Julio Hernández Cobo, quien tenía asignado este equipo.

c) **Activos fijos tangibles.**

- Se efectuaron los movimientos de activos fijos tangibles de acuerdo a lo establecido. El chequeo realizado a las áreas seleccionadas para el mes mostró que existieron movimientos a los que no se les llenó el modelo establecido para ello. Son estos los siguientes:

Dra. N. F. Rodríguez - Departamento de Rayos X. – silla de madera.

Arq. A. M. Díaz – Dpto. Planificación – mesa de formica (*)

(* Estos trabajadores deberán explicar los motivos por los que no se hicieron los modelos.

Las actas de responsabilidad material se encuentran actualizadas. Se analizó la cuenta de faltantes y sobrantes sujetos a investigación y los casos contabilizados están en proceso de saneamiento y dentro del tiempo permisible.

El cálculo de la depreciación del mes se efectuó sin dificultades. Durante el período analizado se realizó un inventario adicional al planificado al Departamento de Metodología de la Investigación por cambio de su Jefe, faltando un activo fijo tangible, consistente en una silla de madera. Se abrió el expediente de faltante para iniciar su ejecución.

d) **Nóminas.**

La nómina está debidamente avalada por las firmas establecidas. En un caso no tenía consignado en el trabajador que no cobró el número de reintegro lo que fue subsanado. El submayor de vacaciones se encuentra cuadrado con el Mayor. Hay 3 trabajadores que tienen acumulados más de 24 días que son los siguientes:

Dra. G. B. Díaz – Sala A – 27 días

Lic. B. R. Amaranto – Laboratorio Clínico - 30 días

Dr. J.B. González – Consulta No. 5 – 35 días (*)

(*) Debe analizarse cómo solucionar esta deficiencia en el Consejo

El modelo SNC-2-25 se encuentra actualizado.

Se revisaron los contratos contra nómina y se detectó vencido el referido al trabajador E.D. Vecino – Operario de Mantenimiento. (*)

(*) El Jefe de Personal debe explicar los motivos de esta violación.

e) **Inversiones materiales.**

Se revisaron las certificaciones de avance de obra emitidas por el constructor durante el período analizado y en una se encontró que la realidad de la obra no marcha como está descrito en dicha certificación. (*)

(*) El compañero designado como inversionista directo o el funcionario o trabajador encargado de esta tarea debe explicar al colectivo esta situación..

La contabilización de los recursos está actualizada.

f) **Cobros y pagos.**

- Existe control de las facturas en blanco como está establecido, prenumeradas y guardadas por personas ajenas a quien las confecciona. Se realizó la conciliación entre las facturas y los cobros. Las cuentas por cobrar diversas están saneadas, sí como los pagos anticipados. Están organizados los expedientes de cobros con toda la documentación establecida.

En los pagos se detectó un expediente de un proveedor que tenía la factura, pero no los demás datos. (*)

(*) El trabajador de contabilidad que lleva esta tarea debe expresarse sobre la deficiencia.

Al analizar las edades de las cuentas por pagar, existen dos casos fuera de término. (*)

(*) El trabajador de contabilidad que lleva esta debe explicar al colectivo tal deficiencia.

La contabilización de los cobros y pagos está actualizada.

Se revisaron los aportes, impuestos y contribuciones a pagar al Presupuesto del Estado y se detectaron dos salarios no reclamados vencidos que no fueron aportados (*)

(*) El trabajador de contabilidad que lleva esta tarea que explique al colectivo tal deficiencia.

Los compromisos financieros con el banco referidos a préstamos y otras acciones están actualizados.

f) **Costos y gastos.**

- Se anexa al presente informe al Consejo Económico los indicadores del costo de acuerdo con las tablas de salida del Costo por Areas de Responsabilidad para su análisis. No hay gastos por faltantes y pérdidas, multas, ni ingresos por sobrantes.

En este mes el comedor fue incosteable debido a la compra de productos cuyos precios se han elevado. (presentar el análisis).

g) **Contabilidad y Estados Financieros.**

- Los estados financieros se presentaron dentro de los cinco primeros días laborables del mes al nivel superior. No hay cuentas con naturaleza contraria y se efectuó la conciliación entre ambas contabilidades.

En cuanto al presupuesto la ejecución hasta el período es como sigue: (presentar análisis de la entidad de acuerdo con el modelo de ingresos y gastos emitido.)

h) **Asuntos Varios.**

- g) La capacitación este mes se desarrolló con la asistencia al curso de adiestramiento que se efectuó donde se trataron los temas de los activos fijos tangibles, donde asistió la compañera que desarrolla esta actividad, los medios materiales, donde participó la trabajadora que labora con el control de los inventarios en las tarjetas de contabilidad y también concurrió al adiestramiento el Responsable de Almacén.

En cuanto a la automatización en el mes no se presentaron incidencias.

No hay planes de medidas pendientes de comprobación alguna en el período.

Instrucción General No 232

Anexo No 2

(Encabezado con las generales de la entidad)

ACTA DE LA REUNION DEL CONSEJO ECONOMICO.

Asistentes: Miembros del Consejo de Dirección, excepto Vicedirectores de Investigaciones y Docencia. La representación de la sección sindical, el Partido y la UJC. Los jefes de servicios, excepto cirugía. El administrador, las áreas de contabilidad, planificación, recursos humanos, mantenimiento, servicios y dietético.

Se procede a revisar los acuerdos del Consejo anterior.

Acuerdos del Consejo anterior:

Cumplidos los números 13,15,17,18,19,20 y 21.

Pendientes el acuerdo 14 por estar de vacaciones el trabajador que tiene que dar respuesta y el número 16 que no se ha concluido el trabajo que sobre el mismo se realiza. Se presentará el próximo Consejo.

Al analizar el rubro del informe referido al **efectivo en caja y banco** se analizó la situación de los Anticipos a Justificar pendientes. Los compañeros que cometieron la indisciplina económica al no liquidar en tiempo explicaron las razones y se adoptaron los acuerdos siguientes:

Acuerdo No. 22 Los compañeros Dra. C. R. guez y Dr. A. P. García deberán de inmediato proceder a su liquidación de los anticipos a justificar pendientes.

En relación con los depósitos por ingresos de la unidad que fueron ejecutados fuera de fecha, la Jefa de Contabilidad explicó que hubo problemas con el transporte los días 5 y 14 lo que impidió que se depositara en el tiempo establecido. El Director General indica al Director Administrativo que es necesario garantizar el depósito como está establecido y si hay problemas con el transporte buscar una solución dentro de lo que está indicado en las normas de seguridad para la transportación del efectivo.

Se alerta a contabilidad para que profundicen en la revisión de los reembolsos para evitar que existan vales carentes de cuño como ocurrió en esta ocasión. De la misma forma se alerta a Contabilidad por la emisión de cheques que no se anotaron en el registro debidamente.

El financista explica que fue una omisión involuntaria. El Director advierte que es necesario no se repitan estos problemas.

En cuanto a la moneda libremente convertible explica el abastecedor que en ocasiones no devuelve a la caja la tarjeta de compras porque llega al centro pasada la hora de salida y ya contabilidad no está funcionando. Se le orienta que en estos casos entregue la tarjeta en el puesto de mando, la que queda registrada y custodiada en los libros de esta área. Esto solamente en un caso excepcional.

En relación con el tema de los **inventarios** el encargado de almacén explica los atrasos en los pases a las tarjetas de estiba de los movimientos, que ocurrió por problemas de enfermedad de la compañera que lleva esta tarea. El Director Administrativo advierte que no fue informado de esta situación. El Director precisa que es necesaria la revisión de las tareas y actividades y de repetirse informarlo de inmediato para adoptar medida correctiva.

Acerca del vale de merma por deterioro de plátano fruta. Dietética aclaró que el producto se recibió en condiciones muy maduras y no dio tiempo a que fuera consumido. El Subdirector de Investigaciones expresa que no se entiende alimentación que se pierda un producto. Se orienta en estos casos actuar de inmediato y ofertarlo en el comedor o si no en la cafetería, pero es inadmisibles la pérdida del mismo.

Después de diversas intervenciones se toma el acuerdo siguiente:

Acuerdo No. 23 (permanente). El Director Administrativo revisará diariamente el estado de los productos que pueden presentar síntomas de deterioro y adoptar las medidas para evitar su pérdida total.

En relación con los problemas de estiba en el almacén de misceláneas, informa el responsable del mismo que confrontó dificultades por la llegada de un lote de productos que desbordó la capacidad de recepción y esto provocó que existieran productos fuera de casillas y en condiciones de no ordenamiento. El Director Administrativo aclaró eso estaba resuelto y además se adoptaron las medidas para que si existe otro arribo masivo de productos, no ocurra nuevamente un problema similar.

En cuanto a la limpieza se confrontó dificultades con la compañera que desempeñaba esa labor, la que presentó su baja y se encuentra en trámite de incorporación una nueva trabajadora.

El compañero Director apunta que es necesario trabajar con agilidad para resolver estos problemas y buscar soluciones en lo que se alcanza la definitiva. Hay que ser más ágiles en el abordaje de los problemas. Se toma acuerdo.

Acuerdo No. 24. Resolver la ubicación de un personal de limpieza en el almacén y adoptar medidas provisionales para la solución de la limpieza y evitar la repetición de este caso.

Se aplicó la responsabilidad material al compañero J.H. Cobo quien tendrá un descuento mensual de su salario hasta que amortice la cuantía que corresponda a tenor del Decreto Ley No. 92 de Responsabilidad Material.

Referido a los **activos fijos tangibles** se solicitó la intervención de la Dra. N.Fez. del Departamento de Rayos X quien explicó que no realizó el movimiento del activo fijo (silla de madera) porque de mantenimiento le dijeron que resolverían la rotura del medio de inmediato y no fue así. Se explica que cuando un medio pasa a otra área por cualquier motivo que conlleve un tiempo es necesario hacer el movimiento. Se adopta acuerdo.

Acuerdo No. 25. La Dra. N.Fernández del Departamento de Rayos X deberá de inmediato informarse con el Departamento de Mantenimiento la situación de su medio y coordinar con Contabilidad las acciones que debe adoptar.

El Arq. A. Méndez del Departamento de Planificación expresa que la mesa de formica se deterioró completa y no queda nada, pero se le olvidó informar a Contabilidad la baja por el procedimiento establecido. Se adopta acuerdo.

Acuerdo No. 26. Que el arquitecto A.Méndez coordine con Contabilidad la solución de la baja de la mesa.

Al analizarse el tema de **nóminas** se debatió los casos de los trabajadores que presentaron exceso en acumulado de vacaciones. Al respecto el compañero Director fijó claramente la política de dar las vacaciones cuando correspondan a los trabajadores y solicitó que se trabajara para que no fuera necesario traer más al Consejo estos problemas porque han quedado totalmente solucionados. Se adopta acuerdo.

Acuerdo No. 27. Tramitar de inmediato las vacaciones atrasadas a los tres compañeros presentados al Consejo y adoptar las medidas para que no exista más esta deficiencia en la unidad.

Sobre el vencimiento del contrato a un trabajador, el Jefe de Personal expresa que estaba esperando la respuesta del Departamento que utiliza los servicios del contratado, el que no se ha pronunciado. El Director Administrativo orienta que cuando exista una dificultad de ese tipo es necesario informarlo de inmediato para solucionar la situación que en estos momentos se ha convertido en una violación del Centro. Se adopta acuerdo.

Acuerdo No. 28. El Jefe de Personal y el Director Administrativo solucionarán ala mayor brevedad la situación de la renovación o no del contrato del trabajador que labora en el Departamento de Abastecimiento.

Relacionado con las **inversiones materiales** se precisó por el inversionista que tiene dificultades con la obra no nominal que se realiza en el centro, que es el remozamiento de la cocina-comedor. El cronograma de la obra está atrasado. El Director Administrativo expresa que en tres ocasiones se ha reunido con la dirección de la brigada de constructores pero no ha existido la respuesta necesaria. El Director plantea se coordine una entrevista con el Director de la Empresa Constructora para él plantear el problema. Se adopta acuerdo.

Acuerdo No. 29. El Director se entrevistará con el Director de la Empresa Constructora para analizar las dificultades que se confrontan con la inversión de la Unidad y definir conducta a seguir hasta la terminación.

Relacionado con **cobros y pagos** el financista de Contabilidad expresa que se cometió error en factura recepcionada de un proveedor que no tenía todos los datos. Se han adoptado medidas para evitar esta deficiencia.

En cuanto al atraso en el pago de dos cuentas fuera de término ocurrió porque se presentaron problemas de reclamación y se decidió retener el pago. Se adopta acuerdo.

