

# UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL SOCIALISTA DESDE LA EXPERIENCIA DEL CENTRO INTERNACIONAL DE RESTAURACIÓN NEUROLÓGICA

Dr. Julián Alvarez.  
Director CIREN  
[JULIAN@neuro.ciren.cu](mailto:JULIAN@neuro.ciren.cu)

## PRESENTACIÓN

No es el propósito de este trabajo hacer una descripción histórica del proceso organizativo del CIREN, sino resumir los fundamentos que lo han sustentado, a partir de la experiencia de 11 años de trabajo en una institución socialista del más completo y eficiente sistema nacional de salud del mundo. Este es, sin embargo, un documento concebido para los cuadros que dirigen unidades económicas en general.

Como se podrá apreciar en las páginas siguientes, la solidez del método de dirección cuya experiencia de aplicación se expone, se basa fundamentalmente en la creación de una estructura económica que alcanza hasta a las más pequeñas agrupaciones laborales, lo cual permitió, en la experiencia que se muestra, elaborar presupuestos desglosados, bajo riguroso control, en el que cada jefe asume la responsabilidad por el gasto en su unidad organizativa y en la protección de los medios básicos a ella asignados.

El otro aspecto innovador y decisivo, para lograr que la Dirección pueda seguir hasta los pequeños detalles del trabajo, es la aplicación de un sistema de aseguramiento y control de la calidad, que basa su enfoque en la verificación del cumplimiento estricto de las normas y procedimientos establecidos en la Institución, y en los indicadores de calidad, eficiencia y disciplina aprobados para cada una de las partes de la estructura organizativa.

No se incluyen en este resumen los aspectos relativos a la asistencia médica propiamente dicha, pues estos pueden diferir en relación al tipo de unidad de que se trate; sin embargo, y de acuerdo a los principios generales de organización descritos anteriormente, se considera recomendable, y tal es la práctica del CIREN, que cada unidad organizativa asuma la responsabilidad por la ejecución del trabajo en su área.

De esta manera, el jefe del servicio también es el responsable del trato para con los pacientes, no solo con relación a la asistencia médica propiamente dicha, sino también en lo que respecta a la atención en los servicios de higiene, limpieza y de la alimentación y apariencia de su área de responsabilidad.

Especial importancia se le atribuye a la jefa de enfermeras, quien asume una parte importante en el control de los recursos asignados a su servicio y en la disciplina general en su área.

El administrador se convierte en un ejecutor, verdaderamente regulado por las disposiciones de la Dirección, y se mueve enmarcado dentro de sus responsabilidades específicas, a saber: aseguramiento material, mantenimiento y reparación de las

instalaciones (siempre respetando los presupuestos asignados a cada unidad organizativa), reparaciones menores y mantenimientos del transporte y responsabilidad sobre las áreas comunes de la institución. El administrador, dentro de esta sistemática, requiere imprescindiblemente de una formación económica. La selección y formación de los cuadros y dirigentes para esta especialidad es uno de los aspectos más difíciles y hasta el momento menos logrado de la experiencia que se muestra.

Aunque este documento tampoco aborda de manera general la estructura organizativa de las unidades, lo cual pudiera diferir de acuerdo a sus respectivas funciones específicas, sí se considera que en aquellas unidades que rinden servicios muy complejos, como los grandes hospitales y otras, deben existir tres direcciones: la facultativa, la económica y la de aseguramiento de calidad, y tantas subdirecciones de carácter organizativo metodológico como se consideren necesarias. Desde luego sería necesario un director general o presidente.

El enfoque organizacional asumido en la experiencia que se muestra ha permitido establecer el método de trabajo por objetivos, en el cual cada uno de ellos está respaldado por los recursos financieros, materiales y de personal calificado, como para que realmente puedan alcanzarse siempre, con el esfuerzo y la disciplina necesarios.

Cuando los objetivos y los indicadores están claramente definidos y se han discutido y aprobado por todos los trabajadores, se facilita el trabajo político sobre todo en lo referido al esfuerzo individual y del colectivo.

Y sin pretender agotar en esta presentación todos los elementos del sistema organizativo que se mostrará a continuación, sí conviene destacar que se le otorga mucha importancia a las reuniones sistemáticas de los colectivos de dirección: Consejo de Dirección, Consejo Económico, Consejo de Calidad y la Comisión de Cuadros; y desde luego al papel que corresponde desempeñar a los jefes.

A modo de resumen, se subraya que toda la experiencia mostrada se fundamenta en el concepto de que el socialismo implica el compromiso de todos en la búsqueda de la elevación del bienestar colectivo, en sentido material e ideológico, y que ello requiere una administración eficaz que contribuya positivamente a la economía de la nación.

