

PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD

**Organización: Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria
"Camilo Cienfuegos"**

**Dirección: Calle L # 151, entre Línea y 13. Vedado
Plaza de la Revolución. Ciudad de la Habana
Teléfonos: (537) 832 5554 y 55
Fax: (537) 33 3536
e-mail: direccion@retina.sld.cu**

Fecha de Solicitud: 14 de Enero del 2004

Director General: Prof. Dr. Rodobaldo Obel García Báez

Organización Pública Grande

**Ministerio de Salud Pública
Cubanacán Turismo y Salud**

PRESENTACIÓN:

El Profesor Doctor Orfilio Peláez Molina, científico Investigador por más de 40 años en la especialidad de Oftalmología y en particular a la investigación de las posibilidades terapéuticas del tratamiento de la Retinosis Pigmentaria, logró crear una técnica quirúrgica única en el mundo que detiene el avance progresivo de la enfermedad, la que produce una severa limitación con pérdida de la visión periférica y nocturna, generalmente de origen genético que afecta en muchas ocasiones a varios miembros de una misma familia y que lleva al individuo a una total ceguera.

Creador de la escuela Cubana de Retinosis Pigmentaria, logrando el estudio epidemiológico de esta enfermedad en todo el país y la creación de un centro en cada provincia para la investigación y tratamiento de todos los pacientes cubanos 4123 agrupados en 2435 familias; al conocerse esta información en el ámbito internacional, los enfermos de Retinosis Pigmentaria de diferentes países comienzan a solicitar la aplicación de este tratamiento y dado el aumento de la demanda surge el Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria "Camilo Cienfuegos" inaugurado el 20 de Junio de 1992, ubicado en la céntrica calle L No. 151 esquina a 13, Vedado, Municipio Plaza, ocupando una área de 1852,32 m², y distribuido en tres bloques, Bloque A, 7 plantas con Sótano y Solarium, Bloque B, 4 plantas y Bloque C, 5 plantas.

La gerencia está conducida por el Profesor Dr. Obel García Báez, y seis Vicedirecciones:

- Vicedirección Programa Nacional de Retinosis Pigmentaria
- Vicedirección de Enfermería y Atención a la Calidad
- Vicedirección Técnica
- Vicedirección de Docencia e Investigación
- Vicedirección Administrativa
- Vicedirección Comercial
- Resto de los Jefes de Departamentos y de Servicios para un total de 24 dirigentes.

Para la atención a la demanda existente contamos con equipos multidisciplinarios de profesionales médicos especializados en Oftalmología, Medicina Interna, Ginecología, Pediatría, Estomatología, Genética, Anestesiología, Licenciadas en Enfermería, Tecnólogos de la Salud, Informática y diversas especialidades en Ingeniería, Técnicos Especializados, Administrativos y Dirigentes, además del personal de servicio que todos tienen la calificación requerida; la plantilla está cubierta por 299 trabajadores, 189 mujeres para un 62,9 % y 111 hombres para un 37,1 %, con un promedio de edad de 35 años.

Las habitaciones están habilitadas con gran confort, adecuada climatización, y demás implementos necesarios para una buena atención hotelera. A todos los hospitalizados se les brinda atención médica y de enfermería individualizada que facilita el tratamiento, alojamiento y alimentación, ofreciendo servicios con calidad y garantía.

Para asegurar el éxito de los diversos tratamientos que se aplican contamos con:

Consulta Oftalmológica:

Para realizar el chequeo oftalmológico existen modernos y avanzados equipos como: Ecografía Standarizada, Vídeo - Angiografía, Oftalmoscopia por Barrido de Lasser, Dopplergrafía con Tomografía Ocular, Ultrasonido Oftalmológico, y el resto de los equipos necesarios para realizar pruebas electrofisiológicas, (Adaptómetro, Electrorretinógrafo, etc.). Toda esta tecnología es la más avanzada y ecológica en esta especialidad.

Chequeo Clínico:

Para realizar el chequeo clínico existen especialistas de medicina interna debidamente actualizados además de contar con especialistas colaboradores con gran preparación y prestigio profesional que trabajan en estrecha coordinación para la obtención de diagnósticos efectivos.

Consulta de Anestesia:

Los especialistas en Anestesiología garantizan el desarrollo exitoso del acto quirúrgico.

Unidad Quirúrgica:

Cuenta con tres quirófanos, un pre y un postoperatorio con todo el instrumental y equipamiento necesarios para realizar el acto quirúrgico, garantizando el éxito de esta actividad.

Consulta Cirugía Refractiva por Excimer Láser:

Dispone de todo un equipo de profesionales y la tecnología de avanzada y ecológica única en el país.

Investigaciones y Pruebas de Laboratorio Clínico:

Posee todo el equipamiento y reactivos necesarios para realizar los exámenes de laboratorio clínico y pruebas específicas de microbiología.

Rayos X , Ultrasonido General y Electrocardiograma:

Proporcionamos estudios radiológicos, electrocardiogramas y otras investigaciones de imaginología necesarias para los diagnósticos, las intervenciones quirúrgicas y los tratamientos.

Ozonoterapia, Electroestimulación, Magnetoterapia

El tratamiento de Ozono cuenta con una serie de propiedades importantes como son el efecto regulador de la respuesta inmunológica, activación de los sistemas enzimáticos protectores contra los procesos degenerativos, mejoramiento de la circulación sanguínea además del efecto bactericida y fungicida, que lo hacen muy importante en el campo de la medicina.

El electroestímulo actúa como estabilizador produciendo efectos electroquímicas y neuromusculares que provocan la relajación muscular, contracciones monitorizadas de los músculos, disminuye el dolor, estimula la circulación sanguínea, además de mejorar el tropismo celular.

Tiene efecto terapéutico y elementos fundamentales que participan en todos los órganos del cuerpo.

Estomatología y Laboratorio de Prótesis:

Se aplican todos los tratamientos inherentes a esta especialidad, servicios básicos, prótesis implantes dentales, paradontología, endodoncia y ortodoncia, ya que la cavidad bucal forma parte importante de la visión.

Consulta de Genética:

Estudio e Investigaciones al paciente y su familia brindándole el asesoramiento genético adecuado en relación con la enfermedad que padece.

Existen otros procesos como son Registros Médicos, Contabilidad y Facturación, Relaciones Públicas, Electromedicina, Biblioteca, Servicio de Comunicaciones (Teléfono, Fax y Correo

Electrónico), Computación, Cocina y Gastronomía, Lavandería, Mantenimiento, Protección Física, Seguridad e Higiene del Trabajo.

En los 11 años de trabajo realizado se han atendido hasta el momento 22 387 pacientes, de ellos 6 724 pacientes hospitalizados y por consulta externa 15 663 procedentes de 80 países de todos los continentes, más 8602 pacientes nacionales.

El Centro posee varios galardones internacionales y nacionales, dentro de este último se ha ratificado durante 6 años consecutivos la Condición "Colectivo Moral", Placa "Talento de Oro" y Vanguardia Nacional, además Premio de Calidad Cubanacán, Premio a la Excelencia Empresarial, Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba, entre otros.

Continuamos nuestro trabajo para garantizar la satisfacción de pacientes, familiares, trabajadores, proveedores y otros grupos de interés, cumpliendo nuestros objetivos con eficiencia económica y gestión total de calidad.

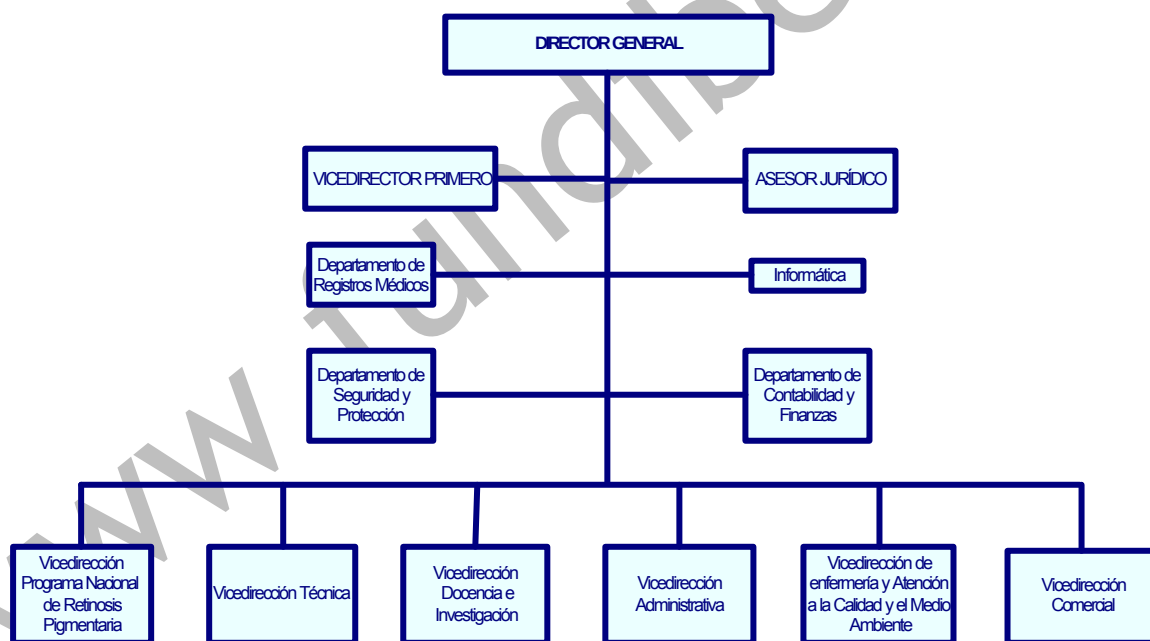


Fig. 1 Organigrama

1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

1a. Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia Empresarial

Contribuir de forma óptima a mejorar el estado de salud y calidad de vida de nuestros pacientes y familiares, brindando atención científica y profesional, oportuna, humana, solidaria, ética, consagrada y libre de riesgos en un ambiente seguro, es el compromiso asumido por todos los trabajadores del Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria "Camilo Cienfuegos", desde su creación en el año 1992.

Los Valores que nos identifican enmarcan este compromiso y responsabilidad que tiene el centro ante sus pacientes y la sociedad, los mismos presiden su Misión y Visión, que liderea, promueve e impulsa con su diario ejemplo de actuación el Director General y demás directivos a todos los niveles, teniendo siempre

como premisa el recurso humano, factor fundamental para el logro y mejora de una cultura de calidad en el servicio de salud brindado, dentro de los objetivos y el marco de referencia en el quehacer del colectivo y de cada trabajador.

Un componente que ha dado fuerza al enfoque de mejora continua en el desempeño, es el liderazgo y estilo de gestión participativo, que pone en práctica la alta dirección del centro, su Consejo de Dirección y los comités y comisiones asesores, que se constituyen como ejecutor inquebrantable de las políticas y empeños encaminados a fortalecer consecuentemente una auténtica Cultura de Excelencia Empresarial, que responde al sistema de gestión organizacional implementado, basado en la planificación estratégica y dirección por objetivos, cuyo diseño toma en consideración las necesidades de todas las partes interesadas y comprende la gestión de la calidad y medio ambiente entre otras disciplinas de gestión.

