

Laboratorios BETERÁ

POLITICAS Y ESTRATEGIAS EN SALUD PÚBLICA

PERFECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL EN EL SECTOR SALUD. PROYECCIÓN DEL DIRECTOR

Julio Beltrán Hernández¹ y María Elena Trujillo Rexach²

RESUMEN: Los cambios ocurridos a finales del pasado milenio tanto en Ciencia y Tecnología como en globalización y política económica no excluyen a las ciencias médicas, lo que obliga a una utilización más adecuada de los recursos para satisfacer las expectativas de los usuarios, médicos y pacientes que a la vez son más exigentes. En este artículo, se propone la misión, visión y proyección estratégica del director y su equipo de dirección en su papel de líderes de las entidades objeto del estudio, así como su estrategia para la dirección por objetivos, con el fin de implementar el perfeccionamiento institucional utilizando como herramientas los principios de la gestión por la mejoría continua de la calidad total o excelencia demostrable, la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba y la Ley 187 de agosto de 1998. Lo primordial resulta el cumplimiento de la misión de las instituciones de una manera eficiente, prestando una atención especial a la selección de cuadros de dirección, científicos, técnicos y personal en general, así como su motivación, superación, permanencia, estimulación material y moral, premiando los resultados, lo que permitirá impulsar la innovación tecnológica y dar un mayor valor agregado a los productos y servicios con una disminución de los costos. Se analiza el papel del sindicato y otras organizaciones políticas y de masas en la lucha por la mejoría continua de la calidad sobre las bases del respeto mutuo y la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva, con el fin de lograr una dirección participativa con la intervención activa de los trabajadores en el cumplimiento de la visión y misión de las instituciones. El autofinanciamiento de los proyectos de investigación, producciones, servicios, el control económico de los recursos con implantación de un sistema de costo, la creación de bienes intangibles derivados de la protección intelectual, la gestión de la información inteligente y el desarrollo de la computación y telecomunicaciones serán de importancia vital al igual que la interrelación de toda la estructura organizativa institucional sin perder la división de funciones y fijación de responsabilidades, lo que significa trabajar en equipos.

DeCS: ORGANIZACION Y POLITICAS GUBERNAMENTALES; DIRECCION ADMINISTRATIVA.

¹ Especialista de II Grado en Hematología. Director de los Laboratorios BETERÁ.

² Licenciada en Información Cientificotécnica y Bibliotecología. Diplomada en Marketing. Responsable del Grupo Comercialización. Laboratorios BETERÁ.

Los cambios ocurridos a finales del pasado milenio tanto en Ciencia y Tecnología como en globalización y política económica, no excluyen a las ciencias médicas, lo que obliga a perfeccionar las estructuras organizativas y los procesos para lograr una utilización más adecuada de los recursos y satisfacer las expectativas de los usuarios, médicos y pacientes que a la vez son también más exigentes.^{1,2}

Por otra parte, en nuestro país las bases generales para el perfeccionamiento empresarial (PE) teniendo en cuenta la resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, fueron puestas en vigor por el decreto ley 187 del Consejo de Estado, del 18 de agosto de 1998, con el objetivo central de incrementar al máximo la eficiencia, eficacia y excelencia en el cumplimiento de la misión sobre las bases de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propicien el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.³ En este momento solo hay 6 empresas en el país en que se aplica dicha ley, pero hay cientos de ella que trabajan por lograr ese objetivo.

Las instituciones de salud no están incluidas durante esta etapa dentro del alcance de esta ley, no obstante desde hace algunos años se han logrado introducir algunas herramientas teóricas en relación con la gestión por la calidad total o excelencia (CTE) en algunas áreas más que en otras⁴ y que sirve de filosofía para ir avanzando, conformando y ejercitando desde el punto de vista teórico y práctico las ideas de perfeccionamiento en el sector.

Es indudable que el director de una entidad que pretende desarrollar este trabajo debe proyectarse en su *misión, visión y proyección estratégica* para la dirección por objetivos, de una manera particular sin entrar en contradicción con las legislacio-

nes vigentes; precisamente este trabajo tiene como objetivo general contribuir al estudio para la introducción del perfeccionamiento en instituciones de salud y en específico proporcionar al máximo dirigente de la unidad y al equipo de dirección una guía con el fin de promover la gestión por la CT con el impacto y beneficios económicos sociales que de ello se deriva.

