



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

**LA GESTIÓN DE LA PREPARACIÓN Y
SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS
DE LOS PROCESOS DE APOYO DEL HOSPITAL
GENERAL DOCENTE
“VLADIMIR ILICH LENIN”**

***Tesis presentada en opción al título
académico de
Máster en Dirección***

Lic. Víctor Enrique San Juan Guerra

Holguín 2017



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

**LA GESTIÓN DE LA PREPARACIÓN Y
SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS
DE LOS PROCESOS DE APOYO DEL HOSPITAL
GENERAL DOCENTE
“VLADIMIR ILICH LENIN”**

***Tesis presentada en opción al título
académico de
Máster en Dirección***

***Autor: Inst. Lic. Víctor Enrique San Juan Guerra
Tutor: Prof. Aux. Lic. Rosel Santiesteban Pupo, Dr. C.***

Holguín 2017

DEDICATORIA

*Me es imprescindible no dejar de mencionar a los que con desvelo amor
mucho comprensión y paciencia fueron persistentes para llegar a la
meta.*

*A mi querida Madre, que siempre me ha llenado de ternura, amor y
una comprensión infinitiva,*

*A mi padre que ya partió pero sigue vivo su ejemplo y educación, y
sobre todas las cosas la perseverancia de hacer las cosas bien
hecha.*

*A mí querida esposa que con su amor infinito comparte mi vida
triumfos y desvelos.*

*A mis hijos, Alejandrito, lejos de mi lado, pero junto a mí siempre,
a Joseito por su ternura, paciencia y tolerancia para mis cosas.*

A mi equipo de colaboradores

*A todos mis profesores que con profesionalismo insuperable me
permitieron crecerme científicamente.*

A mis amigos

A Fidel, Raúl y la Revolución.

AGRADECIMIENTOS.

***A mi familia por darme la confianza y el apoyo incondicional,
a mi equipo de colaboradores,
a mí tutor Dr.C. Rosel que supo ayudarme y comprender mi
persistencia y juntos superar todos los obstáculos.
a todos aquellos que confiaron en mí.***

Muchas Gracias.

RESUMEN

El proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas constituye una variable de marcada significación y pertinencia en las entidades cubanas, indicada desde los máximos niveles de dirección y refrendada en los documentos rectores del país, circunstancia que refuerza su interés cuando el objeto estudio práctico seleccionado, lo enmarcamos en una institución tan importante para la satisfacción y la elevación del nivel de vida de la población cubana, como es el emblemático Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin” del municipio cabecera de la provincia de Holguín, dedicado a la atención médica secundaria de salud. En alineación con lo expresado, el autor de esta tesis, que cursa la Maestría en Dirección y es el Jefe del Departamento de Recursos Humano de dicha institución, desarrolló un procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo, sustentado en las concepciones sobre la gestión basada en la dirección por procesos, en los principios y las características del proceso de la preparación y superación de los cuadros y reservas, así como en los procesos y los principios científicos de organización, control y cultura organizacional, él que se presenta a partir de la articulación entre etapas, pasos y tareas, responden a las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado. La pertinencia y factibilidad del procedimiento fue valorado a través método criterio de expertos y su aplicación parcial en la práctica respectivamente.

ÍNDICE

Contenido Página

Introducción.....	1
1. Marco teórico referencial y estado actual de la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.....	7
1.1. Cuadros.....	9
1.2. Reservas de cuadros.....	10
1.3. Política de cuadros en Cuba.....	11
1.4. El proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas.....	14
1.4.1. Estrategias aplicadas para la preparación y superación de cuadros y reservas.....	18
1.4.2. Contenido para la preparación y superación de cuadros y reservas.....	19
1.5. Estado actual de la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo en el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.....	24
2. Procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.....	29
2.1. Elementos teóricos a tener en cuenta para la elaboración de un procedimiento.....	29
2.2. Procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.....	33
2.3. Valoración del nivel de pertinencia del procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del hospital general docente “Vladimir Ilich Lenin”, a través del criterio de expertos.....	38
2.4. Aplicación parcial del procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.....	42
2.4.1 La gestión basada en la Dirección por Procesos.....	47
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	64
Bibliografía.....	
Anexos.....	

INTRODUCCIÓN

La evolución científica y tecnológica es indiscutible, la misma ha propiciado importantes adelantos en todas las áreas y ha condicionado el necesario ajuste de las organizaciones y los sistemas sociales a estas circunstancias y a la búsqueda incesante de la eficiencia y eficacia de su gestión organizacional.

En la actualidad es esencial el rol que desempeñan los cuadros en la gestión de las organizaciones en un mundo globalizado y competitivo. En Cuba, desde los primeros años de la Revolución, se ha mantenido como política el trabajo con los cuadros, prioridad que se ha expresado en diferentes documentos.

El Che en “El cuadro columna vertebral de la Revolución” relaciona que, “...un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a las masas, percibiendo además las manifestaciones que esta haga de sus deseos y motivaciones.... Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida la buena marcha de la revolución(...) el cuadro es la columna vertebral de la revolución”¹

En el Decreto Ley 196 y 197, los que reciben adecuación en el Decreto Ley número 236 de octubre de 2004, considerando la experiencia lograda, además de necesidad de precisión en algunos de los aspectos contentivos en los mismos.

También se emite el Decreto Ley número 251 del 2014, que modifica el Capítulo IV, régimen disciplinario, del Decreto Ley número 196, del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno.

En el informe Central al VI Congreso del PCC, el General de Ejército y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros; Raúl Castro Ruz; criticó la política de cuadros llevada a cabo en el país, sugiriendo un grupo de ideas importantes que

¹ Che (1965) .El cuadro columna vertebral de la Revolución. Ciencias Sociales, La Habana. Cuba

sin lugar a dudas se convierten en directrices y modos de actuación para evitar los errores cometidos en etapas anteriores. Las ideas planteadas por Raúl en torno al problema citado, pueden sintetizarse de la forma siguiente:

Estar alertas, poner los pies y los oídos sobre la tierra. Actuar con prontitud ante problemas prácticos que se puedan presentar. No dejar la solución de los problemas al “tiempo”, mantener estrecho vínculo con las masas, despojado de todo formalismo. Ellas indican el ritmo de los cambios.

El Partido y el Gobierno, con los métodos que le son propios, atender las inquietudes de la población sobre las transformaciones que se desarrollan para garantizar comprensión, confianza y respaldo a la medida.

En la estrategia nacional cubana para la preparación y superación de los cuadros del Estado, el Gobierno y sus Reservas se han contemplado premisas tales como el contenido de los objetivos de trabajo del Partido aprobados en la primera conferencia nacional referidos a la necesidad de garantizar que los cuadros y reservas se distingan por una sólida preparación técnica y profesional su ejemplo personal, probadas cualidades éticas, políticas e ideológicas y asuman los principios consagrados en la Constitución de la República, así como que el ascenso a responsabilidades superiores debe ser gradual, lo que refrenda la importancia de la preparación y superación de la reserva de cuadros.

En la actualización de los Lineamientos para el periodo 2016-2021 aprobados por el 7mo. Congreso del Partido y por la Asamblea Nacional del Poder Popular, especialmente en el lineamiento 269 del capítulo XIII. Perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección, expresa:

“Perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, incluida su base reglamentaria, y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran; prestando la debida atención y exigencia por los jefes, comisiones y órganos de cuadros a: la selección y promoción de los cuadros, su atención y estimulación, la reserva, el rigor en la evaluación, la ética, la disciplina, así como a la preparación y superación”.²

²Partido Comunista de Cuba, (2016). Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, La Habana. Cuba.

Además de estos documentos que puntualizan sobre la preparación y superación de los cuadros en Salud Pública en la Sección Tercera, artículo 85 de la Ley No 41/1983 se plantea que.- “Los dirigentes de las instituciones del Sistema Nacional de Salud están obligados a crear condiciones para elevar sistemáticamente la calificación del personal de la salud”.

El tema relacionado con la gestión del proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y como parte de ellos los cuadros y las reservas, en la literatura especializada ha sido tratado por varios autores internacionales; Hinrich (1976), Werther y Davis (1991), Harper y Lynch (1992), Flores y Larrea (1996) y en el plano nacional; Resolución 4248 del extinguido Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social (1985), Resolución 21 del MTSS (1999), Rodríguez (1999), Marrero Fornaris (2002), CEGEM, Uho (2008), en que aparecen diferentes propuestas metodológicas para su introducción en la práctica social.

Como síntesis de los documentos referidos en esta tesis se plantea que la preparación y superación tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de estos cuadros y reservas, bajo el principio de una sólida preparación político e ideológico, en administración- dirección y técnico- profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general integral superior.

Entre las organizaciones cubanas, un lugar prominente lo ocupan las instituciones del Sistema Nacional de Salud, que el estado cubano prioriza con la asignación de presupuestos elevados. En el municipio de Holguín se ubica el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”, que se destaca por sus resultados históricos a favor de la salud del pueblo, como resultado de una acertada política de cuadros, lo que no significa que todo esté logrado.

El autor de esta tesis forma parte de los cuadros y reservas de esta institución, quién a partir de su experiencia como Jefe del Departamento de Recursos Humanos por más de 12 años al frente de la actividad de los recursos humanos en el hospital y más de 20 en el sector de la salud, más las búsquedas realizadas a través del estudio diagnóstico del estado actual de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente

“Vladimir Ilich Lenin” identificó las insuficiencias siguientes en dicha preparación y superación:

- Insuficiente preparación, profesionalidad e integralidad en la formación de los cuadros y reservas manifestado a través de su desempeño.
- Superficialidad a la hora del reclutamiento y selección de personas para cargos de cuadros y reservas, fundamentalmente en el área de los procesos de apoyo.
- A partir de las necesidades objetivas de los servicios médicos, el volumen considerable de recursos materiales y financieros con que se trabaja, la selección y reclutamiento de cuadros y reservas no se atemperan a las competencias del candidato para ejercer funciones de dirección.
- Más del 92 % de los cuadros que ejercen funciones de dirección en el área de los procesos de apoyo no poseen una preparación económica que les posibilite enfrentar con eficiencia la tarea.

En 2016 el comportamiento del proceso de evaluación del desempeño de los cuadros y reservas de la actividad de apoyo, corroboró insuficiencias en el conocimiento para la evaluación de las competencias de las etapas de planificación y ejecución de los procesos de apoyo, al no corresponderse los resultados de las evaluaciones con el desempeño del cuadro. Además de las insuficiencias en la preparación de las reservas que en más del 80% se mostraron desmotivadas para la promoción real a ocupar cargos de dirección, todo por las causas siguientes:

- No se dispone de un procedimiento que asegure la preparación y superación de los cuadros y reservas que atienden los procesos de apoyo del hospital.
- Los procesos de selección, reclutamiento del personal que tiene como función la dirección y control en los procesos de apoyo es muy fluctuante a partir de su nivel de preparación y las condiciones objetivas de la organización a lo interno.
- Falta de correspondencia entre el plan de desarrollo y el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas.
- El proceso de superación y preparación de los cuadros y reservas se

centra en las áreas asistenciales en detrimento de las áreas de apoyo.

- Se carece de un diagnóstico que revele las principales causas que limitan la preparación integral de los cuadros y reservas en los procesos de apoyo.
- Una insuficiencia marcada de la educación económica, así como se observa formación deficiente en el nivel educacional.

Se puede concluir que las insuficiencias en las acciones de preparación y superación que se realizan con los cuadros y reservas que asumen los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”, no forman las competencias en los cuadros y reservas para un adecuado desempeño, lo que permitió identificar el **problema científico** siguiente: insuficiencias en la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital general “Vladimir Ilich Lenin”, limitan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El problema científico identificado permitió delimitar como **objeto de estudio**: la preparación y superación de cuadros y reservas del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”

Se define como **objetivo general** de la investigación: Desarrollar un procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo, que contribuya a la preparación de estos para el logro de los objetivos del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”. A partir de este objetivo se delimitó como **campo de acción**: la gestión de la preparación y superación de cuadros y reservas en los procesos de apoyo en el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.

Para contribuir a la solución del problema científico, se formula la **idea a defender**: un procedimiento, sustentado en la dirección por procesos, en los principios y las características del proceso de la preparación y superación de los cuadros y reservas, que considere la gestión de la preparación y superación de cuadros y reservas de los procesos de apoyo a la actividad fundamental (asistencia médica) en el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin” posibilitará el mejoramiento en el cumplimiento de los objetivos y la misión de esta instancia organizativa.

Para cumplir el objetivo general, se hizo necesaria la realización de las **tareas**

siguientes:

1. Elaborar el marco teórico- referencial y estado actual de la gestión de la preparación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo en el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.
2. Diagnosticar el estado actual de la gestión de la preparación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo en el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin” y su gestión.
3. Desarrollar el procedimiento para la gestión de la preparación de los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.
4. Valoración de la pertinencia y factibilidad del procedimiento para la gestión preparación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo en el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.

En el desarrollo de la investigación se emplearon métodos del nivel teórico, del nivel empírico y procedimientos estadístico-matemáticos entre los que se encuentran:

Métodos teóricos

- **Los métodos de análisis-síntesis e inducción-deducción:** se utilizaron para la determinación del problema científico, la redacción del informe de investigación y el análisis de la información consultada, con el fin de sistematizar los fundamentos teóricos y prácticos acerca del objeto y el campo de acción de la investigación. También se utilizaron en la obtención de la información de los datos recogidos, a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos durante el estudio diagnóstico de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo en el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”, para el diseño del procedimiento y la valoración de su pertinencia y factibilidad en la práctica.
- **Histórico-lógico:** se empleó para conocer los antecedentes históricos del problema de la investigación y así obtener una aproximación a la fundamentación del problema científico.

Métodos empíricos:

- **Observación:** se utilizó durante la búsqueda del problema, en la realización del diagnóstico.

- Entrevista a las personas que se encuentran actualmente vinculadas gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin” y a cuadros y reservas con vasta experiencia en la actividad de dirección en el sector.
- Revisión de documentos con el objetivo de estudiar certificados de evaluación de los cuadros y reservas.
- Toda la información contentiva en el expediente único de la institución que recoge las verificaciones y supervisiones realizadas y sus resultados en relación a la política de cuadro y sus reservas.
- Los procedimientos estadísticos- matemáticos utilizados fueron las medidas de tendencia central como la media aritmética, para el cumplimiento de las tareas de investigación relacionadas con el diagnóstico del estado actual de la gestión de la preparación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo en el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.
- El criterio de expertos se utilizó para la determinación del consenso sobre la pertinencia del procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.

El **aporte** de la investigación se manifiesta en el desarrollo del procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.

La tesis está integrada, en lo adelante, por dos capítulos, las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía, y anexos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DE LOS PROCESOS DE APOYO EN EL HOSPITAL GENERAL DOCENTE “VLADIMIR ILICH LENIN”

En el capítulo uno se expondrá las consideraciones teóricas de diferentes autores y las posiciones del autor acerca del proceso de gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas, que sirven de base teórico referencial para la solución del problema científico.

En el capítulo dos se dará solución al problema científico, a través del desarrollo de un procedimiento para la gestión del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo en el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”, se valorará la pertinencia del procedimiento a partir de la aplicación del criterio de expertos y su factibilidad con la aplicación parcial en la práctica.

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la Ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la administración científica: “selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas”

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para

construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción." (Gore, E.; 1998)

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir **organizaciones inteligentes.**

En este capítulo se expone una síntesis del desarrollo de la política de cuadros en Cuba, la evolución del proceso de formación y desarrollo de los cuadros en la etapa revolucionaria. Se analizan las principales regularidades que manifiestan en el proceso de gestión, preparación y superación de los cuadros y reservas de cuadros a través del diagnóstico realizado en el Hospital General Docente "Vladimir Ilich Lenin" de la provincia de Holguín.

1.1 Cuadro: tratado por diversos autores (R. Herbert, y J. Ricardo J Machado, Guevara de la Serna. El Decreto Ley 196 lo define como: ..."Son considerados cuadros, los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno³.

En el decreto Ley 196 (Con modificaciones del Decreto Ley No. 236, aprobado por el estado cubano para el trabajo con los cuadros), define a los directivos como: " Son los que en las (...) ocupan los cargos de dirección de mayor responsabilidad, adoptan las decisiones más importantes sobre la actividad fundamental, la gestión económica o las finanzas, y la utilización de los recursos materiales y humanos de la entidad o institución que dirigen. Tienen autoridad y ostentan la representación de la entidad o institución de que se trate. Por otra parte Guevara de la Serna en 1965 años tan temprano de la revolución lo define en los términos siguientes: "...un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central,

³ Consejo de Estado. (1999). Decreto-Ley 196 Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana. Cuba.

hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina. El cuadro, pues, es un creador, es un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede, razonando dialécticamente, llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección.

1.2. Reservas de cuadros: Las reservas al igual que los cuadros son consideradas de gran importancia dentro de la Política de Cuadros y la estrategia de superación de los mismos. La reserva de cuadros es definida como, "...un sistema abierto que requiere renovación y se constituirá de fuentes internas, lo que no excluye la posibilidad de considerar personal procedente de otras ramas o actividades, debiéndose establecer, previamente, las coordinaciones entre los jefes de el nivel que corresponda, debe organizarse para un cargo específico. También puede organizarse, atendiendo a las características del cargo o la actividad, por grupo de cargos, para un nivel de dirección determinado o con un propósito genérico." "Es un Recurso Humano seleccionado por su idoneidad y condiciones políticas y morales que se supera y prepara desde y fuera del puesto de trabajo para desempeñar conscientemente una responsabilidad como futuro cuadro". Folleto Gerencial..."⁴

Deben ser compañeros preparados, con iniciativas y perspectivas de desarrollo. Estarán integradas en una plantilla por más de una reserva de manera que se

⁴ Folleto Gerencial (2003) Ciudad de la Habana. Cuba

garantice su actuación en el momento que se necesite. En la estrategia para el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas se aborda la necesidad de un trabajo más acabado con esta categoría.

Para el desarrollo eficaz, efectivo y eficiente del proceso de capacitación dentro de la Gestión de los Recursos Humanos es necesario tener en cuenta las capacidades de las organizaciones y sus cuadros y especialistas que cuentan con una vasta experiencia, así como la profesionalidad y el compromiso de lograr resultados de aprendizaje.

1.3 Política de cuadros en Cuba

La política de cuadros en Cuba, definida como “las concepciones fundamentales acerca del desarrollo de cuadros que reflejan las necesidades objetivas y se expresan en los acuerdos del Partido y el Gobierno, de una parte, y se derivan, de otra, de las tareas políticas situadas en cada esfera de la construcción del socialismo.” (Herber, R. y H.Jung, 1968, Machado Bermúdez, 1990).