La mayor o menor eficacia de una unidad económica está muy vinculada a la identidad de objetivos de su colectivo laboral. A mayor comprensión de las tareas y su importancia, más fácil será encaminar el esfuerzo personal. De manera que el trabajo individual deja de ser una carga molesta para convertirse en una parte imprescindible de un proceso necesario que nos aporta satisfacción y bienestar a todos.

No obstante que los postulados anteriores son axiomáticos, siempre sería necesario preguntarse: ¿Se puede tener éxito sin una organización? ¿Se puede tener una organización y no lograr el éxito? Y en ambos casos habría que responderse: Sí, se puede. Pero solo una organización que funcione realmente como tal y que asuma los métodos y estilos de trabajo consecuentes, es capaz de examinar los éxitos y fracasos,

de manera tal que nos conduzcan a tomar las medidas y disposiciones que garanticen el crecimiento económico y el éxito estratégico.

Los principios de funcionamiento en los cuales se basa la experiencia que pretendemos mostrar, se articulan coherentemente a partir de una dirección por objetivos, precisados éstos en un plan de trabajo con tareas concretas medibles y controlables, y sustentados por un presupuesto, indicadores económicos y normas y procedimientos; y todo ello concertado, y evaluado sistemática y rigurosamente por un sistema de certificación. El esquema siguiente trata de mostrar la interacción de dichos principios de funcionamiento:

Aunque el propósito del presente trabajo es precisamente exponer esta experiencia como el todo interrelacionado que es en la realidad, para su mejor comprensión trataremos de explicarla abordando por separado los 5 aspectos siguientes: LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA, EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN, LA DETERMINACIÓN Y FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS, EL ENFOQUE CIENTÍFICO, Y EL PAPEL DE LOS JEFES.

Antes de desarrollar estos temas, es conveniente precisar el significado que tienen en la experiencia que se desea mostrar, algunos de los términos que emplearemos en la exposición:

## GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN LA EXPOSICIÓN

Ø Unidad Organizativa (UO): Toda institución es en sí misma una organización, una unidad organizativa y una unidad económica. La organización, a su vez, tiene unidades organizativas mayores y menores. Las mayores, deciden la estrategia y el rumbo de la organización aprobado por la Unidad Organizativa principal, que es la Institución como tal. Las menores materializan dicha estrategia, para lo cual es preciso que previamente se tracen los objetivos generales y también los particulares de las unidades organizativas mayores.

Ø Unidad Económica (UE): Es la agrupación de actividades o servicios, pertenecientes a otra entidad mayor, posee activos y pasivos y un flujo de caja demostrable. Cada unidad económica debe tener como objetivo ser rentable en sí misma, en dependencia de su naturaleza. La institución como tales también una unidad económica.

Ø Unidad de Costo (UC): Es una categoría dentro de la Unidad Económica, superior a los centros de costos y agrupa a uno o varios de ellos. Constituye una unidad organizativa económica mayor.

Ø Centro de Costo (CC): Es una categoría de agrupación de actividades superior al área de responsabilidad. Agrupa una o varias áreas de responsabilidad. Constituye una unidad organizativa económica menor.

Ø Área de Responsabilidad (AR): Es la categoría de actividades más pequeña. No constituye una unidad económica, sino de control material.

Ø Indicadores generales para certificar a la institución: Son aquellos que permiten medir eficiencia, organización, y disciplina y fueron identificados por el Consejo de Dirección de acuerdo a los objetivos de trabajo de la institución.

Ø Indicadores generales para los colectivos: Son aquellos que permiten medir eficiencia, organización, disciplina y eficacia y fueron identificados por el Consejo de Dirección de acuerdo a los objetivos de trabajo de la institución.

Ø Indicadores específicos de cada colectivo: Son aquellos que permiten medir eficiencia, organización, disciplina y eficacia mediante la inspección realizada en el área apoyada por el cálculo de indicadores estadísticos y económicos y la verificación del cumplimiento de los procedimientos y las rutinas de trabajo.

Ø Presupuesto de gastos corrientes: Documento que recoge el valor anticipado o proyectado de los gastos para un período determinado, no incluye las inversiones.

Ø Inversiones: Es la acción de invertir capital en activos fijos tangibles ó intangibles.

Ø Presupuesto de inversiones: Documento que recoge el monto proyectado de las inversiones ordenadas según fecha de inicio de ejecución, para un período determinado.

Ø Período: El presupuesto de los gastos corrientes y de las inversiones abarcarán el período de un año fiscal.

Ø Solicitud de Compra: Es la acción de solicitar mediante documento oficial (prefactura o cotización), la valoración de uno o varios productos para su posible adquisición.

Ø Compra: Es la acción de adquirir uno o varios productos tangibles. Todas las compras una vez materializadas deben registrarse en el almacén.

Ø Servicio: Es la prestación de una actividad desempeñada por un tercero y puede incluir productos y mano de obra. Generalmente no se registran en el almacén, pues no pueden identificarse como un producto tangible, deben registrarse en economía, mediante la presentación inmediata de la factura.