Métodos

Partiendo de la información obtenida en las bases de datos MEDLINE, LISA e INFOMED, así como en la literatura publicada en el país que aparece en la biblioteca de este trabajo, se realizó un análisis de los Laboratorios Beterá y el Banco de Sangre de Marianao, donde la documentación se debatió dentro del Consejo de Dirección, se seleccionaron los aspectos que debían incluirse en la *misión, visión y proyección estratégica* armónica para la dirección por objetivos de la dirección y su equipo de trabajo, así como experiencias anteriores en la reingeniería de los procesos e implementación de un sistema para la mejoría continua de la calidad en medicina⁵ [Beltrán Hernández J, Trujillo Rexach ME. Reingeniería de procesos y mejoría continua de la calidad en medicina. Libro de reportes cortos. Biotecnología Habana'99, 28 de noviembre - 3 de diciembre, p. 23 c.].

Resultados

El estudio permitió elaborar la misión y visión del director para ambas instituciones y sobre la base de estas, la proyección para la dirección por objetivos tanto estratégicos como normativos y que a continuación detallaremos:

En el anexo 1 se puede observar que el cumplimiento eficiente y eficaz de la misión de las instituciones implicadas, es el primer punto de la misión del director, como es natural empleando para ello un sistema propio de la gestión por la mejoría con cambios metódicos y sin fin de la CTE demostrable y certificada por los organismos regulatorios correspondiente de cada actividad.

El anexo 2 muestra los aspectos que se deben tener en cuenta en la visión realizable, no muy lejana de las posibilidades donde lo primordial es el cumplimiento de las misiones, reingenierizando los procesos para lograr la eficiencia y eficacia de la gestión para lo cual los cuadros de dirección complementarán los requisitos establecidos para su cargo e incrementarán sus habilidades para lograr el trabajo en equipo con responsabilidad colectiva en el proceso por la excelencia y eficiencia económica.

A nuestro recurso más valioso, la fuerza laboral, se le prestará especial atención fundamentalmente en su selección, motivación, superación, permanencia y estimulación material y moral premiando los resultados al tener en cuenta el principio socialista “De a cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo”, principio que permitirá impulsar la innovación tecnológica para dar mayor valor agregado a los productos con disminución de los costos.

El desarrollo de la computación e información científico-técnica, comercial y económica, así como las telecomunicaciones y bienes intangibles producto de patentes, propiedad intelectual, registros y otros, serán aspectos prioritarios.

Un *rol* muy importante lo jugará el sindicato y otras organizaciones políticas y de masas que en sus acciones brindarán el apoyo necesario en la lucha por la mejoría continua de la calidad demostrable sin dejar de jugar su papel sobre las bases del respeto mutuo, la cooperación y análisis de los problemas con filosofía colectiva.

La movilización de recursos para lograr el autofinanciamiento de producciones, servicios especializados, proyectos científicos y de innovación tecnológica, además de la implantación de todos los subsistemas contables incluyendo el de costeo y la demostración de su confiabilidad para el control de los recursos, será la base del éxito.

El primer objetivo estratégico que es trabajar para lograr una dirección participativa que incluya la intervención activa de los trabajadores con el fin de cumplimentar la misión y visión de la institución y los objetivos normativos que se derivan de este, se pueden observar en el anexo 3, entre los que se destacan el dirigir y controlar el cumplimiento de las misiones y proyectarse según la visión. Reingenierizar los procesos y lograr su perfeccionamiento es vital para establecer una adecuada comunicación entre la dirección, subdivisiones estructurales y los trabajadores, creando así las condiciones necesarias para su participación en la dirección de la organización al descentralizar la administración de los recursos, pero asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica. El principio de responder ante un solo Jefe por las decisiones tomadas no estará reñido con la dirección participativa y la discusión de los problemas en colectivo. Seleccionar y preparar los temas que se van a discutir en el consejo de dirección y dar participación a todos sus integrantes, trabajadores, sindicato y la UJC, teniendo presente cumplir y hacer cumplir en su esfera de competencia las legislaciones vigentes, además de dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan de innovación tecnológica, de producción, de servicios, el económico y de negocios así como los presupuestos en correspondencia con los lineamientos emitidos por el nivel superior.

Rendir cuenta periódicamente y cuando sea solicitado a la instancia correspon-

diente sobre el desempeño de toda la organización y del resultado de la gestión, para lo cual debe evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan de innovación tecnológica, el de producción y servicios, el económico, además de los presupuestos de ingresos y gastos.