Una de las tareas fundamentales en la actividad del Partido y del Estado en el país, es la relativa al desarrollo de una correcta política en la formación, selección, ubicación, y promoción de los cuadros; pues de la labor de ellos dependen en gran medida, los éxitos en las diferentes esferas del trabajo económico, político y estatal en general. La sociedad que construye el socialismo depende de condiciones mucho más favorables que ninguna otra sociedad para lograr mejores resultados ya que cuenta con una cantera proveniente de trabajadores de la clase obrera, campesinos y dirigentes del proceso de construcción del socialismo. La política de cuadro abarca a esta gran cantidad de trabajadores seleccionando a los más capaces y destacados en el proceso dirección.

La dinámica de los procesos relacionados con la política de cuadros comienza a estar determinada por las vinculaciones con la estructura, solo cuando los Órganos de Dirección Económica han definido con claridad las metas de desarrollo prospectivo. Esto se solidifica cuando se desarrolla el Primer Congreso del Partido en 1975, en el cual se define el plan quinquenal y se echan las bases del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. Así también se definen políticas para el Sistema de Trabajo con los Cuadros.

La política de selección, formación y superación de los cuadros debe garantizar en mayor medida que los cuadros reúnan las características de confiabilidad política,

conocimientos profesionales y capacidad como dirigentes que son necesarios en cada caso y momento. Según Lenin (1918) “A los cuadros es necesario ponerlos a prueba, estudiar a aquellos que se muestran a la delantera”.

Es por todo esto que se debe seguir un orden lógico de abajo hacia arriba, donde los cuadros puedan provenir de la base adquiriendo capacidad y experiencia del trabajo que se desarrolla en la esfera donde se desenvuelven. Un cuadro con las condiciones necesarias para ocupar cargos en momentos dados si no se desarrolla a la par con el avance de las condiciones histórico social puede quedar rezagado y estancar los resultados de su desempeño. Por lo que se busca una formación permanente entre los cuadros y sus reservas en busca de alcanzar la categoría de organización que aprende. En los principios de la sociedad cubana ningún cargo se considera vitalicio por lo que es esencial una correcta preparación de la reserva de cuadro.

La Política de Cuadros establecida por el Estado cubano declara sus especificidades a través del Sistema de Trabajo con los Cuadros (STC). La documentación que le sirve de base tiene un carácter general por lo que se requiere diseñar políticas específicas para la gestión de los cuadros.

En este sentido, en el III Congreso del PCC se aprueba el Sistema Único de Preparación de los Cuadros, el cual responde a los intereses del estado y en 1988 el Buró Político crea la Comisión Coordinadora del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y sus Reservas (SUPSCER).

Las formas de trabajo, el rigor técnico y los resultados satisfactorios de las organizaciones tienen mucho que ver con la manera en que opera el STC, lo que requiere coherencia entre el trabajo de estos y las principales políticas estatales.

En la actualidad los cuadros cubanos tienen una elevada responsabilidad ante la sociedad, la cual abarca el orden económico, político y social. Poseen encargos variados como son la aplicación de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas (ENPSCR) y la aplicación del STC, entre otros, lo que demanda su influencia multiplicadora y acción positiva sobre las personas. Dar respuesta a tales responsabilidades hace imprescindible el conocimiento técnico elemental de los cuadros y sus dispositivos de trabajo.

El sistema de escuelas del partido constituye la vía fundamental para la superación teórica y política de los cuadros y sus reservas, comprende diferentes niveles de preparación en correspondencia con las necesidades de formación de los mismos.

En Reglamento General de Hospitales en cuanto a la política de cuadro en su artículo 46, y 47 se establece: “El correcto desarrollo de la política de cuadros en el hospital constituye el factor estratégico fundamental para cumplir las importantes funciones asignadas a estos centros y alcanzar crecientes niveles de satisfacción y calidad en nuestra población por el servicio que se brinda”. El trabajo con los cuadros es responsabilidad directa de los jefes en cada nivel de dirección; se desarrolla a partir de la discusión colectiva y la responsabilidad individual en la toma de decisiones. La labor educativa directa y sistemática de cada jefe con su subordinado y las reservas es uno de los elementos esenciales.

La disciplina, el colectivismo, la abnegación, el sacrificio, la fidelidad a la patria, al socialismo y la madurez política son cualidades que deben poseer los cuadros de la sociedad cubana, provenientes de la clase obrera fundamentalmente. El nivel de preparación, los conocimientos técnicos profesionales, la capacidad de organización, exigencia y creatividad son actitudes con las cuales se debe trabajar para fomentar un adecuado desarrollo integral del cuadro en la sociedad cubana actual.

La selección de los cuadros debe perfeccionarse hasta alcanzar niveles científicos en todas sus esferas, en tal sentido juega un papel esencial la evaluación parcial e integral de estos. Este instrumento es primordial para asegurar la fortaleza y calidad de los aparatos de dirección, garantizar la mejor organización y distribución de sus fuerzas y lograr la mayor eficiencia de su trabajo. Además conocer las virtudes y poder trabajar sobre las debilidades con proyecciones estratégicas hacia el futuro. Resulta de vital importancia la combinación de los cuadros más experimentados con los jóvenes con aptitudes para asumir determinadas responsabilidades; buscando en la juventud la fuente de constante renovación y fortalecimiento de la institución.

1.4. El proceso de gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas.

El término gestión viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25). Según Rementeria es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementeria, 2008, p. 1).

Al respecto Rementeria agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplinada; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Por su parte Valiente en su tesis doctoral define como “superación de los dirigentes el “proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido político y pedagógico, encaminado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización.”⁵

Preparación: Aunque preparación es un término de uso común, con múltiples acepciones que aluden a conjunto de conocimientos disposición para ejecutar una cosa la prevención o disposición de algo para un fin, el estudio de una materia, también ha sido definido con fines académicos, en asociación con la educación y la formación de recursos humanos.

En el Diccionario de Pedagogía (1976, s.v.) en referencia a la preparación del profesor se plantea que “es la acción realizada con enfoque pedagógico en la cual se tratarán materias, lecciones y deberes indicados a los estudiantes, de forma detallada, siguiendo determinados métodos y procedimientos que de forma magistral están dirigidos a un fin determinado”

⁵ Valiente P. (2016) Concepto de Superación. Tesis doctoral. Universidad de Holguín. Cuba.

La gestión de la preparación y superación de cuadros y reservas se refiera a la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a elaborar la estrategia para el desarrollo de un conjunto de conocimientos y disposición para transmitir materias, como un proceso sistemático y continuo; con contenido referentes a la preparación política e ideológica, la preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil, la preparación técnico- profesional, la preparación y superación en dirección, la preparación económica, jurídica y para el uso de la información; encaminada a la elevación creciente de la profesionalidad de los cuadros y reservas para la mejora constante de su desempeño.

Los procesos de incorporación, permanencia y culminación cumplen con lo establecido en el Reglamento de las carreras de la tecnología de la salud, los diplomados a nivel general del sector.

Conceptos generales

- La necesidad de saber, puesto que requieren razonar por qué deben saber algo antes de ejecutarlo, estar convencidos de que el aprendizaje les reportará algún valor.
- La motivación puesto que responden a estímulos externos que les permitan el crecimiento y desarrollo.
- Responsabilidad por sus acciones, dada la experiencia y capacidad que reconocen a partir de la vida transcurrida que les permite auto dirigirse.
- La experiencia que genera una escala de diferencias de conocimientos y habilidades entre unos y otros debido a la diversidad de conocimientos, costumbres y vivencias, por lo que requieren una individualización de su aprendizaje.
- La disposición para aprender, que dependerá de lo que necesitan saber y puedan hacer.

Mediante el objetivo No 73 del Capítulo III de los Objetivos de Trabajo del Partido aprobados por la Primera Conferencia Nacional se estableció el imperativo de garantizar que los cuadros y reservas se distinguan por una sólida preparación técnica y profesional, su ejemplo personal, probadas cualidades éticas, políticas e ideológicas y asuman los principios consagrados en la Constitución de la República.

A su vez, el lineamiento No 138 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobada en el Sexto Congreso del Partido plantea la necesidad de ofrecer mayor atención a la formación y capacitación continua del personal técnico y cuadros calificados que respondan al desarrollo científico tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios. Los nuevos lineamientos aprobados en el VII Congreso, ratifican lo antes planteado definiendo que:

Lineamiento No 122. Consolidar el cumplimiento de responsabilidad de los organismos, entidades, consejos de la administración y otros actores económicos, en la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada. Actualizar los programas de formación e investigación de las universidades en función de las necesidades del desarrollo, la actualización del Modelo Económico y Social y de las nuevas tecnologías⁶.

Lineamiento No. 254. Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento. Informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones

Lineamiento No. 269. Perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, incluida su base reglamentaria, y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran, prestando la debida atención y exigencia por los jefes, comisiones y órganos de cuadros a: la selección y promoción y estimulación, la ética, la disciplina, así como a la preparación y superación.

En tanto, la estrategia de preparación y superación es parte integrante del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas, tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de estos, bajo el principio de una sólida preparación político e ideológico, en administración- dirección y técnico- profesional; la actualización continua de los conocimiento y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general integral superior.

⁶ Partido Comunista de Cuba, (2016). Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, La Habana. Cuba.

El objetivo declarado consiste en: Garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas para continuar a que logren un cabal desempeño de sus funciones o adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalezcan su liderazgo y autoridad como dirigente y estén en mejores condiciones para cumplir la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, en defensa de las conquistas de las Revolución.

Mediante la investigación se identificaron un conjunto de principios rectores definidos de la manera siguiente, reflejados en la unidad de cuadro de la institución como documentos rectores.

1. Principio de la vinculación de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas con la Política del Partido Comunista de Cuba, el Estado y Gobierno, además por el cumplimiento de los acuerdos que emanen de la Asamblea Provincial del Poder Popular.
2. Principio de la formación continua de los cuadros y reservas que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus capacidades para el liderazgo, a partir de lo cual se elabora su plan de desarrollo como reserva y transita de forma escalonada.
3. Principio de la correspondencia de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas con la planificación del país y de la provincia a largo plazo.
4. Principio de la combinación de la preparación teórica y práctica y la articulación armónica de todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político- ideológico
5. Se diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara el cuadro, a partir del resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.
6. Se adecua a las condiciones generales y particulares de cada nivel y se ira modificando atendiendo a las transformaciones que se produzcan y a las necesidades del cuadro y de sus reservas.
7. Se basa en la responsabilidad y el compromiso del cuadro y sus reservas con su superación, potenciando su auto preparación.
8. El jefe de cada nivel de dirección es el máximo responsable del desarrollo de la estrategia.

Por otra parte se concretaron un conjunto de exigencias para el logro del objetivo propuesto referidas a:

1. Aplicación de un sistema de trabajo integral, que priorice la preparación político-ideológica y la cultura económica.
2. Fortalecimiento de las habilidades directivas de los cuadros.
3. Delimitación de las responsabilidades que competen a cada instancia de dirección en su implementación.
4. Determinación, de los perfiles de la competencia de cada cargo y del contenido de los programas de estudio, según su categorización del cuadro, así como la aprobación por los niveles correspondiente.
5. Existencia de un plan de desarrollo individual para cada cuadro y sus reservas, de obligatorio cumplimiento por este y control periódico, por parte del jefe.
6. Evaluación del impacto de la preparación y superación, valorando su efecto en el cuadro y sus reservas, a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa.

1.4.1. Estrategias aplicadas a la formación y superación de cuadros y reservas

“La preparación de los ciudadanos de un país es una de las necesidades más importantes a satisfacer en cualquier sociedad, lo que se convierte en un problema esencial de la misma...Una sociedad está preparada cuando todos o la mayoría de sus ciudadanos lo están; un individuo está preparado cuando puede enfrentarse a los problemas que se presentan en su puesto de trabajo y los resuelve. De ese modo el concepto preparación expresa el problema, punto de partida de la ciencia pedagógica y categoría de la misma” (Álvarez de Zayas, 1999, p.6).

La estrategia de preparación y superación es parte integrante del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas (fundamento para el ejercicio profesional de los cuadros), tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de estos, bajo el principio de una sólida educación político- ideológica, en administración- dirección y técnico- profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior.

Las nuevas exigencias de la estrategia, están vinculadas a una superación y preparación con mayor eficacia, con el propósito de que estas respondan a las necesidades reales de la superación de los directivos en función de las exigencias que requieren los cargos y aun no existe en muchos casos el contenido del cargo o perfil del cargo y competencia. Por tanto se hace necesario la creación de un procedimiento metodológico que le facilite a la institución:

- Proponer estrategias de gestión preparación y superación.
- Hacer y/o perfeccionar los sistemas de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.
- Identificar competencias existentes en cuadros y reservas.

Al asumir estos se tiene en cuenta el rasgo particular que adquieren estos enfoques en el sector al considerar la labor del cuadro como una actividad profesional de dirección, lo que requiere que estos estén presentes en su preparación y superación. Dicho requerimiento exige que el proceso de preparación preste una atención especial a la relación interactiva entre la teoría y la práctica de modo tal que las acciones de preparación se desarrollen en un vínculo directo con los modos de actuación que requieren el desempeño de los cargos. La importancia de este aspecto ha sido reflejada cuando se plantea por ejemplo "Estudiar la Dirección Científica e impartirla en cursos teóricos es relativamente fácil. Lo difícil es aplicarla consecuentemente en la práctica". (Gómez, 1996, p. 1).

Al analizar el planteamiento anterior y teniendo las referencias de que generalmente eso es lo que se ha hecho hasta el momento en este sentido, resulta lógico considerar que hay que utilizar y conjugar mayor variedad de formas organizativas de manera sistémica y coherente, para que se eleve el nivel preparación y superación de cuadros y reservas de acuerdo al desarrollo actual.

1.4.2. Contenido para la preparación y superación de cuadros y reservas.

El decreto Ley 196 Artículos 32 y 33 y los Lineamientos (4, 8, 12, 138,146, 147,153), establecen lo relacionado con la preparación y superación de los cuadros y reservas. En los lineamientos 4 y 153 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se establece un tratamiento nuevo y revolucionario a la gestión con los cuadros, estos son materializados a través

de los Objetivos de trabajo del Partido Comunista Cubano, aprobados en la primera conferencia nacional el 23 de enero del 2012, dentro de los que se encuentran los objetivos 73, 74, 77, 78, 82 y 83. (Materiales de la conferencia nacional del Partido Comunista Cubano, 2012, p. 5).

Para lograr que «en cada cargo esté, en cada momento, el cuadro que más capacidades y condiciones tenga para desempeñarlo.(Comité central del PCC, 2000, p. 2). Ideas rectoras:

1. La correspondencia con las políticas trazadas: el fin último del perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas como proceso rector del Sistema de Formación de Cuadros es garantizar el cumplimiento de la política trazada por el Partido Comunista de Cuba y el Estado Cubano. Basado en ello cada ministerio ha establecido sus políticas de acuerdo a las condiciones objetivas existentes.
2. La correspondencia con la legalidad socialista: la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas supone la planificación, organización, ejecución y control acorde con lo establecido sobre este proceso en la Constitución de la República de Cuba, los códigos, decretos leyes, leyes, resoluciones y otras figuras jurídicas del Estado Cubano, así como con las normativas establecidas por los Organismos de la Administración Central del Estado responsabilizados con los componentes del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas: el Ministerio de Educación Superior (MES), el Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR), el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y la Contraloría General de la República.
3. El fortalecimiento de las relaciones de dirección: el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas supone el desarrollo armónico de las relaciones de cooperación y las relaciones de subordinación entre dirigentes y dirigidos, a partir del despliegue del proceso en cascada, siguiendo la línea de mando, de modo que cada cuadro pueda actuar como educador de sus subordinados directos, a la vez que es educado por su jefe inmediato superior. Supone la sistematización del ejercicio de la función directiva denominada “formación del personal” y el fortalecimiento de la responsabilidad individual asignada a cada

dirigente, con la realización de todos los procesos propios del Sistema de Trabajo con los Cuadros, particularmente con el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas.

4. La aplicación de las Ciencias Pedagógicas a la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas: perfeccionar la dirección de este proceso no es redefinir la esencia, naturaleza, ubicación o amplitud de la preparación y superación de los cuadros y reservas, a la luz de las Ciencias Pedagógicas, sino planificar, organizar, ejecutar y controlar la dirección de este proceso teniendo presente las leyes, principios, conceptos y categorías de la Pedagogía como una guía de acción para lograr que los cuadros y reservas no solo adquieran nuevos conocimientos, sino que también desarrollen hábitos, habilidades, capacidades, valores y niveles de activismo.

La investigación permitió sistematizar elementos básicos del proceso de preparación y superación de cuadros que por primera vez se han tenido en cuenta para lograr un enfoque sistémico, siendo los elementos esenciales los siguientes: Establece con los contenidos generales imprescindibles que se estructuran de acuerdo con la categorización de los cuadros, y se aprueban centralmente. Se faculta al Director de la Entidad para establecer, además los contenidos técnicos profesionales específicos que satisfacen necesidades particulares, según las responsabilidades asignadas, y se aprueban en su nivel.

Los contenidos generales son:

Preparación política e ideológica: Es el contenido fundamental, brinda las bases, argumentos, los fundamentos políticos- ideológicos de la Revolución, y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas de los cuadros y reservas, en correspondencia con la Política Comunista de Cuba y del Gobierno.

La preparación político- ideológica es responsabilidad de los jefes, debe ser sistemática, diferenciada y formar parte de todos los contenidos generales y específicos de la estrategia y contribuir al fortalecimiento de los cuadros y sus reservas en la defensa permanente de los valores del Socialismo y a la continuidad de la Revolución. Tiene como base los objetivos para el trabajo político- ideológico que orienta el Partido Comunista de Cuba.

Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil:

Abarca los principales conceptos y la dirección sobre la seguridad y defensa nacional y territorial, dirigidos a dotar a los cuadros y sus reservas de los conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección del Sistema Defensivo Territorial a su nivel. Incluye conocimiento sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios.

La Preparación en Seguridad y Defensa Territorial por sus objetivos y contenidos, en lo relativo a los cuadros, se desarrolla en dos niveles.

Es responsabilidad de los jefes garantizar el estricto cumplimiento de lo dispuesto en la Resolución del Presidente del Consejo de Defensa Nacional “Para la Preparación del País para la Defensa” y en su Directiva” Para la Reducción de Desastres”

El estado Mayor Nacional de la Defensa Civil (EMNDC) elabora los contenidos y las indicaciones metodológicas y de organización para la preparación en Defensa Civil.

Preparación Técnico-Profesional: Abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada cuadro y sus reservas, para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades: Comprende el dominio de los deberes funcionales, normativos y procedimientos del cargo, la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías. Se elabora y se aprueba por el Director, auxiliados por su Comisión de Cuadros.