Véase Fig. 1a. 10



Fig. 1a. 1 Liderazgo Participativo

Este estilo de dirección crea un ambiente en el que el personal se encuentra plenamente identificado e involucrado en la toma de decisiones, fomenta el trabajo en equipo, optimizando los recursos humanos, delegando funciones y desarrollando el facultamiento; así como garantiza una amplia participación de todos los niveles de dirección y de los trabajadores, atendiendo a su rol específico, en la totalidad de las esferas, el aseguramiento de los recursos materiales y financieros necesarios que permiten la comunicación ininterrumpida, la capacitación y desarrollo permanente y eficaz de todo personal, la utilización de tecnología de avanzada y ecológica en la realización de los procesos que posibiliten la satisfacción de las necesidades y expectativas de pacientes y familiares, actuales y potenciales, y demás grupos de interés involucrados, así como el logro de una eficiencia económica exitosa.

Valores

**Humanidad
Consagración
Solidaridad
Profesionalidad
Amabilidad
Ética
Trabajo en equipo
Sentido de pertenencia
Cultura de calidad
Protección al Medio Ambiente**

Fig. 1a. 2 Valores

Misión

"Contribuir de forma óptima a mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes con la aplicación del tratamiento a la Retinosis Pigmentaria, así como la atención a otras patologías"

Fig. 1a. 3 Misión

La integración de esta Cultura de Calidad Total, y por ende del sistema integrado de gestión de la calidad y medio ambiente implantado en nuestra gestión organi-

zacional, es posible y se ha hecho efectiva por el compromiso ejemplar, activo y constante de la alta dirección del centro y de todo su personal, lo que ha generado el clima de mejora continua que preside los programas de actuación.

Visión

"Somos una organización de éxito, aspiramos a mantener el liderazgo en la atención de excelencia que brindamos, fortalecidos con la profesionalidad de los trabajadores, la mejora continua y la satisfacción de nuestros pacientes y familiares"

Fig. 1a. 4 Visión

Concientes del salto cualitativo a dar para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia y mantener un servicio sostenido de excelencia, se trazan las políticas y estrategias de trabajo necesarias siguiendo, entre otros, las premisas básicas siguientes:

- Los líderes predicán con el ejemplo e importancia que atribuyen a la calidad, favoreciendo el compromiso del personal y formando parte del mismo
- Los trabajadores son parte inherente de la estrategia organizacional
- La gestión de la calidad y del medio ambiente centrada en la plena satisfacción de los pacientes y demás partes interesadas
- El cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables
- La gestión del conocimiento en aras de la mejora continua
- El apoyo a la innovación, creatividad y posibilidad de hacer carrera como elementos motivadores de los trabajadores
- La elevada profesionalidad y ética de los líderes como fuente de inspiración para el resto del personal
- El fomento del trabajo en equipos y el desarrollo de una cultura de calidad
- La utilización eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros



**Fig. 1a. 5 Maestro de la Calidad
Dr. Obel García Báez**

En el centro se aplican y cumplen los principios éticos y bioéticos de la salud, como organización y como profesionales, estando reglamentados según la función que se realiza en cada área y por cada persona.

Al comenzar el año la alta dirección convoca a los trabajadores a participar en la búsqueda e identificación de los nuevos problemas que puedan ser resueltos con ideas creativas e innovadoras (Banco de Problemas) y el resultado se analiza en el Balance Anual de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR), donde se estimulan moral y materialmente las mejores innovaciones, que aportan soluciones a las problemáticas presentadas y, una vez aprobados los recursos requeridos, se forman equipos multidisciplinarios que logran el éxito de la ejecución. Hemos obtenido diferentes premios y contamos con innovaciones de relevancia para uso nacional e internacional que se aplican en función de satisfacer las necesidades de pacientes y elevar la calidad en los servicios que prestamos, lo que favorece el prestigio de nuestra institución y del país.



Fig. 1a. 6 Objetivos para el Banco de Problemas

Los Forum de Ciencia y Técnica, que se realizan desde la base hasta el nivel nacional, son eventos dirigidos a la promoción y generalización de soluciones innovadoras. Durante los últimos 5 años se han efectuado 10 Forum a nivel de base con una participación total de 274 trabajadores. A niveles superiores se ha participado en un total de 10 Forum municipales, 5 provinciales y 3 nacionales, obteniéndose resultados destacados o relevantes indistintamente en 5 ocasiones.



Fig. 1a. 7 Dispositivo Auxiliar para Punción Venosa sin Dolor, con premio nacional e internacional y patentada. Técnico Ramón Torres González



Fig. 1a. 8 Libro Electrónico de Proceso de Atención de Enfermería. Innovación premiada.
MsC. Lic. Mario Joaquín González Fraga

AÑO	INNOVACION	AUTOR
1999	Pesquisa de la Retinosis Pigmentaria en Cuba	Prof. Dr. Orfilio Peláez Molina y equipo multidisciplinario.
1999	Marcador de objetos	Prof. Dr. Obel García Báez <i>Director General</i>
2000	Corta Ampulas	E.E. Olivia Montesino Ferrer <i>Vicedirectora</i>
2000	Prevención y Control de Enfermedades Heredo-Degenerativa de la Retina en Cuba	Dra. Maritza Herrera Mora. <i>Vicedirectora</i>
2001	Carro Transportador de Desechos Peligrosos	E.E. Olivia Montesino Ferrer <i>Vicedirectora</i> . Prof. Dr. Obel García Báez <i>Director General</i>
2001	Ecografía Abdominal Posibilidades y Potenciales	Dr. Jorge Peláez Mendoza <i>Vicedirector</i>
2002	Limpiador de Cristales	Lic. Juan P. Nizarane Ramos <i>Vicedirector</i>
2002	Página Web del Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria	Lic. Elizabeth Ramos Sánchez <i>Vicedirectora</i>
2003	Queratoplastia Perforante Resultados	Dra. Rosa S. Veras Gamisans <i>Vicedirectora</i>
2003	Alteraciones Ecográficas en niños con Retinosis Pigmentaria	Dra. Rosa S. Veras Gamisans <i>Vicedirectora</i> . Prof. Dr. Obel García Báez <i>Director General</i> .

Fig. 1a. 9 Participación de la Alta Dirección en la Actividad Innovadora

El apoyo al proceso de innovación, investigación y desarrollo científico-técnico por la alta dirección y su participación activa, ha proporcionado la formación de valores culturales, morales, éticos profesionales y científicos; ayudando al desarrollo individual y colectivo para el cumplimiento exitoso de nuestra misión.
Véase Fig. 1a. 9

En el Consejo de Dirección se determinan las prioridades de mejoras y unido a la comisión de divisas (USD) se asignan los recursos, incluyendo la selección y/o formación del personal idóneo para desarrollar las tareas y lograr alcanzar los objetivos implicados en la calidad.

Los diferentes comités y comisiones que apoyan a la gestión de la calidad son los asesores de la alta dirección, estando respaldados en todas y cada una de sus acciones, participando con su representación en la toma de decisiones referentes a la calidad de los servicios y la satisfacción de los pacientes y familiares, formando parte de la reunión diaria de entrega de guardia médica y administrativa y del Consejo de Dirección.
Véase Fig. 1a. 10

A continuación explicamos las funciones de algunos de ellos:

- **Comité de Calidad.** Garantiza la calidad, la eficiencia y la eficacia de los servicios, funcionando como Grupo de Mejora, constituido por un grupo de trabajadores que analizan y proponen soluciones concretas a los problemas de calidad del servicio hospitalario. Además, analiza y procesa la información y funcionamiento del resto de los comités asesores, y otros procesos que no se incluyen en las actividades de estos.
- **Comité de Evaluación de la Satisfacción de Pacientes y Familiares.** Jerarquiza y evalúa la satisfacción de los pacientes y familiares, utilizando diferentes instrumentos de exploración

como encuestas, entrevistas, opiniones espontáneas, ideas y sugerencias, que constituyen el indicador esencial para la medición de la eficacia y la efectividad de la calidad de nuestros servicios y la mejora continua. Entre las funciones principales de este comité están la preparación de todo el personal de la institución sobre las técnicas, métodos y mecanismos para identificar elementos que influyan directa e indirectamente sobre la satisfacción adecuada de nuestros pacientes y asesorar a la alta dirección en la planificación y ejecución de medidas y acciones que contribuyan a elevar el nivel de satisfacción.

- Comité de Evaluación del Proceso Asistencial (CEPA). Esta formado por especialistas médicos y profesionales de enfermería. Sus funciones consisten en evaluar la calidad del proceso y de la atención médica mediante el análisis de las actividades asistenciales, identificando problemas y brindando soluciones.
- Comité de Prevención y Control de Infecciones Hospitalaria. Su propósito esencial es contribuir a mejorar la calidad de la atención médica y tiene como objetivos de trabajo prevenir y controlar las infecciones intrahospitalarias y extrahospitalarias y el riesgo de exposición laboral a los agentes patógenos.
- Comisión de Bioseguridad. Garantiza la máxima seguridad para el personal de áreas de riesgo, la comunidad y el medio ambiente, con el uso adecuado de los medios de protección y la aplicación de las normas vigentes.

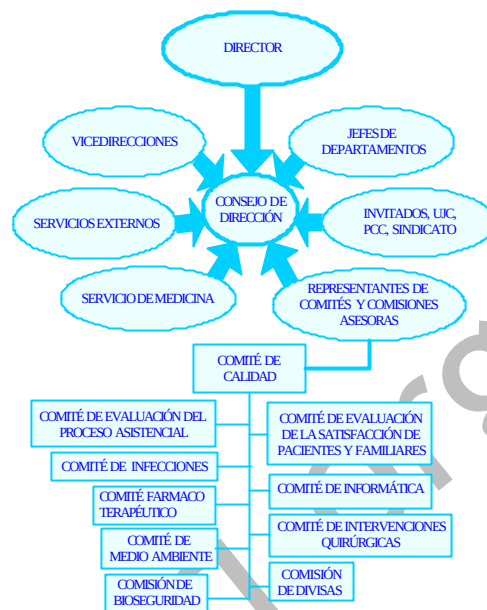


Fig. 1a. 10 Consejo de Dirección y Comités y Comisiones Asesores

1b. Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización

Nuestra institución cuenta con una política de calidad que responde al propósito de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento y revisión de los objetivos de la calidad. Esta política satisface a todos los grupos de interés: la propia organización, trabajadores, pacientes y familiares, proveedores, órganos rectores y otras instituciones nacionales y extranjeras, comunidad y la sociedad en general.