Otros objetivos normativos dentro de la estratégica son:

- Responder por la seguridad, la protección física y el secreto estatal en la entidad.
- Organizar el trabajo del *forum* de Ciencia y Técnica y participar en sus actividades según corresponda.
- Apoyar el movimiento de innovadores y racionalizadores y el de las brigadas técnicas y juveniles.
- Participar cuando se convoque y si le corresponde en las actividades del Polo Científico y frentes temáticos.
- Garantizar la observancia de los principios éticos de la actividad científica así como los relacionados con la institución.
- Difundir la cultura científica y tecnológica hacia la sociedad y organizar y/o coauspicar eventos científicos en su perfil de trabajo.

También debe crear las comisiones asesoras para el análisis de la admisión, permanencia y promoción de los trabajadores de la entidad y reconocer o retirar la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores de la entidad. Dar por terminada la relación laboral o aplicar según las regulaciones establecidas las medidas disciplinarias que corresponda a los trabajadores de la entidad.

Otros aspectos serían responder por la calidad de las actividades científico-tecnológicas, producciones y servicios de la entidad y el servicio posgarantía y posventa. Autorizar al personal del asegu-

ramiento de la calidad, técnico de protección e higiene del trabajo y otros, a paralizar los trabajos de investigación, producción o servicios ante graves violaciones de la disciplina tecnológica.

Un importante objetivo estratégico es “prestar especial atención al desarrollo de los cuadros de dirección y científicos con el fin de incrementar sus habilidades y preparación para impulsar el proceso de perfeccionamiento por la excelencia y eficiencia económica”. Para lo cual se deberán tener en cuenta los objetivos normativos desarrollados en el anexo 4.

Dotar a los jefes de las facultades necesarias y exigirle las correspondientes responsabilidades. Potenciar el papel del jefe como eslabón primario de la investigación, producción o servicios. Ser exigente en el cumplimiento de los deberes funcionales y tareas asignadas a cada cuadro. Evaluar el desempeño de los cuadros de dirección y científicos según lo normado. Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial de los cuadros y trabajadores, además de aprobar y poner en vigor según lo establecido los reglamentos internos que rigen el trabajo en todas las esferas. Se tendrá en cuenta el principio de la descentralización en la toma de decisiones. El personal dirigente deberá participar activamente en la elaboración de los manuales de procedimientos de manera que se garantice la eficacia, eficiencia y mejoría continua de la actividad. La capacidad de los cuadros y personal dirigente se deberá valorar periódicamente sobre la base de los resultados de su gestión y no al esfuerzo. La gestión por la CTE demostrable y certificada de todas las actividades y área será la razón fundamental en la que deben basar su proyección todos los cuadros para perfeccionar de forma continua la institución. “Fortalecer las relaciones de la dirección, el sindicato, el PCC y la UJC” es un objetivo estra-

tégico para lo cual el director incluirá en sus objetivos (anexo 5) el poner en vigor los reglamentos que rigen el trabajo en todas las esferas de la entidad en coordinación con las organizaciones. Cumplimentar los convenios colectivos de trabajo conjuntamente con el sindicato en los aspectos que le competen. Aprobar de conjunto con el sindicato, el horario de trabajo y descanso según lo establecido y exigir por su cumplimiento, además de los reglamentos para la distribución de la estimulación, teniendo en cuenta las orientaciones establecidas, y la proforma de contrato de la fuerza laboral de acuerdo con lo instaurado.

Especial atención se prestará al *autofinanciamiento* de los proyectos de investigación, producciones, servicios, mediante los controles establecidos en todos los subsistemas contables (anexo 6), para lo que deberá organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la institución estableciendo los procedimientos para este fin, desarrollando las funciones relacionadas con el manejo de las finanzas en su conjunto, y una efectiva gestión de cobros y pagos que permitirá lograr la liquidez necesaria para cumplir las obligaciones económicas además de emitir periódicamente los estados y balances establecidos. El orientar, organizar y ejecutar la creación de las condiciones para reducir los costos y gastos es una prioridad, además deberá solicitar según los procedimientos instituidos, créditos en moneda nacional y divisas, también le corresponde presentar y defender en el nivel que corresponda los distintos planes además del económico y del presupuesto, así como aprobar los balances financieros de la unidad ajustándose a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados y responder por los resultados financieros, la utilización de los activos disponibles, la venta de los activos fijos tangibles ociosos, la aproba-

ción de las solicitudes de crédito en moneda nacional o divisas y el sistema de costo que debe emplear, así como la aprobación de los precios que le corresponda a los productos y servicios externos e internos de la entidad según lo establecido.