Preparación y Superación en Dirección: Abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y sus reservas, acorde a las funciones de los cargos, para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión e incluye, integradas, la Preparación en Dirección, Económica, Jurídica, así como el uso de la información y otras que se determinen, a partir de su función administrativa, ejecutiva o empresarial.

a) **Preparación en Dirección:** Abarca el conocimiento y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado y va dirigida a potenciar la preparación de los cuadros y sus reservas en las habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos

organizacionales y para el cumplimiento de sus funciones, acorde a la realidad del país. Es necesario preparar a nuestros cuadros y reservas en el dominio y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la Ciencia de la Dirección ha desarrollado en los últimos tiempos, mediante un proceso de asimilación crítica y partiendo de la identificación de las necesidades de cada equipo de dirección y de sus cuadros y reservas, según su preparación y actividad a que se dedique. Resulta de gran importancia que cada cuadro estudie las experiencias cubanas en el proceso de dirección, los avances logrados en el perfeccionamiento empresarial y la introducción masiva de la Dirección Estratégica y por objetivos, basada en valores, adaptándolas de manera creadora a sus condiciones concretas.

b) Preparación Económica: Abarca el conocimiento de los procesos económicos, contribuyendo a la formación de una cultura económica de los cuadros y sus reservas, la creación de capacidad de análisis, así como mantenerse actualizados en la situación económica internacional y la propia del país. En esta etapa es preciso reforzar la preparación en los aspectos relacionados con el control interno, el manejo del presupuesto, el sistema de auditorías, la disciplina económica y financiera y todos aquellos aspectos que contribuyan a la lucha contra el descontrol, las ilegalidades, el delito y la corrupción.

La efectividad de la preparación económica se mide por los resultados concretos obtenidos por la organización en el orden del control económico y financiero, en la eficiencia de la producción y los servicios y en la participación consciente de los trabajadores en las acciones económicas.

c) Preparación jurídica: Tiene como objetivo dotarlos de conocimiento y de una cultura de respeto a la constitución, las leyes y otras normas legales, que contribuyan a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos.

d) Preparación en el uso de la información: Abarca el conocimiento y el empleo de métodos, técnicas y herramientas para utilizar y analizar la información, incluyendo el uso de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Aspectos que tuvieron un seguimiento en el recién concluido VII Congreso del Partido en Abril del año 2016 y se adoptaron acuerdos que están siendo objeto de discusión y análisis con los militantes del partido y el pueblo para definir pautas en los lineamientos evaluados, el tema de la política de cuadros fue

seriamente discutida por la comisión encargada del tema, la necesidad de continuar aprendiendo es una concepción que va trasmutando el mundo y se apodera de las personas cultas.

Esta situación plantea el papel de la capacitación desde dos puntos de vistas: como una necesidad continua inherente a los niveles de competitividad existentes en el entorno cambiante actual; y a la necesidad manifiesta (derivada de esos cambios) de que el hombre se autorealiza en la medida que se apropia de nuevos conocimientos y habilidades. Este concepto puede ser perfectamente aplicado a cuadros y reservas del estado cubano.

1.5. Diagnóstico del estado actual de la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo en el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”

Para la determinación del estado actual en el comportamiento del objeto de estudio y el campo de acción de la investigación, se realizó un estudio diagnóstico en el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”, durante el mes de enero del año 2017.

El área de los procesos de apoyo de la actividad fundamental del hospital cuenta con un Subdirector Administrativo, graduado del nivel superior, Ingeniero Agrónomo y Máster en Dirección; Jefe Departamento de Recursos Humanos graduado del nivel superior en el perfil de la tecnología de la salud de Administración y Economía con categoría docente de Instructor; Jefe del Departamento de Inversiones y Sistemas Ingenieros, graduado del nivel superior en Ingeniería Civil; Jefa del Departamento de Cocina Comedor, graduada del nivel superior en tecnología de la salud en el perfil de Dietética; y dos, graduados del nivel medio: Jefes del Departamento de Servicios Básicos y de Aseguramiento/Transporte, respectivamente.

Con la excepción de los jefes de los departamentos de Recursos Humanos y Dietética, que son graduados del nivel superior propios del sector, los demás cuadros proceden de otros sectores de la economía, lo que implica insuficiencias en el dominio de los procesos específicos del sector de la salud y las complejidades de los procesos de apoyo.

Solo el 33.33% tiene experiencia en el cargo, el 66.66% es de nueva incorporación a los cargos de dirección. De los 25 Jefes de Áreas y de Turno, solamente el 20%

cuenta con una experiencia de más de cinco años, de ellos solamente dos son graduados de nivel superior para un 8%, el resto son graduados de 12 grado o graduados del nivel medio que representa el 92%, lo que refleja un bajo nivel a partir de las complejidades de las competencias, la interpretación y utilidad eficiente del recurso financiero, material y humano de los procesos de apoyo a la actividad fundamental.

En el momento en que se realizó el estudio dicha área cuenta con seis cuadros y ocho reservas que formaron parte de la muestra y 351 trabajadores subordinados de área de los procesos de apoyo, de los que se utilizaron como muestra 108 trabajadores que representan el 61.53. (Anexo 12)

Objetivos el diagnóstico:

1. Caracterizar la preparación de los capacitadores, cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.
2. Caracterizar la gestión del proceso la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

Dimensiones del contenido del diagnóstico:

A) Caracterizar la preparación de los capacitadores, cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

Indicadores:

1. Implementación del sistema de gestión integrada del capital humano.
2. Planificación económica de la salud.
3. Los sistemas del control económico administrativo.
4. Los subsistemas de seguridad y protección en las unidades de salud.
5. Los servicios básicos generales para la prestación de la asistencia médica y social.
6. Dominio de la Resolución No. 60/11 sobre las Normas del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República.
7. Disciplina económica.
8. Uso racional y eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.
9. Código de ética de los cuadros del estado cubano.
10. Ética médica.
11. Disciplina Laboral, Convenio Colectivo de Trabajo y Reglamento Disciplinario Interno del hospital.

12. Cumplimiento del plan de trabajo

13. Se cumple con el plan de supervisión y control

B) La gestión de la preparación y superación de los procesos de apoyo del hospital por el Grupo de Cuadros.

Indicadores:

1. los objetivos y contenidos de la preparación y superación de los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del hospital.

2. Las formas organizativas en que se sustenta preparación y superación de los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del hospital.

Métodos utilizados para la recogida de datos y la obtención de información relacionada con las dimensiones e indicadores definidos:

a) **Encuesta** a cuadros y reservas de los procesos de apoyo de la actividad fundamental de la institución (Anexo 1).

b) **Encuesta** de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas (Anexo 2).

c) **Encuesta** dirigida a los trabajadores nuevo ingreso, no formados por el sector de la salud, subordinados a los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del hospital (Anexo 3).

d) **Observación** al desarrollo de las actividades de preparación y superación que ofrece el capacitador a cuadros y reservas (Anexo 4).

e) **Entrevista:** A partir de la experiencia acumulada a través de los años tanto en el cargo que ocupamos en la institución como en el sector, nos permitió poder identificar a cuadros de dentro de la institución como cuadros que están jubilados y otros que se desempeñan en otras instituciones de salud tanto a nivel provincial como a nivel de ministerio, que nos aportaron valiosas consideraciones e información sobre el tema que investigamos a partir de su vasta experiencia tanto teórica como práctica **(Anexo 5)**

Revisión de documentos, entre los que se consideraron: los resúmenes de las evaluaciones del desempeño y la estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital (Anexo 6)

Las principales **consideraciones** derivadas del análisis síntesis de los datos recopilados se resumen a continuación por dimensiones e indicadores:

Dimensión A. Caracterizar la preparación de los capacitadores y de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

A.10). La ética médica se comportó a un 52.63%

A. 5, 13). Los servicios básicos generales para la prestación de la asistencia médica y social y el plan de supervisión y el control se comportaron a un 42.10%.

A. 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9 y 12). La implementación del sistema de gestión integrada del capital humano, la planificación económica de la salud, los sistemas del control económico administrativo, los subsistemas de seguridad y protección en las unidades de salud, el dominio de la Resolución No. 60/11 sobre las Normas del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República, la disciplina económica, el código de ética de los cuadros del estado cubano y el cumplimiento del plan de trabajo se comportaron entre el 15.78 % y el 20%

El 87 % de los encuestados evalúa la preparación de los cuadros, directivos y reservas de la actividad de apoyo de la institución de insuficiente, el 58 % de los encuestados considera que a veces o nunca se encuentran satisfechos con la orientación recibida de esta instancia, en materia de capacitación y el 65.8% considera que las acciones de superación en temas de gestión económica son deficientes.

Dimensión B. La gestión de la preparación y superación de los procesos de apoyo del hospital por el grupo de cuadros.

B.1). Los objetivos y contenidos de la preparación y superación de los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del hospital no se corresponden con sus necesidades.

B.2). En cuanto a las formas organizativas en que se sustenta preparación y superación de los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del hospital solo han realizado cursos cortos de dirección a los seis cuadros y un taller general a las reservas.

De los 14 cuadros reservas encuestados, se pudo constatar que existe una desfavorable gestión de la preparación y superación de este segmento con predominio de carencias en cuanto a la cultura económica.

De la observación a las actividades desarrolladas por los capacitadores y de la encuesta a los cuadros y reservas se constató que:

- Los capacitadores no tienen la preparación económica y metodológica requerida para contribuir desde lo educativo y lo instructivo a la preparación de los cuadros y reservas
- No se integran las influencias educativas de los diversos escenarios formativos, para la preparación económica de los cuadros y reservas lo cual limita la profundización e integración de los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores requeridos en su actuar profesional
- Existe un contraste desfavorable en cuanto a los planes de superación entre la actividad fundamental (asistencia) y la actividad de apoyo (económica) a partir de los niveles científicos de profesores y capacitadores para impartir las materias de economía
- Son limitados los intentos que realizan los capacitadores para vincular el aspecto económico con el contenido de la clase, prevalece una visión reduccionista al respecto y no se evidencia una correcta representación del carácter complejo e integrador del mismo. Se consideran las asignaturas de las áreas técnicas con mayores potencialidades por su contenido para contribuir a la preparación económica de los cuadros y reservas

Por otra parte, en la revisión de las evaluaciones del cumplimiento de los objetivos de trabajo en los años 2012-2016 se han identificado como insuficiencias las siguientes:

- Insuficiente preparación integral de cuadros y reservas manifestada en su desempeño, especialmente enmarcado en la cultura económica
- Superficialidad en el reclutamiento y selección de funcionarios para cargos de cuadros y reservas
- Las evaluaciones no reflejan el actuar del cuadro
- No hay correspondencia entre los resultados de desempeño de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo y las categorías evaluativas.

Conclusiones del capítulo 1

El estudio de los fundamentos teóricos de la gestión de la preparación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital permitió reconocer y asumir importantes conceptos, tratados por diferentes autores relacionados con el objeto y campo de la investigación.

Las experiencias y propuestas de procedimientos no satisfacen la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

La gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital no se desarrolla sobre la base de un diagnóstico que identifique sus necesidades y la que se realiza se centra en las áreas asistenciales en detrimento de las áreas de apoyo.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA PREPARACION DE CUADROS Y RESERVA DE LOS PROCESOS DE APOYO DEL HOSPITAL GENERAL DOCENTE “VLADIMIR ILICH LENIN”

En este capítulo, con el propósito de dar respuesta al problema científico identificado, se encuentran los principales aportes de esta investigación, centrados en los elementos teóricos a tener en cuenta para la elaboración de un procedimiento, en el desarrollo del procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin” y en la valoración de su pertinencia, a través de la aplicación del método de criterio de expertos.

A partir del estudio del marco teórico referencial de la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”, de los resultados del diagnóstico de su estado actual y de la caracterización del hospital, se identificaron las insuficiencias de la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin” que limitan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.1. Elementos teóricos a tener en cuenta para la elaboración de un procedimiento

El procedimiento para la gestión preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo, se sustenta en los principios y las características del proceso de la preparación y superación de los cuadros y reservas abordados en el capítulo anterior y en la dirección por procesos.

Para la definición del concepto **proceso** se parte de la sistematización realizada por Ortiz, (2014), del grupo siguiente de autores: Alonso et al. (2013), Lage (2013), Ulloa (2012), Hernández (2010), Medina et. al. (2010), Llanes (2009),

González (2006), NC-ISO 9000:2005, Godinez (2004) Nogueira (2002), Zaratiegui (1999). (Anexo 7)

El análisis de la literatura, le permitió al autor concluir que existe consenso en definir a un proceso como: “la secuencia ordenada y lógica de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes”. (Ortiz, 2014, p.16)

En la bibliografía que aborda el tema pueden encontrarse diferentes clasificaciones o tipos de procesos. González, 2006, propone: supraproceso, subproceso, proceso operativo (clave, sustantivo), proceso de apoyo (de soporte) y proceso estratégico.

En esta tesis desarrollan los procesos de apoyo (de soporte): “proceso no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos”. (González, 2006, p.36).

El **procedimiento**, que constituye la forma específica de llevar a cabo un proceso, es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

Se define **procedimiento** al curso de acción de un proceso o una red de procesos que se especifica en un documento escrito en frases cortas, directas y precisas (plasmado en plantillas, informes, registros, u otras formas), el cual expresa la disposición, forma, acciones, actividades o tareas, que se ejecutan repetidamente para alcanzar un objetivo determinado, ofrece una descripción detallada y de obligatorio cumplimiento del proceder, que aumenta en dependencia del riesgo en su accionar e incluye para qué, qué, cómo, quién, cuándo, dónde y con qué (objetivo, contenido, método, responsable, fecha de cumplimiento, lugar y recursos). (González, 2006, p.36).

La comparación de la estructura de varios procedimientos, (Anexo 8), fue realizada por Valiente, 2014 a partir de procedimientos elaborados por autores diferentes: Lubalo (2007), Amaro (2010), Cobas (2011), Gallardo (2011), Velázquez (2012), Pérez (2014).

Resumiendo puede plantearse que la estructura de un procedimiento, según la complejidad del proceso, puede componerse de fases, etapas, pasos, objetivos,

tareas, métodos, técnicas, cálculos, presentación e interpretación de los resultados y requisitos de la documentación.

Valiente, ya citado, deja explícitos los elementos siguientes que debe contener un procedimiento como parte de su contenido.

Contenido de los procedimientos y pasos para elaborarlos

Cada procedimiento deberá tener definido como parte de su contenido:

- Propósito (puede llamarse también objetivos y amplía la información del título)
- Alcance (determina el campo de aplicación y, si procede, establece limitaciones)
- Responsabilidades (establece quién ejecuta el procedimiento y quien lo controla)
- Pasos del procedimiento (es el aspecto medular del documento; deben establecerse objetivos particulares de cada uno de ellos y una descripción que establece de forma detallada la ejecución de la operación en orden secuencial, paso a paso)
- Manera de realizar cálculos, presentación e interpretación de los resultados (para cada paso y es opcional)
- Métodos, herramientas, técnicas (especifica sucintamente estos elementos para una rápida comprensión de los mismos, se considera un resumen de lo descrito)
- Requisitos de la documentación (incluye los registros que recogen la información resultante de cada paso y que constata el cumplimiento de lo expresado en cada paso particular y el procedimiento en general)
- Referencias/documentos aplicables (bibliografía empleada como fuente para la elaboración del procedimiento y dónde encontrar los métodos, herramientas, técnicas recomendados en caso de que por su amplia utilización el autor considere tautológico realizar su descripción dentro del procedimiento).

Los pasos a seguir para la elaboración de un procedimiento son:

- Reunir a todos aquellos que sepan sobre la actividad a documentar
- Definir el objetivo y alcance del documento
- Reunir toda la documentación disponible sobre el tema
- Elaborar una secuencia de acciones asignando responsabilidades para cada actividad

- Definir los documentos complementarios, incluidos los registros
- Redactar las instrucciones detallando las acciones a seguir anteriormente enunciadas
- Preparar la versión preliminar del procedimiento
- Consensuar el mismo con todos los involucrados
- Preparar la versión definitiva del mismo teniendo en cuenta los comentarios
- Emitir el documento
- Distribuirlo a todos los involucrados
- Utilizarlo toda vez que se lleve a cabo la actividad descrita
- Confeccionar y archivar los registros derivados.

Del contenido y los pasos antes referidos el autor de esta tesis considero suficiente para el desarrollo del procedimiento de gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”, los contenidos siguientes propuestos por Velázquez (2014, pp. 82-83) y asumió los pasos antes mencionados:

- Definición del objetivo del procedimiento
- Precisión de su alcance, es decir, el campo y las limitaciones de su aplicación
- Definición de las responsabilidades (quién ejecuta el procedimiento y quién lo controla).
- Planteamiento de los pasos del procedimiento, con la precisión de sus objetivos específicos y la descripción que detalla lo que debe hacerse. Se incluyen fases y tareas directivas que puntualizan el contenido de cada paso, entendidas las últimas como invariantes que se concretan en actividades específicas en cada contexto de aplicación
- Propuesta de los métodos y técnicas que pueden facilitar la realización de las tareas propuestas en cada paso; así como, los documentos que pueden ser consultados para su aplicación
- Requisitos de la documentación: incluye los registros que recogen la información resultante de cada paso y que constata el cumplimiento de lo expresado en cada paso particular, y el procedimiento en general.

El procedimiento propuesto en la presente investigación posee una serie de características que coadyuvan a la obtención de los resultados esperados, de las que es necesario subrayar las siguientes:

- 1) **Integral:** debe abarcar todos los procesos de la actividad de apoyo y los recursos que en el intervienen.
- 2) **Participativo:** su aplicación, en cada una de las fases, lleva implícita la participación de los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo.
- 3) **Retributivo:** el personal debe identificar que su utilización producirá beneficios a la organización en general.
- 4) **Permanente:** debe incorporarse como parte de la filosofía de la mejora continua y no utilizarse como un programa para solucionar un problema particular.
- 5) **Análisis de necesidades:** identifica las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad. Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como sus actitudes y sus motivaciones personales. Establecer los objetivos de la capacitación.
- 6) **Diseño de la instrucción:** reunir los objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la instrucción. Organizarlos en una estrategia. Asegurarse de que todos los materiales, como guiones de video, guías del instructor y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementen entre sí, estén escritos con claridad, y se combinen en una preparación y superación unificada, que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.

2.2. Procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”

El procedimiento describe la ejecución de un proceso de apoyo (de soporte) que no está directamente ligado a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos que hacen posible el diseño de la estrategia de gestión de la superación y preparación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.