Véase subcriterio 2a

Una comunicación sistemática e interactiva se mantiene con los grupos de interés, lo que permite conocer y responder a sus necesidades y expectativas; así como obtener retroalimentación, compartir resultados y riquezas creativas mediante el intercambio de experiencias internas y externas, con funcionarios,

profesionales y técnicos de las entidades fundamentales con quienes nos relacionamos, nacional e internacional, lo que garantiza no sólo anticiparnos a sus demandas sino dar respuesta oportuna, creando valor agregado al servicio de salud ofrecido.



Fig. 1b. 1 Colaboración quirúrgica de médicos cubanos y extranjeros

Esta comunicación se logra a través de reuniones programadas, internas y externas, intercambios personales, vías telefónica, fax, correo, eventos científicos, encuentros de investigaciones, convenios de colaboración, entre otros.

De esta forma se facilita la información para la mejora continua; independientemente de que con los pacientes y familiares, así como con los trabajadores de la institución, se utilizan, además, otras vías como la aplicación de encuestas de satisfacción, entrevistas y opiniones espontáneas obtenidas a través de la gestión itinerante de la alta dirección y el contacto directo, que complementan el conocimiento de sus necesidades y expectativas, creándose compromisos individuales y colectivos que han logrado un elevado nivel de interrelación y calidad.

Véanse subcriterios 6a y 7a

La comunidad forma parte activa de nuestro entorno participando en actividades culturales, políticas y en reuniones donde se discuten aspectos de interés común.



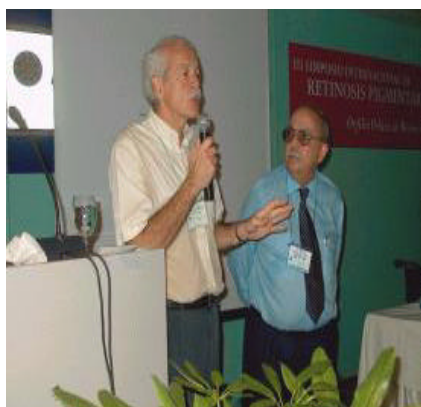
Fig. 1b. 2 Actividad con la Comunidad

Estamos integrados a diferentes sociedades como:

- Sociedad Cubana de Retinosis Pigmentaria
- Sociedad Cubana de Oftalmología
- Asociación Médica del Caribe
- Sociedad Cubana de Enfermería
- Asociación Panamericana de Oftalmología
- International Society for Clinical Electrophysiology of Vision
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)
- Association for Research in Vision and Ophthalmology (ARVO)
- Ophthalmological Society of the West Indies (OSWI)

En estas sociedades participamos activamente desarrollando y manteniendo intercambios de coordinación y exposiciones de temas científicos e investigaciones, algunos de los cuales han sido publicados en revistas nacionales e internacionales como:

- Asociación de Ingeniería Sanitaria y Ambiental
- Revista Cubana de Enfermería
- Avances Médicos
- Human Molecular Genetic
- Ophthalmic Genetic
- Human Mutation
- Nature Genetic



**Fig. 1b. 3 Actividad científica con el
Presidente de la Asociación
Panamericana de Oftalmología**

Hemos apoyado y colaborado con diferentes organismos e instituciones, profesionales nacionales y extranjeros, aportándoles nuestras experiencias sobre la gestión de la calidad, el tratamiento de la Retinosis Pigmentaria y Cirugía Refractiva con Excimer Láser, entre los que podemos mencionar:

- Ministerio de Salud Pública
- Clínica Central Cira García
- Clínicas Playas del Este
- Centro Internacional de Salud La Pradera
- Hospital Militar Central Dr. Luis Díaz Soto
- Compañía Cubanacán Turismo y Salud
- Todos los Centros Provinciales de Retinosis Pigmentaria
- Especialistas Nacionales y Extranjeros



**Fig. 1b. 5 Actividad Científico Técnica conjunta
Dra. Carmen Barraquel, Colombia)**

PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS DIRECTIVOS POR LA CALIDAD		
Actualización Clínico Quirúrgica en las Distrofias Retinianas Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria . (Impartido)	1999	Prof. Dr. Orfilio Peláez Molina
Actualización Clínico Quirúrgica en la Retinosis Pigmentaria. Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria (Impartido)	2000	Prof. Dr. Orfilio Peláez Molina
Técnicas Modernas de Dirección Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria (Recibido)	2000	Por la Alta Dirección y los demás Directivos del centro. (24)
Por la Calidad y el Medio Ambiente. Universidad de las Habana (Impartido)	2001	Prof. Dr. Obel García Báez Director General
Dirección organizacional Universidad de la Habana (Recibido)	2001	Por la Alta Dirección y los demás Directivos del centro (21)
Sistema Integrado de Gestión de Calidad y el Medio Amiente. (Impartido a directivos de instituciones de Salud del país)	2002	E. E. Olivia Montesino Ferrer Vicedirectora
Perfeccionamiento Empresarial Centro de Estudios de La Economía Cubana. Universidad de La Habana (Recibido)	2002	Prof. Dr. Obel García Báez Director General E. E. Olivia Montesino Ferrer Vicedirectora
Técnicas de Dirección. Universidad de la Habana (Recibido)	2003	Prof. Dr. Obel García Báez Director General E. E. Olivia Montesino Ferrer Vicedirectora
Diplomado Integral de Calidad Cubanacán y México (Recibido)	2003	E. E. Olivia Montesino Ferrer Vicedirectora de Enfermería
Hacia La Calidad Total Garantizando el Medio Ambiente Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria (Impartido)	2003	E. E. Olivia Montesino Ferrer Vicedirectora

**Fig. 1b. 4 Participación activa de los directivos por la
Calidad**

Con relación a los centros provinciales todos los oftalmólogos, especialistas, técnicos y personal de enfermería, reciben cíclicamente cursos de actualización de 3, 6 meses o 1 año de entrenamiento en nuestro centro participando conjuntamente en todas las actividades prácticas, técnicas y científicas de la especialidad de oftalmología. Véanse subcriterio 3b y 7b

Mantenemos relaciones de trabajo, intercambios de colaboración científico-técnico de beneficio mutuo con profesionales, organismos, instituciones y

otras entidades, nacionales y extranjeras, como:

- Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana
- Instituto de Ciencias Básicas y Preclínicas Victoria de Girón
- Centro de Investigaciones Médicas Quirúrgicas
- Instituto de Neurología y Neurocirugía
- Facultad de Ciencias Médicas del Hospital General Calixto García
- Instituto de Higiene, Epidemiología y Microbiología
- Asociación Iberoamericana de Profesionales y Empresarios de Turismo
- Cámara de Comercio de la República de Cuba
- Orbis International
- Sistema de Formación Profesional para el Turismo
- entre otras



Fig. 1b. 6 Diploma de Curso Internacional de Calidad

Los Forum de Ciencia y Técnica, las Asambleas de Eficiencia Económica y de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) y los murales, son marcos por excelencia utilizados para el reconocimiento y estímulo individual y colectivo del personal del centro.

1c. La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma

La estructura organizativa se basa en el trabajo interfuncional y responde al enfoque de procesos y aseguramiento del cumplimiento de nuestros objetivos de desempeño y desarrollo mediante un riguroso control periódico de los perfiles requeridos, teniendo presente el enfoque a pacientes, nuestra razón de ser, y la armonía con los Valores, Misión, Visión, la Política de la Calidad y los 10 Mandamientos que nos distinguen en el trabajo cotidiano.

Múltiples mejoras en función de elevar la calidad de la infraestructura y ambiente de trabajo, apoyadas y priorizadas por la alta dirección, se han llevado a cabo por ejemplo: mejoras en el mobiliario, iluminación, áreas de estar y tránsito, comunicación, señalizaciones en habitaciones, consultas y demás áreas de acceso directo de los pacientes, teniendo en cuenta la discapacidad que presentan, así como la remodelación de la unidad quirúrgica, adquisiciones tecnológicas y mejoras de otras áreas de apoyo al servicio ofrecido. Estas mejoras durante los últimos 5 años ascienden a 1, 7 millones de USD. Véase Fig. 4c. 4

Se tienen presentes las necesidades del personal y se alienta y estimula a la superación, innovación y creatividad, proporcionándoles oportunidades para la mejora individual y de grupo en los diferentes puestos de trabajo, con posibilidades de promoción con previa demostración si cumplen con los requisitos. Véase subcriterio 7b. 4

El sistema de gestión de la organización ha sido implantado, revisado y mejorado desde 1995. Nuestra organización es líder de referencia nacional e internacional en el tratamiento de la

Retinosis Pigmentaria. En otros servicios de investigación en oftalmología y en el tratamiento de Cirugía Refractiva por Excimer Láser somos únicos en el país y por tanto de referencia nacional.

Para la conducción de los procesos claves, relacionados con la atención asistencial a los pacientes contamos con equipos de profesionales y técnicos multidisciplinarios con alta calificación científico-técnica, así como con tecnología de avanzada y ecológica, insumos y equipamientos de firmas de prestigio internacional que favorecen la calidad de los servicios que brindamos. En los últimos 5 años se han sustituido o adquirido nuevas tecnologías, con más efectividad en los resultados, proporcionando atención libre de riesgos, protegiendo y respetando al medio ambiente. Véanse subcriterios 1d y Fig. 4c. 1

El impacto de los procesos claves se evalúa tomando en consideración los resultados de la satisfacción de los pacientes, del control y evaluación del desempeño de los técnicos y profesionales, con calificación especializada, a la efectividad de la tecnología e instrumentos utilizados, para el control de los procesos que garantizan la realización adecuada de los mismos, de la retroalimentación de la propia evaluación y revisión. También nos nutrimos de:

- Revisión recurrente y retrospectiva del expediente clínico
- la gestión itinerante de la alta dirección;
- las reuniones diarias de entrega de guardia y administrativa;
- las auditorías internas y externas;
- las supervisiones programadas y sorpresivas;
- el trabajo de los comités y comisiones asesores y,
- de otras formas de control documentadas que evidencian el impacto de los procesos cada 24 horas, ejemplo: entrega de jefe de turno, entrega de especialistas de

guardias, entrega de turnos de las supervisoras, entre otras.

ENTREGA DE TURNO SUPERVISORA DE ENFERMERÍA

Fecha: 11-03-04

Turno: 7/7pm.
Supervisora: Lic. Dalia Chávez García
Guardia Médica: Dra. Alely 218

Modificaciones:
Maylen (H. H. A. y C. Daye) (C. García y Hoteles)
Ausencias: 0

Salas supervisadas: Todas. Póster personal correcto. Limpieza, disciplina y organización sin señalamiento. Se supervisa entrega recibida del 4to piso Lic. Yanet (Entrante) Lic. Lourdes (Saliente)
Ingresos: No **Egresos:** No

Ver plan de ingresos para realizar traslados mañana.