Como estrategia se prestará particular atención a la selección, motivación, permanencia y estimulación material y moral de la fuerza laboral (anexo 7). El establecer el sistema para la selección e ingreso de la fuerza laboral, tener en cuenta la proyección estratégica para garantizar el cumplimiento de la misión y garantizar la superación y desarrollo en correspondencia con esta, además de la aplicación de medidas dirigidas a la estimulación con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia son objetivos normativos que responden al estratégico antes señalado. También se debe tener en cuenta la obtención de grados científicos y académicos.

No se debe olvidar la organización y control de salud en el trabajo y medidas de seguridad, en especial las biológicas y del medio ambiente. Se debe asegurar que el personal de la entidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo con las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo. Un aspecto de suma importancia que hay que tener en cuenta es el sistema de estimulación a los trabajadores que se organizará con el sindicato, siempre en correspondencia con los resultados del trabajo, respetando por sobre todo el principio "De cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo" que es necesario reiterar porque es la base sobre la cual descansa la rentabilidad del capital laboral, por lo cual se debe vigilar y exigir por las evaluaciones de la cual depende el estímulo. Otras actividades que se deben realizar es la de solicitar al Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, el pago de condiciones

anormales si se requiere, también aprobar el grupo y salario que corresponde a los nuevos puestos de trabajo que sean creados, como resultado de los cambios técnicos y organizativos que se produzcan, sobre las bases del procedimiento para la evaluación de puestos establecidos. Los procedimientos para determinar la magnitud del estímulo laboral a los dirigentes y trabajadores además de los que establece el organismo superior debe ser aprobado por el director. También propiciará la mayor participación posible de los trabajadores en el proceso de perfeccionamiento para el cumplimiento de la misión y desarrollo de la visión de manera que la dirección y trabajadores en general formen un grupo que tienen como fin ese objetivo.

No menos importante como estrategia es la gestión de la información inteligente, tanto científica, comercial y económica, interna o externa y que permitirá dar un valor agregado a los proyectos de investigación, innovación y servicios especializados y crear nuevos bienes intangibles, productos de patentes, propiedad industrial, intelectual, registros y otros (anexo 8), para lo cual el director establecerá las normativas para definir el sistema informativo de los organismos superiores orientando la creación o búsqueda de bases de datos especializados, además de gestionar la información necesaria para la planificación estratégica, táctica y operacional para la mejoría continua de la dirección por objetivos de las actividades científicas y tecnológicas, productivas y de servicios, su ejecución y control, estudios de demandas de productos y servicios, de nuevos productos, etc. La dirección desarrollará acciones que permitan el conocimiento de las demandas de investigaciones, innovaciones, productos o servicios especializados que puedan ser financiados externamente por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, con el

fin de orientar su estrategia para ese objetivo y gestionar y captar recursos materiales y financieros, así como la formación de una fuerza laboral de alta calificación.

Desarrollo especial tendrá la propiedad intelectual, por lo que deben abordar las medidas y procedimientos internos que garanticen la protección del patrimonio intelectual creado.

También organizará lo relacionado con la captación, procesamiento y análisis de la información científico-técnica y comercial requerida.

Además de dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y comercialización de los productos y servicios especializados, así como responder por la calidad, pertinencia y/o competitividad de las investigaciones, producciones, servicios y las exigencias regulatorias para los productos especializados, entre ellos las buenas prácticas de laboratorios y producción, también establecerá el procedimiento interno para la proposición de los negocios y asociaciones, así como relaciones de colaboración entre instituciones nacionales y extranjeras en correspondencia con lo decretado.

Discusión

Hace algo más de 2 años fue promulgado el decreto Ley 187 y a pesar de lo mucho que se ha publicado y hablado sobre su aplicación, el tratamiento de algunos temas relacionados con su adecuación a las empresas y su repercusión sobre las instituciones de prestación social o presupuestada, aunque no es aplicable en estos momentos en este sector, ha sido considerado como insuficiente por algunos autores,⁶ sobre todo lo relacionado con el papel del máximo dirigente, al que no solo le corresponde con los mecanismos administrativos

asegurar el cumplimiento de la misión institucional eficientemente, sino también ocupar el liderazgo⁷ en la introducción de nuevos elementos en la cultura de trabajo y organización,^{8,9} teniendo en cuenta que el Perfeccionamiento Institucional (PI), no es un proceso administrativo, porque de lo contrario no habría desarrollo de la iniciativa, creatividad y transformaciones que fortalezcan la dirección participativa y la gestión por la mejoría continua de una calidad demostrable.¹⁰ El PI, es primero que todo un proceso político, que se proyecta de la base hacia arriba de manera que se garantice su continuidad, pero además es un proceso técnico al establecer la estrategia de dirección, controles, estimulación, creación de valores, cultura organizacional y tratamiento de la fuerza laboral.