Ø Compras y/o servicios comunes: Son las compras y/o servicios que agrupan los productos o servicios que son utilizados por varios centros de costos, pueden ser: Materiales de oficina, materiales de aseo y limpieza, módulo de aseo, servicio de transportación, etc. Desde luego que lo incluido en este concepto puede no ser homogéneo para todas las instituciones.

Ø Compras y/o servicios específicos: Son aquellos que agrupan los productos y/o servicios que serán consumidos o ejecutados en determinados momentos por un área en particular.

Ø Gastos: Los productos comprados son considerados gastos cuando son extraídos del almacén y contabilizados, los servicios son gastos cuando son contabilizados, así como las dietas y pasajes.

Ø Ejecución del presupuesto de gastos corrientes: Documento que recogerá todos los gastos ejecutados hasta una fecha determinada, (incluye los productos extraídos del almacén y los servicios contabilizados).

Ø Ejecución del presupuesto de inversiones: Documento que recogerá la ejecución financiera y material de las inversiones, en un período de tiempo determinado.

Ø Flujo de caja proyectado: Recoge el movimiento de capital proyectado para un período de tiempo determinado y permite conocer la disponibilidad de efectivo.

## ORGANIZACIÓN ECONÓMICA

Se parte del concepto de que la organización económica institucional en el Socialismo no se circunscribe al registro y control en cada unidad organizativa, sino que tiene como principales tareas las de:

- a) Planificar los movimientos financieros institucionales y controlar su manejo dentro de los límites de la eficiencia y costos previstos, con la activa participación de los trabajadores en los resultados alcanzados.
- b) Establecer los indicadores de eficiencia para la institución y para las distintas unidades organizativas (UO) y controlarlas con la periodicidad establecida.
- c) Organizar, con la cooperación de la Dirección de Calidad los indicadores de certificación de las UO y la sistemática de su análisis.
- d) Registrar los movimientos contables de manera instantánea y cierre actualizado diario.
- e) Controlar los medios materiales con que cuenta, informar su grado de deterioro o de depreciación y hacer las recomendaciones pertinentes.
- f) Brindar la información necesaria, suficiente y adecuada para el buen desempeño del personal, así como fomentar la actividad de análisis y toma de decisiones, a partir de información recibida.

Para que el área destinada a cumplir estas numerosas y sensibles tareas tenga éxito, se requiere, fundamentalmente, de un alto nivel de comprensión por parte de TODOS los trabajadores de cada unidad organizativa y de la institución en su conjunto.

Especial y significativo esfuerzo conlleva la identificación de los colectivos en relación con los gastos corrientes, que muchas veces son imperceptibles para los trabajadores porque hasta ellos nunca llega una valoración contable de los mismos.

Igualmente difícil se hace que los colectivos tomen conciencia de la importancia contable de los medios y útiles, los que muchas veces solo se aprecian como objetos sin implicaciones económicas para ellos.

Aun más aguda se convierte la inconsciencia del gasto cuando, dentro de la UO se consumen artículos o productos especializados ajenos a la mayoría del colectivo.

Algunos aspectos relativos a la disciplina también están íntimamente vinculados a la falta de sensibilización de los trabajadores con relación al pago de los servicios y recursos que se ponen a su disposición, en muchas ocasiones por falta de información y jerarquización acerca de estos aspectos por parte de la Dirección institucional.

No solo se requerirán información y realce político para llegar a la conducta de los trabajadores y sus dirigentes directos, se precisa también la información económica, oportuna y suficiente, para que jefes y colectivos puedan sopesar la situación de su UO. Esto puede lograrse en la actualidad con los medios informáticos y sus redes, los que permiten recibir información "on line" de los movimientos contables de su entorno económico.

La experiencia analizada, además de los elementos anteriormente mencionados, tiene en cuenta también que la organización económica en su enfoque moderno se sale del marco de la contabilidad e incluye elementos más abarcadores, como la información económica, el costo de oportunidad de un servicio o productos, la incorporación de nuevos elementos a los costos, inclusive algunos aparentemente intangibles; involucra a los trabajadores y clientes que reciben el servicio, y aborda el establecimiento de políticas de disminución de costo, de eficiencia y otras, y se enfoca a clientes, no a productos o servicios.

Resumiendo todo lo anterior, se trata de exponer una experiencia de organización económica de una entidad, con un enfoque novedoso y probado en la práctica, que ha demostrado a partir de resultados concretos, su viabilidad, cuya esencia la determina la vinculación de una concepción de dirección, determinada por procesos económicos y de certificación de calidad.

Política económica definida para la experiencia que se muestra

Todo cambio de formas, creencias y valores, implica un estrés o esfuerzo de adaptación y las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas e inhibición o de hostilidad ante las situaciones que se perciben como amenazantes. El enfoque inicial del cambio comienza entonces, por explicar los resultados esperados, cuyo atractivo está condicionado por el cociente entre sus beneficios y sus costos percibidos.