Diabéticos:	Hipertensos:	Cirugía Refractiva:
201-Rosa	201-Rosa	No
208-Alexis	208-Clemente	Operados del día:
217-Sara (Pérez Ginebra)	209-Alexis	301-Paulino (Cirugía)
308-Adriano	217-Sara	302-Alexander (Estrabismo) Presentó vómitos, se medica no más liberación.
315-Francis	315-Francis	304-Milena (Cirugía Revascularizadora) Tuvo vómitos se medica.
318-Leopoldo	318-Leopoldo	
305-Maria del Carmen	301-Clelia	

Ozono: 21 Endovenosos 10 Rectales **Electroestimulo:** 24 **Magnetoterapia:** 17

CONTROL DE PACIENTES INGRESADOS

	Pacientes	Acompañantes
2do	10	9
3ro	15	12
4to	9	9
5to	9	4
6to	7	5
7mo	7	11
TOTAL	58	49

Control de Procederes

	Piso	Inyectables	Fomentos
2do	5	1 (3vd)	1 (3 w/d)
3ro	5	1 (3 w/d)	
4to	1		
5to	1	4 (3vd)	
6to	4		
7mo	5	3 (3vd)	
Total	23	9 (3vd)	

Egresos para mañana:
Egresan los pacientes de México de las habitaciones: 702 y 701 a las 6.45pm.

Salidas Mañana:
Cita García—307: Sergio 10am. Consulta de Otorinolaringología

Entrega: Bóquer, llave de narcóticos, llaves de los pisos y departamentos. Plan de ingreso y egreso hospitalario.

Entrega Lic. Dalia Rita Chávez
Recibe: Lic. Mariela Lidiana Freyre.

Fig. 1c. 1 Entrega de Supervisora

Hemos recibido un total de 29 auditorías en el período del año 1999 al 2003, con resultados satisfactorios lo que también pone de manifiesto la confiabilidad de nuestro sistema contable como parte fundamental del resultado del sistema de gestión organizacional. Véase Fig. 4a.2



Fig. 1c. 2 Reconocimiento de Centro Destacado Integralmente

1d. Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente

En nuestra institución están debidamente definidos, documentados y establecidos todos los procesos en sus áreas afines, partiendo del Mapa del Proceso de la Institución, garantizando además el compromiso con el desarrollo eficaz de estos, sin que existan interfaces carentes del personal adecuado para mantener la continuidad de los mismos. Se han efectuado intercambios de experiencia con otras instituciones al respecto, especialmente con la Clínica Cira García. Véase Fig. 1d. 1

Nuestro procesos se han definido en:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Claves
- Procesos de Apoyo

Los procesos estratégicos están a cargo de la alta dirección donde se trazan la estrategia, la política y la mejora de la institución, partiendo del resultado de las mediciones de cada proceso y del resultado de la satisfacción de pacientes familiares y demás grupos involucrados.

Los procesos claves son responsabilidad de los equipos multidisciplinares, los que por su alta preparación científica y profesional garantizan el resultado al paciente, siendo los que permanecen estrechamente ligados a él, a través del contacto directo durante su estancia y tratamiento en la institución.

Véanse Fig. 1d. 1, 1d. 2 y 1d. 3



Fig. 1d. 2 Proceso Quirúrgico

Existen procesos claves altamente especializados como son:

PROCESO CLAVE	ENTRADA	SALIDA
Chequeo oftalmológico.	Llegada del paciente a consulta.	Diagnóstico definitivo de la enfermedad.
Chequeo clínico.	Llegada del paciente a consulta.	Criterio clínico.
Asistencia de Anestesia y Reanimación.	Evaluación integral del paciente.	Paciente anestesiado.
Tratamiento quirúrgico. (Cirugía Revascularizadora)	Paciente anestesiado.	Paciente operado en la sala.

Fig. 1d. 3 Procesos claves especializados

Los diagramas de los procesos se muestran a continuación:

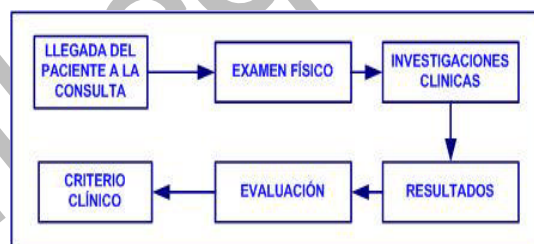


Fig. 1d. 4 Diagrama del Proceso de Chequeo Clínico



Fig. 1d. 5 Diagrama del Proceso de Chequeo Oftalmológico

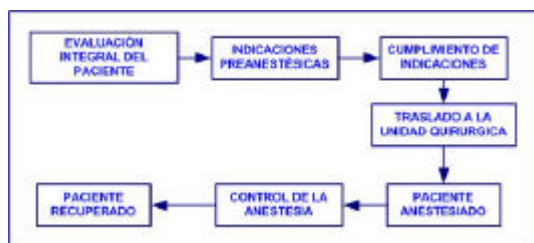


Fig. 1d. 6 Diagrama del Proceso Anestesia y Reanimación



Fig. 1d. 7 Diagrama del Proceso de Tratamiento Quirúrgico.

Los procesos de apoyo son responsabilidad de los directivos de cada área en específico. Un importante proceso de apoyo que se constituye como núcleo de la gestión económica comprende Contabilidad y Facturación, ya que somos una unidad presupuestada que opera con moneda nacional y en USD:

- Facturación: Realiza operaciones inherentes a los servicios brindados por atención médica hospitalaria, factura, cobra, liquida y deposita el pago que se recibe de los pacientes.
- Contabilidad: realiza las operaciones con el presupuesto asignado en moneda nacional y con el 60 % de las utilidades en USD.

También integran los procesos de apoyo:

- Servicios Generales.
- Dietética y Gastronomía.
- Servicios Técnicos y Mantenimientos Tecnológicos.
- Recursos Humanos (incluye Protección e Higiene del Trabajo y Protección del Medio Ambiente)
- Gestión Tecnológica (Informática y Electromedicina)
- Compra y Abastecimiento Técnico Material (Almacenes)
- Docencia e Investigación (Gestión del Conocimiento)

Véase Fig. 1d. 1

En la institución se aplica para la gestión de los procesos un sistema integral de gestión de la calidad y medio ambiente, con enfoque de procesos, basado en las normas ISO 9000 y 14000 y los requisitos regulatorios que exige el sistema de

salud cubano, así como los estándares del sistema de acreditación hospitalaria y de seguridad e higiene del trabajo; cuya eficacia y eficiencia se evidencian a través de los resultados de las revisiones por la dirección que toma en consideración los resultados de las auditorías realizadas, la retroalimentación de los pacientes y el desempeño de los procesos, entre otras acciones y recomendaciones para la mejora.

Con la aplicación de este sistema logramos un incremento de la satisfacción de los pacientes y familiares, incluidos los procesos para la mejora continua y la conformidad con los requisitos del paciente y los reglamentarios establecidos.

El seguimiento sistemático de cada proceso nos ha proporcionado un control continuo de los mismos, así como de su combinación e interacción, lo que ha permitido el aseguramiento eficaz de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar su operación, control y la implementación de acciones oportunas para alcanzar los resultados previstos y la mejora continua.

En la atención de salud todos los procesos de prestación de servicios tienen cierto grado de criticidad, por la implicación que tienen con la vida y la salud de nuestros pacientes. En tal sentido, para el control de los procesos claves están establecidos puntos críticos, que cuentan con todo el apoyo de los directivos, manteniendo sobre los mismos un permanente control y evidencias demostrativas que garantizan el correcto desarrollo.

La mejora continua constituye un tema de alta prioridad en la gestión de la organización contando con un grupo de mejora que lidera sus acciones, integrado por:

- Director General

- Representante de la Dirección para la Calidad
- Vicedirectores
- Jefes de Departamentos
- Presidentes de los comités asesores y responsables de comisiones
- Ejecutivos de otros grupos de interés
- Organizaciones sindical y políticas.

Dentro de este grupo se destaca la función de los comités asesores que controlan el adecuado desarrollo de los procesos afines, en estrecha relación con los trabajadores para detectar oportunidades de mejoras, proponiendo las mismas al Grupo y al Consejo de Dirección. Las evidencias de mejora están registradas desde hace más de 5 años, donde hay constancia de su implantación y revisión, realizándose controles periódicos y sistemáticos mediante supervisiones y auditorías internas y coordinando con organismos competentes para consultorías nacionales e internacionales en diferentes perfiles.

PROCESO CLAVE	PUNTO CRÍTICO	PUNTOS DE CONTROL
Chequeo Oftalmológico	Consulta oftalmológica. Pruebas Diagnósticas: -Campo visual. -Agudeza visual. -Electroretinografía -Refracción, etc.	-Control de los modelos de las pruebas diagnósticas. -Control de las historias clínicas.
Chequeo Clínico	Investigaciones: -Electrocardiograma. -Radiografía de Tórax. -Investigaciones de laboratorio clínico. -Examen físico.	-Control de los modelos de las investigaciones -Control de las historias clínicas.
Atención de Anestesia y Reanimación	Consulta de anestesia. -Indicaciones preanestésicas.	-Control de la hoja de anestesia. -Control de las historias clínicas.
Tratamiento Quirúrgico	-Definición de la estrategia quirúrgica. -Atención Preoperatoria. -Anestesia. -Realización de la cirugía. -Atención Postoperatorio. -Traslado a la sala con indicaciones médicas correspondiente	-Historia clínica. -Hojas de anestesia. -Indicaciones médicas. -Cumplimiento de Indicaciones médicas por enfermería

Fig. 1d. 8 Puntos Críticos de Control de los Procesos Claves

Entre las recomendaciones para la mejora realizadas por los comités y comisiones asesores, podemos citar:

- Creación de subcomisiones de representantes de calidad en las diferentes áreas
- Asignar y capacitar a una operadora de microcomputadora para el control de las historias clínicas, las investigaciones y los turnos en las áreas de consulta
- Proyectar la informatización de la Historia Clínica.
- Cooperar con la comunidad en la campaña contra el mosquito Aedes Aegyhtis
- Crear las formas adecuadas para la transportación de los desechos hospitalarios peligrosos
- Reponer los carros termos para el transporte de alimentos
- Adquirir termómetros para el control de la temperatura de los alimentos en neveras
- Reponer mobiliario adecuado a las discapacidades de nuestros pacientes.
- Adquirir duchas de teléfono para el manejo adecuado del aseo de los pacientes
- Cambiar teléfonos por adecuados para las discapacidades visuales
- Ampliar los sistemas de iluminación
- Sustitución de los extintores de incendio, por otros ecológicos
- Realizar repoblación y jardinería de las áreas externas
- Capacitar a todo el personal en el uso de las normas elementales de conducta
- Entrenar al personal en la conducción y orientación a las personas con discapacidad visual
- Otras múltiples sugerencias

La alta dirección analizó y dio soluciones al 100% de estas recomendaciones.