Acuerdo No. 30. El Jefe de Contabilidad evaluará la situación de los dos pagos atrasados y resolverá antes del próximo Consejo estos atrasos. Se deben adoptar medidas para evitar la tramitación de documentos que le falten datos fundamentales.

Existen contabilizados salarios no reclamados vencidos que no fueron aportados. El compañero de finanzas expone que fue un olvido el no efectuar este saneamiento. Se adopta acuerdo.

Acuerdo No. 31. El financiero realizará en el término de una semana saneamiento de los salarios vencidos y creará condiciones para que no se repitan estas omisiones.

Respecto a los **costos y gastos** se pronuncia el Director Administrativo sobre la incosteabilidad del comedor y plantea que tiene una propuesta de adquirir productos adicionales para la venta y ayudar al comedor en su costeabilidad. Al respecto se aprueba la moción siguiente.

Acuerdo No. 32. Traer al próximo Consejo Económico un análisis sobre el tema, que deberá ser presentado por el Director Administrativo con las evaluaciones del caso y procedimientos a seguir.

Y no existiendo algún otro asunto que tratar concluye el Consejo, el ___ de _____ del _____.

Secretaria de Actas.

XIV - ALGUNOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN

XIV - ALGUNOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN.

Definición y concepto.

Para empezar el capítulo de administración hay que recordar que de acuerdo con las raíces etimológicas latinas, la palabra *administrar* deriva de *administrare*, de *ad*, preposición, y *ministrare*, servir; este significado no se emplea estrictamente, sino por la evolución misma del lenguaje, se aplica en un sentido más alto que el que va implícito en sus raíces, y así, en español, la idea administrar se liga a los conceptos : servir, mandar, ordenar, ejecutar y dirigir.

Sin embargo, como aspectos fundamentales se destacan dos: el de ejecutar y el de aconsejar, esto quiere decir que en la práctica se traducirán cómo normar y aplicar, pero también la dinámica de estas dos funciones es paralela a todos aquellos aspectos de relaciones humanas que se presentan de tal manera que ambas funciones coexisten en todas las categorías.

La aplicación de una u otra depende de la relación jerárquica que se establece en el momento mismo de la actuación. Por ejemplo, si se recorre la escala jerárquica de médico a dirigente de un país, se encontrará una serie de actuaciones, con las siguientes variantes. El urólogo aplica su técnica urológica con el enfermo, pero aconseja en relación con su especialidad al jefe de cirujanos; lo mismo sucede con un jefe de cirujanos, aplica su técnica de organización con los servicios que maneja, pero asesora, en lo relativo a cirugía al Director del hospital, y así, en una escala social ascendente, se puede decir que el Director de un hospital actúa dentro de su unidad, pero da las normas en lo referente a técnica hospitalaria a los niveles superiores hasta llegar al Ministro de Salud Pública. Y éste, a su vez, aplica o ejecuta en relación los hospitales, pero asesora al nivel superior de dirección del país, en relación la especialidad médica.

Con este ejemplo se trata de ilustrar que no se debe concebir el funcionamiento y la administración, desde un punto de vista estático, sino que se encontrará que estas funciones pueden manifestarse en diversas proporciones en la práctica diaria a cualquier nivel de la organización, de tal manera que a veces, si no se analizan debidamente, el organizador puede cometer serios errores de interpretación.

El problema administrativo.

Aparece como un hecho incontrovertible la necesidad de definir y delimitar el campo del problema administrativo antes de comenzar su estudio, pues ninguna disciplina puede abordarse sin saber hasta donde llega su cometido.

Si nos situamos en una perspectiva amplia podemos generalizar, con fines esquemáticos, y decir que dentro de una sociedad determinada el primer problema o complejo de problemas a que ella se enfrenta es el *problema político*, entendiendo por tal la selección y/o jerarquización de los objetivos básicos de la comunidad según escalas de valores sociales, éticos y económicos.

En segunda instancia, surge el problema económico, vale decir, la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables. De la solución de este problema económico, dentro de los márgenes de las metas politicosociales

resulta una jerarquización de objetivos económicos, que al intentar alcanzarlos nos llevará al problema técnico, que se caracteriza por adecuación de recursos para lograr un objetivo ya determinado.

Dentro de esta problemática técnica general, está comprendido el problema administrativo, pero con una especificidad particular por el hecho de que los recursos que intente "adecuar" son elementos humanos. Es decir, podemos afirmar que la esencia del problema administrativo es la coordinación de esfuerzos humanos para obtener un objetivo predeterminado.

Este concepto de la problemática administrativa nos lleva, por extensión, a concluir que para solucionar el problema político y al problema económico surgirán problemas administrativos, por cuanto ellos son abordados por grupos humanos.

El campo de la administración.

En una sociedad capitalista, los grupos o instituciones sociales que serían objeto de administración, cumplen un conjunto de roles no diferenciados; así, por ejemplo, la familia proporciona educación, protección, alimentación, etc.

Por el contrario, la sociedad socialista se caracteriza por la aplicación, cada vez más creciente, del criterio de división del trabajo y especialización para llevar a cabo los cometidos que la comunidad se autoimpone. Dentro de estos cometidos podemos distinguir grados de categorías sociales, económicas, de protección, culturales, políticas, etc. Cada categoría se puede subdividir en subcategorías que constituyen objetivos específicos dentro de las anteriores.

Para los efectos del logro de estos objetivos específicos, se necesitan grupos humanos especializados que desarrollen una función con un objetivo señalado por una categoría superior y se agrupen en entidades organizadas. Así, encontramos instituciones tales como ministerios, sindicatos, empresas o estatales, hospitales, industrias, etc.

La diferencia básica entre toda esta gama de organismos, está dada por los distintos objetivos que ellos persiguen, ya que en general, sus elementos constitutivos serán similares. Atendiendo a este argumento, y sin dejar de reconocer que la teoría administrativa es aplicable a todo tipo de instituciones, centraremos, en cierta medida, nuestra atención en aquella categoría que persigue un objetivo económico, entendiendo por tal la producción de bienes y servicios con significación económica. Se debe dejar en claro que objetivos económicos de ninguna manera es sinónimo de "fin de lucro" o "fin mercantilista".

En suma podremos decir que los tipos de instituciones que nos preocupan preferentemente, son aquellas que pueden ser definidas como un conjunto de elementos humanos, materiales y financieros, organizados, que persiguen un objetivo económico.

Concepto de administración.

De acuerdo con lo expuesto, tanto en lo que se refiere a la problemática como al campo de la disciplina, podemos intentar una definición de la administración, en la que debe reflejarse, básicamente, que la esencia de la administración radica en la necesidad de coordinar esfuerzos de un grupo humano que persigue un objetivo común. **En consecuencia, podemos decir que *administración es la guía, dirección y control de los esfuerzos de un grupo humano hacia la consecución de un objetivo común.***

Esta definición cumple el primer requisito de una buena definición, o sea es más clara que lo definido. El segundo requisito, de comprender sólo y todo lo definido, no lo salva muy bien, por cuanto ciertas actividades como un partido de balompié improvisado en medio de un paseo, por ejemplo, podría, según esta definición, ser objeto de administración. Para obviar este problema se ha agregado al objetivo común la condición de permanente en un período de tiempo, con lo que se circunscribe mejor nuestro campo.

Por otra parte, también se señala que esta definición sólo explica el campo de la práctica o la acción administrativa, excluyendo el sector de la teoría; esta observación es totalmente cierta. En todo caso y con fines operacionales, adoptaremos esta definición para el desarrollo de esta materia.

La administración como disciplina.

La calidad de la administración como disciplina, ha merecido especial interés por parte de los estudiosos, quienes le han dado diversos calificativos, tales como técnica, arte, ciencia, filosofía, etc. En realidad, parece ser que la mayoría de las conclusiones no están apoyadas en un análisis acabado sobre las características de las distintas categorías posibles, por lo que se producen estas discrepancias tan notorias.

Para los efectos de este análisis, en primer lugar, empezar recordando la calidad de los recursos que adecua la administración para lograr un fin determinado (recursos humanos). De ese hecho puede concluirse que la administración es una actividad humana y como tal se manifiesta en dos esferas relativamente claras: el campo de la teoría y el campo de la práctica, o el sector del pensar y el campo del actuar. El reconocimiento de estas dos realidades conduce a la necesidad de analizar en cada una de las esferas, por separado, la calidad de la administración como disciplina.

EL CAMPO DE LA PRÁCTICA.

Tomemos arbitrariamente tres sectores principales de la actividad humana, en este campo: el arte, la técnica y el juego, para tratar de ubicar a la administración en el más adecuado de ellos. La característica fundamental del juego es el alto grado de participación que en él tiene el elemento azar. En una actividad técnica también interviene el elemento azar, pero en un grado notablemente menos determinante; en este caso se trata más bien de factores imprevistos, circunstancias no conocidas que pueden presentarse o no y que son resultado a veces, de la suerte.

En todo caso, estos elementos fortuitos que se producen en la técnica, se tratan de conocer y prever para eliminar su efecto; en cambio, en el juego tiene importancia

preponderante el azar. En resumen, la administración, tal como la hemos conceptualizado, no cumple en ningún caso, con esta característica fundamental de predominio del azar, como para considerarla un juego.

No es arte, ya que para el artista el objeto es sólo un medio para expresar sus sentimientos y emociones, y es necesario, por tanto, adoptar el objeto a este fin. Por otro lado la obra de arte es predominantemente subjetiva, en el sentido original; en cambio, la técnica está determinada por su objeto y es necesario, en este campo, adaptarse a él como se presente. Además, no es posible una imagen subjetiva, porque entonces la técnica yerra en su finalidad, la búsqueda de lo útil.

Sin embargo, desde un punto de vista práctico, la administración podría cuadrarse dentro del **campo de la técnica**, a pesar de que dentro de ella misma coexisten una gran diversidad de técnicas distintas.

EL CAMPO DE LA TEORÍA.

En el campo de la teoría, tres sectores se escudriñan en él: la ciencia, la técnica y la moral. Para que un conjunto de conocimientos sea considerado como una ciencia se requiere que cumpla con los siguientes requisitos, los cuales aparecen explicados más abajo:

Que sea sistemático. Significa que debe tener un común principio ordenador que asigne a cada conocimiento un lugar preciso e invariable, en lo posible predeterminado. En la administración este sistema está dado por el proceso administrativo.

Que sea metódicamente adquirido. Significa que se utilice un método científico en la búsqueda del conocimiento administrativo. La administración tiene método propio en la medida que ha adoptado el de otras ciencias con tonalidades propias y específicas para el mejor conocimiento de su objeto formal.

Que tenga un principio de unidad. Es el sentido de unidad que se introduce en una pluralidad de miembros, elementos o partes, y como consecuencia un ordenamiento de ellos. En la administración, el principio de unidad está dado por su objeto formal, es decir, la guía, dirección y control de los esfuerzos, el cual la distingue de otras disciplinas, ya que es la única que guía, dirige y controla.

Que tenga leyes o permita hacer generalizaciones. Esta es una de las objeciones más generalizadas para excluir a la administración del campo de las ciencias. Es cierto que esta disciplina no tiene leyes y que muchos principios tienen más característica de normas que de principios. Podemos decir:

1. La administración no ha enunciado leyes porque aún está en la pubertad como ciencia.
2. En la administración se ha desarrollado más el campo técnico que el científico por una cuestión de utilidad práctica, pero se espera el desarrollo de este último aceleramiento.

3. En las ciencias sociales, sus leyes no son de certeza absoluta, sino que tienen un cierto grado de probabilidad que puede ser comprobado por medio de la estadística, por ejemplo.

Podemos concluir entonces que en el campo de la teoría, la administración podría ser considerada como una ciencia, teniendo presente las salvedades que son necesarias aclarar al enfrentar a la administración los requisitos del conocimiento científico.

La administración en Salud Pública.

La administración de los servicios de salud se rige por los mismos principios generales que orientan el funcionamiento de cualquier actividad creada para realizar determinada tarea. En toda empresa, sea industrial, agrícola, comercial, educativa o de salud pública, debe seguirse un plan o programa par obtener los resultados deseados.

El problema administrativo surge porque el plan debe ser aplicado a través de un grupo de personas que van a desarrollar diferentes actividades. Esto significa que habrá necesidad de darle forma a ese grupo, de definir las actividades a realizar, de seleccionar las personas capacitadas para realizarlas, de fijar las responsabilidades de cada una de ellas, de administrar los recursos que necesite la empresa para funcionar, de dirigir y coordinar a los miembros del grupo, y de controlar y medir los resultados de las actividades.