La política económica establecida, caracteriza el funcionamiento económico-financiero de la entidad, rebasa los asuntos relacionados directamente con las funciones del área contable y financiera, se extiende a todas las unidades organizativas y económicas de la Institución, y a los dirigentes y trabajadores que la integran, cuya participación y comprensión es decisiva.

Está basada en los siguientes aspectos:

Garantizar la viabilidad económica de la Institución, operando dentro de los marcos de un presupuesto aprobado.

Aportar a la economía nacional el máximo posible, mediante la reducción de los costos.

Descentralizar el presupuesto de gastos corrientes e inversiones, teniendo en cuenta, las variaciones o ajustes de la estructura del mismo en función de garantizar una mejor interpretación y control de los indicadores económicos por actividades.

Controlar la administración de los recursos monetarios, en manos de los Jefes de Unidades de Costo.

Fortalecer el prestigio de la Organización, en cuanto a su organización económica y el control interno de sus operaciones.

Mantener invariable la seriedad y transparencia en relación con los deudores y acreedores.

Involucrar a todos los trabajadores, con independencia de la categoría ocupacional y la calificación profesional, en el proceso de organización económica.

Lograr que cada área de trabajo se convierta en el centro del análisis de los indicadores económicos y de eficiencia de sus actividades, a través de las herramientas disponibles que permiten el acceso a la información actualizada y adecuada en contenido y forma.

Continuar por el camino hacia la eficiencia económica.

## 1. Principios generales de la organización económica en la experiencia que se muestra

Los principios sobre los que se fundamenta el funcionamiento adecuado de esta organización son los siguientes:

- Contabilidad al Día

El mayor reto de las entidades organizativas y económicas cubanas lo constituye el actuar con la plena comprensión y sentido práctico de la etapa que nos ha tocado afrontar, con inteligencia y perseverancia, en el entorno político y económico impuesto por la recrudescida guerra económica del imperio contra Cuba, en un mundo unipolar, y en las condiciones imperantes en el actual mercado mundial. Un aspecto primordial para el éxito de una organización económica radica en la acción eficaz de los procedimientos de la Contabilidad.

Para que los resultados de dicha organización económica tengan la suficiente credibilidad y veracidad, resulta necesario que ésta cuente con una Contabilidad que refleje los hechos económicos, sobre la base del cumplimiento de los Principios de contabilidad Generalmente Aceptados, que son los que garantizan que la información económica sea veraz, oportuna y comparable.

En el contenido de prácticamente todas las actividades de una organización económica está presente la Contabilidad, la Contabilidad de Costos y el Control Interno. Se hace indispensable realizar un análisis exhaustivo del comportamiento pasado y del comportamiento proyectado, velando porque ninguno de sus indicadores sufra deterioro alguno. El proceso de dirección se basa en la elaboración de los Presupuestos de Gastos por unidades y centros de costo, elemento primordial para la toma de decisiones y para el control ulterior de la actividad de la entidad.

En este sentido, resulta conveniente realizar algunas reflexiones en cuanto a la batalla por el fortalecimiento de la Contabilidad en la organización de la experiencia que se muestra. Para ello es necesario tener la conciencia de que contar con una contabilidad sólida debe ser un propósito de todos, pero en primer lugar es una responsabilidad de la alta dirección, ya que ésta debe ser el primer usuario de los servicios de la Contabilidad, y para asegurar la eficiencia de su proceso de toma de decisiones, debe tener una política activa en el aseguramiento del uso de la contabilidad como herramienta de dirección.

El análisis de los Balances Financieros, debe ser igualmente un elemento omnipresente en la gestión de la alta dirección. Otro aspecto importante es la capacitación permanente del personal de Contabilidad y Finanzas de tal forma que mantenga su idoneidad; así como dotarlo de todos los medios necesarios, tener un soporte informático, la base de software adecuada y actualizada. Todo esto no debe verse simplificada como actos administrativos, sino reconocer que se imponen como elementos decisivos en el mundo de hoy, y más aún para aquellos países que, como el nuestro, tienen recursos limitados, y donde la Contabilidad constituye un baluarte de la eficiencia, sin el cual la organización no podría sobrevivir.

Todo lo anterior tiene que estar fundamentado también en la exigencia para con el

personal que atiende la contabilidad en la organización económica. En primer lugar, el personal de la Contabilidad requiere de una elevada ética y prestigio para ejercer sus funciones. Debe garantizarse la veracidad de la información contable, su actualidad y oportunidad, y brindar la información acorde a las necesidades de cada cual y en el momento requerido. No se debe olvidar que la labor contable, los registros, los cuadros, las conciliaciones, son un trabajo diario, que no debe acumularse, y debe estar dotado de los análisis de la información que se brinda.