Los cambios se definen a partir de las propuestas de mejoras, ampliación de servicios o de necesidades que se

presenten. Los mismos son comunicados y analizados con el personal involucrado, tomándose las medidas para garantizar que el margen de errores sea nulo, incluyendo el entrenamiento previo a su aplicación, y teniendo en cuenta que existen las condiciones creadas para que cualquier imprevisto sea solucionado con inmediatez.

Se mantiene una guardia médica, una supervisora y un jefe de turno que forman un equipo durante las 24 horas, que sirven de apoyo y control en la realización de los procesos y los ajustes requeridos, existiendo un sistema de información ascendente y descendente por el que se comunica el estado de desarrollo de los mismos, teniendo en cuenta la preparación del personal y la dinámica de trabajo establecida para cada turno.

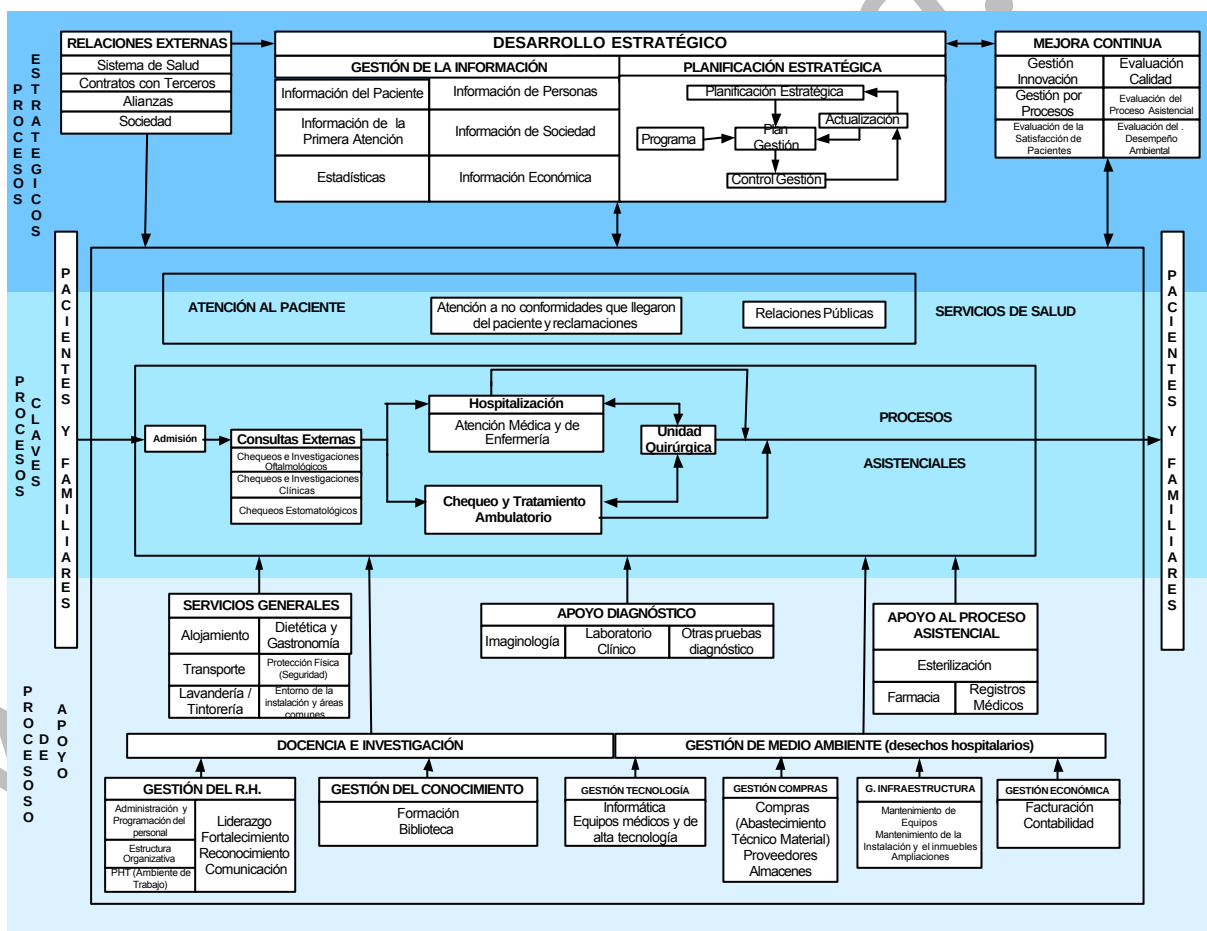


Fig. 1d. 1 Mapa de Procesos del Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria "Camilo Cienfuegos"

2. POLITICA Y ESTRATEGIA

2a. La Política y Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los públicos involucrados, orientándose hacia el mercado

En el año 1992 con la creación del Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria "Camilo Cienfuegos", se toma clara conciencia de la necesidad de ser genuinos representantes de la prestación de servicios de salud especializados, poniendo de manifiesto el prestigio ya reconocido del sistema de salud cubano y el nivel científico de sus profesionales; plasmándose en la Política y Estrategia de nuestro centro los valores humanos y éticos que caracterizan el esfuerzo diario de nuestros trabajadores.
Véanse Fig. 1a. 2, 1a. 3, 1a. 4 y 2a. 1

El exponente máximo del futuro para el colectivo de trabajadores es la exigencia elevada en la organización, el desarrollo científico técnico con aplicación de nuevas tecnologías, fortalecimiento del prestigio internacional, la fidelidad a nuestros pacientes, el incremento progresivo de los ingresos y una política de ahorro y disminución de gastos sin afectar la calidad de los servicios que brindamos, basando el trabajo diario en el cumplimiento de la política y desarrollo estratégico que rigen nuestra gestión, centrándonos en las necesidades y expectativas de los grupos involucrados en nuestros procesos obtenidas a través de la aplicación de diferentes herramientas de exploración.

Las informaciones relativas a las necesidades y expectativas de nuestros pacientes y familiares constituyen elementos importantes y fuentes para la Planificación Estratégica. Para la obtención de dicha información se utilizan diversas vías como la realización de encuestas, entrevistas, análisis de

expectativas y de opiniones espontáneas recibidas a través del personal de contacto directo, que permiten conocer el grado de satisfacción que tienen de los servicios que brindamos, existiendo un "Comité de Evaluación de la Satisfacción de Pacientes y Familiares" donde se analizan los planteamientos o manifestaciones que puedan aportar no conformidades o sugerencias para la mejora de los procesos. Véanse subcriterios 5a y 6a

POLÍTICA INTEGRADA DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE.

"Es política de esta institución brindar atención con alta calidad científico técnica y contribuir de forma óptima a mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes y familiares con la aplicación del tratamiento a la Retinosis Pigmentaria, así como la atención a otras patologías. Estamos comprometidos con la superación de nuestros trabajadores, el mejoramiento continuo de los procesos, del equipamiento tecnológico y del inmueble, cumpliéndose los requisitos del Sistema Integrado de Gestión de La Calidad y del Medio Ambiente, según las Normas ISO 9001:2000 y 14 000, siendo de conocimiento y compromiso fundamental de toda la organización, teniendo presente **"Los 10 Mandamientos"** que nos distinguen.

1. El paciente es la persona **MAS IMPORTANTE**
2. El paciente debe recibir atención **LIBRE DE RIESGO.**
3. El paciente no interrumpe nuestro trabajo, nuestro objetivo es **BRINDARLE ATENCIÓN CON ALTA CALIDAD.**
4. El paciente no recibe un favor con nuestra atención, **SE LA MERECE**
5. El paciente debe sentirse en un ambiente **AGRADABLE, SEGURO Y SIN CONTAMINACIÓN.**
6. El paciente no es una simple estadística, **ES UN SER HUMANO** con emociones y sentimientos.
7. El paciente expone sus necesidades **NUESTRO DEBER ES SATISFACERLO.**
8. El paciente no es un extraño, **ES LA PARTE FUNDAMENTAL** de nuestro quehacer diario.
9. El paciente se merece **LA MAYOR CORTESÍA Y RESPETO.**
10. El paciente necesita del **VALOR DE UNA SONRISA**, que trasmita amistad y buena voluntad.

Fig. 2a. 1 Política Integrada de Calidad y Medio Ambiente

La alta dirección, el departamento de recursos humanos y las organizaciones sindical y políticas de conjunto con el representante de la calidad, analizan las necesidades y expectativas de los

trabajadores para el desarrollo de los programas de gestión de recursos humanos obtenidas a través de estudios, investigaciones, planteamientos en asambleas programadas, aplicación de encuestas, entre otras vías, que recogen su grado de satisfacción, cuyos resultados se utilizan como fuente de conocimiento y de base para la planificación de las acciones de mejora. Véanse subcriterios 3b y 7a

El proceso de identificación de los segmentos de mercado y de los grupos potenciales de pacientes se efectúa a través de la selección de los principales mercados de los 80 países emisores, de estos se seleccionan los que mayor afluencia de pacientes han tenido, trazándose estrategias para cada país.



Fig. 2a. 2 Principales Países Emisores

También, estamos investigando nuevos mercados ya que por ser únicos en este tipo de tratamiento existe gran potencial, teniendo presente que aproximadamente 1 de cada 4 000 habitantes en el mundo padece esta enfermedad, siendo necesario trabajar con inteligencia y audacia para poder penetrar el mercado de los tratamientos de oftalmología, lo cierto es, que con los resultados obtenidos, los trabajos científicos, las investigaciones y el éxito alcanzado en eventos y otros intercambios nacionales e internacionales, hemos logrado romper barreras alcanzándose una tendencia muy positiva en la afluencia de pacientes.