Como se puede apreciar en los resultados la “fuerza laboral” se transforma en el “Capital laboral” en el mejor sentido de la expresión y constituye el mayor valor del capital total de la institución solo cuando está dispuesta a alcanzar lo trazado en la proyección estratégica en forma participativa, sin perder la individualidad en cuanto a sus conocimientos, capacidades, habilidades, valores y motivaciones, pero algo importante es que todos deberán tener como tarea, el estudio y comprensión de las fuerzas externas que influyen en su actividad, tanto las que tienen que ver con su entorno interno como el externo, sobre todo los elementos que coadyuvan a la creación del ambiente y cultura de trabajo tanto desde el punto de vista negativo para detectar amenazas y debilidades como positivos para identificar fortalezas y oportunidades, sin olvidar que lo mejor siempre se puede hacer mejor. Resulta importante la gestión de información interna y externa, reflexionada,

elaborada e inteligente para ser utilizada en la comunicación, utilizando como medio no solo los consejos de dirección, científicos, asesores y comerciales sino también los círculos de calidad donde no deben de faltar los especialistas y técnicos de los controles financieros con el fin de lograr una cultura de la exactitud y confiabilidad en todos los aspectos. Estos proporcionan la posibilidad de estrechar los nexos o interrelación de toda la estructura organizativa institucional con el sistema de control de la gestión administrativa y contable sin perder la división de funciones y fijación de responsabilidades; es indudable que lo anterior significa “trabajar en equipos” pero para lograr esto el director debe “trabajar el equipo”, para lo cual hay que aprender a dejar de lado muchas pasiones personales con el fin de lograr una comprensión grupal de los problemas, pues la opinión individual sobre cualquier problema siempre se perfecciona si uno entiende las opiniones de los demás y es lo que podemos llamar la esencia del trabajo en equipos.¹¹

La *proyección estratégica* para la dirección por objetivos elaborados durante la confección de esta artículo con el fin de lograr el PI de las entidades que son objeto de este trabajo, pueden aplicarse a otras instituciones de salud y quizás podemos aventurarnos a decir que deben aplicarse con el fin de ir avanzando en algunos conceptos relacionados con esta nueva cultura organizacional.

Esperamos que este artículo sirva para que los que estén trabajando en el tema puedan corroborar o mejorar sus puntos de vista, y para motivar a aquellos profesionales que tienen a su cargo la difícil tarea de dirigir una institución de salud.

ANEXO 1. *MISIÓN DEL DIRECTOR*

- Controlar y exigir el cumplimiento eficiente y eficaz de la misión de las instituciones.
- Desarrollar los principios del perfeccionamiento institucional para lograr la implantación de un sistema propio de gestión por la mejoría continua de la calidad total o excelencia demostrable.

ANEXO 2. *Visión del Director*

- Las instituciones desarrollarán el trabajo con el fin de cumplimentar la *misión* y *visión*, reingenierizando los procesos para lograr la eficiencia y eficacia de su gestión.
- Los cuadros de dirección cumplimentarán los requisitos establecidos para su cargo e incrementarán sus habilidades y preparación con el fin de lograr el cambio para el trabajo en equipo y responsabilidad colectiva para impulsar el proceso por la excelencia y eficiencia económicas.
- El sindicato y otras organizaciones políticas y de masas, en sus acciones brindarán el apoyo necesario en la lucha por la mejoría continua de la calidad demostrable sin dejar de jugar su papel sobre las bases del respeto mutuo y la cooperación y análisis de los problemas con filosofía colectiva.
- El autofinanciamiento logrado por producciones, servicios especializados, movilización de recursos para proyectos científicos o de innovación tecnológica y utilizando un control estricto de los recursos mediante todos los subsistemas contables establecidos incluyendo el de conteo confiable y demostrable, es la base del éxito.
- El recurso más valioso es la fuerza laboral, por lo que se prestará especial atención a su selección, motivación, superación, permanencia y estimulación material y moral, premiando los resultados y no los esfuerzos al tener en cuenta el principio socialista “de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo”.
- Especial atención se prestará al desarrollo de la computación e información científica, comercial y económica, a las telecomunicaciones y a los bienes intangibles producto de patentes, propiedad industrial intelectual, registros y otros.