#### · Información "on line"

Una estructura organizacional es también como un organismo vivo: necesita un sistema nervioso que lleve la información instantáneamente a cualquier miembro que la necesite. La información "on line" unifica todos los sistemas y procesos bajo una infraestructura común, poniendo en marcha caudales de información y a la organización como tal en condiciones de realizar notables progresos en materia de eficiencia, crecimiento y beneficios. En la experiencia que se muestra, además del primer nivel de dirección, forman parte también de la automatización, los usuarios (en este caso subdirectores y jefes de clínicas) conectados a la red y al Sistema Contable.

La automatización del Sistema Contable, y su conexión en red con los almacenes, puntos de ventas, y la existencia en este caso de una utilísima Intranet, empieza a revolucionar la propia naturaleza de la actividad económica, al permitir:

- § disponer de un flujo de información, en la forma y contenido apropiada, que aporte conocimientos rápidos y tangibles en cuanto a lo que ocurre realmente,
- § entrega de estadísticas inmediatas,
- § ahorro de dinero, al limitar el gasto de material de oficina.

A través de la automatización y conexión de redes, se puede obtener y exportar la información correspondiente a cada unidad y centro de costo, en la fecha deseada, permitiendo el acceso directo de las unidades económicas en todo momento a:

- § Ejecución del presupuesto de gastos e inversiones.
- § Comportamiento de los ingresos.
- § Presupuesto de Gastos.
- § Vales de salida de almacén.
- § Salidas de productos de los almacenes.
- § Listados de Medios Básicos.
- § Listados de Medios en Uso.

Este sistema de información económica y financiera, que garantiza la veracidad y actualidad de la información contable, está perfilado en la forma y contenido adecuado a su personal dirigente y constituye una sólida herramienta en la administración y control de las actividades; y su alcance y diseño, está en función de los intereses y las expectativas de los propios usuarios; lo que califica al sistema como flexible y personalizado.

#### · Recursos Humanos

Una persona que únicamente desee saber qué botón apretar cuando aparezca una determinada luz, no está tolerando ambigüedad o complejidad alguna, pero tiene muchas probabilidades de quedarse toda su vida apretando el mismo botón y viendo la

misma luz. La verdadera potencialidad de las personas con respecto a las máquinas, radica en que el ser humano es capaz de solucionar creativamente problemas complejos. Esto no significa que los valores anulen la necesidad de objetivos y, ni siquiera, de instrucciones, sino que sirven precisamente para otorgarles un mayor sentido.

De ahí, que el enfoque organizacional que se muestra, implique, que la dirección de la Unidad Económica, como un todo, priorice y apoye moralmente el proceso de transformaciones económicas, que propicie la capacitación permanente del personal de Contabilidad y Finanzas, de tal forma que mantenga su idoneidad. Lo anterior, compromete el actuar sistemático y motivador de dicho colectivo y la comprensión de que es necesario involucrar a todos los trabajadores.

Es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos, pretende algo tan básico, como introducir realmente la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo, y no únicamente a nivel de teoría formal, sino en la práctica diaria, de forma tal que se generen compromisos de este propio colectivo para enfrentar proyectos nuevos y exigir rendimiento profesional de alta calidad, con valores cualitativos tales, como confianza, creatividad y honestidad.

En la experiencia que se muestra, se trata de convertir a la Organización como tal, en sus diferentes niveles, en auditores del desempeño de los especialistas de economía, al tener acceso a la información diaria que se registra, lo que constituye otro nuevo reto, asumido por dicho colectivo, que lo obliga a una transparencia cada vez mayor en su función.

El proceso, en el que el individuo incrementa su capacidad y desea satisfacer sus propios deseos y los de los demás, es más una cuestión de motivación, de conocimiento y sabiduría, que de riqueza

Algunos piensan erróneamente, que el control es una actividad extraordinaria y no lo interiorizan como un proceso consustancial a la dirección y la administración, que implica la lucha por la eficiencia y la competitividad. Aunque la experiencia que se muestra se considera aun lejos de haberlo alcanzado, no solo se sigue la línea de pensamiento y acción en el sentido de disponer de personal especializado y facultado para realizar auditorías internas y control de la calidad de los procesos, sino también de invertir los esfuerzos necesarios para lograr que cada trabajador tenga la capacidad de comprender, identificar y aportar soluciones a los diferentes problemas.

La conclusión de esta experiencia en cuanto a los recursos humanos, es que solo cuando existe un área económica sólida, que funciona integrada a las necesidades de la institución, con una férrea voluntad de cumplir con su misión y el personal que ejecuta estas tareas, tiene y mantiene una elevada ética, dispone de conocimientos técnicos rigurosos, prestigio y autoridad, para ejercer sus funciones, se logran resultados congruentes con la realidad, que permiten el crecimiento cualitativo a partir del análisis veraz y actualizado de la situación.