Véanse subcriterio 6a y Fig. 6a. 5 y 6a. 6

Como centro rector del Programa Nacional de Retinosis Pigmentaria, dirigido por nuestro Director General, y asistido por equipos multidisciplinarios y los directivos de 14 Centros Provinciales de Retinosis Pigmentaria hemos atendido y estudiado a 4 123 pacientes cubanos. Véanse subcriterio 3b y Fig. 2a. 3

Las necesidades y expectativas de los representantes del Ministerio de Salud Pública, Compañía Cubanacán Turismo y Salud, Turoperadores, Directores de Centros Provinciales, Agencias Emisoras, Asociaciones de Retinosis Pigmentaria, especialistas extranjeros y otros, son también objeto de análisis y respuesta, teniendo en cuenta las características e individualidades de cada uno, intercambiando y participando en reuniones programadas y actividades conjuntas, manteniendo una estrecha relación para el desempeño adecuado de nuestras funciones. Véanse Fig. 1b. 1 y 2a. 4



Fig. 2a. 3 Red del Programa Nacional de Retinosis Pigmentaria

Contamos con proveedores de marcas reconocidas y de alta calidad que están oficialmente registrados y son seleccionados, además, sobre la base del cumplimiento de las regulaciones establecidas por el Instituto de Higiene y Epidemiología, el Ministerio de Salud Pública a través de MediCuba, entre otras instituciones rectoras en el tema relacionado con el servicio de la salud, así como por la certificación de calidad de sus

productos y tiempo de garantía. Diversas vías utilizamos para conocer y responder a las necesidades y expectativas mutuas como: encuentros sistemáticos, contactos directos, intercambios en diferentes marcos como exposiciones y lanzamientos de nuevos productos, que incluye equipamiento de alta tecnología y entrenamiento de nuestros especialistas en su utilización, conferencias científicas para la promoción de productos con presentación de muestras, que permiten la retroalimentación conjunta y mejora de la gestión con los proveedores y de la calidad del servicio que brindamos. De hecho, el 95% de nuestros proveedores ya constituyen parte de nuestro sistema, pues a través de las relaciones contractuales se establecen, además, los mecanismos que garantizan nuestro diario quehacer con resultados positivos. Véase subcriterio 9a

- Instrumental, equipos médicos y nuevas tecnologías: Promacón-SPA, Mikpal Inc, Remevin Ltd
- Productos de aseo y limpieza biodegradables: Proquimia, Suchel, Labiofam

El nivel elevado de información y comunicación con los proveedores y firmas expendedoras, nos ha permitido definir las tecnologías más novedosas a adquirir en el campo de la oftalmología para mantener el liderazgo en el tratamiento de la Retinosis Pigmentaria, donde no tenemos competidores y, por tanto, el proceso innovador responde a una estrategia de desarrollo y mejora continua que garantice brindar a nuestros pacientes un tratamiento más rápido, efectivo y menos molesto.

CUBANACAN DO	YORUBA
DR. GUEVARA	BOOMERANG
ARPR	SOL Y MED
CANYMEX	DR. OSPINA
HOLA SUN	SMI/VALDIVINA
VIÑALES	SMI/PLAZASERVICE
COPRADEV	HAVANATUR
TIP'S TRAVEL	HAVANATUR
VIAJES ANTILLAS	A.R.P. BRASIL
DR. ARRUARANA	MULTI VIAGENS
BARBARA TOUR	SERMEDINT
KUBA REISEN	SMI/SANCHAT
ALAMAR	JEANETTE ELLIS
GUAMA	C.M. HISTOTERAPIA
KIEM	SERMINCUBA
CUBANACAN BV	SERVICUBA
A.P.R.P.	TRANSNICO
DR. LAFONTAINE	INST.HUGOPESCE

Fig. 2a. 4 Agencias Emisoras

Entre los principales proveedores se destacan:

- Farmacéutico: Bayer, Novartis, Innatech International, Glaxo, Bago, Rowe
- Alimentos: Tauro, ITH, Vilma, Comercial Coopelia, Bravo, Pesca Caribe



Fig. 2a. 5 Proveedores de Tecnología y Vicedirectora

Mantenemos constante intercambio con la comunidad y con el cuidado y preservación del entorno, es parte de nuestro compromiso para con la sociedad. Conocer y responder a sus necesidades y expectativas constituye un deber. En tal sentido, se mantienen contactos e intercambios periódicos que permiten conocer sus necesidades y expectativas y dar respuesta con nuestro aporte y atención a la mejora del bienestar de la misma. Nuestro centro coordina y realiza actividades donde participan por ejemplo trabajadores y niños del Círculo Infantil Los Caribitos, de la escuela primaria

Guerrilleros de América, miembros del Círculo de Abuelos Amor por la vida. Igualmente se mantienen relaciones de apoyo material y logístico con el Policlínico del área Héroes del Corintia.



Fig. 2a. 6 Carta del Policlínico



Fig. 2a. 7 Actividad Realizada en el Centro con Niños de la Comunidad

Asimismo, se realizan otras acciones de apoyo:

- Chequeos clínicos y oftalmológicos a todos los vecinos de la tercera edad, a los integrantes del círculo de

abuelos y otros miembros de la comunidad que lo necesiten

- Embellecimiento del entorno y áreas comunes
- Cooperación material y de apoyo en reparaciones en centros sociales de la comunidad

2 b. La Política y Estrategia está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad

El diseño e implementación de nuestra política y estrategia está basada en la información obtenida por mediciones del cumplimiento de una serie de indicadores internos y de la evaluación de actividades, entre las que podemos mencionar:

- Resultados de encuestas de pacientes, familiares y trabajadores
- Resultados de la satisfacción de proveedores, sociedad, organismos rectores y otros asociados
- Resultados de la implementación del sistema integral de gestión de la calidad y medio ambiente
- Cumplimiento del plan de fidelización de pacientes
- Resultados de estudios de mercado
- Nuevos ingresos y repitencia de pacientes
- Resultados de evaluación del proceso asistencial de médicos y enfermeras
- Cumplimiento de objetivos
- Resultados de auditorías internas y externas
- Efectividad y agilidad de respuesta a expedientes de solicitud de atención
- Resultados de la aplicación de las recomendaciones de los comités y comisiones asesores
- Resultados de actividades científicas.
- Creatividad e innovaciones
- Resultados de la capacitación de trabajadores

- Resultados del control interno y la contabilidad
- Resultados financieros y no financieros
- Cumplimiento del plan de mantenimiento, sustitución de equipos tecnológicos y mobiliario
- Ahorro de portadores energéticos
- Resultados de la aplicación de las normas de seguridad e higiene del trabajo

La información y presencia de las organizaciones sindical y políticas, en el sistema de trabajo de la institución es totalmente coherente, pues estos forman parte de las reuniones diarias y Consejo de Dirección, contribuyendo y participando en el desarrollo de la política y estrategia trazada y la materialización de los objetivos.

La estrategia seguida en cuanto al análisis del mercado se realiza con el estudio e investigación de los países emisores, constituyendo un elemento importante para la formación de los dossier que utilizan los profesionales y representantes de Cubanacán Turismo y Salud donde la respuesta ha sido altamente positiva.

El aspecto vital del desarrollo alcanzado es el sistema de conocimiento y de información que existe sobre nuestros pacientes y familiares, la estrecha interrelación mantenida con los trabajadores, proveedores y otros grupos de interés, las capacidades y habilidades de trabajo de contacto en la transmisión de información provechosa para la aplicación de la misma en la política y estrategia de la organización.

Referente al objeto principal del trabajo del centro, nuestra entidad es líder a nivel mundial en el tratamiento de la Retinosis Pigmentaria, donde no tenemos competidores, como referimos anteriormente, por lo que las comparaciones de evaluación se realizan entre los

resultados anuales alcanzados por la propia entidad. No obstante, a través de los simposios que organizamos y otras actividades científicas, técnicas y comerciales del sector en las que participamos, nos mantenemos actualizados del avance de las instituciones que laboran en sectores afines.

Asumiendo la responsabilidad social y medioambiental que se adquiere con la implantación del sistema integrado de gestión de la calidad y medio ambiente, que sustenta nuestra política y estrategia, se cumple de forma eficaz con los requerimientos legales que la respaldan.

Los indicadores económicos que fundamentan nuestra política y estrategia son:

- Ingresos por servicios médicos
- Costo del dólar por peso
- Utilidades en USD
- Ventas netas en USD
- Ingresos totales
- Portadores energéticos
- Ingresos a la caja central del gobierno
- Índice de liquidez
- Ingreso por trabajador
- Ciclo de rotación de inventarios

Véase subcriterio 9b

Los indicadores demográficos que utilizamos para el diseño y desarrollo de la misma son:

- Países emisores
- Principales mercados
- Población
- Índice de crecimiento
- Porcentaje poblacional con estatus económicamente alto
- Estimado de tasa de prevalencia de Retinosis Pigmentaria por países

Los indicadores determinantes en el diseño y desarrollo de nuestra política y estrategia son los indicadores hospitalarios.

Véase subcriterio 6b

La implementación y desarrollo de nuevas tecnologías se realiza sistemáticamente mediante programas definidos, que

abarcan no sólo el aspecto tecnológico y comercial, sino que incluye el estudio previo del impacto social y bioético que frecuentemente acompaña el uso de tecnología novedosa. Desde el año 2002 se puso en marcha un equipo de Cirugía Refractiva por rayos láser (Excimer Láser), servicio que se brinda a pacientes extranjeros y nacionales.



Fig. 2b. 1 Equipo Excimer Láser para Cirugía Refractiva

La institución tiene establecida la certificación higiénico sanitaria y medioambiental antes de implantar el desarrollo de estos avances tecnológicos. Véase subcriterio 4c

Las investigaciones se realizan en todas las áreas que estén involucrados los técnicos y profesionales, incluyendo los Centros Provinciales de Retinosis Pigmentaria y otros centros, existiendo el Consejo Científico que jerarquiza la ejecución de las mismas. También, la Asociación de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) forma parte del desarrollo de la creatividad y la innovación tributando soluciones. Véase subcriterio 1a

2 c. La Política y Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora.

La política y estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora sobre la base de los resultados de la propia institución y la información recibida de pacientes, familiares, trabajadores, proveedores, y otros interesados; así como de la información obtenida de las actividades de investigación e innovación que a su vez se utilizan en el análisis e identificación de las expectativas actuales y futuras.

Para el despliegue de la política y objetivos estratégicos, la organización, utilizando una estructura con líneas de mando bien definidas, y a partir de los objetivos anuales trazados, desarrolla acciones por cada área, que garantizan el cumplimiento de sus objetivos de trabajo específicos, incluyendo la concreción de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, en armonía con la política y estrategia, como base para la mejora continua de todos nuestros sistemas y procesos, con planificación y control de todas las acciones para materializar servicios de excelencia, manteniéndose una retroalimentación bidireccional. Los planes y objetivos de la institución se encuentran debidamente documentados en el Manual Integrado de Calidad y Medio Ambiente y los Manuales de Organización, los que están dispuestos por cada área de trabajo con contenido específico por funciones del personal. Véase Fig. 2c. 1y 2c. 2

La revisión y mejora de la política y la estrategia se llevan a cabo de forma constante y dinámica con la participación de la alta dirección y sus colaboradores más cercanos, y a través de ellos todos los trabajadores, mediante los consejos de dirección donde todos los miembros rinden información por escrito mensualmente, consejos semanales, asambleas con los trabajadores, reuniones de

departamentos y reuniones de comités y comisiones asesores que incluyen aspectos relacionados con la calidad. También, se realizan las entregas de guardia médica y la administrativa, donde se analiza y discute cualquier problemática, que haya surgido durante las 24 horas anteriores y se determina la dinámica a seguir las próximas 24 horas. Una mejora resultante a este proceso, constituye la creación de nuevas comisiones con representantes de calidad en áreas más reducidas, es decir, por grupos de trabajo como en el área de gastronomía y dietética (cocina).