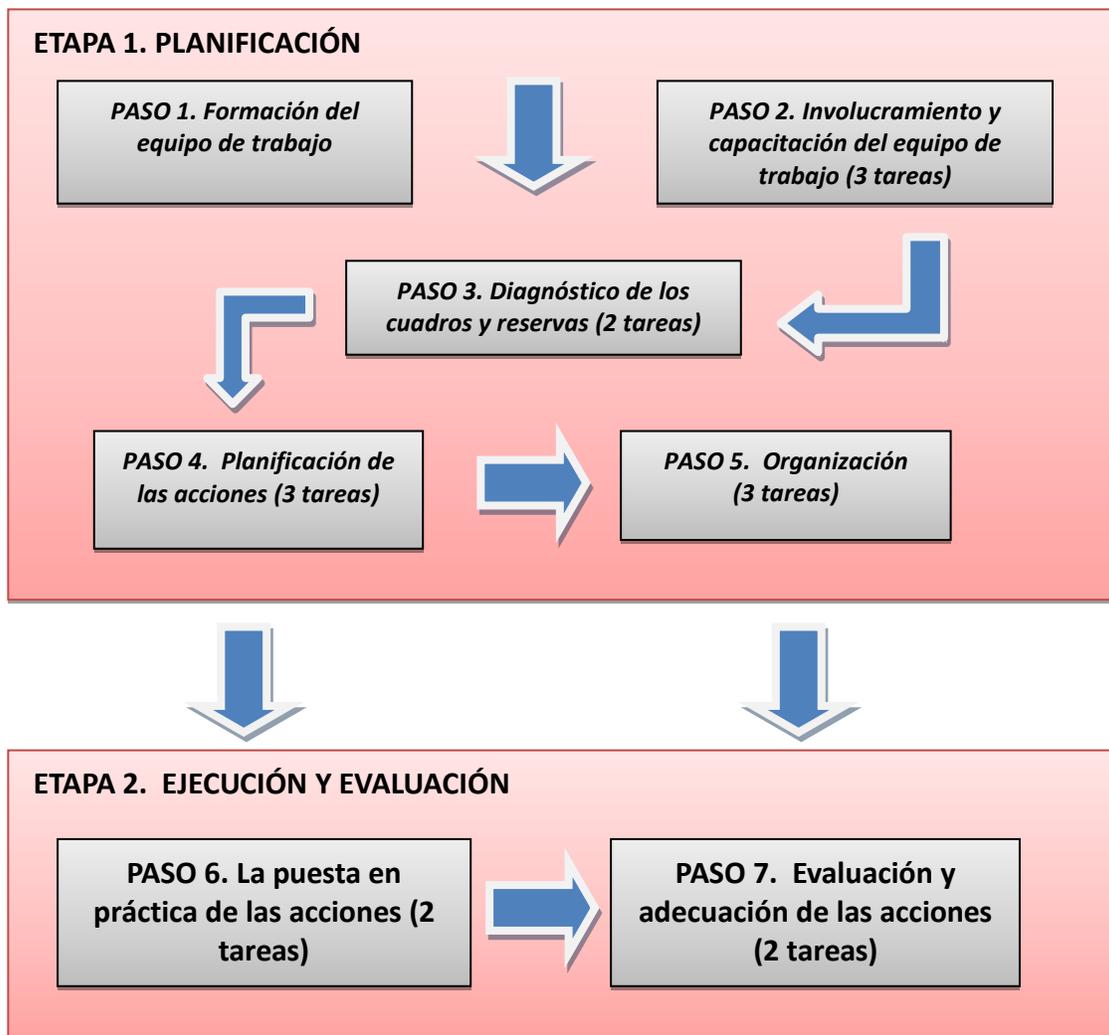


Gráfico del procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”

El marco temporal para su aplicación lo constituye el año fiscal, con una distribución del tiempo en correspondencia con las dos etapas del procedimiento. La primera etapa (de planificación), que representa el inicio de este proceso, describe el accionar del equipo de trabajo en elaboración de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital, a partir de los resultados de las evaluaciones realizadas. La segunda etapa (de ejecución y evaluación) describe la implementación de la estrategia y las

tareas directivas que especifican el accionar del grupo de cuadros en cada paso del procedimiento.

Objetivo del procedimiento. Orientar la gestión del grupo de cuadros del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin” para la integración del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

Alcance del procedimiento. Es aplicable a la gestión del grupo de cuadros del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”. Puede ser contextualizado a la actividad de los grupos de cuadros de otros hospitales provinciales.

Las limitaciones en su utilización pudieran estar relacionadas con la preparación que logre el grupo de cuadros del hospital para poner en práctica las etapas pasos, y tareas directivas del contenido del procedimiento y en la falta de toma de decisiones para su rediseño oportuno ante imprevistos.

Responsabilidades. Su aplicación es responsabilidad del Grupo de Cuadros y de que atienden los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.

Etapa 1. Planificación de la estrategia para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”, a partir de los resultados del diagnóstico.

Marco temporal. Mes de enero del año fiscal.

Objetivo. La planificación y aseguramiento organizativo de la estrategia para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”.

Descripción. A partir del objetivo de esta etapa, la gestión del Grupo de Cuadros, apoyado por el investigador y los capacitadores, se realizará en función de la obtención de la información de las necesidades conocimientos y habilidades de los cuadros y reservas para la planificación de la estrategia de gestión de la preparación y superación de las cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital; la planificación de la estrategia, a partir de la información obtenida y; la elaboración de las acciones organizativas para la ejecución de la estrategia.

Paso 1. Formación del equipo de trabajo

En este paso se debe lograr que la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente

“Vladimir Ilich Lenin”, sea conducida por el Grupo de Cuadros, el investigador, y los capacitadores de los procesos de apoyo del hospital, como especialistas autorizados para la gestión de los preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo.

Paso 2. Involucramiento y capacitación del equipo de trabajo

La finalidad de este paso es involucrar y capacitar el equipo de trabajo para la utilización del procedimiento. Se deben desarrollar acciones que propicien el compromiso de los capacitadores de la entidad, mediante el desarrollo de sesiones de trabajo en grupo, donde se exponga la importancia de la investigación y el procedimiento a utilizar. En este paso es importante que quede clara la forma de utilización del procedimiento como herramienta para el desarrollo del proceso de preparación y superación de cuadros y reservas del hospital.

En este paso se realizan las tareas siguientes directivas:

- Sensibilización y comprometimiento del equipo de trabajo sobre la necesidad de la aplicación del procedimiento
- Asesoría por el investigador al resto del grupo de trabajo sobre cómo aplicar el procedimiento
- Reunión con los cuadros y reservas de los procesos de apoyo para sensibilizarlos con la necesidad de desarrollar acciones de preparación y superación que contribuya a la elevación de su desempeño profesional y para que las reservas eleven su preparación para acceder al cargo para el cual se proponen.

Paso 3. Diagnóstico de las necesidades de los cuadros y reservas

Se introduce con la finalidad de determinar el estado actual de preparación y superación que poseen los capacitadores, cuadros y reservas en los procesos de apoyo en el Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”, así como para determinar el nivel de preparación de los capacitadores para desarrollar la estrategia de preparación.

En este paso se realizan las tareas siguientes directivas:

- Identificación de las regularidades derivadas de la evaluación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo
- Identificación de las regularidades derivadas de la preparación de los capacitadores de los cuadros y reservas para la realización de un proceso

de preparación y superación de los cuadros y reservas en correspondencia con sus necesidades

- Análisis del comportamiento de los indicadores de eficiencia de la actividad de apoyo.

Paso No 4. De planificación de la estrategia de gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

La planificación de la estrategia consiste en determinar las acciones de de gestión de la preparación y superación para los cuadros y reservas, en respuesta a las necesidades identificadas en la fase anterior. Se determinan los objetivos, contenidos, actividades, tiempos necesarios y momentos de su ejecución, personas implicadas, recursos materiales y financieros requeridos, que concretan la estrategia y sus tareas directivas.

En esta etapa se realizan las siguientes tareas directivas:

- En este paso se elabora la estrategia para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital, a partir de la información aportada el paso anterior, organizada en conferencias, diplomados, curso y talleres
- Elaboración de los registros de datos para aplicación de la estrategia

Paso 5. De organización. Su contenido constituye las acciones de la función de gestión de organización.

En este paso se realizan las tareas directivas siguientes:

- Preparación del Grupo de Cuadros y capacitadores para el inicio de las acciones de preparación y superación con los cuadros y reservas de los procesos de apoyo, a través de actividades metodológicas y de superación profesional
- Distribución de las acciones de preparación y superación por los capacitadores y el investigador
- Organización del horario
- Aseguramiento de la bibliografía para los cursos.

Etapa 2. Ejecución y Evaluación

Paso 6. De puesta en práctica de las acciones

Este paso, de puesta en práctica de la estrategia, tiene como contenido la ejecución de las acciones diseñadas y aseguradas organizativamente en el paso anterior, y se enmarca temporalmente entre febrero y noviembre del año fiscal.

El Grupo de Cuadros estará pendiente de las acciones control y evaluación de la realización del proceso de gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo y sus resultados para la retroalimentación de las acciones.

En este paso se realizan las tareas directivas siguientes:

- Planificación de las actividades (de ejecución, de regulación y control) que aseguren la implementación de la estrategia.
- Ejecución de actividades metodológicas dirigidas a los capacitadores para la solución de problemas didáctico-metodológicos detectados en el proceso de preparación y superación realizado.

Paso 7. De evaluación y adecuación de las acciones

El objetivo de esta etapa es la realización de las acciones prácticas de la evaluación; así como la emisión de los juicios de valor sobre el proceso de preparación y superación llevado a cabo; y precisar el programa de implementación de las acciones de mejora en correspondencia con las acciones, si fueran necesarias.

En este paso se realizan las tareas directivas siguientes:

- Establecimiento y puesta en práctica de mecanismos para la obtención de información sobre la aplicación de los contenidos impartidos como resultado de la estrategia
- Realización de los ajustes que se requieran a la estrategia.

2.3 Valoración del nivel de pertinencia del procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del hospital general docente “Vladimir Ilich Lenin”, a través del criterio de expertos

Para llevar a cabo esta parte se empleó el criterio de expertos a través del método Delphi, que consiste, en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones bien informadas. Para aplicar este método se empleó la metodología de Moráguez (2006).

En la consulta a expertos se procedió de la forma siguiente:

Primeramente se realizó la selección de los posibles expertos; para ello se tuvieron en cuenta los aspectos siguientes: posibilidades reales de participación y experiencia en el tema a consultar, dada por: sus años de trabajo, conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de preparación y superación y la experiencia práctica en la temática abordada (Anexo 9).

Se determinó el grado de competencia de los expertos seleccionados utilizando la expresión siguiente: $K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$; donde K_c es el coeficiente de conocimiento,

K_a el coeficiente de argumentación.

El análisis matemático del coeficiente de competencia de los posibles expertos, permitió que se seleccionaran, de los 35 posibles expertos, 30 de ellos con un coeficiente de competencia alto y medio, con un valor promedio de 0.84 (se considera que Si $K \geq 0,8$, entonces el nivel de competencia es alto; si $0,5 \leq K < 0,8$ se considera medio y por debajo de 0,5 bajo).

Se declara que a los tres expertos que obtuvieron la calificación de medio, se les determinó el promedio y este arrojó un valor de 0,75; los cuales coincidieron con el valor obtenido por los expertos con esta categoría. Es por ello que se decidió incluirlos en aquellos de competencia alta. La selección se apoyó además, en otros criterios complementarios explorados por el investigador, como por ejemplo: la experiencia en la formación de profesionales en las ramas contables, en la aplicación práctica de los sistemas de costos y procesos directivos en el sector salud.

Todos los expertos seleccionados son graduados universitarios con experiencia en la investigación. De ellos, 15 (66,8%) están vinculados directamente con la preparación formación en los perfiles de la tecnología de la salud en la especialidad de administración y economía, el 16,6 % tienen categoría docente de instructor, el 16,6 % son especialistas en las ramas de la economía. La experiencia profesional de los expertos se encuentra en el rango entre los 15 y 20

años, lo que presupone un buen nivel de confiabilidad respecto a los criterios obtenidos acerca del objeto de estudio investigado.

Una vez seleccionados los expertos, se aplicó la encuesta, (anexo 10) en la que se les pidió el criterio respecto al procedimiento propuesto. Las categorías utilizadas para la evaluación de cada uno de los aspectos fueron las siguientes: C₁: Indispensable (I), C₂: Muy Útil (MU), C₃: Útil (U), C₄: Poco Útil (PU) y C₅: No Útil (NU). En aras de lograr mayor objetividad en los criterios de los expertos u otro personal encuestado. Al convertir la escala ordinal en escala de intervalo (de cualitativo a cuantitativo), se aplicó el modelo matemático Torgerson, que es una variante del método Thurstone. Moráguez (2006)

Este modelo permite convertir los juicios ordinales emitidos por los expertos independientes acerca de los indicadores; es un instrumento que permite llevar las escalas ordinales a escalas de intervalo (números reales) y de esta forma, conocer los límites en valores reales en que se encuentra cada categoría.

En el (Anexo 10) aparece la encuesta aplicada a los 30 expertos, se valora el nivel de pertinencia del procedimiento propuesto. En el (Anexo 11) se muestra el resultado del procesamiento estadístico por el modelo Torgerson, a través de Microsoft Excel, una vez efectuada la segunda vuelta. En las tablas del (Anexo 11 a b, c, d, e, f), se representa la matriz de frecuencias acumuladas; así como los puntos de corte para cada categoría y elemento consultado.

El contenido de su ejecución transita por las funciones de ejecución, regulación, control y evaluación de las acciones de gestión de la preparación y superación planificadas en la estrategia.

Marco temporal. Desde febrero hasta noviembre del año fiscal.

Objetivo. La puesta en práctica, regulación, control y evaluación de la estrategia para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

Descripción. En esta etapa, el Grupo de Cuadros, unido al resto de los miembros del grupo de trabajo se dedicará a la puesta en práctica y ajuste de la estrategia y al desarrollo de acciones directivas para su regulación, control y evaluación.

Esta etapa se desarrolla a partir de los siguientes pasos:

De la consulta realizada, se pueden resumir en el procesamiento estadístico, los resultados siguientes:

- a) La correspondencia que tienen las etapas, pasos y tareas con los momentos de la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo para hacerlos viables fue valorada por los 30 expertos consultados de indispensable (I). Obsérvese que los valores de N-Prom (-0,06) están por debajo del punto de corte (0,36). (Anexo 11a).
- b) El nivel de consenso referente a la explicación del contenido de las etapas y pasos para mejorar la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital fue valorada por los expertos consultados de indispensable, lo que se aprecia en el valor de N- Promedio (-0,41) inferior al punto de corte para esta categoría (0,68). (Anexo 11b)
- c) La denominación de la primera etapa: Planificación de la estrategia para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital fue valorada por los expertos de indispensable según se aprecia en el valor de N- Promedio (-0,1) inferior al punto de corte para esta categoría (0,56). (Anexo 11c)
- d) La respuesta a la pregunta referente a la explicación de los pasos de la primera etapa fue valorada de indispensable por los expertos de acuerdo con el valor de N- Promedio (-0,05) inferior al punto de corte para esta categoría (0,41). (Anexo 11d)
- e) El nivel de consenso de los expertos referente a la explicación de los pasos de la primera etapa fue valorada de indispensable de acuerdo con el valor de N- Promedio (0,02) inferior al punto de corte para esta categoría (0,32). (Anexo 11e)
- f) La respuesta a la pregunta referente a la explicación de los pasos de la segunda etapa fue valorada por los expertos de indispensable de acuerdo con el valor de N- Promedio (0,06) inferior al punto de corte para esta categoría (0,23) (Anexo 11f).

Como regularidad, los expertos consideraron respecto al procedimiento los aspectos siguientes:

- Se reconoce la propuesta como una vía novedosa para favorecer la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

➤ La disposición en etapas pasos y tareas facilita su aplicación.

No obstante a los aspectos antes referidos, los expertos hicieron la siguiente recomendación:

- Profundizar en paso de diagnóstico de forma que se identifiquen, además de las necesidades, las potencialidad de los cuadros y reservas para la gestión de su preparación y superación.

A partir de este resultado, se procedió a realizar la introducción del procedimiento en el contexto de la gestión de la preparación y superación de cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”

2.4. Aplicación parcial del procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”

La aplicación parcial del procedimiento se realizó hasta la etapa uno, correspondiente a la planificación de la estrategia para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”, a partir de los resultados del diagnóstico.

Caracterización del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”

El hospital docente provincial “Vladimir Ilich Lenin” es uno de los primeros frutos de la colaboración cubana con la desaparecida Unión Soviética. Constituyó una brillante etapa, un momento de ascenso para el desarrollo de la Salud Pública en el norte de la antigua provincia de Oriente.

Fue esta la zona más abandonada en lo referente a la asistencia médica y la más atrasada de la nación en los servicios asistenciales. Aunque ello constituyó una característica común de las demás zonas del país en la etapa pre revolucionaria, ésta lo fue en mayor grado.

Consideramos de interés mencionar algunos datos históricos relacionados con la asistencia hospitalaria en esta región. Desde que se le concede a Holguín el título de ciudad, en el año 1752 trascurrieron casi cien años para que el 19 de mayo de 1849 se inaugurara el primer hospital denominado de Caridad “San Juan de Dios” en un antiguo caserón, transformado hoy en el bien atendido Hogar e Anciano “Jesús Menéndez” en la calle Libertad. Este hospital enfrentaba una situación difícil por lo reducido del número de camas y equipos deficientes, y como es lógico de suponer, no contaba con ningún tipo de asistencia médica

En el año 1953 año del Centenario del Apóstol y del Asalto al Cuartel Moncada, Holguín sobrepasa los 50 mil habitantes y aun así contaba únicamente con el antiguo hospital civil.

La Revolución triunfante de inmediato se enfrentó a esa caótica realidad y en algo más de un lustro realizó grandes transformaciones en ese antiguo hospital convirtiéndolo en un hospital regional capaz de resolver las necesidades de asistencia médica de la población.

Previa a la inauguración del Hospital Lenin, en el año 1965 el Hospital Civil contaba con ya con 265 camas, 44 médicos, 80 enfermeras, y 18 salas. Se crearon los servicios de Prematuro, Enfermedades Infecciosas, Cardiología, Medicina Interna, Oftalmología, Urología, Gastroenterología, Otorrinolaringología, Ortopedia, Traumatología Departamento de RX, Laboratorio Clínico, Cocina, Dietética, así como un Cuerpo de Guardia, Departamento de Información y de Admisión y Archivo y Estadística, Salón de Necropsia, ampliación de los salones de operaciones y el Departamento de Farmacia.

En agosto de 1960 comenzaron los levantamientos de terreno en el campo deportivo propiedad de la antigua sociedad “liceo Holguín” hoy Distrito Lenin. Para dar mayor capacidad a los levantamientos y poder iniciar la obra se hizo necesario reubicar a 8 familias que residían en bohíos insalubres y modernizar las viviendas construidas en una parte lateral del Hospital.

En la construcción del hospital laboraron 1100 a 1200 obreros de distintas especialidades, muchos de ellos procedían de otras regiones y provincias, ya que nuestra zona no contaba con los técnicos necesarios. Los mismos trabajaron en muchas ocasiones durante las 24 horas en turnos continuos.

En la entrega del edificio incidieron diferentes factores que la demoraron. Una de ella fue que el Hospital Lenin era realmente la obra de tres hospitales ya que el proyecto inicial era para un hospital de 450 camas después se amplió a 650 y finalmente el proyecto se elevó a 850 camas.