· Administración descentralizada

La estructura institucional, la organización económica financiera, el soporte tecnológico, los recursos humanos, por si solos, no constituyen factores que favorezcan

el cambio favorable que se persigue en toda entidad, es necesario establecer estructuras más aplanadas y ágiles, con cierta horizontalidad en el proceso de dirección, lo cual se ha desarrollado en la experiencia que se muestra en la responsabilidad integral que asumen los subdirectores, como responsables de unidades mayores, o unidades de costo, y los jefes de clínicas especializadas, no solo con relación a la asistencia médica propiamente sino con todo lo concerniente al trato que reciben los pacientes, en lo que respecta a los servicios de higiene, limpieza y de alimentación y la apariencia en general del área a su cargo, que en este caso es un centro de costo.

Este proceso de descentralización requiere:

- Adecuada función de liderazgo
- Empleo de recursos específicos (personas, tiempo, dinero)
- El pensamiento colectivo con nuevas creencias y valores, que sustenten nuevas estructuras, nuevos procesos y nuevas políticas de personas.
- Comprender la visión estratégica de hacia donde va la Institución.

Está bien demostrado que la reducción de niveles jerárquicos, se asocia a una mayor eficiencia organizacional. El diseño y aplicación de la experiencia que se muestra, evidenció la necesidad de descentralizar los recursos materiales, humanos y monetarios, lo que también exigió descentralizar las decisiones y el presupuesto asignado para el desempeño de las funciones.

Tal esquema de dirección constituye el eslabón fundamental en el proceso de organización económica, y en el caso que se analiza ha cumplido las expectativas y los objetivos para los cuales se diseñó.

Cada jefe de una unidad de costo (en este caso los subdirectores) o de centro de costo (en este caso los jefes de clínicas, departamentos, grupos), con independencia de su perfil profesional, actúa y ejecuta las funciones, como administrador, pues tiene bajo su responsabilidad recursos materiales, financieros y humanos, con la misión de cumplir un objetivo determinado, el que constituye la razón de ser de la unidad organizativa. Estos recursos, son planificados, ejecutados y controlados por los jefes de las unidades organizativas económicas mayores y menores, quienes deciden los gastos e inversiones y su nivel de prioridad y responden por tanto por la eficiencia de su utilización. Asumen autoridad y responsabilidad.

- Certificación Externa

Para realizar el Diagnóstico de una organización, y la validez de su modelo, resulta indispensable que se cuente con el aval correspondiente del Ministerio de Finanzas y Precios acerca de la Contabilidad.

El área de Contabilidad debe considerar al resto de la organización, a su personal dirigente, a los usuarios externos de la información como a un cliente, su razón de ser es el logro de la eficiencia y este ánimo, esta concepción, debe estar presente en todo momento. La información brindada debe presentarse de forma adecuada, debe ser representativa de la realidad de la entidad, y ante todo veraz y auditable.

2. Principios específicos del enfoque organizacional y económico que se muestra

Se considera necesario que en la institución existan dos estructuras organizativas que se entrelazan y unen a todas las demás: La Económica y la de Aseguramiento y Control de la Calidad.

A través de la estructura y proceso de Gestión de Calidad, se han creado los procedimientos e instrumentos necesarios para elevar sistemáticamente la calidad de los servicios o producciones, adoptándose los cambios estructurales y funcionales que faciliten el proceso.

Estas dos estructuras, cohesionan y perfilan las políticas de sus sistemas, encaminadas a garantizar las metas de la Institución, pues la aplicación independiente de cada una de ellas, no permite la orientación y organización del desempeño de las actividades.

La aplicación de la política económica planteada, ha resultado enriquecedora para la Organización, pues ha potenciado la disponibilidad de la administración e información descentralizada, incorporando nuevos elementos y enfoques del pensamiento humano.

Cada año, se orientan objetivos de trabajo, con el fin de racionalizar recursos y motivar los esfuerzos de sus trabajadores. Las diferentes unidades económicas, crean objetivos más específicos, que hacen suyos, definiendo en lo fundamental el estilo básico de dirección.

Aseguramiento y Control de la Calidad, fiscaliza indicadores generales de la Institución y específicos de cada Unidad Organizativa. A partir de los mecanismos e indicadores aprobados certifica o no a la Unidad Económica, en su conjunto o a cada una de sus partes a partir del desempeño correspondiente.

La estructura Económica, contempla, tres niveles:

1. Unidades de Costos
2. Centros de Costos
3. Áreas de Responsabilidad Material

Cada Unidad Organizativa conoce:

- Ø cual es su presupuesto de gasto, y su ejecución
- Ø sus indicadores de calidad
- Ø y tiene información actualizada sobre su trabajo en esta esfera.

Las Unidades Organizativas se clasifican en mayores y menores, según el nivel de decisión.

- Unidades de Costo

Las Unidades Organizativas Mayores (subdirecciones), se corresponden a las Unidades de Costos, las que a su vez constituyen una unidad económica, que tiene objetivos de trabajo definidos; plan de trabajo; tareas y presupuesto para cumplir dicho plan.