Fig. 2c. 1 Despliegue de la Política

Se ha mencionado con anterioridad que somos único en el mundo en el tipo de tratamiento que brindamos a los pacientes con Retinosis Pigmentaria, lo que en si es una ventaja, pues los resultados alcanzados han permitido penetrar nuevos mercados, con el consiguiente beneficio para la organización. Véase subcriterio 6a

Las tendencias de desarrollo son evaluadas por la alta dirección y grupos de mejora, estableciéndose las estrategias correspondientes para mantener la ascendencia progresiva de las mismas, considerándose como factores claves del éxito:

- Brindar servicios de salud con seguridad y libre de riesgos

- Política de excelencia y compromiso con la mejora continua
- Satisfacción de pacientes, familiares, trabajadores y demás grupos de interés
- Trabajo en equipo
- Capacitación y superación
- Desarrollo del potencial científico y tecnológico
- Impacto social y medioambiental
- Política de ahorro y eficiencia económica

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2001-2005
Garantizar al 100% la satisfacción de los pacientes y familiares en los servicios que brindamos con eficiencia, eficacia y libre de riesgo.
Tener implantado el sistema de gestión de la calidad según las normas ISO 9001:2000 y la 14000 de Medio Ambiente.
Tener el 100% del personal con una elevada cultura de la calidad.
Garantizar al 100% el cumplimiento de las normas de protección del medio ambiente dentro de la unidad, así como en el entorno.
Continuar la introducción de tecnología avanzada en la especialidad y equipos médicos necesarios para la óptima calidad de nuestros servicios.
Mantener el proceso de mejora continua del inmueble, equipos y mobiliarios.
Incrementar al 95% el desarrollo científico técnico de todos los miembros de la entidad.
Lograr al 100% la calidad de la actividad científico técnica (Simposios, Forum y otros)
Lograr el 100% de los servicios computarizados.
Consolidar la interrelación lograda con la comunidad.
Consolidar los niveles de rentabilidad alcanzados.

Fig. 2c. 2 Objetivos Estratégicos del Quinquenio

Dentro de la planificación estratégica existen planes de contingencia para situaciones de riesgo (catástrofes naturales, incendios y otros) y emergencias, donde están presente estas eventualidades de forma tal que no haya peligro para los pacientes, familiares, trabajadores y el entorno como son:

- Plan contra incendios
- Plan contra catástrofes
- Plan de Evacuación

También contamos con un Programa de Prevención de Delitos.

Los reconocimientos que avalan el prestigio nacional e internacional de

nuestra organización; así como los resultados de nuestra gestión corroboran el éxito alcanzado al tiempo que nos compromete a la permanente evaluación de la política y la estrategia con la finalidad de mantener y mejorar los niveles alcanzados. Estos reconocimientos se pueden ver en el subcriterio 8a, de ellos debemos destacar:

- Introducción e implantación del Sistema de las Normas ISO 9001:2000 y la 14 000
- Vanguardia Nacional por 6 años consecutivos
- Colectivo Moral por 6 años consecutivos
- Placa Talento de Oro por 6 años consecutivos
- Vanguardia Nacional por la eficiencia y la calidad por 4 años consecutivos
- Premio a la Calidad. Cubanacán 2001
- Premio a la Excelencia Empresarial 2002
- Premio Nacional de La Republica de Cuba a la Calidad. 2002
- Premio Nacional a las Buenas Practicas de Higiene, 2003
- Certificado de Administración Responsable de La Gestión Ambiental, por tres años consecutivos 2001 - 2003
- Premio Provincial de Medio Ambiente. 2003

2d. Cómo se comunica la Política y la Estrategia.

La planificación de los objetivos presentes y futuros, se fundamentan en la política y estrategia de la organización, los que se benefician de los elementos, ideas, y sugerencias aportados en el mismo proceso de comunicación bidireccional y de debate, jerarquización y conveniencia de los mismos, teniendo en cuenta el intercambio con la masa trabajadora y los grupos de interés.

La política integrada de calidad y medio ambiente y sus objetivos se comunican de

forma planificada, en cascada a todos los miembros de la organización y grupos de interés por diferentes vías, como son:

- Asamblea General de Eficiencia
- Consejos de Dirección y de Vicedirectores
- Reuniones de Departamentos
- Comunicación directa de los directivos en las diferentes áreas
- Murales y materiales impresos
- Sistema informático, Intranet
- Intercambios programados y/o extraordinarios



Fig. 2d. 1 Consejo de Dirección

El desarrollo funcional de los comités y comisiones asesores se sustenta en el intercambio permanente con los distintos grupos de interés, constituyendo esta actividad una vía importante, también, de propagación de información de la calidad entre sus miembros y las áreas que atienden. Asimismo, el desarrollo de los procesos emulativos de las organizaciones sindical y políticas y los intercambios con el entorno comunitario, constituyen otra vía de comunicación eficaz y de alcance global.

Esta comunicación facilita la retroalimentación necesaria para conocer y considerar los criterios de todos los miembros de la organización, grupos de interés y asociados como base para la mejora continua.

La entidad se encuentra en un proceso permanente de transformación y ampliación de su actividad fundamental, brindar servicios de salud, por ende, ante el proceso de cambio constante, se mantiene a los trabajadores informados a medida que se van produciendo los mismos y se van preparando para estos.



Fig. 2d. 2 Reunión con Trabajadores

Lo antes expuesto permite a los trabajadores transmitir abiertamente sus ideas a cualquier nivel de dirección y facilita la introducción de las iniciativas teniendo en cuenta sus opiniones e inquietudes en el proceso de cambio gracias a la correcta empatía en el ambiente laboral, siendo la vía no formal la que rinde mejores resultados para recoger las ideas aunque están establecidas las vías sindical y las administrativas reglamentarias.

El grado de conocimiento del personal con relación a la temática de la Calidad, enfatizando en los elementos rectores, Política y Estrategia, Misión, Visión y Valores, se evalúan a través del resultado del accionar diario de los procederes establecidos y de su participación e intercambio a través de las vías antes mencionadas. Véase subcriterio

3b



Fig. 2d. 3 Trabajadores utilizando el Manual de Procedimiento

3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

3 a. Las personas: planificación y mejora

El resultado eficaz de la gestión de nuestra organización se debe en gran medida al desarrollo y desempeño de los recursos humanos, que aportan todo de sí, en pos de la calidad y el incremento progresivo de la excelencia en los servicios que brindamos.

La política y planificación de los recursos humanos y la definición de los puestos de trabajo y sus requisitos, se realizan a partir de la Misión y la Visión en armonía con la Política y Estrategia del centro, la estructura organizacional y la determinación de los procesos a realizar, que se ajustan partiendo de estudios del entorno, nacional e internacional, la introducción de nuevas tecnologías, las demandas y necesidades de los pacientes y familiares, la variación de los sistemas de trabajo y los cargos a desempeñar.

Esta política va dirigida, entre otros, a:

- Dar a conocer la Misión, Valores, Visión y Política del centro
- La educación, formación y desarrollo sistemático del personal acorde a sus necesidades y funciones específicas
- Alcanzar una comunicación eficaz, de diálogo abierto, ambiente participativo y de trabajo en equipo
- Lograr autonomía en el actuar de los procedimientos
- La igualdad de oportunidades de hacer carrera
- Fomentar la motivación del personal y estimular y apoyar los comportamientos innovadores y creativos
- La atención y reconocimiento a los trabajadores como recurso vital

La capacitación educativa que desarrollamos se fundamenta en hacer coincidir los

objetivos institucionales con los objetivos de nuestros trabajadores.

El desarrollo de los recursos humanos en nuestra organización tiene enfoque multidisciplinario, que abarca desde el desarrollo intelectual científico técnico, hasta la capacitación del trabajo manual ejercido por la fuerza bruta, la utilización correcta de los medios de trabajo más rudimentarios y la combinación que ejerce en el hombre la motivación y el sentido de pertenencia a su centro, así como la importancia de su actividad laboral que lo hace útil y necesario desde cualquier puesto donde esté brindando un servicio. Un ejemplo de ello queda evidenciado en que el 37% de los trabajadores fundadores del centro aún integran el colectivo.

La estrategia de recursos humanos se nutre del análisis de diversas informaciones obtenidas del intercambio con los trabajadores a través de las asambleas generales de balances y de eficiencia, reuniones de departamentos, de equipos de trabajo, con la participación de las organizaciones sindical y políticas, aplicación de encuestas, entrevistas, opiniones espontáneas, resultados de la gestión itinerante de la dirección, del diagnóstico de las necesidades de adiestramiento, entre otras vías.

Un ejemplo de ello es la asamblea general con todos los trabajadores, donde el Director General del centro rinde un informe de balance anual y presenta los objetivos de trabajo para el nuevo año, marco este donde los trabajadores debaten, analizan, proponen y aprueban los mismos. Este informe incluye:

- Cumplimiento de los objetivos de trabajo y los propuestos para el nuevo año
- Satisfacción de pacientes y familiares
- Gestión de la calidad
- Gestión de los recursos humanos
- Indicadores hospitalarios
- Control epidemiológico
- Contabilidad, finanzas y facturación

- Inversiones
- Programa Nacional de Retinosis Pigmentaria
- Eventos nacionales e internacionales.
- Portadores energéticos
- Defensa y Protección Física
- Protección e Higiene del Trabajo y Bioseguridad

Dar respuesta a nuestras necesidades ha sido un reto en el desarrollo de los trabajadores, ha requerido del estudio de las ciencias de la conducta y de las actuaciones planeadas, ya que su aplicación requiere de un constante análisis y revisión, donde el cambio es un proceso natural en la lucha por el perfeccionamiento desde un enfoque interdisciplinario que abarca aspectos estructurales, administrativos, técnicos, profesionales, humanos, psicosociales y medioambientales.

Hemos modificado estructuras, procedimientos de trabajo, actitudes, aspectos que requieren de la aplicación técnica y del desarrollo intelectual, para elevar nuestra eficacia y eficiencia con una filosofía de pensar, actuar e interpretar con sentido de pertenencia logrando la motivación y satisfacción que sienten nuestros trabajadores por formar parte de nuestro colectivo.

Un ejemplo lo constituye la implantación, con resultados positivos, de la mejora del proceder de aplicación de compresas oftalmológicas sugerida por el equipo de enfermería.

Los trabajadores son los que mejor perciben y conocen las necesidades de sus puestos de trabajo, siendo una fuente de información inagotable que permite conocer sus puntos de vista para la mejora del desarrollo individual y colectivo y, por ende, de la institución.

El apoyo, estímulo y resultado del trabajo en equipo con buena comunicación, delegación de responsabilidades y

facultamiento, tareas e igualdad de oportunidades, ha coadyuvado al fortalecimiento del espíritu de cooperación, sentido de pertenencia, mejora de las relaciones interpersonales, mayor rendimiento laboral, aporte e intercambio de experiencias.

Las propias características del servicio que brindamos, exigen que en la planificación de los recursos humanos se analice la necesidad de gestionar la diversidad de especialistas, profesionales, técnicos, y obreros que garanticen un eficaz desarrollo de nuestra actividad.