Cualquiera que sea la empresa, siempre será necesario que exista una persona que organice, dirija, coordine y controle a los miembros de la misma con el objeto de hacer cumplir sus finalidades. Esta persona en el caso que nos ocupa es el DIRECTOR ADMINISTRATIVO.

El proceso de administración envuelve una serie de funciones que requiere el conocimiento científico de los principios que la rigen.

En Salud Pública un médico asume la responsabilidad de administrar cuando tiene a su cargo un grupo de personas encargadas de alcanzar un objetivo común. Es el caso de un jefe de servicios o departamento, o del director de un hospital, policlínico, laboratorio, u otro servicio o unidad cualquiera de la organización de Salud Pública. Igualmente sucede con otro tipo de funcionario no médico, cuando en el desempeño de su cargo tiene que manejar grupos de personas.

De nada servirían los poderosos recursos profilácticos, la existencia de drogas eficaces y todas las técnicas medio-quirúrgicas bien probadas, si no existe una organización que distribuya adecuadamente esos recursos y los aplique correctamente. En este sentido, los programas de salud y los servicios que tienen la responsabilidad de su ejecución deben actuar con el mismo criterio científico con que actúan las empresas comerciales o industriales bien organizadas. En esta empresa, que es la organización de Salud Pública, el que dirige un grupo es el administrador y el persona está constituido por los funcionarios sanitarios (médicos, enfermeras, técnicos, auxiliares de servicio, etc.), el financiamiento procede del presupuesto del estado y es destinado al pueblo, que es quién debe recibir los servicios o beneficios.

Sus objetivos finales son : la disminución de la morbimortalidad, el mejoramiento de la salud, la prolongación de la vida y la felicidad.

PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Henri Fayol fue un famoso industrial francés. Por espacio de treinta años, Director Gerente de uno de los consorcios más grandes del carbón y el hierro. Cuando lo tomó a su cargo, el consorcio estaba al borde de la bancarrota. Cuando se retiró, era una empresa brillantemente floreciente, con una hoja de balance excepcionalmente sólida. Hacia el final de su existencia intentó exponer en forma lógica los principios en que se habían apoyado sus éxitos de administrador pues el éxito no tiene nada de difícil ni desusado, es simplemente, consecuencia lógica de atenerse estrictamente a los principios.

Lo negativo de los principios expuestos por Fayol, fue su enfoque burgués, de apropiación personal de la plusvalía del obrero. Pero la administración socialista puede hacer uso de estos principios y aplicarlos en busca de resultados eficientes y de forma que no menoscaben sus objetivos, es decir, que todos los beneficios y el nuevo valor creado se destine y redistribuya a la colectividad y no a los fines individuales.

He aquí los 14 principios enumerados por Fayol, con el enfoque que el mismo hubo de darles:

División del trabajo.

La división del trabajo es de orden natural. Se observa en el mundo animal, en el que cuanto más perfecto es el ser, más órganos encargados de funciones diferentes posee; se observa en las sociedades humanas, en las que, cuanto más importante es el cuerpo social, más estrecha es la relación entre la función y el órgano. A medida que la sociedad crece, surgen nuevos órganos destinados a reemplazar el órgano único primitivamente encargado de todas las funciones.

La división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

El obrero que hace siempre la misma pieza, el jefe que trata constantemente los mismos asuntos, adquieren una habilidad, una seguridad, una precisión que aumentan su rendimiento. Cada cambio de ocupación lleva consigo un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben verter la atención y el esfuerzo. Se ha reconocido que es el mejor medio de utilizar los individuos y las colectividades.

No se aplica únicamente a las tareas técnicas, sino a todos los trabajos, sin excepción, que ponen en juego un número mayor o menor de personas y que requieren varias clases de capacidades. Tiene la división del trabajo como consecuencia la *"especialización de las funciones y la separación de los poderes"*.

Aunque sus ventajas sean universalmente reconocidas, y no se imagine la posibilidad del progreso sin el trabajo especializado de los sabios y de los artistas, la división del

trabajo tiene sus límites que la experiencia, acompañada del espíritu de medida, enseña a no franquear.

Autoridad y responsabilidad.

La autoridad es el derecho a mandar y el poder hacerse obedecer.

Se distingue, en un jefe, la autoridad, estatutaria que depende de la función, de los reglamentos, el cargo en sí. Mientras que la autoridad personal se hace con la inteligencia, el saber, la experiencia, el valor moral, las dotes mando, los servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

No se concibe la autoridad sin responsabilidad; es decir, sin una sanción (recompensa o castigo) que acompañe el ejercicio del poder. La responsabilidad es el corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapartida necesaria. Allí, donde se ejerce una autoridad, nace una responsabilidad. La responsabilidad arrostrada y aceptada con valentía, es un motivo de consideración, es una especie de valor muy apreciado en todas partes. Sin embargo, la responsabilidad, es por lo general, tan temida como buscada lo es la autoridad. El temor a las responsabilidades paraliza muchas iniciativas y anula muchas cualidades.

Un buen jefe debe tener y difundir en torno suyo el valor de las responsabilidades.

La mejor garantía contra los abusos de autoridad y las debilidades de un alto jefe, es el valor personal, y, sobre todo, el elevado valor moral de ese jefe. Sabido es que ni la elección ni la propiedad, confieren este valor.

La disciplina.

La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestados de acuerdo con los principios y reglamentos de la organización.

Cuando se manifiesta un defecto de disciplina, o cuando la armonía entre jefes y subordinados deja que desear, no hay que limitarse a descargar despreocupadamente la responsabilidad sobre los trabajadores; la mayoría de las veces, el mal se debe a la incapacidad de los jefes.

Los medios más eficaces para establecer la disciplina y mantenerla son:

- A. Los buenos jefes en todos los grados.
- B. Reglamentos los más claros y equitativos posibles.
- C. Sanciones morales o materiales juiciosamente aplicadas.

Hemos agregado uno más:

- D. *Elevación de la conciencia política en los trabajadores.*

Unidad de mando.

Para una acción cualquiera, un funcionario o trabajador no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.

Tal es la regla de la unidad de mando, regla de una necesidad general y continua, cuya influencia sobre la marcha de las organizaciones es igual por lo menos a la de cualquier principio; si se viola, la autoridad sufre menoscabo, la disciplina queda comprometida, el orden alterado, la estabilidad amenazada. *Por estas razones, esta regla ha sido colocada en el orden de los principios.*

Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo individuo o sobre el mismo servicio, se experimenta cierto malestar; si la causa persiste, la turbación aumenta, aparece la enfermedad como en un organismo animal en el que se introduce un cuerpo extraño, y se observan las consecuencias siguientes: bien la dualidad cesa por la desaparición o la anulación de uno de los jefes, y renace la salud social, o el organismo sigue debilitándose.

En ningún caso hay adaptación del organismo social o la dualidad de mando, la dualidad de mando es extremadamente frecuente, se advierten sus estragos en todas las empresas, grandes o pequeñas, en la familia y en el Estado. El mal es tanto más terrible, cuanto que se insinúa en el organismo social bajo los pretextos más plausibles:

- A. Con la esperanza de ser mejor comprendido o de ganar tiempo, o bien para detener inmediatamente una maniobra perjudicial, el jefe C*2 da directamente órdenes a un agente C sin pasar por el jefe C-1.

Si este error de procedimiento se repite, se crea la dualidad de mando con sus consecuencias: vacilación en el inferior, trastorno, contrariedad, descontento del jefe del que se ha hecho caso omiso, confusión en el trabajo, etc.

Se verá más adelante que es posible apartarse de la vía jerárquica cuando sea necesario, evitando los inconvenientes de la dualidad de mando.

- B. El deseo de evitar la dificultad inmediata de la división de atribuciones entre dos socios, dos amigos, dos miembros de la misma familia, hace a veces que la dualidad de mando se establezca en la cima de la empresa desde el comienzo.

El juicio reparto de las atribuciones disminuirá el peligro sin hacerlo desaparecer por completo, ya que entre dos jefes en un pie de igualdad, siempre queda alguna cuestión indivisa.

- C. La imperfecta delimitación de los servicios conduce igualmente a la dualidad de mando: dos jefes, que dan órdenes en un dominio que cada uno de ellos cree pertenecerle, origina dualidad.
- D. Las continuas relaciones entre los diversos servicios, la trabazón natural de las funciones, la frecuencia de la imprecisión de las atribuciones, crean un peligro constante de dualidad.

En todas las asociaciones humanas, la dualidad de mando es fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves, que solicitan particularmente la atención de los jefes en todos los órdenes.

Unidad de dirección.

Este principio se formula así: *“Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objetivo”*.

Es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas y de la convergencia de los esfuerzos.

Un cuerpo con dos cabezas es, en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le es difícil vivir.

No hay que confundir unidad de dirección (un solo jefe, un solo programa) con unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe). Se consigue la unidad de dirección con una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ella.

Subordinación del interés particular al interés general.

Este principio recuerda que, en un organismo, el interés de un individuo no debe prevalecer contra el interés de toda la organización; que el interés de la familia debe predominar sobre el de uno de sus miembros; que el interés del Estado debe anteponerse al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos.

Parece que tal prescripción no debería necesitar ser recordada. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, la flaqueza y todas las pasiones humanas, tienden hacer que se pierda de vista el interés general en provecho del interés particular. Es una lucha continua que hay que sostener.

Remuneración personal.

La remuneración y los métodos de pago deben ser justos y producir satisfacción al trabajador.

Fayol plantea el estímulo material al trabajador a través de distintos modos de retribución (pagos por jornadas, tareas, destajo; prima por participación de los beneficios, subsidios en especie, etc.) considerándolos de gran importancia como elementos de motivación para el obrero y de beneficios para la empresa.

En el sistema capitalista este enfoque es aceptable, pero en la sociedad socialista, donde el trabajador es el propio dueño de los medios de producción y beneficiario directo de las riquezas que produce, el único estímulo aceptable es aquél de tipo moral que se deriva, por elevación del nivel de conciencia, de la certeza de sentirse parte importante en la creación de bienes sociales.

Centralización

Del mismo modo que la división del trabajo, la centralización es un hecho de origen natural; consiste que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen en el cerebro o la dirección, y que del cerebro o de la dirección parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí, que puede ser adoptado o abandonado a voluntad de los dirigentes o de las circunstancias; existe siempre en mayor o menor medida. *La cuestión de la centralización o de la descentralización es una simple cuestión de medida. Se trata de encontrar el límite favorable de la empresa u organización.*

El fin que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal.

Si el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia, la rapidez de sus concepciones, etc., le permiten extender mucho su acción, podrá llevar muy lejos la centralización y reducir el papel de sus colaboradores al de simples agentes ejecutivos. Si por el contrario, conservando el privilegio de dar directivas generales, prefiere recurrir más a la experiencia, a la opinión y a los consejos de sus colaboradores, puede llevar a cabo una amplia descentralización.

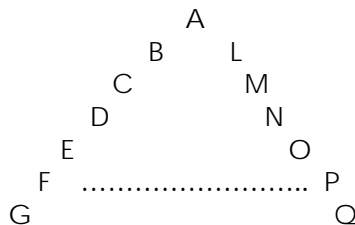
Jerarquía.

La jerarquía es la serie de jefes que va desde la autoridad suprema a los agentes inferiores.

La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unida de mando. Pero no es siempre el más rápido; es a veces, incluso desastrosamente largo en las empresas u organizaciones muy grandes, especialmente en el Estado.

Ahora bien, hay muchas operaciones cuyo éxito depende de una ejecución rápida; por lo cual, hay que poder conciliar el respeto de la vía jerárquica con la conveniencia de ir de prisa.

Supongamos que se trata de poner en relación el servicio F con el servicio G, en una organización cuya jerarquía está representada por la escala doble G - A - Q.



Siguiendo la vía jerárquica, habrá que subir la escala de F a A, y luego bajar de A a P, deteniéndose en cada escalón; subir de nuevo de P a A y bajar de A a F, para volver al punto de partida.

Es evidentemente mucho más sencillo y más rápido, indirectamente de F a P por la pasarela F-P, y es lo que se hace más frecuentemente.

El principio jerárquico quedará salvaguardado si los jefes E y O han autorizado a sus agentes respectivos F y P a establecer relaciones directas, la situación quedará por completo regularizada si F y P informan inmediatamente a sus jefes respectivos en cuanto a lo que han hecho de común acuerdo.

En tanto que F y P permanezcan de acuerdo y sus operaciones sean aprobadas por sus jefes directos, las relaciones directas pueden proseguir; cuando el acuerdo desaparece o la aprobación de los jefes falta, las relaciones directas cesan y la vía jerárquica queda inmediatamente establecida.

Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; no es sensato no seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la organización. Este último puede adquirir una gravedad extrema en ciertas circunstancias. Cuando un agente se encuentra en la obligación de elegir entre los dos procedimientos y no le es posible pedir opinión al jefe, debe tener el suficiente valor y sentirse con la suficiente libertad para adoptar el que el interés general le impone. Pero para que se encuentre en este estado de ánimo, es preciso que haya sido preparado de antemano y que sus jefes le hayan dado el ejemplo. El ejemplo debe venir de arriba.

Orden.

Conocida es la fórmula del orden material: "*un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*". La fórmula del orden social es idéntica: "*un lugar para cada persona y cada persona en su lugar*".

Orden material. Según la definición precedente, para que el orden material reine, es preciso que se haya reservado un lugar para cada objeto y que todo objeto se encuentre en el lugar que se le ha asignado.

¿Basta con esto? ¿No es preciso además que el lugar haya sido bien elegido?

El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materiales y las pérdidas de tiempo. Para que el objetivo se logre totalmente, es preciso no sólo que las cosas estén en su lugar, bien dispuestas, sino, además, que el lugar haya sido elegido de modo que facilite lo más posible todas las operaciones.

Si esta última condición no se cumple, el orden es sólo aparente. El orden aparente puede encubrir un desorden real. Ocurre, por el contrario, que un desorden aparente corresponde a un orden real. Tal es el caso de los papeles esparcidos de acuerdo con la voluntad del que trabaja con ellos, y que otra persona bien intencionada, pero incompetente, dispone de otra manera y ordena en pilas bien alineadas. El primero ya no encuentra papel alguno.

El orden perfecto supone un lugar juiciosamente elegido; el orden aparente no es más que una imagen falsa o imperfecta del orden real.

La limpieza es un corolario del orden. La suciedad no tiene reservado lugar alguno.

Un cuadro gráfico que represente el conjunto de los inmuebles, dividido en tantos compartimientos como agentes responsables hay, facilita mucho el establecimiento y el mantenimiento del orden.

Orden social. Para que el orden social reine en una organización, es preciso. Según la definición, que haya un lugar reservado para cada agente, y que cada agente esté en el lugar que se le ha asignado.

El orden perfecto exige además que el lugar convenga al agente o funcionario, y que éste convenga a su lugar.

El orden social comprendido así supone resuelta dos operaciones administrativas de las más difíciles: una buena organización y un buen reclutamiento. Fijados los puestos necesarios en la marcha de la empresa, se han reclutado los titulares de esos puestos y cada funcionario ocupa aquél en el que puede prestar los mejores servicios. Tal es el orden social perfecto.

Equidad.

¿Por qué equidad y no justicia? La justicia es la realización de las convenciones establecidas. Pero las convenciones no pueden preverlo todo, es preciso a menudo interpretarlas o suplir su influencia.

Para que el personal se siente alentado a aportar en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el entusiasmo de que es capaz, es preciso que sea tratado con benevolencia; la equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

La equidad no exige ni la energía ni el rigor, exige en la aplicación, mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad.

El deseo de equidad, el deseo de igualdad, son aspiraciones que hay que tener muy en cuenta en el trato del personal. Para dar a esas necesidades la mayor satisfacción posible, sin descuidar ningún principio. Sin perder de vista el interés general, el jefe de la organización debe a menudo poner en juego sus más elevadas facultades. Debe esforzarse en hacer penetrar el sentimiento de igualdad en todos los grados de la jerarquía.

Estabilidad del personal.

Un funcionario necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizarla bien, admitiendo que goce de las aptitudes necesarias.

Si se cambia de lugar al funcionario, cuando su iniciación termina o antes que haya terminado, no habrá tenido tiempo de prestar un servicio apreciable, y si la misma cosa se repite indefinidamente, la función jamás estará bien realizada.

Las perjudiciales consecuencias de tal inestabilidad son temibles, sobre todo en las organizaciones importantes donde la iniciación de los jefes es generalmente larga. Se necesita mucho tiempo, en efecto, para conocer a los hombres y las cosas de una organización grande, para encontrarse capacitado, para decidir un programa de acción, para adquirir confianza en sí mismo e inspirar confianza a los demás.

Por eso se ha comprobado con frecuencia que un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por él.

Sin embargo, los cambios de personal son inevitables: la edad, la enfermedad, la jubilación, la muerte, alteran la constitución del cuerpo social, determinados agentes cesan de poder desempeñar sus funciones, en tanto que otros se vuelven capaces de abordar más grandes responsabilidades.

Como todos los demás principios, el de la estabilidad es también una cuestión de medida.

Iniciativa.

Concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es también unote los más poderosos estímulos de la actividad humana.

Esta posibilidad de concebir y de ejecutar es lo que se llama iniciativa. La libertad de proponer y la de ejecutar son también, cada una por su parte, iniciativa.

En todos los niveles de la escala social, el celo y la actividad de los funcionarios están acrecentados por la iniciativa.

La iniciativa de todos, complementando la del jefe y, en caso necesario, supliéndola, es una gran fuerza para las organizaciones. Esto se advierte sobre todo en los momentos difíciles. Por eso, es preciso fomentar y desarrollar lo más posible esta facultad.

Se necesita mucho tacto y cierta virtud para animar y sostener la iniciativa de todos en los límites impuestos por el respeto de la autoridad y de la disciplina. Es preciso que el jefe sepa hacer algunos sacrificios del amor propio para dar satisfacciones de esta naturaleza a sus subordinados.

En igualdad de circunstancias, un jefe que sabe fomentar la iniciativa en su personal, es infinitamente superior a otro que no lo hace.

La unión del personal

"La unión hace la fuerza"; este proverbio se impone en la meditación de los jefes de organizaciones.

La *"armonía"* y la unión en el personal de una organización, constituyen su gran fuerza. Hay, pues, que esforzarse por establecerla.

Entre numerosos medios que se pueden emplear, debe señalarse un principio que se debe observar y dos peligros que han de evitarse. El principio que se debe observar es la unidad de mando; los peligros que hay que evitar son la mala interpretación de la divisa *"divide y reinarás"* y el abuso de las comunicaciones escritas.

Refiriéndose al primero podemos decir que no se debe fomentar la división del personal. Dividir las fuerzas enemigas para debilitarlas es hábil; pero dividir las propias es una grave falta contra la organización. Ya sea esta falta el resultado de una insuficiente capacidad administrativa o de una imperfecta comprensión de las cosas, o de un egoísmo que sacrifica el interés general a un interés personal, siempre es condenable, puesto que perjudica a la organización.

No se necesita ningún talento para sembrar la división entre los subordinados; está al alcance de cualquiera. Se necesita, por el contrario, un talento efectivo para coordinar los esfuerzos, estimular el celo, utilizar las facultades de todos y recompensar el mérito de cada uno, sin despertar suspicacias celosas y sin alterar la armonía de las relaciones.

Y, al segundo, para tratar una cuestión de trabajo, o para dar una orden que debe ser concretada con explicaciones, es generalmente más sencillo y más rápido operar verbalmente que por escrito. Sabido es, además, que los conflictos o los equívocos, que podrían resolverse o desvanecerse en una explicación o conversación, se envenenan a menudo por correspondencia. Siempre que sea posible, las relaciones deben ser verbales. Se gana con ello en rapidez, en claridad y en armonía.

El poder de la unión del personal no se manifiesta únicamente por los felices efectos de la armonía que reina entre los funcionarios de una misma organización: los organismos sindicales y políticos desempeñan un papel fundamental en el manejo de las organizaciones y en la ejecución de sus programas.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Fue el propio Henri Fayol el que desmenuzó la administración en cinco aspectos fundamentales: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

En realidad, el término previsión tenía dos significados para su autor: vaticinar y hacer planes. Por lo cual son en realidad seis los aspectos considerados por Fayol como elementos integrantes de la administración.

Estos seis aspectos se dividen en tres grandes grupos, relacionados entre sí de igual forma que proceso y efecto. Es decir:

Vaticinar lleva a hacer planes.

Organizar tiene por objeto coordinar.

Dirigir acaba en controlar

El principio que sustenta todo el proceso de la administración es la investigación (no mencionado por Fayol).

La investigación entra en proceso con el vaticinio y su efecto es un plan o planeamiento.

El vaticinio tiene su principio propio, a saber la adecuación, y entra en proceso con la organización, puesto que lo primero que se hace al mirar hacia el porvenir es procurar establecer los medios humanos y materiales para hacer frente a la situación futura que se prevé. Su efecto es la coordinación.

Por último, el planeamiento encuentra su principio en el orden, entra en proceso con el mando (dirección), y su efecto es el control.

De lo anterior se deriva que todo principio tiene su proceso y su efecto y que si se ha identificado correctamente, se encontrará que el proceso y el efecto tienen, a su vez, cada uno de ellos, un principio, un proceso y un efecto.

1.PRINCIPIOS	2.PROCESO	3.EFECTO
I. Investigación Todo procedimiento científico se apoya en la investigación de los hechos, que de esta manera se convierte en el primer principio de la administración	VATICINIO La investigación entra en proceso con el vaticinio	PLANEAMIENTO y cobra efecto con un plan
<p>VATICINIO</p> <p>Debe revestir una forma que corresponda a las realidades de la situación, a saber con el objetivo general y la política de líneas generales de la organización. Por lo tanto, encuentra su principio fundamental en:</p>		
II. ADECUACION Ver que la organización human y material sea adecuada a objetivos, recursos y necesidades de la organización.	ORGANIZACIÓN El vaticinio entra en el proceso con el establecimiento de una organización adecuada,	COORDINACIÓN y cobra efecto con la coordinación.

PLANEAMIENTO		
El propósito del planeamiento es asegurar una acción sistemática de acuerdo con el objetivo general y la política de líneas generales de la organización. Por lo tanto, encuentra su principio fundamental en el :		
III. ORDEN Asegúrese el orden material y humano.	MANDO El planeamiento entra en proceso con el mando. Establézcase una dirección que sea competente y tenga unidad de propósito,	CONTROL y cobra efecto con el control. Sujétese todo a control

El cuadro sinóptico señalado anteriormente, elaborado por L. Urwick, y presentado en su obra "Los elementos de la administración", tercera edición en español, recoge esta disposición de los elementos de la administración citados por Fayol.

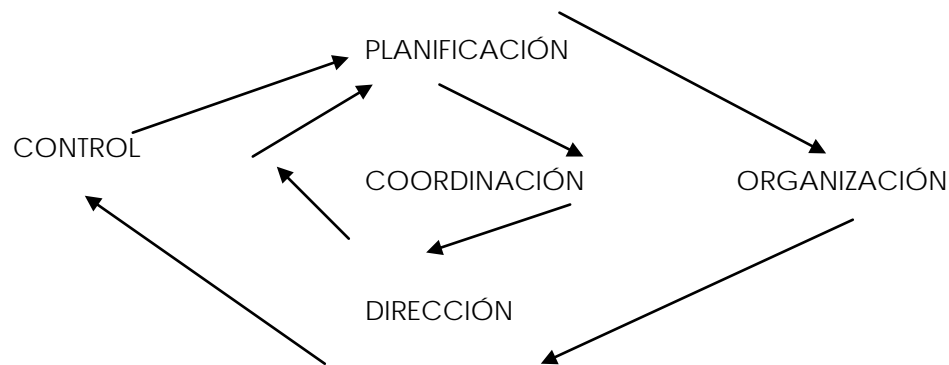
Nosotros consideraremos el proceso administrativo integrado solamente por cuatro elementos: planificación, organización, dirección y control.

La coordinación no es un elemento del proceso que se puede considerar como una etapa dentro de una actividad global. La coordinación no es otra cosa que guardar el equilibrio entre los diversos elementos que componen un todo.

Según sea el comportamiento de esos elementos, para alcanzar un objetivo, tendremos como consecuencia una actividad coordinada o descoordinada. Si los elementos de un todo se encuentran íntimamente relacionados entre sí, y no existen problemas de comunicación o entendimiento entre ellos, es muy probable que las actividades se realicen en forma coordinada. De igual manera, si los elementos del proceso obedecen a determinadas características de eficiencia y comportamiento, la coordinación como una consecuencia inherente a él, será lograda en mejor forma.

Considerado así, el proceso administrativo tendría las siguientes características:

- A. Es universal, lo que significa que se presenta en cualquier institución, actividad y nivel de ella.
- B. Es recurrente, en el sentido que un elemento da lugar a la aplicación de otro, de modo que toma la forma de una espiral interminable.



- C. Tiene como resultante la coordinación. En la medida que los distintos elementos del proceso administrativo, planificación, organización, dirección y control se conformen adecuadamente, como una consecuencia de la misma recurrencia y universalidad, entonces habremos logrado coordinación. Se planifica para coordinar, se organiza para obtener coordinación, etc.