Su nivel de decisión es más alto que en los centros de costos, ya que el Vice-Director correspondiente decide la planificación y ejecución de los gastos e ingresos, por centros de costos o área de responsabilidad material.

## · Centros de Costo

Las Unidades Organizativas Menores (departamentos, clínicas, secciones, grupos), se corresponden a los Centros de Costos. También constituyen una unidad económica.

Cuentan con:

- un responsable
- se acumulan gastos e ingresos
- tiene un objetivo predeterminado (respondiendo a la pregunta para qué acumuló gastos aquí, para medir qué)

Se debe garantizar que en ningún centro de costo se ejecuten gastos, o se generen ingresos, sin la aprobación de su Jefe.

## · Áreas de Responsabilidad Material

Al no constituir una unidad económica, el área de responsabilidad material no tiene asignado directamente un presupuesto de gasto. Están definidas específicamente para el control más preciso de los recursos materiales, medios básicos y útiles.

3. Funcionamiento del presupuesto de gastos corrientes e inversiones, en la experiencia institucional que se muestra.

Se parte del criterio de que los objetivos aprobados para las unidades económicas, sin respaldo de recursos materiales, financieros y personal calificado, son más bien sueños, y de que la improvisación permanente, solo puede conducir al caos y al desorden.

En la experiencia que se muestra, cada objetivo, debe estar sustentado por:  
Un plan de tareas y el presupuesto correspondiente.

Cada año se deben revisar los objetivos de calidad, e igualmente tienen que estar respaldados por: Presupuesto y Sistema de calificaciones.

### 3.1 Presupuesto en Moneda Convertible y en Moneda Nacional

El Presupuesto de Gastos e Inversiones, es el documento oficial que rige la política de gastos de una organización económica, desglosado por unidades y centros de costos. Se discute y aprueba en el Consejo Económico y el Consejo de Dirección.

La Unidad Económica, la Institución como tal, establece el Presupuesto general en base al nivel de actividad y eficiencia esperados; se elabora en ambas Monedas, divididos a su vez por partidas, que se descentralizan por Unidades de Costo y estas a su vez por Centros de costo. Dicho presupuesto está dirigido a cumplir los objetivos de trabajo.

El desglose del presupuesto se realiza a través de las partidas de gastos que habitualmente presenta la Subdirección Económica y que se corresponde con las declaradas en la contabilidad, al amparo de las necesidades de la Institución.

## · Bases para la elaboración del presupuesto

- Los subdirectores, son los Jefes de Unidad de Costos y responden por la elaboración, ejecución y control del presupuesto de su unidad de costo, así como por los centros de costo subordinados.
- Es decisiva la correcta ejecución de la planificación por parte del Dpto. de ATM y cada uno de los jefes de unidades de costo.
- La Dirección de la Institución reserva un monto de dinero, con vistas a garantizar las eventualidades que se presenten durante el transcurso del año.
- El límite a ejecutar mensualmente, está determinado por la relación con el nivel de ingresos planificados para igual período.
- Si el monto mensual del presupuesto no es suficiente para ejecutar una compra, servicio, viaje, curso u otros, se debe acumular el importe durante los meses anteriores.
- El presupuesto para cada partida de gasto variable está determinado por su comportamiento histórico.
- Es responsabilidad de los jefes de unidades de costo darle total seguimiento a sus compras, servicios e inversiones, durante todo el proceso que estos abarcan.
- Solo es posible sobre cumplir el presupuesto de gastos, cuando existe realmente eficiencia económica, es decir: una relación favorable con los ingresos obtenidos.
- Los Jefes de Unidades de Costo rinden cuentas trimestralmente por la ejecución de su presupuesto de gastos corrientes y de inversión, al Consejo de Dirección.

Con independencia de que se mantienen las bases, sobre las cuales se elaboró, cada año se enriquece el esquema de presupuesto con los criterios y elementos que puedan aportar los jefes de UC y CC, a partir de sus experiencias prácticas en este desempeño, lo cual es de suma importancia pues contribuye a hacerlo mas flexible y ajustable a la realidad de la Institución.

### 3.2 Sistema de Gasto Corriente

#### a) Presupuesto desglosado por unidades organizativo económicas menores.

Los jefes de los centros de costos, en estrecha relación con sus respectivos subdirectores, participan activamente en la elaboración de su Presupuesto de Gasto. Este esquema descentraliza la administración y el control de los recursos monetarios. Los jefes de las unidades de costos son los responsables de la elaboración, ejecución y control del presupuesto de su subdirección, así como de sus correspondientes centros de costos.

Dentro del Presupuesto de Gastos de cada centro de costo, se han incluido un número de Indicadores o Partidas capaces de medir en forma detallada, la gestión de cada uno de ellos.