El hospital docente provincial Vladimir Ilich Lenin por su tipo T, el primero de la nación. Por su capacidad es el segundo hospital de Cuba, con áreas verdes accesos y piqueras tuvo un área al inaugurarse de 32 mil metros cuadrados. En el basamento se encuentran los servicios básicos dotados actualmente de renovados y magníficos equipos.

También está ubicada en esta planta, en nuevas y modernas edificaciones, el Servicio de Urgencia y Anatomía Patológica, quirófano de atención a las enfermedades de Coloproctología así como los servicios de Electromedicina, Mantenimiento e Inversiones, Almacén de Miscelánea y Efectos Médicos. Como edificio anexo en la primera planta el hospital posee un Policlínico, Centro de Información Hospitalaria, salas de esperas para más de 500 personas, los Servicios de Radiología, Somatón, Camaraganma, Ultrasonido Diagnóstico, Laboratorios, Farmacia, Archivo y Estadística, área Administrativa, salones de reuniones y teatro. A continuación se suceden cinco plantas. Salas de Ingresados, unidades quirúrgicas de quemados, sala de hospitalización de Ortopedia y Traumatología, Neurocirugía y servicios quirúrgicos, obstetricia, recién nacidos y prematuros unidad coronaria y cuidados intermedios, unidades de cuidados intensivos y la sección de la cirugía geriátrica.

Completan el bloque central los Departamentos de Oncología, Medicina Nuclear, Sección de Cirugía Mínimos Acceso, y en edificaciones independientes las salas de Medicina General Geriatria Clínica y Enfermedades Trasmisibles, además de un cubículo para la atención de los pacientes privados de libertad (Penado)

Además se cuenta con Salas de Rehabilitación y Fisioterapia, Gimnasio para la atención a pacientes con patologías cerebro cardiovascular, Bloque Docente con nueve aulas, Laboratorio de Computación, Punto de Presencia, Biblioteca, así como aula magna para conferencias magistrales de Docencia de alto grado científico.

A partir del proceso inversionista quedaron listos en el primer semestre del 2014 los trabajos de acondicionamiento de todas las líneas de gases medicinales, que ha beneficiado directamente a los pacientes, así como el servicio de Nefrología, el centro territorial de Reproducción Asistida de Alta Tecnología (Fertilización In Vitrio), una unidad nueva de Esterilización, el Bloque Energético para resolver el sistema de alimentación de energía del Hospital, la Impermeabilización de la cubierta del edificio, el emplazamiento de un cuarto ascensor. A continuación se muestra una vista frontal Ubicación del Hospital General “Vladimir Ilich Lenin”



Gráfico No 2 de Ubicación del Hospital General “Vladimir Ilich Lenin”

Se prevé en el segundo semestre del 2017 la remodelación general del sistema de Lavandería, Cocina- Comedor, la instalación de un Incinerador Ecológico, la modernización de la sala de Quimioterapia donde se aumenta la capacidad y confort, la Unidad central de Partos, con cuatro salones, tres quirófanos donde estadísticamente nacen diariamente como promedio entre 27 y 30 niños, así como la reanimación de las salas de Obstetricia, Puerperio y Perinatología y las de Cirugía y Ginecología, estas proyecciones de inversión en la actualidad se encuentran en un nivel de ejecución del 98 %.

A partir de la prioridad de la atención del programa del Cáncer teniendo en cuenta que es una de las principales causas de muerte en nuestro país se amplió los propósitos de inversión considerándose para los próximos años 2017-2020 se instalen tecnología de punta como las maquinas telecobaltoterapia Fénix, Terabalt, Benbig, así como las máquinas de Rayos X de Terapia Superficial SENSUR RT-100, la actualización del software el equipo de radiografía computarizada CAPSULA, además de la Cámara Gamma MERIDIAN y la Campana Radioquímica.

Por su majestuosidad, por la construcción funcional, por riqueza de los equipamientos, por el recio espíritu revolucionario de los médicos, enfermeras, técnicos y trabajadores en general que lo atienden, resulta un hermoso y sentido homenaje a la figura del gran conductor de los pueblos Vladimir Ilich Lenin.

El Hospital nace con un espíritu gestado en las palabras del Comandante en Jefe Fidel Castro: “No pararemos hasta que cada familia pueda llevar a su ser querido a un Hospital que sea verdaderamente bueno...⁷”

Misión, Visión y Estructura Organizativa del Hospital “Vladimir Ilich Lenin”

Tener bien definida la misión y la visión son un elementos estratégicos de mucha importancia, siempre que estén sustentadas sobre bases reales. Constituyen un punto de referencia hacia el cual deben estar orientados todos los objetivos de trabajo de las áreas y departamentos de la organización. Es lo primero que debe conocer toda persona que ingrese a la organización, para que entienda cual es la filosofía que anima a la organización en la que ha entrado, y qué es lo que se espera de su comportamiento y restablecimiento mientras permanezca en ella.

A continuación se presentan la Misión y Visión definidas para el Hospital objeto de estudio.

Misión: Tributar a la condición de Cuba como potencia médica mundial, aplicando la ciencia y la innovación tecnológica, promoviendo los ideales y filosofía de la salud pública cubana, priorizando la formación integral de nuestro personal, de forma tal que nos permita formar y consolidar valores éticos, morales, políticos, culturales y profesionales, que aseguren elevar la calidad del servicio de asistencia médica especializada de urgencia, consulta externa y hospitalización.

Visión: Centro de referencia nacional en, asistencia médica, docencia e investigación. Colectivo moral, excelencia en los servicios que se brindan a la población, donde se combinan el buen trato, la cortesía y la ética, con la calidad en el trabajo.

Estructura organizativa

El Hospital, para dar cumplimiento a la misión social asumida y a la visión trazada, está organizativamente estructurado como se muestra en el (Anexo 13)

Características del personal

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal. Las actividades de las personas en la institución son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo o nombramiento

⁷ Castro F (1965) Acto de Inauguración del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”. Ciudad de Holguín.Cuba.

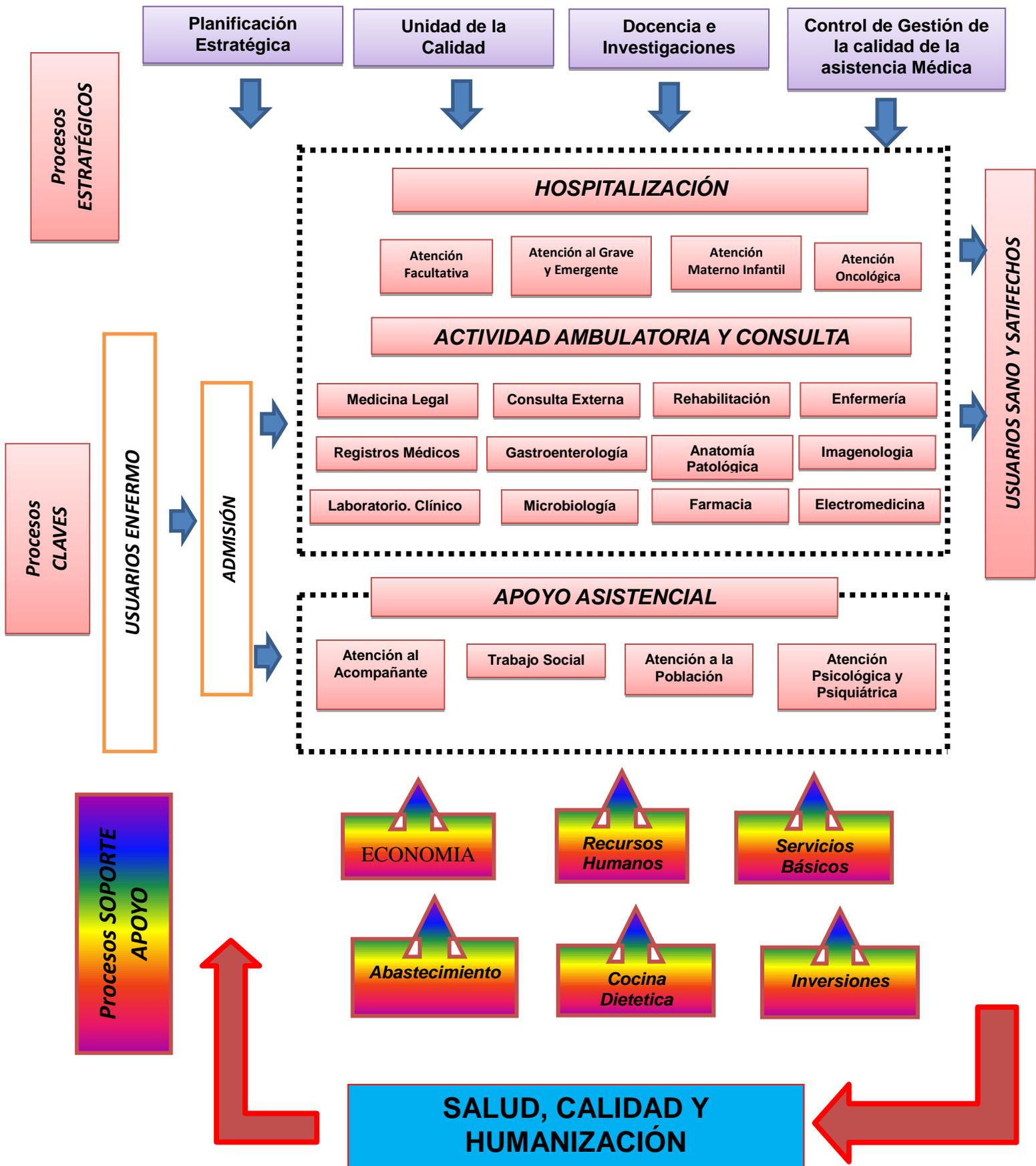
que le da autoridad formal la organización va a contar con el mejor esfuerzo de los mismos; por lo contrario, solamente contará con él sí perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc, como recursos intangibles se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en la organización. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos.

Teniendo en cuenta la características personales, culturales, sociales, económicas y educativas del personal de apoyo existe un gran contraste en cuanto a las características de este personal con las del personal de la actividad fundamental, teniendo en cuenta que este personal que se selecciona y recluta posee un bajo nivel cultural y de instrucción, como promedio 9no grado, con significativos problemas de vivienda, además este personal de las categorías de servicios y operarios son de procedencia de familias disfuncionales, a pesar que tiene como fortaleza que su promedio de edad es de 25 a 30 años no se sienten motivados por la superación. Esta población es significativa ya que sobrepasa más de mil trabajadores lo que representa el 34% de la plantilla cubierta.

A pesar de tener intenciones institucional de elevar la superación de este personal no se logran los propósitos y la eficiencia requerida en el quehacer diario de estos trabajadores y se ha identificado que las causas fundamentales son el bajo nivel cultural, la poca motivación en relación a su adquisición económica (salario), la procedencia social, la falta de pertenencia e incomprensión sobre la esencia del trabajo y su importancia

A pesar de las mejorar de las condiciones de trabajo y el mejoramiento sustancial del salario sigue un marcado índice de fluctuación laboral fundamentalmente por causas de indisciplinas en las funciones generales y específicas del perfil de competencia, además de falta de compromiso con la organización de este personal, además por sus características cambian fácilmente de puesto de trabajo considerando mejoras laborales dentro del hospital lo que no logran conocer con certeza su contenido de trabajo trayendo como consecuencia ineficiencia en el desempeño, violaciones de las normas higiénicas epidemiológicas e indisciplina.

2.4.1: La Gestión basada en la Dirección por Procesos



Mapa de procesos de la actividad asistencial del hospital docente general "VLADIMIR ILICH LENIN"

Al tener en cuenta los procesos necesarios para la elaboración de los productos o la prestación de servicios, las empresas adquieren una visión más clara de las tareas y actividades que realmente son necesarias y de la forma en la que interactúan unas con otras. Esta perspectiva permite comprender mejor los procesos y alcanzar, de manera progresiva, resultados más eficientes.

La Gestión por Procesos es una de las buenas prácticas más utilizadas en el sector de salud en las últimas décadas, pues es una vía apropiada para alcanzar mayor satisfacción de los pacientes y un servicio asistencial más eficiente y eficaz. Uno de sus elementos más significativos es la mejora de procesos; la introducción de sus herramientas, que hace unos años eran escasamente difundidas, se fomenta cada vez más en instituciones hospitalarias. Este trabajo ilustra la concepción de un procedimiento para la gestión y mejora de procesos en entornos hospitalarios, con carácter sistémico, holístico e integrador en la búsqueda de soluciones; así como la aplicación práctica de estos instrumentos en un hospital, como resultados del análisis teórico conceptual de la gestión por procesos y la mejora continua.

Los procesos que tienen lugar en las organizaciones pueden ser clasificados en tres categorías fundamentales:

- 🌿 procesos estratégicos
 - 🌿 procesos operativos/o clave
 - 🌿 procesos de soporte/o apoyo, y la esencia de nuestra contribución basado en la dirección por proceso para la elaboración del procedimiento lo consideramos en ;
1. En que se basa en localizar el esfuerzo en la mejora de los procesos de las unidades organizativas, cargos, áreas y funciones de una manera integral
 - 2) Es el control continuo que proporciona sobre las relaciones e interacción entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos
 - 3) En las instituciones de salud convergen numerosos tipos de actividades como pueden ser asistenciales, económico-administrativa, de mantenimiento y otras actividades por tanto la aplicación del enfoque de procesos trae como resultado el bienestar conjunto del personal que

participa en el proceso de apoyo y de servicio, con diversas características y complejidades

- 4) Una gestión por procesos bien estructurada y coordinada, permitirá un mejor aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales así como elevar la calidad asistencial
- 5) Dicha técnica constituye un estímulo hacia el trabajo en equipos, que propicia la integración de conocimientos de las diferentes especialidades
- 6) Mejora de la calidad del servicio y por consiguiente, aumenta la satisfacción de los pacientes y profesionales de la salud
- 7) Además, la aplicación de la gestión por procesos, coincide con la propuesta de las «transformaciones necesarias que se llevan a cabo en el sistema de salud cubano», que entre sus argumentos expresa: «esta decisión no responde solo al motivo económico, sino también a la necesidad impostergable de alcanzar niveles superiores de eficiencia y calidad en todo lo que hacemos. Racionalidad económica y calidad son los principios que deben regir nuestro trabajo"

Este nuevo enfoque propuesto en su aplicación debe basarse en el previo conocimiento del enfoque existente o tradicional y sobre este aspecto Penélope Acevedo Plantea: «el enfoque ya existente o tradicional se basa en la mejora individual de unidades, cargos, áreas, funciones, etc. "Añade que por su parte «el enfoque más moderno (o por procesos) se basa en localizar el esfuerzo en la mejora de un conjunto integrado de unidades, cargos, áreas, funciones de una manera integral⁸.

Respecto a la importancia de su aplicación el Dr. Carnota explica: "estudiar los procesos se ha convertido en una de las vías más exitosas para lograr mejoras importantes en la efectividad y en la eficiencia de las organizaciones, elevar la calidad de sus productos o servicios, reducir fatiga y el agotamiento de sus trabajadores y hacer un empleo óptimo de recursos humanos, financieros, materiales informativos y de tiempo."⁹

⁸ Acevedo P. Enfoque por Procesos, Un Principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000. Éxito Empresarial [Internet]. 2002 [citado 12 enero 2012]; Publicación No.3: [Aprox. 10 p.]. Disponible en: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub3042002_1_1.pdf

⁹ Carnota O. Gerencia sin Agobio. 4ta ed. La Habana: Ciencias Médicas, 2011.

De manera muy particular en Cuba la aplicación de la gestión por procesos es una necesidad durante la actualización del modelo económico y el cumplimiento de las exigencias de la aplicación de la Resolución no. 60/11 de la Contraloría General de la República, la que en su artículo 3 plantea: "el control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas sobre el control interno"¹⁰

Ante este escenario en el sector salud se puede lograr con la aplicación del enfoque de dirección por procesos el cumplimiento de estas exigencias y en especial, en el lineamiento 34, referido a las unidades presupuestadas, que plantea: "se diseñará el sistema de dirección que regirá el funcionamiento organizativo, económico y de control de las unidades presupuestadas, simplificando su contabilidad"¹¹

2.4.2 Gestión del procedimiento para la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital general docente "Vladimir Ilich Lenin"

Paso 1. Formación del equipo de trabajo

Para el cumplimiento de este paso se realizó una reunión con los cuadros, los compañeros de la dirección de cuadros del hospital general docente "Vladimir Ilich Lenin", y los capacitadores, donde se dio una explicación de los objetivos y alcance del estudio, el marco temporal y los roles de cada uno de los presentes. Se acordó que el investigador fuera facilitador y miembro del equipo de trabajo, junto a los capacitadores y el grupo de cuadros, todos dirigidos por los compañeros de la dirección de cuadros.

Paso 2. Involucramiento y capacitación del equipo de trabajo.

En este paso se capacitó el equipo de trabajo para la utilización del procedimiento.

¹⁰ Resolución no. 60/11 del la Contraloría General de la República, Gaceta Oficial no. 013 Extraordinaria (Marzo 3, 2011).

¹¹ Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Tema Política Social, Lineamiento 34 (Abril 18,2011).

Se logró el compromiso de los capacitadores de la entidad, mediante el desarrollo de sesiones de trabajo en grupo, donde se expuso la importancia de la investigación y el procedimiento a utilizar. El investigador explicó la metodología e importancia de la utilización del procedimiento como herramienta para el desarrollo del proceso de gestión de la preparación y superación de cuadros y reservas del hospital. También se realizó una reunión con los cuadros y reservas de los procesos de apoyo para sensibilizarlos con la necesidad de desarrollar acciones de preparación y superación que contribuya a la elevación de su desempeño profesional y para que las reservas eleven su preparación para acceder al cargo para el cual se proponen.

Con los capacitadores se realizaron otras sesiones de trabajo para el desarrollo de su preparación profesional y metodológica, en correspondencia con el diagnóstico, en las temáticas siguientes:

- a) Preparación en dirección
- b) Preparación económica
- c) Preparación jurídica
- d) Preparación en el uso de la información

A continuación se relacionan las principales tareas realizadas que están en correspondencia con las carencias de los capacitadores, identificadas en el diagnóstico:

Tarea 1. Desarrollo de las conferencias siguientes:

- **Tema 1:** Conocimientos básicos acerca de la dirección de servicios en la actividad presupuestada
- **Tema 2:** Los modos de actuación profesional del directivo en las instituciones de la salud
- **Tema 3:** La administración de recursos económicos y financieros en entidades del Ministerio de Salud Pública
- **Tema 4:** La gestión del capital humano en las actividades de administración general en el contexto de las entidades de la salud
- **Tema 5:** Normas legales que rigen la actividad administrativas en las entidades presupuestadas. Particularidades del MINSAP
- **Tema 6:** El control interno y su incidencia en la toma de decisiones.

Vía de ejecución: Conferencias.