DISTINTOS ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN.

El interés demostrado en el estudio de la teoría administrativa a través de investigaciones científicas, ha sido abordado por distintos especialistas con carácter interdisciplinario. Esta situación ha traído una ola de grandes diferencias y aparente confusión acerca de la administración.

Parece ser que muchos autores especializados en disciplinas distintas (psicología, sociología, matemáticas, etc.) han pretendido ser originales en sus pensamientos acerca de la administración. Para defender esta originalidad, han llegado a despreciar y, a veces, interpretar mal, lo que otros han dicho, pensado o hecho. Esta situación ha provocado una dificultad en ponerse de acuerdo con el significado de palabras claves como administración, organización, dirección, etc., que ha desembocado en una gran confusión semántica.

ENFOQUES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Algunos ven la administración como un proceso de hacer cosas a través de personas que operan en grupos organizados.

Miran la administración como un proceso universal, sin tomar en cuenta el tipo de instituciones, o el nivel dentro de una institución; aunque reconocen, obviamente, que el medio administrativo difiere dentro de las instituciones y de sus niveles. Se puede decir que el padre de este enfoque fue Fayol.

Plantean, además, que la experiencia puede ser organizada a través de un proceso lógico, de tal manera que la práctica pueda ser mejorada por medio de una investigación. Tratan de probar empíricamente los principios, y de enseñar los fundamentos que están envueltos en el proceso de la administración.

Enfoque empírico.

Otros estudiosos son más empíricos y ven la administración como un estudio de la experiencia. Piensan que si se estudia la experiencia de ejecutivos exitosos o los errores cometidos, o si tratamos de resolver problemas administrativos, se aprenderá a aplicar en forma más efectiva las técnicas administrativas.

Enfoque de la conducta humana.

Están también los psicólogos, nacidos de las experiencias de Hawthorne (estudios realizados en Chicago sobre la influencia de las condiciones ambientales en el rendimiento de los obreros) y del interés en las relaciones humanas durante la época de los años 30 y 40, que ven la administración como un complejo de relaciones interpersonales y que la conciben apoyada en la nueva ciencia de la psicología.

Los psicólogos se concentran en el aspecto "persona", haciendo descansar la administración en el principio donde la gente trabaja en grupos con el fin de cumplir ciertos objetivos, de manera tal que "las personas deben entenderse entre sí" ..

Enfoque del sistema social.

Hay otros que ven la administración, simplemente como una manifestación de los aspectos culturales e institucionales de la sociología. Identifican un sistema social de interrelaciones culturales en la administración.

Enfoque de la teoría de las decisiones.

Existen aquellos que consideran la adopción de decisiones como la parte central de la administración. Este grupo se concentra en el estudio del enfoque racional frente a una decisión (la selección entre posibles alternativas de un curso de acción o de una idea).

Enfoque de los matemáticos.

También están los matemáticos que piensan en la administración como un ejercicio de relaciones lógicas expresadas en símbolos y en la elaboración de modelos. El enfoque central es el modelo, ya que a través de esta herramienta, el problema se expresa en sus relaciones básicas y en términos de selección de metas y objetivos.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Se ha dicho anteriormente que la acción administrativa consiste en conseguir un objetivo, coordinando, dirigiendo y guiando los esfuerzos.

El conjunto de esfuerzos se descomponen en general en actos de mando (órdenes que se dan a personas), y actos de control de lo que los otros realizan. Este proceder administrativo, como todo proceder humano reflexivo, tiene una secuencia en el tiempo, que los científicos han encerrado en la fórmula:

PREVER ----- PROVEER ----- ACTUAR

Este quizá sea un esquema por el que atraviesa cualquier actividad humana, ya que por ser tal tiene que verse influida por la razón. Ahora bien, el actuar humano debe ir acompañado por una decisión, ya que actos y decisiones están íntimamente relacionados, formando un sistema de decisiones y actos coordinados para llegar al objetivo.

Según lo anterior y de acuerdo a decisiones racionales, tratemos de encontrar un sistema lógico de relaciones para el actuar administrativo, que nos permita lograr un objetivo predeterminado.

¿Cómo podremos descomponer una actividad humana en general? Primero es necesario tener un conocimiento acerca de lo que se va a llegar, seguidamente se debe pronosticar sobre bases hipotéticas, luego poner en marcha la realización de la acción (dinamizar el propósito de acción) y después se puede realizar un reexamen, para ver si se hizo todo de la mejor manera.

La actividad administrativa cae dentro de este esquema del actuar humano, pero en el hecho es muy difícil distinguir "etapas" que componen un proceso. Numerosos autores se han interesado en la materia y no ha pasado de ser, el proceso administrativo, una mera abstracción teórica con fines prácticos para ordenar conocimientos y con dificultades de que se cumplan rigurosamente en la práctica.

En el hecho esto se ha demostrado por sí solo. Efectivamente, no hay acuerdo sobre cuales serían realmente las etapas que habría que distinguir en este proceso. Más aún, si algunas coinciden en su nombre, no lo son en cuanto al concepto dado por el autor. Sin embargo, aun cuando son distintas, no dejan de coincidir en aquellos puntos centrales que son propios de una actividad humana ya analizada.

De las ideas comunes contenidas en los estudios de esos distintos autores es que hemos adoptado las etapas de planificación, organización, dirección y control.

Podemos decir entonces que el proceso administrativo es una abstracción teórica con fines metodológicos sobre los pasos o etapas destinados a obtener un objetivo.

Planificación: Es la concepción anticipada de una actividad elegida racionalmente, como fruto de una evaluación entre medios y fines.

Organización: Es la disposición de las partes de un todo, de modo que su acción interrelacionada se adecue al objetivo de ese todo.

Dirección: Implica la toma de decisiones que se transforman en órdenes que traigan consigo acciones concretas.

Control : Implica la comparación de lo planeado y lo realizado, análisis de las diferencias y la adopción de las medidas correctivas necesarias. Tiene un carácter regulador en el sentido de que permite adaptar la marcha administrativa a la "velocidad necesaria" compitiendo con la planificación, que es la encargada de concebir lo que se quiere realizar según lo preestablecido.

Por tanto, administrar no es más que planificar, organizar, dirigir y controlar, realizando cada una de esas etapas en forma escalonada y continua, tratando de lograr la coordinación como resultante de cada una de ellas.

LAS CONDICIONES DE UN BUEN DIRECTOR ADMINISTRATIVO.

Para conducir un grupo humano hacia la consecuencia exitosa de un objetivo predeterminado, es necesario que el dirigente (administrador) reúna tres capacidades básicas personales:

- A. Capacidad técnica suficiente para cumplir con la mecánica del trabajo al que se lo destina.
- B. Suficiente capacidad humana como para trabajar con los demás, llegar a ser un miembro eficaz del grupo y construir cooperativamente en el equipo que él dirige.
- C. Capacidad conceptual suficiente como para reconocer las relaciones de los diversos factores involucrados en esta situación, los que han de permitirle tomar el camino que reporte mayores beneficios para la organización y sus fines.

La importancia relativa de estas tres capacidades parece varias según sea el nivel de la responsabilidad dirigente. En los niveles inferiores se necesita más capacidad técnica y humana. En los niveles intermedios la eficacia del administrador depende fundamentalmente de sus capacidades humanas y conceptuales. Finalmente, en los niveles superiores (en el vértice de la organización), la capacidad conceptual es la más importante para una administración eficaz.

Estas tres capacidades serían imposibles de obtener sin la conjunción en el administrador de una serie de requisitos y atributos personales, de los cuales se hablará por separado a continuación.

Integración revolucionaria.

Jamás será un buen administrador, por muchas capacidades técnicas que reúna, el funcionario cuyo nivel ideológico no esté a la altura de nuestras concepciones revolucionarias. El administrador en nuestro país debe pensar y actuar en todo momento como un revolucionario.

Educación.

Debe tener la preparación técnica suficiente en Administración de Salud Pública, y además una cultura general.

Experiencia personal.

Cada cual administrará acorde con su personalidad, pero será la experiencia quién le indique la forma correcta de abordar los problemas. El resultado de su administración será reflejo de su personalidad y experiencia.

Conocimiento íntimo del organismo a que pertenece.

No es posible administrar si se desconocen los principios y objetivos de la organización a la que se pertenece. Igualmente es necesario el conocimiento de la comunidad a la que se sirve.

Personalidad.

Las características necesarias que contribuyen a una personalidad atractiva y agradable, captarán la confianza y promoverán la buena voluntad del personal y de los pacientes.

Espíritu de servicio.

Esta característica completará con éxito el trabajo del administrador, pues inspirará en el pueblo y en los trabajadores de la institución el sentimiento de que dicho funcionario está siempre en la mejor disposición de resolver los problemas, y atender con eficiencia y resolución cualquier queja o sugerencia.

Imaginación.

Es importante este recurso no solo para resolver situaciones nuevas o inesperadas sino, también, para que contagie su entusiasmo e interés a todos los trabajadores de la organización, y los haga reconocer su capacidad de afrontar en la mejor forma situaciones difíciles.

Iniciativa.

El éxito de su actuación está muchas veces ligado a la actitud de crítica sistemática, a método y procedimientos consagrados, de manera que puedan encontrarse ajustes beneficiosos a los viejos sistemas, o nuevas formas de realizar mejor la atención sanitaria.

Saber mandar.

Que es la habilidad de transmitir las órdenes a un subalterno, no sólo convenciéndolo de las razones que existen para cumplirlas, sino escoger la mejor forma de transmitir las, poniendo de manifiesto que al realizarla no sólo es una tarea, sino un privilegio que entraña responsabilidad y satisfacción personal para el que la cumple.

Conocimiento de la naturaleza humana.

El diario contacto del dirigente con distintos tipos de personas, lo hará conocer íntimamente las características especiales de las mismas. Debe aprovecharse la oportunidad de hacer resaltar las virtudes de cada uno, de manera tal que, si los defectos no desaparecen, por lo menos tengan menos posibilidades de manifestarse.

Tacto y discreción.

Muchas veces, en forma involuntaria, se pueden lastimar los sentimientos de un grupo o de una persona, si no se usan el lenguaje y el tono adecuados para tratarlos.

Decisión.

El que dirige debe tener la decisión necesaria para llegar a establecer una política de trabajo hasta sus últimas consecuencias, si tiene la íntima convicción de que le asiste la razón, que procede con justicia, que la medida es sana, y que, además, cuenta con el apoyo suficiente para sostener su decisión, aun cuando se interpongan obstáculos difíciles.

Paciencia.

El administrador debe estar consciente de que un cambio, aunque sea y parezca urgente, podrá tardar en efectuarse si los obstáculos son difíciles de vencer. Muchas veces es preferible lograr un objetivo poco a poco, en lugar de provocar violentaciones cuyos efectos negativos producen más desventajas que efectos positivos.

Lealtad.

No sólo debe ser leal con sus propias convicciones, sino aun normar su actitud en ese sentido con la comunidad, la organización y los trabajadores que dependen de él, lo cual contribuirá a acrecentar el prestigio de la institución.

Estabilidad emocional.

Los despliegues innecesarios de fuerza, la exhibición de emociones exageradas, o de un carácter irritable y agresivo, no son compatibles con una buena administración. Hay que recordar que si alguien tiene derecho a exhibir un temperamento emocional, este privilegio deberá reservarse exclusivamente para los enfermos y sus familiares.

Ecuanimidad.

Debe saber escuchar todos los ángulos de un problema y evitar que los prejuicios lo predispongan en su actuación.

Capacidad para aceptar críticas.

Debe reconocer sus errores y aceptar las críticas constructivas.

Capacidad para guiar a los demás.

Debe saber aconsejar y guiar tanto a trabajadores como a pacientes.

XVI – SOBRE LA SALUD PÚBLICA – ALGUNOS INDICADORES ALCANZADO EN 2007

FUNCIONES DE LA SALUD PÚBLICA.

Salud Pública es uno de los instrumentos de la colectividad organizada para mejorar el equilibrio entre el hombre y su ambiente natural y social. La misma tiene las siguientes funciones:

Funciones de protección de la salud.

Tendientes a suprimir los riesgos, sobre todo microbianos, resultantes de la vida en común. Estas funciones son básicas par el logra de la salud, y se cumplen a través de:

- A. La higiene o control de los factores ambientales relacionados con la salud (saneamiento), tales como:
 - 1. Control de sistemas de abastecimiento de agua y de eliminación de excretas.
 - 2. Control de insectos, roedores, basuras y animales en general.
 - 3. Control de alimentos.
 - 4. Saneamiento de viviendas, industrias y locales de reunión.
 - 5. Control de radiaciones, poluciones atmosféricas y otros riesgos o molestias.
- B. Epidemiología y control de enfermedades trasmisibles, agudas y crónicas, incluyendo tuberculosis, venéreas, parasitarias, sanidad internacional y otras de trascendencia.