ANEXO 3. *Proyección estratégica para la dirección por objetivos*

Estratégicos

- Trabajar para lograr una dirección participativa que incluya la intervención activa de los trabajadores con el fin de cumplimentar la misión y visión de la institución.

Normativos

- Dirigir y controlar las acciones de las diferentes áreas para cumplimentar las misiones asignadas y proyectarse según la visión.
- Discutir participativamente las medidas para reingenierizar los procesos y lograr su perfeccionamiento.
- Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y los trabajadores, creando las condiciones necesarias para su participación en la dirección, descentralizando la administración de los recursos, pero asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
- Mantener como principio que se responde ante un solo jefe, por las decisiones tomadas, lo que no está reñido con la dirección participativa y la discusión de los problemas en colectivo.
- Seleccionar y preparar los temas que se van a discutir en el consejo de dirección, y dar participación a todos sus integrantes, trabajadores, sindicato y la UJC.
- Cumplir y hacer cumplir en su esfera de competencia las legislaciones vigentes.
- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan de innovación tecnológica; de producción, de servicios, el económico y de negocios así como los presupuestos en correspondencia con los lineamientos emitidos por el nivel superior.

CONTINUACIÓN ANEXO 3. *Proyección estratégica para la dirección por objetivos*

- Rendir cuenta periódicamente y cuando sea solicitado a la instancia correspondiente sobre el desempeño de toda la organización y del resultado de la gestión.
- Evaluar y responder por los resultados, obtenidos en el cumplimiento del plan de innovación tecnológica, el de producción de servicios, el económico, los presupuestos de ingresos y gastos.
- Responder por la seguridad, la protección física y el secreto estatal en la entidad.
- Organizar el trabajo del *forum* de Ciencia y Técnica y participar en sus actividades según corresponda.
- Apoyar el movimiento de innovadores y racionalizadores y el de las brigadas técnicas y juveniles.
- Participar cuando se convoque en las actividades del Polo Científico y frentes temáticos.
- Garantizar la observancia de los principios éticos de la actividad científica, así como de la imagen corporativa y la cultural de la institución.
- Difundir la cultura científica y tecnológica hacia la sociedad, organizar y/o coauspiciar eventos científicos en nuestro perfil de trabajo.
- Crear las comisiones asesoras para el análisis de la admisión, permanencia y promoción de los trabajadores de la entidad.
- Reconocer o retirar la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores de la entidad conjuntamente con los jefes y comisiones creadas al efecto.
- Decidir el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción.
- Dar por terminada la relación laboral con un trabajador según lo establecido.
- Aplicar según las regulaciones las medidas disciplinarias que corresponda a los trabajadores de la entidad. Responder por la calidad de las actividades científicas y tecnológicas, producciones y servicios de la institución y el servicio posgarantía y posventa.

ANEXO 4. *Proyección estratégica para la dirección por objetivos*

Estratégico

- Prestar especial atención al desarrollo de los cuadros de dirección y científicos con el fin de incrementar sus habilidades y preparación para impulsar el proceso de perfeccionamiento por la excelencia y eficiencia económica.

Normativos

- Dotar a los jefes en los diferentes niveles de las facultades necesarias y exigirle las correspondientes responsabilidades.
- Potenciar el papel del jefe de eslabón primario de la investigación, producción o servicios.
- Ser exigente en el cumplimiento de los deberes funcionales y tareas asignadas a cada cuadro de la dirección.
- Evaluar el desempeño de los cuadros de dirección y científicos según lo establecido.
- Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial de los cuadros y trabajadores.
- Aprobar y poner en vigor según lo establecido los reglamentos internos que rigen el trabajo en todas las esferas.
- Participar activamente en la elaboración de los manuales de procedimientos de manera que se garantice la eficacia y eficiencia y mejoría continua de la actividad.
- Valorar periódicamente la capacidad de los cuadros y personal dirigente sobre la base de los resultados de su gestión y no al esfuerzo.
- Perfeccionar la institución por medio de la gestión por la calidad total demostrable y certificada de todas las actividades y áreas convirtiéndola en la actividad fundamental en la que deben basar su proyección todos los cuadros.

ANEXO 5. *Proyección estratégica para la dirección por objetivos*

Estratégico

- Fortalecer las relaciones de la dirección, el sindicato, el PCC y la UJC.