Participantes: capacitadores y personal designado por el Grupo de Cuadros.

Tiempo: 20 horas- clases.

Responsable: investigador.

Recursos: Aula, vídeo y computadora.

Material docente (elaborado por la autor de la investigación en colaboración con el Centro de Estudios de Gestión Organizacional y la Universidad Medica)

Tarea 2. Preparación metodológica a capacitadores.

Preparación para ofrecer información sobre el procedimiento y su utilidad para perfeccionar la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del hospital general docente “Vladimir Ilich Lenin”

Vía de ejecución: seminario.

Participantes: Capacitadores y personal designado por el Grupo de Cuadros del hospital.

Tiempo: 4 horas- clases.

Responsable: investigador.

Recursos: Aula, vídeo y computadora.

Material docente (elaborado por la autor de la investigación en colaboración con el Centro de Estudios de Gestión Organizacional)

Tarea 3. Seminario metodológico para profundizar en cómo utilizar las actividades para la preparación económica

Vía de ejecución: seminario.

Participantes: Capacitadores y personal designado por la subdirección de Recursos Humanos

Tiempo: 12 horas- clases.

Responsable: investigador.

Recursos: Aula, vídeo y computadora.

Material docente (elaborado por la autor de la investigación en colaboración con el Centro de Estudios de Gestión Organizacional)

Tarea 4. Taller para profundizar en cómo utilizar las actividades para la preparación económica.

Vía de ejecución: Taller y Conferencias

Participantes: Capacitadores y personal designado por el Grupo de Cuadros.

Tiempo: 6 horas- clases.

Responsable: investigador.

Recursos: Aula, vídeo y computadora.

Material docente (elaborado por el autor de la investigación en colaboración con el Centro de Estudios de Gestión Organizacional)

Paso 3. Diagnóstico gestión de la preparación y superación de los capacitadores, cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”

El diagnóstico permitió determinar el estado actual de la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

En este paso se realizaron las tareas directivas siguientes:

Identificación de las siguientes regularidades derivadas de la evaluación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo.

- Insuficiente preparación integral de cuadros y reservas manifestada en su desempeño, especialmente enmarcado en la cultura económica.
- Superficialidad en el reclutamiento y selección de funcionarios para cargos de cuadros y reservas.
- Las evaluaciones no reflejan el actuar del cuadro.
- No hay correspondencia entre los resultados de desempeño de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo y las categorías evaluativas.

Identificación de las regularidades siguientes derivadas de la preparación de los capacitadores, cuadros y reservas para la realización de un proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas en correspondencia con sus necesidades.

- Los capacitadores no tienen la preparación económica y metodológica requerida para contribuir desde lo educativo y lo instructivo a la preparación de los cuadros y reservas
- No se integran las influencias educativas de los diversos escenarios formativos, para la preparación económica de los cuadros y reservas lo cual limita la profundización e integración de los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores requeridos en su actuar profesional

- Existe un contraste desfavorable en cuanto a los planes de superación entre la actividad fundamental (asistencia) y la actividad de apoyo (económica) a partir de los niveles científicos de profesores y capacitadores para impartir las materias de economía
- Son limitados los intentos que realizan los capacitadores para vincular el aspecto económico con el contenido de la clase, prevalece una visión reduccionista al respecto y no se evidencia una correcta representación del carácter complejo e integrador del mismo. Se consideran las asignaturas de las áreas técnicas con mayores potencialidades por su contenido para contribuir a la preparación económica de los cuadros y reservas.

Paso 4. La planificación de la estrategia de gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

En este paso se elabora la estrategia, para ello se determinan las acciones de gestión de la preparación y superación para los cuadros y reservas, en respuesta a las necesidades identificadas en la fase anterior. Se determinan los objetivos, contenidos, actividades, tiempos necesarios y momentos de su ejecución, personas implicadas, recursos materiales y financieros requeridos, que concretan la estrategia y sus tareas directivas.

Tarea 1. Formulación de las actividades de superación.

Las actividades que se proponen responden al criterio de la complejidad gradual en el aprendizaje. Esta se manifiesta a través de talleres, conferencias, seminarios, video debates, etc. en los cuales se potenciará el debate y la reflexión económica.

Por esta razón se sugieren determinados procedimientos metodológicos para debatir, analizar y profundizar en temas económicos que afectan el cumplimiento del objeto social de la organización, sin tener la necesidad de esquematizar y forzar su proceso de enseñanza- aprendizaje en función de la preparación y superación de los cuadros y reservas, con énfasis en el aspecto económico; su flexibilidad se manifiesta en la posibilidad de ser enriquecidas, al brindar la posibilidad en correspondencia al acceso a nuevas y variadas informaciones, incluso, en libros u otros medios, además de incluirse nuevas temáticas o dividir éstas en aspectos más sencillos o puntuales.

La aplicación de estas actividades permite favorecer la preparación y superación de los cuadros y reservas, al dotarlo de herramientas necesarias para estar preparados para la labor que realizan.

Actividades de gestión de la preparación y superación para los cuadros y reservas de los procesos de apoyo.

Se desarrollarán un ciclo de conversatorios sobre los siguientes temas:

Tema I. El Proceso de gestión en el contexto de los procesos de apoyo.

Objetivos.

1. Integrar los distintos elementos, que están presentes en el sistema administrativo del hospital a través de describir las actividades básicas del proceso administrativo.
2. Dominar las técnicas específicas que se aplican más comúnmente en la solución de problemas propios de los procesos administrativos.

Contenido: El Proceso Administrativo. Planeación. Organización. Liderazgo. Control. El ciclo administrativo. Los departamentos. Procesos de delegación de Autoridad. Centralización. Descentralización. El Proceso de Comunicación. Habilidades para Comunicarse. Tipos de grupos. Resolución de problemas en grupo. Proceso de toma de decisiones. Tipos de controles. Información y control.

Evaluación: Individual, según la participación a través de preguntas y planteamientos.

Bibliografía:

- “Elementos de Administración” de Harold Koontz, 5ta edición.
- Brealey, Richard A. y Stewart C Myers. Fundamento de Financiación Empresarial. Mc Graw-Hill. (1997)- 1203p
- Fred Weston, J.,y E. F. Brigham. Fundamentos de Administración Financiera. Mc Graw-Hill. (1994)-1228p
- Gitman, Lawrence. Principios de Administración Financiera. Décima Edición. Editorial Pearson. Educación. Año 2003.762p
- Evaluación: Coevaluación.

Tema II: La Planificación.

Asunto: La planificación como proceso para la toma de decisiones.

Objetivo: Argumentar la importancia de la planificación, particularmente de carácter económica, como contribución al desarrollo de la cultura económica.

Contenido: La planificación, definición, propósitos, tipos, planificación presupuestaria. El presupuesto como un instrumento de planificación.

Evaluación: Individual, según la participación a través de preguntas y planteamientos.

Conferencia 1. Planificación (autor: Dr.C Rosel). Presentación digital.

Orientaciones para el desarrollo: Se desarrolla la conferencia con apoyo del medio de enseñanza, y se promueve la conversación heurística, derivándose el contenido hacia el contenido de la actividad sobre presupuesto, a partir de diferentes cuestionamientos que activen el interés de los directivos y reservas participantes, por ejemplo: ¿A cuánto asciende el monto del presupuesto asignado a su institución?; ¿cuáles son las partidas de mayor importancia para usted?; ¿qué situación considera usted más agravante: no ejecutar la totalidad del presupuesto o que se experimente una sobre- ejecución?; ¿conoce usted el porcentaje de cumplimiento del presupuesto asignado a su institución?

Tema III. Procedimientos económicos para las unidades presupuestadas del MINSAP

Objetivos:

- Caracterizar el sistema contable en las entidades presupuestadas del MINSAP
- Fundamentar el sistema de relaciones existentes entre los protocolos de actuación de los servicios básicos del hospital a través de la contabilidad y los sistemas de control económico y financiero.

Contenidos: La Contabilidad y el control económico. Soportes documentales en el control contable. Papel de la contabilidad en la elaboración de presupuestos. Resoluciones que rigen la actividad económica en las entidades del MINSAP. Disposiciones actuales.

Tema IV: El control interno

Asunto: El control interno su necesidad e importancia

Objetivo: Argumentar el control interno como proceso integrado a la dirección de las instituciones educativas, a partir del conocimiento de sus principios, componentes y normas con la necesaria adjudicación de la responsabilidad para

el perfeccionamiento del desempeño profesional pedagógico en la dirección de su institución.

Contenido: Resolución 60/2011 sobre Control Interno, visión actual, necesidad e importancia, definición, principios, componentes y normas. El proceso de auditorías y la Contraloría. La Guía de Autocontrol.

Evaluación: Individual por coevaluación en el equipo, según participación en la preparación y la exposición en el seminario.

Bibliografía:

1. Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 029 Extraordinaria de 14 de agosto de 2009. Acuerdo Número VII-30. Ley No. 107/09
2. Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 013 Extraordinaria de 3 de marzo de 2011. Resolución No. 60/11
3. Presentaciones digitalizadas: "Control Interno" Autores: MSc. Lisandro Carralero Hidalgo y el material: El control interno, una visión desde la gestión empresarial.

Orientaciones para el desarrollo: El seminario se desarrollará según la organización acordada entre el profesor, directivos y reservas, debe preverse la derivación de las conclusiones de esta actividad hacia el contenido de la siguiente, por lo que el profesor ha de propiciar la reflexión acerca de la esencia del control interno incorporada a las funciones del desempeño profesional pedagógico, desde las dimensiones de su cargo de dirección e identificando el cumplimiento de las normas asociadas a los componentes.

Tema V: Plan de Prevención.

Asunto: Plan de Prevención, La definición de los procesos y subprocesos y los riesgos asociados. Su utilización en la toma de decisiones.

Objetivo: Aplicar los conocimientos adquiridos acerca del Plan de Prevención detallado en procesos, subprocesos y riesgos asociados, a través de la toma de decisiones de las áreas de la entidad.

Contenido: Los procesos, subprocesos y riesgos asociados de cada área institucional.

Evaluación: Coevaluación.

Bibliografía:

1. Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 013. Resolución No. 60/11

Orientaciones para el desarrollo: Esta actividad se desarrolla en las instituciones seleccionadas, se trata de asumir por los cuadros visitantes el rol de asesores. El ejercicio consiste en verificar la tarea de definición de los procesos y subprocesos en asociación al contenido de los componentes del control interno y sus manifestaciones y objetividad en la institución asesorada, así como el nivel de participación del colectivo de trabajadores.

Actividades de preparación para los directivos y reservas de los procesos de apoyo relacionadas con los elementos jurídicos.

Tema VI. Elementos de Derecho Laboral y Seguridad Social.

Objetivos:

- Explicar los principales documentos y regulaciones que respaldan el subsistema laboral en nuestro país, destacando el contrato de trabajo.
- Explicar los principales elementos del derecho de Seguridad Social.

Contenidos del tema

Relaciones jurídico-laborales. El contrato de trabajo. Características. Las instituciones jurídico-laborales: Seguridad Social. Asistencia Social. Protección e Higiene del Trabajo. Legislación laboral.

- Ley No 116 Código del Trabajo.
- Decreto-Ley no. 249 de la Responsabilidad Material
- Decreto No. 283 Del Consejo De Ministros Reglamento De La Ley De Seguridad Social.
- Resolución No. 22/2014 Establecer el sistema salarial para los trabajadores del Sistema Nacional de Salud.
- Resolución No. 282/14 Reglamento Sobre la Contratación, Ubicación, Reubicación, Promoción, Inhabilitación y Suspensión temporal en el Ejercicio de la Profesión de los profesionales técnicos de la medicina.

Actividades de preparación para los directivos y reservas de los procesos de apoyo relacionadas con el uso de la información.

Tema VII. La comunicación y la información en la toma de decisiones

Objetivos:

1. Actualizar a los participantes en los contenidos científicos más importantes sobre la información y la comunicación en la dirección

2. Estimular el desarrollo de habilidades para lograr una competencia comunicativa en la dirección.

Contenido:

La información y la comunicación y su importancia en la dirección. Posiciones teóricas fundamentales sobre la comunicación interpersonal y sus vínculos con la dirección. La competencia comunicativa del dirigente y las vías para su desarrollo.

Bibliografía

- Alonso, M. Ironía y comunicación: ¿quién es el irónico, quién es la víctima y cuál es la situación? Rev. Cognitiva No. 1, Vol. 5, pág. 113 a 125, España, 1993.
- Carrera, P y otros. ¿Somos sinceros al comunicar nuestras emociones a los demás? El caso de los celos y la tristeza, Rev. Psicología social, No. 2, Vol. 9, pág. 151 a 163, Madrid, 1994.
- Casales, J. Actividad de dirección y proceso de comunicación dirigentes grupo. Rev. Cubana de Psicología, No. 1, pág. 51 a 63, La Habana, 1988.
- Casaña, A y Domínguez, L. Colectivo laboral y comunicación. Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 1982.
- Ortíz, E. El estilo comunicativo de la personalidad. Rev. Cultural AMBITO, No. 3, Holguín, 1994.
- Zayas, E. Los procesos grupales y la comunicación en la dirección. GETEDI, ISTH, Holguín, 1990.

Además de las actividades vinculadas a la preparación en administración-dirección se tuvo en cuenta las características de la actividad y de la importancia de que estas se desarrollen con la calidad requerida, para ello se diseñaron las actividades orientadas a la calidad de la prestación de los servicios de apoyo.

Actividades de preparación para los directivos y reservas de los procesos de apoyo relacionadas con la calidad de los servicios en la salud.

Tema VIII. La calidad del servicio en los procesos de apoyo

Objetivo:

Caracterizar los elementos distintivos de la prestación de servicios de apoyo con calidad en las instituciones de la salud.

Contenido: Los servicios. Prestación del servicio y la medición, análisis y mejora

en los servicios. Las características o atributos de calidad de los servicios. Las dimensiones del servicio, la calidad en la preparación de los servicios médicos como brújula para la satisfacción del pueblo.

Se utilizarán como herramientas para el desarrollo de este tema la proyección, debate y análisis video sobre Calidad en los servicios orientados a desarrollar habilidades sobre la forma de gestionar calidad en las organizaciones de servicio fundamentalmente en instituciones de salud a través de los procesos de: diseño, prestación y medición y análisis de la calidad, con enfoque sistémico y procesal; bajo el concepto amplio de la calidad.

Evaluación: sistemática.

Bibliografía:

- Diseño del Servicio Paso a Paso. Guía de Gestión de la Pequeña Empresa. Ediciones Díaz De Santos. Madrid, España.
- Rosenthal, F. (2001). En Busca de la Calidad de los Servicios. Díaz de Santos, Madrid.
- Zeithamel, Parasuraman & Berry (1995). La Gestión de la Calidad en los Servicios. Editorial Díaz de Santos, España.
- Oakland, J.S. (2001). *Total Quality Management*. Heinemann Press, England.
- Juran, J.M. (2003). *Manual de Control de la Calidad*. V Edición. McGraw-Hill, México.
- NC-ISO 9000:2005
- NC-ISO 9001:2008

Paso 5. La organización. Su contenido constituye las acciones de la función de gestión de organización.

En este paso se realizan las siguientes tareas directivas:

- Preparación del Grupo de Cuadros y capacitadores para el inicio de las acciones de preparación y superación con los cuadros y reservas de los procesos de apoyo, a través de actividades metodológicas y de superación profesional.
- Distribución de las acciones de preparación y superación por los capacitadores y el investigador.
- Organización del horario.

 Aseguramiento de la bibliografía para los cursos.

Conclusiones capítulo 2

El procedimiento para gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin” consta de dos etapas y seis pasos bien estructurados.

Los resultados obtenidos a partir del empleo del método **criterio de expertos** y la aplicación parcial del procedimiento para gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin” permitieron demostrar que la propuesta realizada es pertinente y factibilidad.

Conclusiones generales

Como resultado del proceso investigativo se elaboró un procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin” sustentado en la dirección por procesos en los principios y las características del proceso de la preparación y superación de los cuadros y reservas, que posibilitó la obtención de resultados que condujeron a las siguientes conclusiones:

El estudio de las estrategias aplicadas a la formación y superación de cuadros y reservas permitió considerar que hay que utilizar y conjugar mayor variedad de formas organizativas de manera sistémica y coherente, para que se eleve el nivel preparación y superación de cuadros y reservas de acuerdo al desarrollo actual.

La investigación permitió sistematizar contenidos básicos del proceso de preparación y superación de cuadros, siendo los esenciales la preparación política e ideológica, la preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil, la preparación técnico- profesional, la preparación y superación en dirección, la preparación económica, la preparación jurídica y la preparación en el uso de la información.

Los resultados obtenidos a partir del empleo del método criterio de expertos y la aplicación parcial del procedimiento para gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin” permitieron demostrar que la propuesta realizada es pertinente y factibilidad.

RECOMENDACIÓN

1. Concluir el proceso de aplicación del procedimiento de la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente “Vladimir Ilich Lenin”
2. Sugerir, a la Dirección Provincial de Salud, la generalización de estos resultados en los hospitales provinciales “Lucía Iñiguez” y “Octavio de la Concepción”.
3. Publicar los resultados en revistas propias del sector.
4. Presentar los resultados en eventos científicos y fórum.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta D. (2011). Concepto de Gestión de Operaciones aplicadas a las empresas de desarrollo de software. Ciudad de Madrid. España.
2. Acevedo M.; Jorna A.; Galvez A.; (comps) (2012). La preparación económica de los Cuadros en el sector Salud. (artículo publicado). La Habana. Cuba.
3. Alonso C.; Arronte L.; (comps) (2010). Un Sistema de Gestión del Capital Humano en EMCE basado en las competencias laborales .La Habana, Cuba.
4. Asamblea Nacional del Poder Popular (2014). Ley No 116 Código de Trabajo Cuba.
5. Baraquiso H. (2010). Dirección de Hospitales .Un complejo universo Tomo I. (Libro). La Habana. Cuba.
6. Calviño M. (2014). Cambiando la Mentalidad..... empezando por los Jefes. La Habana. Cuba: Editorial Academia.
7. Calderón, M. (2007). La formación de la capacidad de dirección en futuros directivos jóvenes en condiciones de universalización (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico Félix Varela Morales. Villa Clara, Cuba.
8. Carnota, O. (1985). Curso de Administración para dirigentes. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
9. Carnota, O. (1990). Teoría y práctica de la dirección socialista. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
10. Carnota, O. (1991). Cuando el tiempo no alcanza. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
11. Carnota, O. (2006). Gerencia sin Agobio. La Habana. Cuba; Ciencias Médicas.
12. Carnota L. (2005). Tecnologías gerenciales. Una oportunidad para los sistemas de salud. Editorial Ciencias Médicas. Ciudad de la Habana. Cuba.
13. Castro R. (2004). Discurso del Comandante en Jefe .Sobre la Política de Cuadro en la escuela Nacional de Salud Pública. La Habana. Cuba
14. Carralero L. (2013). La Cultura Económica En El Sistema Educativo, Sus Componentes y Estructura. Implementación en la práctica Pedagógica. (conferencia especializada). universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”. Ciudad de Holguín. Cuba.
15. Castell-Florit. (2013). Saber qué hacer en la dirección de la Salud Pública. Editora Política. La Habana. Cuba.