Funciones de fomento de la salud.

Tendientes a promover el óptimo desarrollo físico y mental del individuo. Pueden estimarse la "superestructura" de la salud pública. Se cumplen a través de:

- A. Protección materna e infantil (gestantes, puérperas, lactantes, preescolares y escolares).
- B. Higiene de la alimentación y de la nutrición.
- C. Higiene y medicina del trabajo: prevención de riesgos, examen de salud, tratamiento y rehabilitación.¹
- D. Higiene mental e higiene general del adulto (prevención de otras enfermedades frecuentes).*

Funciones de recuperación de la salud.

Para lo cual se realizan las siguientes actividades:

¹ En un esquema de este carácter es inevitable que ciertas funciones mezclen elementos de protección, fomento y recuperación de salud, los cuales se hayan indisolublemente ligados en la práctica.

- A. Atención médica y paramédica del enfermo, general y especializada, en consultorios externos y hospitales.
- B. Atención estomatológica preventiva y curativa.*
- C. Asistencia del anciano y del inválido.*
- D. Rehabilitación.
- E. Suministro de medicamentos (servicio farmacéutico).

Funciones generales o de servicio.**

- A. Estadística demográfica, biosocial y administrativa.
- B. Laboratorio (diagnóstico, producción, control e investigación)
- C. Educación y divulgación sobre los problemas de salud, el individuo, la familia, la escuela, los grupos y la comunidad.
- D. Servicios de enfermería.
- E. Servicio social.
- F. Formación y perfeccionamiento de personal.
- G. Servicios legales: preparación y aplicación de leyes y reglamentos..
- H. Servicios de arquitectura
- I. Servicios auxiliares (presupuesto, contabilidad, finanzas, aprovisionamiento, movilización, registro y control de personal, partes y archivos, concesión de beneficios, imprenta, etc.,)
- J. Investigación de técnicas y procedimientos sobre la base del material acumulado, y mediante funciones y actividades del servicio en los distintos niveles.

EVOLUCION DE LA SALUD PÚBLICA EN EL MUNDO.

La salud pública es una ciencia, cuyo desarrollo está íntimamente ligado con el progreso de la medicina, con el de otras ciencias y con el movimiento social. Sus orígenes, al igual que el resto de los conocimientos humanos, se remonta a muchos siglos.

Cuando la humanidad estaba repartida en pequeños grupos aislados, sobre extensas superficies, la naturaleza le brindaba todos los elementos necesarios para la vida, en forma adecuada a la conservación de la salud: el aire libre que se respiraba era puro, el agua no contenía sustancias u organismos perjudiciales a su economía, el suelo se encargaba de transformar rápidamente la materia orgánica perjudicial a la vida. Pero, a medida que los grupos humanos fueron más numerosos, la superficie ocupada por ellos aumentó, y, sobre todo, al cambiar la humanidad su vida nómada por la sedentaria, creándose así los primeros agrupamientos humanos, surgieron causas cada vez más graves de insalubridad en el medio ocupado, que llegaron a vencer los recursos purificadores de la naturaleza, entonces se hace necesaria la acción del hombre en defensa de su vida amenazada. Tan evidentes resultaron los efectos de la insalubridad del medio ocupado, que prácticamente, desde los comienzos de la historia, se comprendió la necesidad de establecer normas y procedimientos que permitieran la vida en comunidad. Estas normas y procedimientos de salud pública fueron recogidos, bajo preceptos religiosos, en los libros sagrados de la India, en la Biblia, en el Corán y en otros códigos practicados por distintos pueblos. El mundo antiguo observó reglas y prácticas sanitarias, tales como la construcción de grandes obras de ingeniería hidráulica, que le permitieron concentrar miles de habitantes en

** Se trata de actividades fundamentales para el correcto ejercicio de las anteriores, y cuya importancia no es siempre debidamente apreciada.

ciudades como Alejandría, Roma, Babilona y otras, haciendo compatible la vida en aglomeraciones.

Con la caída del Imperio Romano, en el siglo V de nuestra era, sufre la Europa civilizada el gran eclipse de oscurantismo e insalubridad que se conoce como la Edad Media, durante la cual, con el abandono de las prácticas sanitarias, surgieron las grandes epidemias conocidas con el nombre de "azotes pestosos", que diezmaron las grandes urbes.

No es hasta la primera mitad del siglo XIX, con los descubrimientos bacteriológicos de Pasteur, y con el informe histórico del reformador social inglés Edwin Chadwick, motivado por condiciones de insalubridad que se derivaron la Revolución Industrial Inglesa, que se sientan las bases científicas en la práctica de la salud pública. Sin embargo, el movimiento sanitario sólo ha tenido cabida en el curso del desarrollo social, cuando las ideas del humanismo y de la revolución del siglo XIX impulsaron en la conciencia colectiva el reconocimiento y el respeto al individuo y a la dignidad personal.

Nadie discute hoy el derecho del hombre a la salud, al pleno beneficio de todos los conocimientos disponibles para su fomento y protección. Es interesante destacar que el concepto de salud pública en el siglo XIX estaba orientado hacia fines puramente utilitarios, es decir, a obtener obreros y soldados sanos, de alto rendimiento para las insalubres industrias nacientes, y para las guerras imperialistas.

En un principio, la salud pública no existía como una profesión, y no surge como tal hasta que la presión de los propios interesados de las clases más pobres, necesitadas de la protección de su salud, exigieron como derecho inalienable del hombre la aplicación de los grandes progresos científicos.

Poco a poco se fueron organizando en distintos países los servicios de salud pública, y la creación de cursos y escuelas sanitarias para la enseñanza de esta especialidad. En sus primeras épocas, la salud pública se ocupó fundamentalmente del control de las enfermedades transmisibles que tenían especial importancia social como la tuberculosis, la sífilis y la lepra. Después fueron surgiendo departamentos de salud pública más progresistas, como los de atención materno-infantil, higiene escolar, higiene del trabajo, higiene mental, higiene de la nutrición y otros.

En los países del Tercer Mundo, el primer problema de salud pública es el subdesarrollo económico, con su círculo vicioso de miseria, analfabetismo y enfermedad, común denominador de todos los pueblos explotados por imperialismo, donde el índice de mortalidad infantil alarmantemente elevado, la desnutrición y la escasa expectativa de vida de la población, constituyen la contribución inhumana a la explotación del hombre por el hombre.

El triunfo de las revoluciones socialista en el mundo, con su acelerado camino hacia el comunismo, borrarán para siempre las injusticias sociales, devolviendo a los pueblos sus derechos indiscutible a la salud y a la felicidad.

HISTORIA DE LA SALUD PÚBLICA EN CUBA.

Al igual que el resto de la humanidad, la historia de nuestra salud pública se remonta a la época en que vivieron nuestros primitivos pobladores. A los fines de su breve reseña, la dividiremos en cinco periodos.

Período precolombino (anterior a 1492).

La primera noticia sobre la medicina de los indígenas cubanos se le atribuye al propio Cristóbal Colón, cuando escribe en su diario, el lunes 5 de noviembre de 1492: "...Diz que dijo un indio por señas que el almáciga era buena para cuando dolía el estómago..."

Los taínos y los siboneyes (guanajatabeyes) fueron los principales pobladores de nuestra isla durante el período precolombino. Tanto a unos como a otros se les atribuyeron costumbres sanitarias, tales como las del baño y las de inhumar los cadáveres, en algunos casos con cremación previa.

Las costumbres indígenas de tomar el baño a menudo, dio lugar a una real cédula española recomendando a los colonizadores que no se les tolerase bañarse con tanta frecuencia, "pues somos informados de que eso les hace mucho daño".

Los ejercicios físicos y la recreación, los practicaban jugando al "batey", especie de balompié en el que usaban pelotas de resina vegetal cocida.

Los *caneyes* taínos eran viviendas espaciosas y pulcramente aseadas.

Su alimentación era variada (frutas, pescados, aves, maíz, yuca, boniato, maní y sal) utilizando la cocción en su preparación.

La sociedad taina estaba organizada en clases, teniendo al frente de cada grupo social un jefe o rey llamado *cacique*. Cada grupo tenía a su vez un *behique* o sacerdote, que ejercía la "medicina" entre los indios.. "Curaban" soplando y con otros actos exteriores, y hablando entre dientes algunas palabras. También daban a mascar tabaco y yerbas a los enfermos, y a beber algunos cocimientos. Ayudaban a tomar purgantes. Si quebrantaban las prácticas rituales, y el enfermo moría, los *behiques* eran castigados por los parientes de su presunta víctima. Los *behiques* obtenían "comunicación" con el otro mundo durante una ceremonia a manera de misa. Esta se caracterizaba por la *cahoba* o *cojoba*, que consistía en absorber por las narices, mediante un tubito en forma de Y, polvo de tabaco.

Antes de la *cojoba*, el *behique* se sometía a largos ayunos durante los cuales tomaba como únicos alimentos *jugos de ciertas yerbas* quizá cocimientos de la coca, abundante entonces en Cuba. "Cuando estaban flaquísimos y macerados, eran ya dignos y aptos para que se les apareciese aquella visión".

La *cojota* era practicada primero por el *cacique*, y después portados los presentes, quienes permanecían en cuclillas en medio de solemne silencio. Cuando todos estaban embriagados o poco menos, el *behique*, en éxtasis real o fingido, respondía a cuantas preguntas se le hacían sobre enfermedades, nacimiento de hijos, adversidades o dichas futuras, y demás cosas cuyo conocimiento únicamente podía tener el *cemi* o divinidad que hablaba por la boca del sacerdote.

Período colonial (1492 a 1898)

La vida de los indios, desde que se inició la conquista, fue de una perpetua agonía. El maltrato que sufrían por parte los españoles culminó con su aniquilación total.

Dice Las Casas: "...en obra de tres meses murieron más de siete mil niños y niñas, por ir las madres al trabajo...además, como llevaban los hombres y las mujeres sanas a las minas y a otros trabajos, y quedaban en los pueblos sólo los viejos y enfermos, sin que persona los socorriese y remediase, allí perecían todos de angustia y enfermedad, sobre la rabiosa hambre...."

A este cuadro de horror, que produjo suicidios en masa, fugas y alzamientos, se sumó la obra devastadora de las enfermedades importadas por los hombres blancos, a las que siguieron las introducidas por los negros traídos para sustituir a los indios: la viruela y la fiebre amarilla.

Durante todo este periodo no existió propiamente una ley sanitaria en el país, aplicándose la legislación española solo en parte y con modificaciones. Todavía al principio del siglo XVII, eran raros los médicos en la isla.

Dos hechos de trascendental importancia sanitaria se producen al iniciarse el siglo XIX: la introducción de la vacunación antivariólica por Tomás Romay (febrero 12 de 1804), y la práctica de las inhumaciones fuera de las iglesias al inaugurarse en 1805 el cementerio Espada, a la entrada del cual existía una lápida en la que su propulsor y constructor lo dedicaba "A la Salud Pública".

Durante el gobierno de Tacón (1834) a 1838) se realizaron importantes obras sanitarias en La Habana, tales como la construcción de la Plaza del Vapor, pavimentación de las principales calles, reorganización del servicio de recogida de basuras, barrido de calles, conducción de la carne en carros cerrados y ordenanzas para que los propietarios de casas fabricasen sumideros en ellas y evitar que las aguas de uso doméstico fueran hacia la vía pública, y que en los mataderos se observara la más estricta limpieza.

Después de la época de Tacón no se hizo ningún esfuerzo apreciable por mejorar el estado sanitario del país, ni siquiera el de la capital y el de las principales poblaciones. La fiebre amarilla era el principal azote de los habitantes de la isla. En 1857 causó en La Habana casi 99 muertes por cada 1 000 habitantes.

El cólera, que hizo su primera aparición en 1833, volvió a causar estragos a mediados del siglo. La mortalidad en el campo era mayor entre los esclavos: las malas condiciones higiénicas en que se les tenía, y no el clima, como era creencia general, causaba corrientemente una mortalidad estimada en el 10 % anual, lo que unido a la escasa procreación y al gran número de hijos de esclavos que morían antes de abandonar la niñez por ser peores sus condiciones de vida que la de sus padres, daba lugar a una demanda constante de trabajadores importados.