Normativos

- Aprobar y poner en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo en todas las esferas de la entidad en coordinación con las organizaciones.
- Firmar y cumplimentar los convenios colectivos de trabajo conjuntamente con el sindicato en los aspectos que le competen.
- Aprobar de conjunto con el sindicato, el horario de trabajo y descanso según lo normado y exigir su cumplimiento.
- Aprobar de conjunto con el sindicato los reglamentos para la distribución de la estimulación, teniendo en cuenta las orientaciones establecidas.
- Aprobar la proforma de contrato de la fuerza laboral según lo establecido.

ANEXO 6. *Proyección estratégica para la dirección por objetivos*

Estratégico

- Prestar especial atención al autofinanciamiento de los proyectos de investigación, producciones, servicios y especializados mediante los controles establecidos en todos los subsistemas contables.

Normativo

- Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la entidad estableciendo los procedimientos instituidos para este fin.
- Desarrollar las funciones relacionadas con el manejo de las finanzas en su conjunto.
- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir las obligaciones económicas.
- Emitir periódicamente los estados y balances contables normados.
- Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
- Solicitar según los procedimientos establecidos, créditos en moneda nacional y divisas.
- Presentar y defender en el nivel que corresponda los distintos planes además del económico y del presupuesto.
- Aprobar los balances financieros de la unidad, ajustándose a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Aprobar los balances financieros de la entidad, responder por los resultados financieros de esta por el cumplimiento de sus funciones.
- Decidir o autorizar la utilización de los activos financieros disponibles según lo instaurado.
- Autorizar la venta de los activos fijos tangibles ociosos de la unidad, una vez que reciba de la organización superior la correspondiente confirmación sobre su destino.
- Aprobar las solicitudes de crédito en moneda nacional o divisas.
- Aprobar los sistemas de costo que se van a emplear en la entidad.
- Aprobar los precios que le correspondan a los productos y servicios según lo establecido, igualmente aprobará los precios de venta de productos y tarifas de servicios internos de la entidad.

ANEXO 7. *Proyección estratégica para la dirección por objetivos*

Estratégicos

- Prestar atención especial a la selección, motivación, superación, permanencia y estimulación material y moral de la fuerza laboral.

Normativo

- Establecer el sistema para la selección e ingreso de la fuerza laboral, teniendo en cuenta la proyección estratégica, con el fin de garantizar el cumplimiento de la misión de la institución.
- Garantizar la superación, actualización y desarrollo de los recursos humanos en correspondencia con la proyección estratégica.
- Garantizar la aplicación de medidas dirigidas a la estimulación de la fuerza laboral con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia de la entidad.
- Estimular especialmente la obtención de grados científicos y académicos.
- Organizar y controlar la actividad de salud en el trabajo y medidas de seguridad en especial las biológica y del medio ambiente.
- Asegurar que el personal de la entidad desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo con las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
- Organizar el sistema de estimulación a los trabajadores con el sindicato, siempre en correspondencia con los resultados del trabajo, respetando por sobre todo el principio de “cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo”, que es necesario reiterar porque es la base sobre la cual descansa la rentabilidad del “capital laboral”.
- Solicitar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el pago de condiciones laborales anormales cuando se requiera esta condición.
- Aprobar el grupo y el salario que corresponde a los nuevos puestos de trabajo que sean creados, como resultado de los cambios técnicos y organizativos que se produzcan en la entidad, sobre las bases del procedimiento para la evaluación de puestos establecidos.

ANEXO 8. *Proyección estratégica para la dirección por objetivos*

Estratégico

- Prestar especial atención a la gestión de la información inteligente tanto científica, comercial y económica interna y/o externa; permitir dar un valor agregado a los proyectos de investigación, innovación y servicios especializados y crear nuevos bienes intangibles, productos de patentes, propiedad industrial intelectual, registros y otros.

Normativo

- Definir el sistema informativo interno de la entidad sin afectar las necesidades de información de los organismos superiores, orientando la creación o búsqueda de bases de datos especializadas.
- Gestionar la información necesaria para la planificación estratégica, táctica y operacional para la mejoría continua de la dirección por objetivos de las actividades científicas tecnológicas, productivas y de servicios, su ejecución y control (estudio de demanda de productos y servicios, existentes de nuevos productos, etc.).
- Desarrollar acciones que permitan el conocimiento de las demandas de investigaciones, innovaciones, productos o servicios especializados que puedan ser financiados externamente por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de orientar nuestra estrategia para ese objetivo, gestionar y captar recursos materiales y financieros, así como la formación de recursos humanos de alta calificación.