16. Che (1965) .El cuadro columna vertebral de la Revolución. Ciencias Sociales, La Habana. Cuba.
17. Chile. Ministerio de Educación. (2005). El marco de la buena dirección. Revista de Educación, 211. Recuperado de: <http://www.mineduc.cl>
18. Consejo de Estado. (1999). Decreto-Ley 196 Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana. Cuba.
19. Consejo de Estado. (1999). Decreto-Ley 197 Sobre la relaciones del personal Designado, para ocupar cargos de Dirigentes y Funcionarios. La Habana. Cuba.
20. Consejo de Estado. (2004). Decreto-Ley 236 Modificativo de las Normas y Procedimientos disciplinarios, aplicables a los Cuadros, Dirigentes y Funcionarios. La Habana. Cuba.
21. Consejo de Estado. (2000). Resolución 23 .Normas para la Organización, Planificación, Financiamiento y Control del Proceso de Generalización de los Resultados Científico – Técnicos. La Habana. Cuba.
22. Consejo de Ministro. (2014). Resolución 282. Reglamento sobre la Contratación, Rehabilitación, Promoción, Inhabilitación, y Suspensión temporal en el ejercicio de la profesión de los profesionales y técnicos de la medicina. La Habana. Cuba.
23. Centro Nacional de Superación para la Cultura. (2002). La Capacitación para el Perfeccionamiento Empresarial de las instituciones culturales cubanas.(proyecto). Barcelona. España. recuperado de portalgc@gestioncultural.org
24. Columbie M. (2007). Hacia un modelo cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humano. LA Capacitación integral del Cuadro y la Reserva. Enfoque en sistema. La Habana. Cuba.
25. Costa M.; Aguinaga A.; Meloni A.; Corcuera R.; Ferrero F.; Mendoza P.; (comps) (1998). Gestión de la capacitación en las organizaciones. Perú.
26. Del Toro, J. J.; Valiente, P. y González, J. (2016). La preparación para la dirección escolar en la formación inicial del docente. Diagnóstico en una universidad pedagógica cubana. Revista Iberoamericana de Educación, 70 (enero-abril), pp. 19-41. Holguín. Cuba
27. Del Risco M.; Navarro F.; Delgado L.; (2017). Carta Circular No 1 Revisar por los jefes de entidades, de acuerdo con la experiencia acumulada, si se mantienen o no sus decisiones sobre la delegación para reconocer o confirmar la pérdida de la idoneidad demostrada de los trabajadores. Si es conveniente delegar o no la

facultad y en caso positivo en cuáles autoridades va a delegar, a partir de considerar para qué se utiliza este principio. La Habana. Cuba.

28. Del Rivero E. (2002). Diez errores frecuentes en la aplicación de los procesos de mejora continua. México.
29. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas.(2010). Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
30. Espino A.; Sánchez R.; Aguilera A.; (2013). (comps).Procedimiento para el control de gestión en la empresa de campismo popular de Villa Clara (artículo original).Universidad central de Villa Clara. Villa Clara. Cuba.
31. Folleto Gerencial (2003) Ciudad de la Habana. Cuba
32. García E. (2007). Validación de un modelo para medir la calidad Asistencial en los hospitales.(tesis doctoral).Universidad de Cádiz. España.
33. Guerrero Z. (2011). Procedimiento Para La Implantación Del Sistema De Gestión Integrada Del Capital Humano En La Productora Y Comercializadora Numa. (tesis de maestría).Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín. Cuba.
34. Ginoris, O.; Addine, F. y Turcaz, J. (2009). El proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollador. Componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje: objetivo, contenido y métodos. En Ginoris O. (Ed.), Fundamentos didácticos de la educación superior cubana. Selección de lecturas. La Habana, Cuba: Félix Varela, pp. 162-185.
35. González J.; Valiente, P. y Del Toro, J.J. (2014). Estudio diagnóstico del proceso de formación del director escolar en Cuba, en las condiciones del momento actual del desarrollo de la revolución educacional. Proyecto de investigación: Formación del director escolar. Departamento de Dirección Científica Educacional. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero. Holguín, Cuba.
36. González, A. (2001). Delphosoft. Hoja de cálculo para el procesamiento del criterio de expertos. ISP —José de la Luz y Caballeroll, Holguín, Cuba.
37. Gore, E.; 1998).Libro de dirección por objetivos.
38. Horruitiner, P. (2008). La universidad cubana: el modelo de formación. La Habana, Cuba: Félix Varela.
39. Hernández L.; Cruz L.; (comps) (2014). Capacitación al personal Administrativo de la Clínica No 23 del IMSS. Propuesta pedagógica respecto al cuidado de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales. México.

40. Hernández I.; Fleitas S.; Salazar D.; (comps) (2011). La Gestión del Capital Humano en las empresas cubanas y sus particularidades. recuperado <http://www.goo.hpokgznbco46g>.
41. Lay M.; Suarez J.; Zamora M.; (comps) (2005). (pag 253,263). Modelo para gestionar la capacitación de los directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. Ciudad de Matanzas. Cuba.
42. Lorenzo, R.; del Prado, N.; Hernández, N.; Martín, J.L. y Lara, T. (2016). Inteligencia, Creatividad y Talento. Universidad para Todos, tabloides 3 y 4. La Habana, Cuba: Editorial Academia. .
43. Maestría económica en la salud.(2012) (aprox. 2 pag).recuperado en <http://www.ensap.sld.cu>
44. Marrero C. (2002). Diseño de una Tecnología Integral para la Gestión de la formación en las instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Isla Azul de la región oriental de Cuba. Holguín. Cuba.
45. Mester L (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. (tesis doctoral). Ciudad de Madrid. España.
46. MINSAP (Ministerio de Salud Pública). (2004). Resolución 189 Aprobar, con carácter excepcional a profesionales no médicos o estomatólogos, que por poseer las condiciones requeridas se designen para ocupar cargos de dirección en el Sistema Nacional de Salud, se les aplique la compensación salarial establecidas en el anexo 1 de la Resolución No.17 de 18 de abril de 1999 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
47. MINSAP (Ministerio de Salud Pública). (2002). Manual de Servicios Generales. Ciudad de la Habana. Cuba.
48. Ministerio de Salud Pública. (2012). Resolución Ministerial 155 Reglamento Orgánico del funcionamiento hospitales generales. Habana. Cuba. Oro D.(2009).Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los directivos. (ponencia). Ciudad de Matanza. Cuba.
49. Moreira R (2013). Necesidad de capacitación profesional del personal administrativo de la universidad cristiana Guayaquil para mejorar la calidad del servicio. Propuesta de modelo práctico. (tesis de maestría). Ciudad de Guayaquil. Ecuador.

50. Obregón M.; Alonso B.; Díaz V.; Pérez N.; (comps) (2009). Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en el Sistema Nacional de Salud. Manual de Capacitación. Editorial de Ciencias Médicas. Ciudad de La Habana. Cuba.
51. Oro D. (2009). Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los directivos. (ponencia). Ciudad de Matanza. Cuba.
52. Ortiz A. (2014). Tecnología la Gestión Integrada de los procesos en las Universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (tesis doctoral). Universidad de Holguín. Cuba.
53. Ortiz, P. A., Pérez C. M., & Velázquez R. (2012). Procedimiento para la gestión integrada del proceso de aseguramiento material de la Universidad de Holguín. Ponencia presentada en el evento nacional LOGMARK, Camagüey, Cuba.
54. Partido Comunista de Cuba, (2011). Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, La Habana. Cuba.
55. Partido Comunista de Cuba, (2016). Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, La Habana. Cuba.
56. Pérez B.; Díaz C. (comps) (2003) (pag 77). El Directivo y la Ideología Organizacional cubana. La Habana. Cuba.
57. Peña G.; Guerra B.; (comps) (1990). La Conciencia económica en la Conciencia Social. La Habana. Cuba. Editora Política.
58. Ramón B. (2004). Control de la Calidad de la Atención de la Salud. La Habana. Cuba. Editorial de Ciencias Médicas.
59. Reyes G. (1998). Diagnósticos de las necesidades de formación y actualización del personal docente de las escuelas primarias de Yalapa (tesis doctoral). México.
60. San Juan V.; Pupo V.; Yamel J.; (2013). Normas y Procedimientos de la Gestión Integrada del Capital Humano, Hospital General Docente "Vladimir Ilich Lenin". Ciudad de Holguín, Holguín.
61. Secretario del Consejo de Ministro y de su Comité Ejecutivo. (1996). Código de Ética de los Cuadros del Estado. Cuba
62. Vásquez I. (2011). Gestión del proceso de formación de cadetes FAR, en Centros de Educación Superior de la provincia Holguín. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba.

- 63.** Valiente P.(2016) Concepto de Superación. Tesis doctoral. Universidad de Holguín. Cuba.
- 64.** Velásquez R.(2010). Modelo y procedimiento para la implementación de sistemas integrados de gestión en organizaciones cubanas. Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya". Ciudad de Holguín. Cuba.
- 65.** Zacca E (s/f): Situación de salud en Cuba 2008. Indicadores básicos. Ciudad de La Habana. Cuba.

Anexo No. 1 Encuesta a cuadros y reservas de los procesos de apoyo de la actividad fundamental de la institución.

Compañeros (a):

Teniendo en cuenta que en estos momentos nos encontramos enfrascado en conocer el estado actual en que se encuentra la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo de la actividad en el hospital, con la finalidad de perfeccionarlo y además conocer sus conocimientos solicito que marque con una X en la letra B (bien), R (regular) y M (mal) lo que nos permitirá conocer su estado actual.

De antemano le adelantamos las gracias.

Pregunta No 1

N/O	ASPECTO	B	R	M
1	Implementación del sistema de gestión integrada del capital humano			
2	Planificación económica de la salud			
3	Sistemas de control económico administrativo			
4	Subsistemas de seguridad social y seguridad y salud del trabajo			
5	Servicios básicos generales para la prestación de asistencia médica y social			
6	Dominio de Resolución 60/2011 sobre las normas del sistema del control interno			
7	Disciplina económica			
8	Uso racional y eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros			
9	Código de ética de los cuadros del estado cubano			
10	Ética médica			
11	Disciplina Laboral, convenio Colectivo de trabajo y reglamento disciplinario interno del hospital			
12	Se revisa el cumplimiento del plan de trabajo			
13	Se cumple con el Plan de Supervisión y control			

Pregunta No 2

¿Conoce usted los objetivos y contenidos de la preparación y superación de los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del hospital?

Sí los conozco

Los conozco, pero muy superficial

No los conozco

Pregunta No 3

Marque con una X las formas organizativas en que se usted ha participado como parte de su la preparación y superación.

Cursos

Diplomados

Maestrías

Otros

Anexo No. 2 Encuesta de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas.

Compañeros (a):

Teniendo en cuenta que en estos momentos nos encontramos enfrascado en conocer el estado actual en que se encuentra la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital, marque con una X en la casilla que corresponda en relación con los conocimientos que posee sobre las siguientes temáticas: Leyenda: M - Mucho, R - Regular, P - Poco, N- Ninguno.

No.	Temáticas	Conocimientos que posee				Ha pasado curso o postgrado		Lo recibió por otras vías	Lo conoce pero no puede utilizarlo
		M	R	P	N	Si	No		
1	Temas políticos								
2	Temas de Defensa								
3	Bases Metodológicas de dirección								
4	Principios de dirección								
5	Funciones de dirección								
6	Estructura de dirección								
7	Planif. Y Org. Del tiempo de								
8	Reuniones por le método								
9	Toma de decisiones								
10	Solución de problemas								
11	Delegación de Autoridad								
12	Estilos de dirección								
13	Motivación. Técnicas a utilizar								
14	Téc. Del pensamiento creador. El cambio en las organizaciones.								
15	DPO								
16	DIP								
17	DPV								
18	Dirección estratégica								
19	Contabilidad y finanzas								
20	Control interno								
21	Perfeccionamiento empresarial								
22	Temas Jurídicos								
23	Computación								
24	Medio ambiente								
25	Idioma								

¿Cuáles de las temáticas anteriores, usted considera deben ser incluidas de inmediato en su programa de preparación para mejorar la calidad y efectividad en su trabajo?

¿Cuáles son los principales factores que inciden en la reducción de la efectividad de su trabajo? Señálelos en orden de prioridad.

¿Cómo podría ayudarle su jefe inmediato superior a ser más efectivo en su trabajo?

Anexo No. 3 Encuesta dirigida a los trabajadores nuevo ingreso, no formados por el sector de la salud, subordinados a los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del hospital

a) Compañero (a): La presente encuesta tiene como objetivo caracterizar la preparación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital para perfeccionar el programa de capacitación inicial al empleo que se le imparte una vez seleccionado para laborar en la institución, por lo que se le pide sea usted lo más sincero posible.

MUCHAS GRACIAS

Pregunta 1:

A continuación se le relaciona un grupo de temas, marque con una equis (X) la que usted considere debe estar incluida en el programa de capacitación inicial al empleo que contribuyan a su formación laboral.

Ética y comunicación _____

Legislación laboral _____

Protección del medio ambiente _____

Disciplina laboral _____

Gestión de la calidad _____

Cultura económica _____

De no marcar algún tema explique el por qué.

Pregunta 2:

¿Conoce usted que es cultura organizacional? Marque con una equis (X)

Si ___ No ___ Poco ___

Pregunta 3:

¿En otras instituciones o centros de trabajo que usted haya laborado le impartieron curso de capacitación inicial al empleo?

Si ___ No ___ Trabajo por primera vez _____

Pregunta 4:

¿Qué usted considera que le falta al programa de capacitación inicial al empleo actual? Marque con una equis (X).

Se mantenga _____ Se perfeccione _____ Suprimir temas _____

De responder la tercer opción menciones cuales y el por qué. Haga usted alguna sugerencia si lo desea

Anexo No. 4 Guía de observación al desarrollo de las actividades de preparación y superación que ofrece el capacitador a cuadros y reservas.

Datos generales

Fecha:

Conducida por:

Objetivos:

Observación realizada por:

La observación se efectuó atendiendo a los aspectos y la escala siguiente que se proponen.

S: siempre, CS: casi siempre, AV: a veces, N: nunca.

No	Aspectos	S	CS	AV	N
1	Se tiene en consideración la experiencia de los cuadros y reservas				
3	Se desarrollan actividades de tipo práctico				
4	Se promueve la actuación hacia la reflexión, el análisis, la crítica y solución de problemas de la práctica				
6	Se estimula la participación y el intercambio de experiencias				
7	Se explota el trabajo en grupo				
9	Se propicia la retroalimentación del grado de asimilación del contenido				
10	Se tienen en cuenta las necesidades individuales de los cuadros y reservas				
13	Se recoge información sobre el grado de satisfacción de los participantes				

Anexo No. 5 Guía de la entrevista. Entrevista grupal e individual a vice directores, cuadros y reservas con vasta experiencia en la actividad de cuadro del hospital general docente “Vladimir Ilich Lenin”

Compañero(a). Estamos realizando una investigación con el propósito de perfeccionar un procedimiento de gestión para la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo de la institución. Por tal razón le solicitamos, por favor, las respuestas más sinceras y objetivas.

1. ¿Qué temas de dirección se imparte en los cursos, talleres, conferencias u otra modalidad de superación a los cuadros y reservas que contribuyan al desarrollo de sus conocimientos?
2. ¿En las diferentes modalidades de preparación y superación de los cuadros y reserva aparecen temas de la política económica del estado tanto de forma general como de forma particular a nivel de la institución?
3. ¿En los consejos de dirección y consejos para temas económicos las temáticas abordadas en los mismos contribuyen a la superación y cultura de los cuadros y reserva en cuanto al comportamiento de los temas económicos, así como a la política de cuadro rectora?.
4. ¿Considera Usted, que los cuadros y reservas actuales que tenemos a partir de la implementación de un procedimiento científico logren mejorar su actuar tanto en el control eficiente de los recursos como su actuar como cuadro de la revolución?
5. ¿Se percibe que existe conocimiento y conciencia en el hacer de los cuadros en cuanto a las políticas rectoras de la actividad de cuadro?.
6. ¿En la formación de la comisión de cuadro, participan cuadros con experiencias en los procesos de la actividad de apoyo que ayude a la misma a tomar decisiones acertadas para el reclutamiento y selección de los futuros cuadros que dirigirán estos procesos?.

Muchas gracias por su cooperación.

Anexo No. 6 Guías de revisión de documentos para el diagnóstico del estado actual del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

Documento: resúmenes de evaluaciones

Revisión del análisis que se realiza de las necesidades educativas de estos cuadros y reservas.

Documentos: estrategias de preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

- Revisión de los objetivos y contenidos que se planifican.
- Revisión de las formas organizativas en que se sustenta el proceso de preparación y superación.

Anexo No. 7 Definiciones de proceso

“Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (medios, materiales e informaciones) para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes lo han solicitado, los clientes de cada proceso”. (Zaratiegui, 1999)

“Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (output) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)”. (Nogueira, 2002)

“Conjunto de actividades relacionadas que transforman entradas (necesidades y expectativas) a partir de diferentes recursos en salidas (resultados deseados)” (Isaac Godínez, 2004)

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (NC-ISO 9000:2005)

“Un conjunto de recursos (equipos, materiales, finanzas, personas, etc.,) y actividades (productivas, de servicios, de dirección, etc.,), interrelacionadas en una

secuencia lineal o no lineal, de fases e interfases, que transforman o actúan, según objetivos deliberados, sobre los elementos o sujetos que constituyen sus entradas, para obtener determinadas salidas que responden a su propósito esencial. Se concibe que todo proceso incluya una realimentación que lo ajusta en función de las salidas que debe lograr. La dimensión del proceso guarda dependencia con el plano de análisis adoptado, pero en todos los casos ha de precisarse su inicio y final”. (González, 2006)

“ Es una cadena estructurada de actividades relacionadas entre sí que transforman entradas en salidas con el objetivo de conseguir un resultado concreto - producto o servicio- que alguien, cliente externo o interno, capaz de juzgar su calidad, necesita de él y por tanto obtiene un valor”. (Llanes, 2009)

“Conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente”. (Hernández, 2010)

“Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control”. (Medina et al., 2010)

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan transformando elementos de entrada en resultados”. (Ulloa, 2012)

“Conjunto de actividades que producen valor en la entrega de un resultado o un producto”. (Alonso et al., 2013)

“...conjunto de actividades que atraviesan horizontalmente diferentes unidades

organizativas (departamentos, secciones, etc.), que deben actuar de conjunto para hacerlos funcionar”. (Lage, 2013)

Anexo No. 8 Definiciones de procedimientos

«Del latín *procedere*, compuesto de *pro* “delante” y *cedere* “avanzar”. Método de ejecutar alguna cosa. Una serie de actos que predeterminan cursos de acción y la manera de ejecutar un trabajo. Manera de encarar un estudio o una acción; habitualmente, en este caso, se trata de una técnica.» (Ander Egg, citado en Gallo, 2000).