El 14 de agosto de 1881, Carlos J. Finlay presenta en la Academia de Ciencias Médicas, Físicas y Naturales de La Habana, su trabajo titulado "El mosquito hipotéticamente considerado como agente de transmisión de la fiebre amarilla", identificando como ese agente al *Aedes aegypti*, y abriendo una nueva era en el mecanismo de transmisión de las enfermedades al demostrar la existencia de vectores animados y hospederos intermediarios.

Por esa época existían en el país las Juntas Provinciales y Municipales de Sanidad, que tenían carácter consultivo para las respectivas autoridades administrativas.

Actuaban también los subdelegados de medicina, cuyas funciones eran las de velar por el ejercicio profesional; los médicos de visita de naves, con funciones cuarentenarias, y los servios especiales de prostitución, reclusión de dementes, penales y médicos de baños.

El servicio sanitario municipal (establecido en 1871) se dedicaba a la prestación de asistencia médica a lesionados en Casas de Socorros y a la asistencia domiciliaria. Contaba, además, con el servicio de necrocomio, el hospital de Aldecoa (presuntos dementes), el laboratorio Químico-bromatológico, y con una brigada de desinfección.

Los hospitales más importantes del país eran el San Felipe y Santiago, que sustituyó al San Juan de Dios, después Nuestra Señora de las Mercedes para hombres, y el San Francisco de Paula para mujeres. No existían hospitales pediátricos o salas especiales para niños. Funcionaba ya a mediados del siglo pasado el hospital San Lázaro para leprosos. El hospital militar El Príncipe, constituido después (1897) por los Barracones de Alfonso XIII, fue convertido más tarde en el Hospital Número Uno, donde se encuentra hoy el Calixto García.

Existían Quintas o Casas de Salud para la asistencia privada de españoles, en especial para los casos de fiebre amarilla y enfermedades venéreas. Finalmente ya funcionaban, además del cementerio Espada, los cementerios Colón, Bautista y Chino.

Período intervencionista (1899 a 1902).

Durante este período de intervención norteamericana se creó el Departamento de Sanidad, entre cuyos servicios figuraba el Cuerpo de Inspectores Médicos, la Comisión de Fiebre Amarilla y la Comisión para el Control del Muermo. Se dictaron los reglamentos de Cuarentena y de Inmigración, y se fundó el Centro General de Vacunación Antivariólica.

En 1900 son confirmadas las teorías y experiencias de Finlay sobre la etiología y transmisión de la fiebre amarilla, aplicándose las medidas recomendadas por el sabio cubano para erradicar dicha enfermedad, cosa que se logró en sólo siete meses (febrero a septiembre de 1901).

Durante este período se realizó un censo de población, y se crearon la Junta Superior de Sanidad y las Juntas Locales de Sanidad en todos los municipios de la Isla, bajo la dependencia de los gobiernos locales.

Es necesario señalar que todas las medidas sanitarias dictadas por el gobierno intervencionista norteamericano, tenían como único fin el de la protección de los ciudadanos de aquel país, y no de la de los cubanos, pues un territorio tan insalubre como el nuestro constituía, por su cercanía, un serio peligro para los habitantes de los Estados Unidos.

Período de la república mediatizada (1902 a 1958).

Al retirarse físicamente los intervencionistas norteamericanos, dejando a los cubanos una república mediatizada, sujeta a los dictados de la Enmienda Platt, se crea el Departamento Nacional de Sanidad, adscrito a la Secretaría de Gobernación, siendo su primer jefe Carlos J. Finlay.

La Comisión de Fiebre Amarilla se convierte en Comisión de Enfermedades Infecciosas.

En enero de 1903 se crea la Junta Superior de Sanidad, presidida también por Finlay, cuya labor más significativa fue la de confeccionar el primer código sanitario cubano: las ordenanzas sanitarias. Estas ordenanzas dieron origen a las Juntas Locales de Sanidad (1908), bajo la responsabilidad de los ayuntamientos del país.

En 1906 se produce la segunda intervención norteamericana, y a finales de la misma (1909) se crea la Secretaría de Sanidad y Beneficencia, la Sección de Estudios e Investigaciones Científicas, la Dirección Nacional de Ingeniería Sanitaria, el Cuerpo de Enfermeras de Dispensarios Antituberculosos, la sección de Biblioteca y Prensa, y otros, pasando a la Secretaría de Obras Públicas los servicios de limpieza de Calles y Recogida de Basuras. Se acometieron obras hospitalarias: ampliaciones del sanatorio La Esperanza, el Calixto García y el Asilo Nacional, quedando planificada la construcción de 40 hospitales para el resto del país.

Se creó la Junta Central de Tuberculosis y se promulgan los reglamentos de farmacia, de instalaciones sanitarias y de las inspecciones de Sanidad y Beneficencia. Se creó la Policía Marítima, y las Estaciones de Inmigración de Santiago de Cuba y Nipe.

Entre los años de 1917 a 1925 se suceden en la Secretaría los doctores Menocal, Méndez Capote, Guiteras y Agramante, los cuales realizaron labores sanitarias de tanta importancia que a esa época se le llamó la "edad de oro de la sanidad cubana".

A partir de 1925 comienza una etapa de total y absoluta decadencia en la salud pública cubana, por el abandono en que, desde entonces, y hasta el triunfo de la Rebelión en 1959, se encontró esa actividad.

Se caracterizó esta etapa por la proliferación de numerosos organismos, que con carácter de autónomos, y bajo el manto de la filantropía y la caridad pública, escondían fines politiqueros y de lucro personal.

La Constitución de 1940 creó el pomposo Ministerio de Salubridad y Asistencia Social, cuyos presupuestos sirvieron, más que para cubrir necesidades del pueblo, para satisfacer apetitos económicos de los gobernantes de turno.

El enfermo se convirtió en un cliente a quien se le vendían los servicios de salud en calidad de mercancía. Aumentaron el número de clínicas mutualistas y de consultorios privados. El subdesarrollo económico, con sus secuelas de hambre, miseria y analfabetismo, hizo crecer el número de enfermos sin posibilidades de atención médica. Sólo la gestión politiquera a cambio del Carné Electoral, era capaz de abrir las puertas de un hospital, que, por demás, muy poco podía ofrecer: servicios de baja calidad.

Período revolucionario (1959 en adelante).

El triunfo de la Rebelión puso fin a la situación imperante, y el desequilibrio físico, mental y social de nuestro pueblo comenzó a repararse.

La construcción del socialismo, con la erradicación del analfabetismo, el desarrollo de los planes de enseñanza, la reforma universitaria, la ejecución en gran escala de planes agropecuarios e industriales, la distribución por igual de las riquezas y la

desaparición de todo tipo de discriminación, ha abonado el terreno para la elevación del nivel de salud de nuestro pueblo.

El reconocimiento de la salud como un derecho del pueblo y una responsabilidad del Estado, han ido decantando todos los vicios y factores negativos que se oponían a ese derecho inalienable.

Se creó un organismo nacional único para administrar todos los servicios de salud; se multiplicó diez veces el presupuesto anterior; se duplicaron el número de hospitales y de camas; se intensificaron los planes docentes para la formación y superación de personal técnico; se erradicaron enfermedades como el paludismo y la poliomielitis que constituían verdaderos azotes de la población; se dio cobertura a todo el país con servicios integrales de salud; se elevó la calidad científica de la medicina, brindándola en forma gratuita, y de tal forma que fuera asequible a todos.

FUNDAMENTOS DE LA SALUD PÚBLICA EN CUBA

Si analizamos el desarrollo del hombre y las distintas estructuras sociales por él creadas desde su aparición en la tierra, vemos que la función del médico surge como una necesidad frente a las agresiones que el hombre recibe del ambiente que lo rodea. Esta actividad médica se vincula a las sociedades primitivas, como todos los demás fenómenos naturales, a razonamientos mágicos, y el decursar de los tiempos va permitiendo el desarrollo de una actitud científica a esos fenómenos.

La función del médico, como es lógico, está determinada, en su esencia, por el contexto social imperante en cada momento. El nivel de desarrollo de la estructura social y su base económica, moldean y determinan las características de la actividad médica en una sociedad determinada.

La ciencia médica, en abstracto, logra su más alto nivel en los países desarrollados económicamente, pero al aplicarse en forma concreta, obedece o depende, esencialmente, del régimen social dentro del cual se aplica.

Los grandes cambios en la estructura económicosocial que se producen al triunfo de la Rebelión, provocan profundas transformaciones en la concepción del trabajo médico en nuestro país. Para el médico de la etapa prerrevolucionaria, su *estatus* económico era el motor fundamental de su actuación, ya que le determinaba una posición dentro de aquella sociedad, le brindaba seguridad y le facilitaba el disfrute de todos los bienes materiales.

Se veía al enfermo como la mercancía necesaria para el beneficio económico; los rasgos humanitarios y la satisfacción intelectual mantenían un sustrato económico que deformaba el trabajo médico.

De otro lado, la atención médica estatal era precaria, y predominaba el ejercicio privado o semiprivado de la profesión. El médico se desplazó a los lugares de mayor desarrollo económico, dejando grandes masas de población, precisamente las más necesitadas, en la mayor desprotección. Esto a su vez determinó una congestión de los recursos médicos en las áreas desarrolladas, mientras había ausencia absoluta en la atención médica de grandes territorios del país.

El carácter marxista de nuestra Revolución implica la ruptura de esta concepción capitalista, postula la atención médica como un derecho del pueblo, y al Estado con la obligación de prestarla a todos por igual. El hombre es el centro de nuestra atención, y el médico desarrolla su trabajo para lograr la felicidad plena del primero.

No es ahora el objetivo fundamental la curación de un enfermo con el beneficio económico del médico, sino mantener al hombre sano, y cuando aparezca la enfermedad curarlo para el goce espiritual y material de todo lo que con su trabajo está creando.

En la sociedad capitalista se plantean dos tipos de atención médica: una de carácter curativo y otra de carácter preventivo. Para nosotros, la medicina es una sola, que debe prevenir y curar, y para enfatizarlo hablamos de *medicina integral*, que no sería otra cosa que ver al hombre como en realidad es: una unidad biológica, psíquica y social, al que debemos ayudar constantemente en su lucha contra las agresiones que pueda recibir del ambiente donde se desenvuelve, al que debemos prevenir toda posible enfermedad, al que curaremos y rehabilitaremos en caso de que la enfermedad aparezca, y siempre con una concepción profundamente humana, teniendo presente los factores que en un orden psicológico o social influyen en su salud o enfermedad.

Para crear este tipo de médico que requiere nuestra sociedad, se postula que *la formación del médico tiene que ir mucho más allá de los conceptos vinculados a preocupaciones impregnadas de carácter personalista o individual, que es necesario la formación de un médico general en el que se hallen balanceados los elementos curativos y preventivos y que sobre todo tenga un concepto cabal de la función social del médico.*

En la sociedad capitalista:

La medicina es una empresa privada. El médico ejerce una profesión llamada *liberal*. Vive de la enfermedad y se dedica fundamentalmente a curar a sus pacientes, devenidos en *clientes*. La enfermedad se convierte así en una mercancía sujeta a los vaivenes de la oferta y la demanda. Las tareas preventivas en la salud pública son ejercidas por una exigua minoría, y se considera actividad burocrática ejercida por los fracasados de la medicina.

En la sociedad socialista:

La medicina es una ciencia al servicio del hombre. La salud es más que un derecho, una necesidad biológica de las personas, y un inestimable bien social. El médico se dedica a aplicar la ciencia sin contradicciones con su esencia misma. Las tareas de salud pública son impulsadas al máximo por el Estado, con todos los recursos disponibles y adquiere el alto rango que le corresponde.

Así como para lograr la formación integral del hombre nuevo, es preciso que se produzca una transformación radical de la sociedad. El concepto integral de la salud del hombre (en sus componentes físico, psíquico y social) y consecuentemente su cuidado integral (preventivocurativo), sólo es posible desarrollarlo en una sociedad cuya estructura se apoye en la propiedad social de todos sus bienes fundamentales, en ausencia de la explotación del hombre por el hombre en un régimen como el nuestro, donde se postule que lo más importante en la sociedad es el hombre y sus crecientes necesidades materiales, espirituales y culturales.

La condiciones que debe reunir el médico que Cuba necesita, pudieran sintetizarse en la forma siguiente:

- A. Una actitud que corresponda al pensamiento marxista que inspira nuestra Revolución. Tiene que ser revolucionario y vincularse estrechamente a los problemas políticos de nuestro país.
- B. Será un médico general con suficientes conocimientos básicos, con un criterio integral, preventivo, curativo y social, que permita un razonamiento objetivo sobre el hombre sano o enfermo y su medio psicosocial.
- C. Conocer la patología más frecuente en nuestro país, y las que requieran, por su magnitud, un estudio prioritario.
- D. Conocer a cabalidad la organización de la salud pública del país, capaz de manejarla y de apoyarse en ella..
- E. Conocer el trabajo productivo que realiza nuestro proletariado, tanto manual como de servicios.
- F. Aunar la teoría y la práctica.
- G. Tener inquietud científica, conocer sus limitaciones personales y mantener un alto espíritu de superación.
- H. Internacionalismo.