El Proceso de elaboración de los presupuestos se ejecuta en el último trimestre del año anterior y consta de los pasos o etapas siguientes:

- i. Propuesta inicial del centro de costo.
- ii. Análisis y evaluación de la propuesta por el Subdirector correspondiente.
- iii. Consolidación de los presupuestos por centros de costos
- iv. Evaluación de la consolidación. Propuesta de las Subdirecciones al Consejo Económico
- v. Ajuste al presupuesto del centro de costo en consulta con su Jefe.

vi. Presupuesto definitivo aprobado por el Consejo de Dirección.

El presupuesto de gastos aprobado, no tendrá variación durante el año, las desviaciones por encima y por debajo deben ser justificadas por el Jefe del Centro de Costo ante su Subdirector, siempre a partir de un criterio de eficiencia económica, y analizar con él las posibilidades de recuperación.

La aplicación de este esquema, acrecentó el sentido de pertenencia, de los colectivos a sus unidades económicas, lo que ha conllevado a que se busquen soluciones a las necesidades monetarias no planificadas, a nivel de la unidad de costo, sin la subvención de la Dirección de la Institución.

b) Control del gasto por unidades organizativo económicas menores

Todo cargo a un centro de costo debe tener la conformidad de su Jefe.

Para extraer materiales del almacén se utiliza el "Vale de Salida", este vale tiene un escaque para firmas autorizadas. Si no está autorizada debidamente, el vale no se despacha.

Otro aspecto que genera gasto es el servicio de mantenimiento; para ello se utiliza el sistema de "Ordenes de Trabajo", al concluir cada trabajo debe ser firmado por el centro de costo, que acepta la calidad y el gasto de materiales con destino a esa orden.

Toda esta información se recoge a través de una infraestructura tecnológica, que posibilita conectar en red los almacenes con el Sistema Contable y de esta forma consolidar la información e implementar el acceso de los Subdirectores a la información contable.

Cada Subdirector y Jefe de Clínica, al finalizar cada mes, cuenta con el análisis de los gastos, en el cual se comparan, analizados por elementos y agrupados en forma convencional, los gastos reales ejecutados, tanto en el mes como en el acumulado, con los presupuestos para esos períodos.

Los Jefes de Unidad de Costo rinden cuenta trimestralmente a la Dirección del Centro, en el Consejo de Dirección, por la ejecución de su presupuesto de gastos, considerando al área económica como contrapartida.

Este esquema tiene entre sus principales resultados:

- Convertirse en una herramienta de dirección para los jefes de unidades de costo y centros de costo, más aún cuando ha sido complementada con el acceso de estos, a la información diariamente actualizada y detallada de cada una de las actividades económicas, en el Sistema Contable.
- Cada Jefe expone trimestralmente en el Consejo de Dirección la situación económica y financiera de sus actividades, lo que ha ampliado la proyección de los Subdirectores en el entorno económico.
- Permite el control actualizado (diario) de los indicadores económicos de cada actividad, así como, el control de los medios básicos y útiles por área de responsabilidad.
- El ahorro en la ejecución del presupuesto de gasto.

- Se han aseverado con mayor precisión los diferentes gastos por actividades, lo que posibilita su proyección más acertada en la planificación de las actividades.
- Completa y vincula la información económica con otros indicadores estadísticos.
- Desarrolla nuevos términos relacionados con el control interno, a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, que involucra a todos los colectivos y obliga a la disciplina en el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

#### 4. Explicación de la Herramienta funcional

##### 4.1 Sistema de Compras

Para garantizar la ejecución de ese presupuesto, se requiere de un Departamento de Logística, ATM, cuyo papel es facilitar las compras, transportación y almacenamiento de todas las mercancías que se demandan para el pleno funcionamiento de la organización. Toda la responsabilidad y control sobre las transacciones de compras, de principio a fin, pertenece a este Departamento. Teniendo el control central sobre la Transacción Comercial, se mantiene el canal de suministro corto, rápido y con alta respuesta a las necesidades de cada área.

##### a) Plan de Compras mensual

Los jefes de unidades de costos administran sus presupuestos, para lo cual presentan las solicitudes, al Dpto. de ATM, la que comprende:

- Compras específicas, y
- Servicios específicos

El procedimiento requerido para ejecutar cualquier compra es el siguiente:

§ Las compras comunes son ejecutadas periódicamente por ATM, a través de los niveles de inventario y el punto de pedido, correspondiendo a los jefes de unidades de costo controlar que los gastos por salidas del almacén no sobregiren las cifras presupuestadas para sus actividades.

§ Las compras específicas son efectuadas por ATM, a partir de las solicitudes de los jefes de unidades de costo. De igual modo, deben relacionarse los servicios a ejecutar durante el mes.

§ ATM consolida toda la información entregada por los jefes de unidades de costo, atendiendo a los criterios anteriores y presenta a la Subdirección Economía, para la proyección del flujo de caja del mes correspondiente