«...los procedimientos documentados han servido y sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma en la que se debe trabajar o que se deben de hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea.» (Beltrán Sanz, Jaime, et. al., 2002).

«...la descripción del cómo debe ejecutarse el proceso o un conjunto o red de procesos. El procedimiento se puede expresar con diferentes grados de detalle, según el grado de documentación y precisión necesaria. Es recomendable minimizar las llamadas especificaciones críticas o invariantes, dejando adecuadas flexibilidades de ajuste para afrontar coyunturas y particularidades. En el procedimiento se describe el cómo, quién, cuándo, dónde, etc., con claridad y racionalidad.» González Méndez, Laredo. (2006)

“Marcha, forma, método, curso, manera, actuación, sistema, disposición, temor, conducta, práctica, medio, fórmula, rito, orden, receta, razón, ordenanza, formalismo, rumbo, camino, régimen, regla.» (Sainz de Robles, 2007)

«...constituye la forma de llevar a cabo el proceso (...), mediante las diferentes fases, etapas y pasos que lo integran, a través de una serie métodos y herramientas técnicamente argumentadas.» Lubalo, Francisco Casimiro (2007)

«... forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.» Maldonado, José Ángel (2011)

«Recoge la manera precisa y sistemática en la que se realizan un conjunto de actividades de un proceso, bien por su complejidad, bien por su reiteración.»
Universidad Politécnica de Valencia (2011)

Procedimiento es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

Un procedimiento administrativo, por su parte, se compone de diversas etapas cuyo objetivo es emitir, al final del proceso, un acto administrativo. La administración pública los establece para garantizar a los ciudadanos que las medidas tomadas por el gobierno serán coherentes entre sí, y que estarán siempre documentadas. Las personas tienen derecho a conocer dicha información, de manera que nunca sean sorprendidas por medidas que atenten contra su seguridad o integridad". Tomado de: Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/procedimiento/#ixzz3pIXydB17>

“El término procedimiento es usado para hacer referencia a todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número más o menos ordenado y clarificado de pasos cuyo resultado sea el mismo una y otra vez. El procedimiento se vuelve entonces en algo posible de ser conocido y repetido de modo que al buscar un determinado tipo de resultado para X situación, se sepa de qué manera proceder o actuar.

La palabra procedimiento se relaciona con el verbo proceder, que significa actuar, desarrollar o realizar. El procedimiento es así el acto de realizar algo con la diferencia de que si bien en cualquier situación normal ese acto de realizar algo puede no estar determinado por ciertos pasos, en el procedimiento esto siempre es así. De otra manera, se hablaría de actos o realizaciones más espontáneas que de procedimientos en sí. El procedimiento busca entonces basarse en la seguridad (a veces más o menos grande) de que los resultados buscados se obtendrán si se procede de la manera indicada.

Normalmente, el término procedimiento se utiliza en espacios relacionados con actos que deben ser repetidos minuciosamente para lograr los resultados esperados. Así, hacemos referencia a procedimientos de tipo científico en los que se busca obtener determinados elementos y para eso se procede una y otra vez bajo un mismo parámetro de acciones. Lo mismo sucede con los procedimientos médicos en los cuales los profesionales deben proceder de una manera esperable y ya conocida para diagnosticar y solucionar los problemas de salud que pueda presentar cualquier persona.

Finalmente, el término procedimiento es normalmente utilizado para situaciones en las cuales se deben realizar trabajos de investigación. El procedimiento investigativo por lo general conlleva el cumplimiento de determinadas pautas tales como observación, recolección de datos, análisis de los mismos, exposición de teorías y conclusión, formando todas ellas el cuerpo total del proceso investigativo". Tomado de: Vía Definición ABC <http://www.definicionabc.com/general/procedimiento.php>

Anexo No. 9 Cuestionario para la selección de los expertos.

Al reconocer en usted a un (a) profesional conocedor del tema, solicito su colaboración para la valoración de la pertinencia del procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del hospital general docente "Vladimir Ilich Lenin", a través del criterio de expertos. Le estaré siempre agradecida por su valiosa colaboración.

Por las exigencias del método de criterio de expertos, antes de emitir su opinión, le solicito nos aporte los datos siguientes:

- a) Nombre y apellidos: _____
- b) Cargo que ocupa:** _____
- c) Centro de trabajo: _____
- d) Marque con una cruz, si es: Licenciado _____ Máster _____ Tecnólogo de la Salud _____ Técnico Medio _____
- e) Años de experiencia en tareas de dirección _____
- f) Categoría docente _____
- g) Ha ocupado el cargo de alguna institución de la salud: Sí _____ No _____
- h) Correo electrónico: _____

- i) Teléfono del centro laboral: _____
- j) Se encuentra activo en la actividad de dirección en el sector Sí ____ No ____
- k) Años de experiencias en dirección de los procesos de salud _____

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que corresponde a su grado de conocimiento para aportar juicios de valor sobre la pertinencia del tema en cuestión. (La escala es ascendente, va creciendo de 0 hasta 10).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Autovalore el grado de influencia que cada una de las fuentes que se le presentan a continuación, han tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema planteado: (Marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio), B (bajo)).

Fuente de Argumentación	Grado de influencia de cada fuente		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teórico realizado por usted sobre el tema preparación y superación de cuadro.			
La experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en cuestión			
Su intuición			

Muchas gracias.

Anexo No. 10 Cuestionario a expertos para la valoración de la pertinencia del procedimiento.

Compañero o compañera:

Perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, incluida su base reglamentaria, y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran; prestando la debida atención y exigencia por los jefes, comisiones y órganos de cuadros a: la selección y promoción de los cuadros, su atención y estimulación, la reserva, el rigor en la evaluación, la ética, la disciplina, así como a la preparación y superación”.¹²

Esta encuesta tiene como fin que usted, como experto en la temática, valore **la pertinencia** del procedimiento para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de las áreas de apoyo del hospital general docente “Vladimir Ilich Lenin”, propuesto. Por tal razón, le ofrecemos un resumen del material que facilitará su estudio para emitir sus opiniones, mediante el llenado de la encuesta, agradeciéndole de antemano por la ayuda que representa su contribución a estos resultados.

Se entiende por pertinencia del procedimiento: la cualidad que expresa su adecuación, a partir de la precisión de sus etapas, pasos y tareas para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital general docente “Vladimir Ilich Lenin”.

No	Elementos del procedimiento	(I)	(MU)	(U)	(PU)	(NU)
1.	La correspondencia que tienen las etapas, pasos y tareas con los momentos de la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo para hacerlos viables.					
2.	La explicación del contenido de las etapas y pasos para mejorar la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital					
3.	La denominación de la primera etapa: Planificación					

¹² Lineamiento No 269 (2016) de la Política Económica y Social del Partido y Revolución

	de la estrategia para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital					
4.	La explicación de los pasos de la primera etapa					
5.	La denominación de la segunda etapa: Ejecución y evaluación de la estrategia para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital					
6.	La explicación de los pasos segunda etapa					

Valore los elementos que se señalan, utilizando las categorías de C₁: Indispensable (I), C₂: Muy Útil (MU), C₃: Útil (U), C₄: Poco Útil (PU) y C₅: No Útil (NU).

Proponga sus sugerencias en caso de considerarlo necesario.

Le reitero mi agradecimiento.

Anexo 11 Tablas de los resultados del procesamiento del criterio de expertos

11a) Procesamiento de la respuesta a la pregunta referente a la correspondencia que tienen las etapas, pasos y tareas con los momentos de la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo para hacerlos viables.

TABLA I

C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
19	8	2	1	1	30

TABLA II

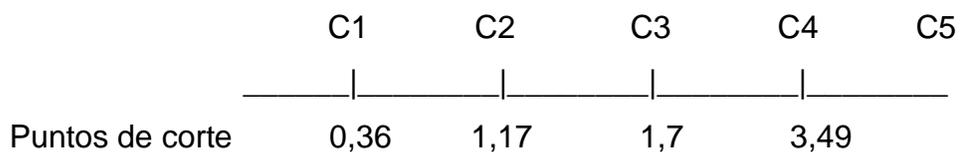
C1	C2	C3	C4	C5
19	27	29	30	30

TABLA III

C1	C2	C3	C4
0.6333	0.9	0.9667	1

TABLA IV

C1	C2	C3	C4	SUMA	P	N - Promedio	Categ
0,34	1,28	1,83	3,49	6,94	1,74	-0,06	I
0,36	1,17	1,7	3,49			1,68=N	



11.b) Procesamiento de la respuesta a la pregunta referente a la explicación del contenido de las etapas y pasos para mejorar la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del hospital.

TABLA I

C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
25	4	1	0	0	30

TABLA II

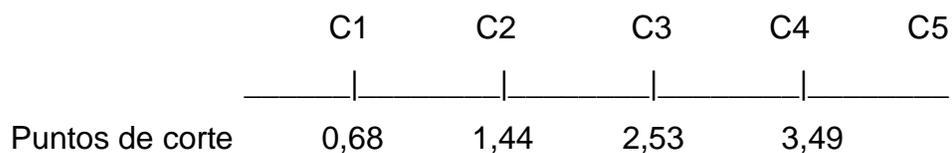
C1	C2	C3	C4	C5
25	29	30	30	30

TABLA III

C1	C2	C3	C4
0.8333	0.9667	1	1

TABLA IV

C1	C2	C3	C4	SUMA	P	N - Promedio	Categ
0,97	1,83	3,49	3,49	9,78	2,45	-0,41	I
0,68	1,44	2,53	3,49			2,04=N	



11.c) Procesamiento de la respuesta a la pregunta referente a la denominación de la primera etapa: Planificación de la estrategia para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital

TABLA I

C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
23	4	2	1	0	30

TABLA II

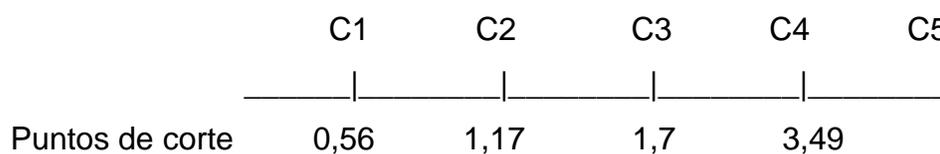
C1	C2	C3	C4	C5
23	27	29	30	30

TABLA III

C1	C2	C3	C4
0.7667	0.9	0.9667	1

TABLA IV

C1	C2	C3	C4	SUMA	P	N - Promedio	Categ
0,73	1,28	1,83	3,49	7,33	1,83	-0,1	I
0,56	1,17	1,7	3,49			1,73=N	



11.d) Procesamiento de la respuesta a la pregunta referente a la explicación de los pasos de la primera etapa

TABLA I

C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
20	6	3	1	0	30

TABLA II

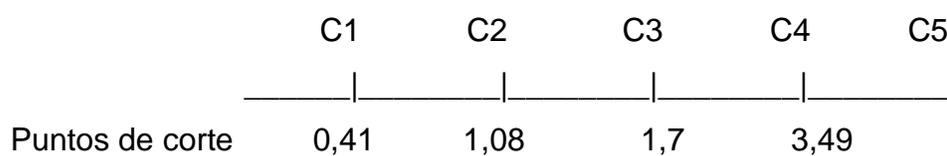
C1	C2	C3	C4	C5
20	26	29	30	30

TABLA III

C1	C2	C3	C4
0.6667	0.8667	0.9667	1

TABLA IV

C1	C2	C3	C4	SUMA	P	N - Promedio	Categ
0,43	1,11	1,83	3,49	6,86	1,72	-0,05	I
0,41	1,08	1,7	3,49			1,67=N	



11e) Procesamiento de la respuesta a la pregunta referente a la denominación de la segunda etapa: Ejecución y evaluación de la estrategia para la gestión de la preparación y superación de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital

TABLA I

C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
18	8	2	2	0	30

TABLA II

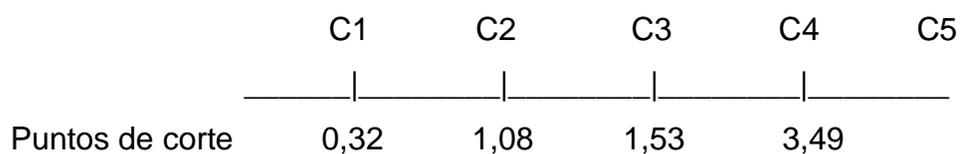
C1	C2	C3	C4	C5
18	26	28	30	30

TABLA III

C1	C2	C3	C4
0.6	0.8667	0.9333	1

TABLA IV

C1	C2	C3	C4	SUMA	P	N - Promedio	Categ
0,25	1,11	1,5	3,49	6,35	1,59	0,02	I
0,32	1,08	1,53	3,49			1,61=N	



11f) Procesamiento de la respuesta a la pregunta referente a la explicación de los pasos segunda etapa

TABLA I

C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
16	9	3	2	0	30

TABLA II

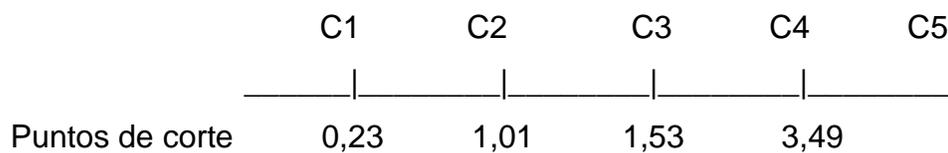
C1	C2	C3	C4	C5
16	25	28	30	30

TABLA III

C1	C2	C3	C4
0.5333	0.8333	0.9333	1

TABLA IV

C1	C2	C3	C4	SUMA	P	N - Promedio	Categ
0,08	0,97	1,5	3,49	6,04	1,51	0,06	I
0,23	1,01	1,53	3,49			1,57=N	

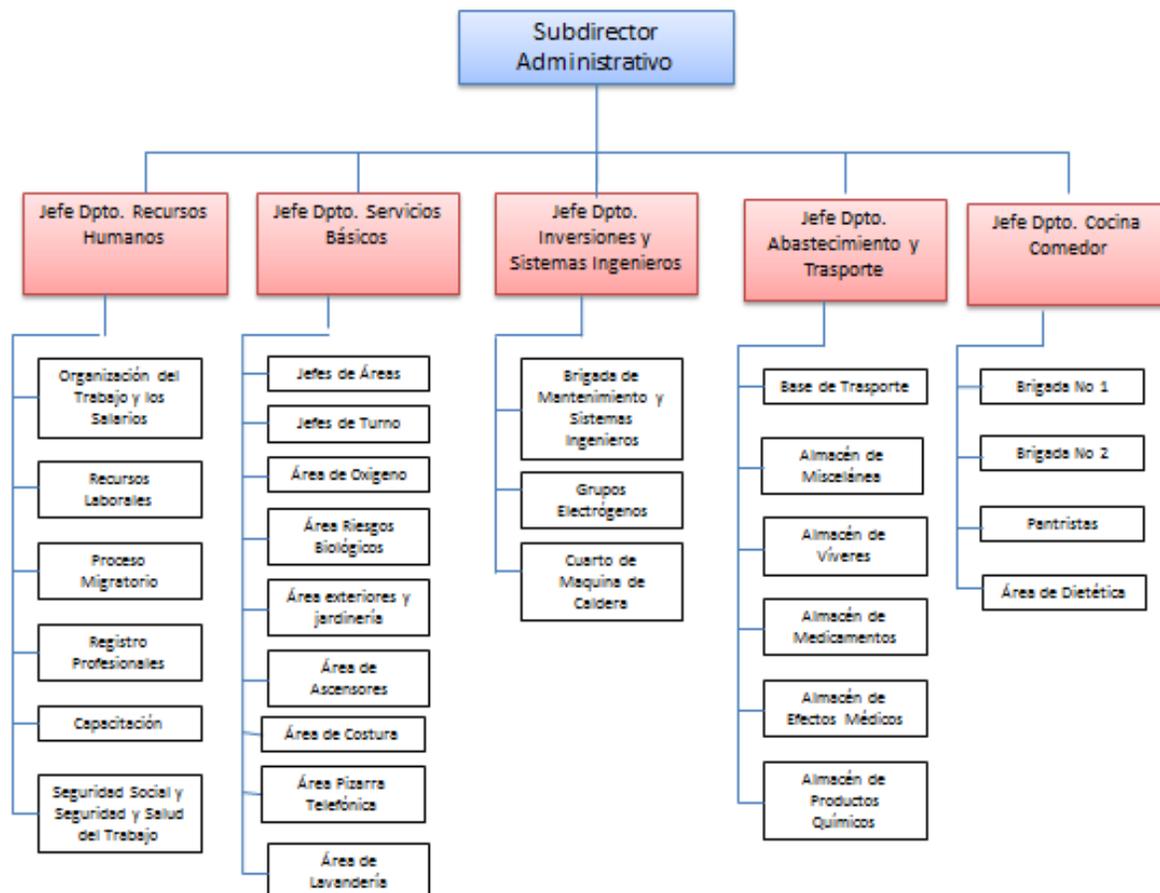


Anexo No. 12 Composición de los cuadros y reservas de los procesos de apoyo del Hospital General Docente "Vladimir Ilich Lenin".

CATEGORÍA	CANTIDAD POR CATEGORIA	EDAD PROMEDIO	SEXO		NIVEL ESCOLAR			PERMANENCIA EN EL HOSPITAL AÑOS	EXPERIENCIA DE DIRECCIÓN AÑOS	CURSOS DE SUPERACIÓN RESIVIDOS		RESULTADO DE LA EVALUACIÓN ULTIMO AÑO			PRECEDENCIA DEL CUADRO O LA RESERVA
			M	F	12G	TM	NS			SI	NO	D	B	MB	
CUADROS	6	52	5	1	2	-	4	± 5años	≤ 8 años	x			6		2 del sector
JEFES DE ÁREAS	10	45	4	6	10			± 4años	≤ 5 años		x		10		Ninguno del sector
JEFES DE TURNOS	15	50	8	7	12	1	2	± 6años	≤ 3 años		x		15		Ninguno del sector
RESERVAS	62	42	38	25	41	15	6	± 3años	≤ 6años	x			62		Ninguno del sector

M: Masculino F: Femenino, 12G 12 grado, TM Técnico Medio, NS: Nivel Superior, D Deficiente: Bien, MB Muy Bien

Anexo No. 13 Composición y Organigrama de Dirección de los procesos de apoyo a la actividad fundamental del Hospital “Vladimir Ilich Lenin”



ANEXO No 14 ORGANIGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL DEL HOSPITAL GENERAL DOCENTE “VLADIMIR ILICH LENIN”

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA “VLADIMIR ILICH LENIN”