Antes del triunfo de la Rebelión no existían, por supuesto, estos conceptos. No existía en nuestro país una verdadera organización de salud pública que fuera capaz de responsabilizarse con la salud de la población cubana. Existían organismos estatales, paraestatales, autónomos, semiprivados y privados, que asumían, en forma sectorial, la responsabilidad del ofrecimiento de servicios.

El organismo gubernamental que concentraba en sí la mayor parte de la responsabilidad en este aspecto, el llamado Ministerio de Salubridad y Asistencia Social, no ejercía una acción normadora ni coordinadora sobre estas múltiples instituciones paralelas.

Ese ministerio carecía de los recursos necesarios para poder realizar verdaderas tareas a favor de la salud de la población, y sus planes quedaban reducidos solamente a actividades de saneamiento ambiental y pequeñas campañas de vacunación, cuando el peligro de alguna epidemia llegaba también a las puertas de la burguesía dominante.

El rasgo más saliente de todo el servicio médico era el de la medicina individualista, con un gran desarrollo de la consulta privada, de clínicas privadas, y con creaciones de instituciones para uso de determinadas clases sociales, existiendo una división completa, y una imposibilidad para que el Estado se pudiera responsabilizar con la salud total de la población; todo esto agravado por la situación de deshonestidad administrativa y el mal uso de los escasos recursos disponibles. Antes del triunfo de la Rebelión, la medicina individualista y la medicina curativa donde el enfermo era una verdadera mercancía, responden al carácter capitalista de la sociedad. El Estado sólo responde a intereses parciales, con grandes limitaciones económicas, y no se crean condiciones dentro de la organización estatal que favorezcan el desarrollo de las ciencias médicas.

Veamos las diferencias fundamentales entre la medicina que existía en nuestro país antes del triunfo de la Rebelión, y la que se practica en el período revolucionario.

- I. *Antes del triunfo de la Rebelión:*
 - A. Ausencia de un plan nacional de salud pública.
 - B. Baja calidad de los servicios estatales, y mejor en los paraestatales y privados.
 - C. Orientación de la medicina hacia aspectos curativos.
 - D. Servicios estatales en grandes ciudades. Abandono de las zonas rurales y de algunas urbanas. Medicina individual. Mercantilismo. Competencia entre los servicios privados.
 - E. Centralización administrativa.
 - F. Desconocimiento por parte del pueblo de las acciones de salud que pudiera beneficiarlo.

- II. *Durante la Revolución:*
 - A. Planificación: todas las tareas de salud se hacen en forma planificada.
 - B. Todas las actividades de salud responden a los adelantos de la ciencia médica.
 - C. Las acciones de salud se realizan orientadas en carácter preventivo curativo.
 - D. La salud del pueblo es responsabilidad del Estado. Los servicios de salud son gratuitos y están al alcance de toda la población.
 - E. Centralización normativa y descentralización ejecutiva.
 - F. Participación de las masas en las tareas de salud.

Grandes esfuerzos fueron necesarios realizar en los primeros años, unido a todas las demás transformaciones de nuestra Revolución, para ir rompiendo la estructura anterior y creando una organización dinámica desde el principio que nos permitiera cumplir los anteriores conceptos, comenzando a centralizar toda la responsabilidad normativa y a descentralizar la superestructura ejecutiva administrativa.

La situación anterior de multiplicidad de organismos con paralelismo de funciones y carentes de cualquier relación entre sí, fue totalmente modificada con la incorporación de todas las instrucciones de salud existentes, en una sola estructura la del Ministerio de Salud Pública, que es responsable de toda acción dirigida a promoción, prevención y recuperación de salud en el país. Este primer hecho, que se considera trascendental, permitió encarar los problemas de salud y su solución, desde un punto de vista nacional y trazar una política, que ha permitido impulsar programas, cuya realización era imposible en la situación anterior.

El concepto preventivo-curativo comenzó a presidir la totalidad de las actividades de Salud Pública en todo el país. Se estableció una política de centralización normativa y descentralización ejecutiva en todas las actividades y se crearon las Direcciones Provinciales, posteriormente las Regionales, más tarde las áreas de salud y continuó desarrollándose la organización con el establecimiento de los sectores. Esto permitió la mejor distribución de los recursos, y consecuentemente, el incremento de los servicios, uniformidad en la atención de toda la población, reducción de gastos administrativos y eliminación de las líneas de mando verticales del nivel central hipertrofiado, acercando la estructura ejecutiva a la base y coordinando las unidades ejecutoras, antes sin relación entre sí.

Se extendieron los servicios de salud hasta las zonas donde nunca existieron antes, principalmente en las rurales, existiendo hoy una infraestructura que cubre los lugares más apartados del país. La actividad educativa y la participación activa de las masas, han logrado éxitos en los principales programas que se han establecido.

Los organismos políticos y de masas de nuestro país han planteado, como parte de la Ofensiva Revolucionaria iniciada en el año 1967, tareas dentro del frente de Salud Pública.

Comités de Defensa de la Revolución (CDR).

- A. Incrementar la pesquisa del cáncer en la mujer, cumpliendo las notas de pruebas citológicas establecidas en los programas.
- B. Cumplir con las donaciones de sangre, que definitivamente erradiquen la posibilidad de que alguien comercie con la necesidad de donación, que pueda plantearle la enfermedad a un trabajador.
- C. Luchar contra el mosquito *Aedes aegypti*, como trasmisor de la fiebre amarilla

PRINCIPALES INDICADORES - CUBA 2007

Fuente : Anuario Estadístico MINSAP

Población total	11 239 128	Centros de Información y otros Centros conectados a INFOMED	546
Hombres	5 626 874	Colaboración médica en	70 países
Mujeres	5 612 254	Camas Asistencia Médica	53 451
Nacimientos	112 472	Camas Asistencia Social	14 572
Defunciones	81 922	Hospitales	220
Mortalidad Infantil	5.3 x 1000 NV	Salas Terapia	
		■ Medicina	85
		■ Pediatría	35
Consultas	78 063 0077	Policlínicos	492
De ellas :	24 444 649 Médicos de Familia	Institutos de Investigación	13
Consulta Méd. x habte.	5,4 al año	Clínicas Estomatológicas	165
Operaciones quirúrgicas	909 295	Hogares de Ancianos	144
■ Mayores	503 492 (55,4 %)	Banco de Sangre	25
■ Menores	405 803 (44,6 %)	Hogares de Impedidos	37
Índice Ocupacional	67,1 %	Hogares Maternos	289
Estadía	9,1 días	Farmacias	2 104
Índice de Rotación	26,9	Ópticas	202
Ingresos Hospitalarios	1 104 263	Sedes Universitarias	2 243
Ingresos x 100 habtes.	9,8	Facultades de Medicina	24
Donaciones de Sangre	421 626	Facultades de Estomatología	4
Donaciones x 100 habt.	3,6	Institutos Superiores de Ciencias Médicas	4
% Población con abasto agua potable	95,6		
% Población con eliminación de excretas	95,0	Presupuesto Salud Pública	4 001 MM pesos
Trabajadores de la salud	522 431	Presupuesto x Habitante	355,99 pesos
De ellos : % mujeres	70,0	Médicos	72 416
% Del total de la población	8,0	Habitantes x médico	155
Alumnos Enseñanza Superior	158 080	Estomatólogos	10 887

**XVI – IDEAS SOBRE MODELOS ÚTILES
PARA CONTROLES SELECTIVOS
E INFORMACIÓN MENSUAL AL CONSEJO DE DIRECCIÓN**

XVI – IDEAS SOBRE MODELOS ÚTILES PARA CONTROLES SELECTIVOS E INFORMACIÓN MENSUAL AL CONSEJO DE DIRECCIÓN.

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Situación material gastable e instrumental	INFORMACIÓN BÁSICA MENSUAL	
PRODUCTOS EXISTENCIA	DÍAS ABASTECIDOS	NO
AGUJAS HIPODÉRMICAS TROCAR CANULA TENEDOR NASAL CANULA DE GUEDEDER CANULA DE TRAQUEOTOMIA TUBO ENDOTRAQUEAL BISTURÍ AGRAFES TITANIUM JERINGUILLAS HIPODÉRMICAS PAPELES INSCRIPTORES PELÍCULA RADIOGRÁFICA REVELADOR RADIO GRÁFICO PELÍCULA DE CIEANGIOGRAFÍA FIJADOR RADIOGRÁFICO SUTURAS CERA HEMOSTÁTICA MOCHAS PRÓTESIS SUTURA CARDIOVASCULAR SUTURA OFTÁLMICA SONDAS FOLEY EQUIPOS DE VENOCLISIS JERINGUILLAS P/BOMBA DE PERFUSIÓN VÁLVULAS CARDÍACAS OXIGENADORES INJERTOS VASCULARES IMPLANTES PARA CIRUGÍA DE CADERA CEMENTO QUIRÚRGICO DIALIZADORES AGUJAS P/FÍSTULAS A-V LINEAS A-V P/DIALIZADORES GUANTES P/CIRUGÍA CATÉTERES P/HEMODIÁLISIS LENTES INTRAOCULARES MATERIAL VISCOELASTICO MODELAJE HISTORIA CLÍNICA MODELAJE CONSULTA EXTERNA MODELAJE CUERPO DE GUARDIA MOODELO DE DIETA MODELO CERTIFICADO DEFUNCIÓN		
OBSERVACIONES:		

ENFERMEROS				
TECNICOS DE LABORATORIO				
TECNICOS DE RAYOS X				
ADMINISTRADORES NO NEDICOS				
TOTAL TRABAJADORES				

GASTABLES Y MEDICAMENTOS CONSIDERADOS FUNDAMENTALES. Servicios De Urgencia.

	Necesidades	Días cobertura	No existencia
Rollo de ERGOCID			
Rollo de ECG			
Rollo para ECO			
Baterías de 1.5 V			
Baterías de 9 V			
Gel de ECO			
Transductor de ECO			
Catéter electrodo			
Catéter oxígeno			
Catéter Swan Ganz			
Catéter venocentral			
Catéteres electrodo para MP externo			
Electrodos para monitorización			
Bolsas colectoras de orina			
Trocar			
Jeringuillas equipo percusor			
Llave de 3 vías			

Marcapasos externo			
Introduccion para marcapasos externos			
Equipos para bomba de infusion			
Toner Holter			
Papel impresion			
Tubos endotraqueales			

Medicamentos:

Estreptoquinasa			
Nitroglicerina EV			
Amiodarona EV			
Lidocaina EV			
Heparina Sódica			
Heparina de Bajo Peso Molecular			
Betabloqueadores EV			
Dopamina			

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Paralizaciones	INFORME DIARIO					
	TOTAL	Paralizados	CAUSA	Afectación	Posibilidad de solución	Hospital/ Provincia
▪ Plantas Eléctricas						
▪ Equipos lavandería						
▪ Equipos estomatológicos						
▪ Ultrasonido						
▪ Tomografía axial computarizada						
▪ ETC.						
▪ Rayos X						
▪ Electrocardiógrafo						
▪ ETC.						
▪						

▪						
▪						

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA		INFORME DIARIO		
Materiales de Laboratorio				
PRODUCTOS PARA	DÍAS ABASTECIDO	DÍAS EN FALTA	GESTIONES E INFORMACIONES	
▪ Glicemia				
▪ Urea				
▪ Colesterol				
▪ Eritrosedimentación				
▪ Transaminasa				
▪ Ácido úrico				
▪ Accesorios para gasometría				
▪ Otros medios de diagnóstico				
▪ Capilares				

XX - BIBLIOGRAFIA.

Puente, Víctor : ***La dirección que merecemos***, Editora Política, La Habana, 2006.

Análisis Estadístico, Ministerio de Salud Pública, 2005.

Normas de Organización y Administración, Ministerio de Salud Pública, Instituto Cubano del Libro, 1971.

Hernández Elías, Roberto : ***Administración de Salud Pública***, Instituto Cubano del Libro, Ediciones Ciencia y Técnica, 1976.

Carnota Lauzán, Orlando : ***Curso de Administración para Dirigentes***, Ediciones Ciencias Sociales, 1985.

Ibérico Europeo de Ediciones, Madrid, 1970.

Manuales de Normas y Procedimientos, Ministerio de Salud Pública, 2002.