- Desarrollar especialmente las actividades relacionadas con la propiedad intelectual por lo que se deben abordar las medidas y procedimientos internos que garanticen la protección del patrimonio intelectual creado.
- Organizar el proceso de captación, procesamiento y análisis de la información científica técnica y comercial requerida para el cumplimiento de los objetivos.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia, comercialización de los productos y servicios especializados.
- Responder por la calidad, pertinencia y/o competitividad de las investigaciones, producciones y servicios, así como por las exigencias regulatorias para los productos especializados, entre ellas las buenas prácticas de laboratorios y producción.
- Establecer el procedimiento interno para la proposición de los negocios y asociaciones, así como las relaciones de colaboración entre instituciones nacionales y extranjeras en Correspondencia con lo establecido.

SUMMARY: Changes occurred at the end of the last millenium both in Science and Technology and in globalization and economic policy do not exclude medical sciences, which leads to a more adequate utilization of resources to meet the expectations of users, physicians and patients who are more and more demanding. This article suggests the mission, vision and strategic projection of the director and his administrative team in their roles as leaders of the entities included in the study as well as their strategy for the management by objectives, with the aim of carrying out the institutional improvement by using as tools the principles of management for the permanent improvement of overall quality or excellency, the Economic Resolution of the 5th Congress of the Cuban Communist Party and Law 187 of August, 1998. The most essential aspect is the efficient fulfillment of the mission of the institutions, paying special attention to the selection of managing cadres, scientists, technicians and staff in general as well as their motivation, training, permanence, material and moral incentive, the granting of awards for good results, all of which will allow to encourage technological innovation and give a higher added value to products and services at lower cost. This paper also analyzes the roles of the trade-union and other political and mass organizations in their struggle for the permanent improvement of quality on the basis of mutual respect and cooperation, and the analysis of problems with a team philosophy to achieve a participatory management with the active involvement of the workers in the fulfillment of the vision and mission of institutions. Self-financing of research projects, productions, services; the economic control of resources with the implementation of a cost system; the creation of intangible goods derived from copyright protection; the management of intelligent information and the development of the computer science and of telecommunications are of vital importance. Also, the interrelation of the whole institutional organizational structure without ignoring the determination of functions and assignment of responsibilities, which means teamwork, is fundamental.

Subject headings: **GOVERNMENT POLICIES AND ORGANIZATION; ADMINISTRATIVE BORAD.**

Referencias bibliográficas

1. Sicotle C, Denis JL, Lehox P. The computer based patient record: a strategic issue in process innovation. *J Med Syst* 1998;22(6):431-43.
2. Clasis KL, Vetter RJ. Reorganization and consolidation of a safety program. *Healthción científica, innovación tecnológica, producciones y servicios especializados*. La Habana: Editorial Academia, 1999:165.

4. Salas Perea R, Hatín Ricardo A, Rey Bravo R. Sistema de monitoreo y control de la calidad de la competencia y el desempeño profesional. *Educ Med Sup* 1997;11(1):17-30.
5. Sicotte C, Denis JL, Lehox P. The computer based patient record: a strategic issue in process innovation. *J Med Syst* 1998; 22(6):431-4.
6. Alhama Belamiric R. Disposición para cambiar. Premisas del perfeccionamiento Empresarial *El economista capitalino Bol ANEC* 2000;(mayo):5-6.
7. Alfonso Sánchez IR, Álvaro Pérez y Tillán Gómez S. Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED* 1999;7(2):132-5.
8. Salas Perea R, Hatín Ricardo A, Rey Bravo R. Sistema de monitoreo y control de la calidad de la competencia y el desempeño profesional. *Educ Med Sup* 1997;11(1):17-30.
9. Cañedo Andalia R. Educación y calidad: dos eslabones en la cadena del servicio de excelencia. *ACIMED* 1996;4(1):3-5.
10. _____. Elementos conceptuales. Útiles para implementar los sistemas de calidad. *ACIMED* 1997;(supl 5):7-68.
11. Levy A. *Marketing avanzado en la práctica*. Buenos Aires: Editorial Crónica, 1998: 279.

Recibido: 10 de noviembre del 2000. Aprobado 3 de mayo del 2001.

Dr. *Julio Beltrán Hernández*. Laboratorios BETERÁ. Calle 102 e/ 31 y 31B, Marianao. Ciudad de La Habana, Cuba.