Los niveles por categoría ocupacional y educacional de nuestros trabajadores, en correspondencia con los intereses y objetivos de la organización, son los siguientes: Véase Fig. 3a. 2

Categoría Ocupacional	1999	2000	2001	2002	2003
Directivos	20	20	20	21	24
Administrativos	9	9	6	8	9
Profesionales	57	57	78	74	79
Técnicos	44	40	31	54	57
Obreros	46	41	41	45	53
Servicios	71	70	76	81	77
TOTAL	247	237	252	283	299

Fig. 3a. 1 Nivel por Categoría Ocupacional
(La disminución de los técnicos en el año 2001 responde, fundamentalmente, al cambio de categoría para profesionales)

Como se ha referido anteriormente, utilizamos las encuestas, con frecuencia de aplicación anual, y otras vías para conocer los puntos de vista de los trabajadores y su satisfacción con relación a sus necesidades y expectativas. Desde el año 2000 se mejoró el procedimiento para la aplicación de encuestas a los trabajadores, tomando como base el estudio de clima organizacional realizado. Se incrementaron la frecuencia de aplicación e indicadores a evaluar como por ejemplo la satisfacción en cuanto a la alimentación y vestuario. Los resultados obtenidos han

aportado elementos importantes de retroalimentación y mejora continua. Véase subcriterio 7a

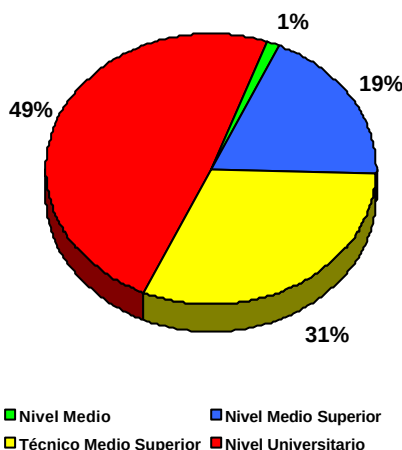


Fig. 3a. 2 Nivel Educacional

Los indicadores fundamentales que utilizamos, a partir del año 2001, para medir la satisfacción de los trabajadores incluyen aspectos relacionados con:

- Cumplimiento de sus expectativas como trabajador
- Recursos para brindar el servicio
- Posibilidades de superación
- Relaciones interpersonales
- Condiciones de trabajo
- Atención psicosocial
- Comunicación
- Estimulación

cuyos resultados se revierten en acciones de mejoras con la participación activa y directa de los propios trabajadores. Ejemplos de ello han sido la sustitución de la pizarra telefónica por otra pizarra Mittel de tecnología más avanzada por solicitud de las operadoras internacionales del sistema de comunicación telefónico; así como la remodelación y sustitución de equipos en el área de cocina para mejorar las condiciones de trabajo, solicitadas por los trabajadores del área.

Contamos con una fuerza de trabajo estable cuyos resultados se manifiestan en el comportamiento de este indicador a través del tiempo:

	Fijos	Bajas	%
1999	247	2	0.8
2000	237	8	3.3
2001	252	5	1.9
2002	283	5	1.7
2003	299	6	2.0

Fig. 3a. 3 Estabilidad Laboral

La selección y contratación del personal de nueva incorporación sigue el Requisito de Idoneidad Demostrada y preparación para el puesto de trabajo en cuestión, efectuándose la elección entre los que reúnen y demuestran las condiciones establecidas para el cargo.

El proceso de inducción de los trabajadores de nueva incorporación a la entidad se realiza a partir del cumplimiento de los objetivos, requisitos y procederes establecidos. Este proceso incluye las siguientes acciones fundamentales:

- Bienvenida
- Misión, Visión, Valores y Política Institucional
- Historia y estructura del centro
- Normas del reglamento hospitalario
- Normas de educación formal, ética y bioética
- Lineamientos específicos para su desempeño
- Disciplina laboral, deberes y derechos de su actividad y legislaciones laborales vigentes
- Introducción en su puesto de trabajo
- Estructura organizacional, Consejo de Dirección y organizaciones sindical y políticas, Documento informativo "Por más Calidad"

La posibilidad de promoción en la entidad se manifiesta en la cantidad de trabajadores que han sido promovidos de sus puestos de trabajo a puestos de mayor complejidad o a cargos directivos, siendo política de la institución efectuar la promoción a partir de sus propios trabajadores. Véase Fig. 7b. 5

Asegurar la igualdad de las condiciones de empleo para todos los trabajadores en nuestra institución es un objetivo permanente, lo cual se manifiesta a través de las facilidades y oportunidades que se brindan de formación y desarrollo, del apoyo y respuesta a las ideas creativas e innovadoras, del intercambio, aporte y respuesta a sus sugerencias y opiniones, del aseguramiento de infraestructura y ambiente de trabajo, de la oportunidad de hacer carrera, de la atención y reconocimiento a las personas, entre otros, que se ponen de manifiesto a través de lo expresado en las evidencias brindadas en los criterios 3 y 7.

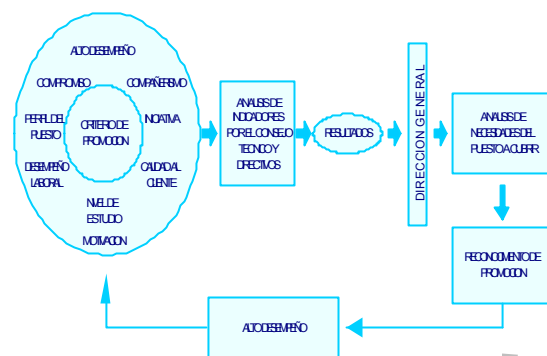


Fig. 3a. 5 Diagrama de Promoción

Asegurar la igualdad de las condiciones de empleo para todos los trabajadores en nuestra institución es un objetivo permanente, lo cual se manifiesta en facilidades y oportunidades que se brindan de formación y desarrollo, apoyo y respuesta a las ideas creativas e innovadoras, el intercambio, aporte y respuesta a sus sugerencias y opiniones, aseguramiento de infraestructura y ambiente de trabajo, oportunidad de hacer carrera, la atención y reconocimiento, con la activa participación de la sección sindical, como representante de los trabajadores en todas y cada una de las decisiones que se tomen, en la elección de los destacados, vanguardias y en la determinación de reconocimientos y estímulos. Estas prácticas están en constante mejora y se crean nuevas vías de reconocimiento y motivación. Véase Fig. 7b. 9

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO AL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE NUEVO INGRESO

Objetivo:
Al personal de enfermería de nuevo ingreso en la institución.

Responsable:
E.E. Oliva Montesino Ferrer, Vicedirectora de Enfermería

Objetivos:

1. Asesorar al personal de enfermería que entra por primera vez a trabajar en nuestra institución en las actividades propias y específicas de los servicios de enfermería.
2. Proporcionar un tiempo óptimo de adaptación al personal de enfermería de nuevo ingreso a las características y especificidades de la labor que desarrolla el personal de enfermería en nuestro centro.
3. Valorar las condiciones de desempeño y competencia del personal de enfermería de nuevo ingreso a la institución.
4. Evaluar la actividad desarrollada por el personal de enfermería de nuevo ingreso al centro al finalizar la etapa de adiestramiento.

Tiempo máximo de duración del programa:
3 meses.

ROTACIÓN POR LAS DIFERENTES ÁREAS

ÁREA	DURACIÓN	RESPONSABLE
Oncoterapia	88 horas (2 semanas)	E.G. Norma Verdecia
Electrocardiograma	44 horas (1 semana)	Téc. Mercedes Hinojosa
Unidad Quirúrgica	88 horas (2 semanas)	Lic. Eneida F. Panz
Departamento de Esterilización	24 horas (3 días)	E.G. Eda Mustelier
Consultas Externa	48 horas (1 semana)	E.E. Olga Elena Cazallas
Sala 2do Piso	88 horas (2 semanas)	Lic. Xiomara Cervantes
Sala 3er Piso	88 horas (2 semanas)	E.E. Haydée Vega
TOTAL	436 horas (3 meses)	

Además estos compañeros se incorporarán de inmediato a las actividades, teórico-prácticas del programa de gestión de recursos humanos en enfermería. (Responsables M.E.C. Lic. Mario J. González)

Es responsabilidad de todos los miembros de la vicedirección de enfermería, introducir a los adiestrados en los elementos de la cultura de calidad que prevalece en la atención y servicios que prestamos en esta institución.

EVALUACIÓN DE LA ETAPA DE ADIESTRAMIENTO:

1. Periódica: Cada uno de los responsables de las áreas por la que pasará el personal debe realizar una valoración integral de la actividad desarrollada por el personal que se está adiestrando.
2. Final: Al finalizar la etapa de adiestramiento se reunirán los responsables de las áreas en que se adiestra al personal de enfermería de nuevo ingreso a la institución, con la Vicedirectora de Enfermería y emitirán un juicio valorativo referente a la evaluación del personal adiestrado.

De cada una de las evaluaciones periódicas y de la evaluación final de la etapa se archiva una copia en el expediente técnico del personal de enfermería adiestrado, conjuntamente con otros documentos de orden informativo que debe conocer este personal.

Si es necesario, se repetirá el ciclo de rotación por tres meses más.

Fig. 3a. 4 Programa de Adiestramiento de Personal de Nuevo Ingreso en Enfermería



Fig. 3d. 3 Actividad con los Trabajadores

3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal

El sistema establecido para identificar y definir las necesidades específicas de capacitación se realiza de la siguiente forma:



Fig. 3b. 1 Diagrama de Capacitación

Los programas de formación y desarrollo de nuestros recursos humanos parten de la identificación de la Determinación de Necesidades de Aprendizaje (DNA), actuales y potenciales, que se realiza anualmente, con la participación del frente de capacitación, el trabajador y su jefe inmediato, incluyendo al personal de nueva incorporación, teniendo en cuenta la correspondencia de sus conocimientos con la labor a desempeñar e intereses de desarrollo individual, en armonía con las necesidades de capacitación del centro.

Para elaborar los programas de capacitación, utilizamos los siguientes criterios fundamentales:

- Resultados del desempeño del trabajador

- Satisfacción del trabajador y necesidades actuales y futuras de superación
- Impacto de la capacitación en el servicio que se brinda
- Introducción de nuevas tecnologías y procedimientos
- Necesidades de capacitación por área para la mejora de la calidad del servicio actual y futuro
- Orientaciones de los organismos superiores
- Desarrollo de carreras
- Nivel académico del trabajador

CENTRO INTERNACIONAL DE RETINOSIS PIGMENTARIA
"CAMILO CIENFUEGOS"

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Curso Escolar: 2002 – 2003

TIPO DE ACTIVIDAD	NOMBRE DEL CURSO	MODO Y FORMA	INSCRIPCIÓN	FECHA	DIRIGIDO A	SEDE
Curso Nacional	Actualización en Retinosis Pigmentaria	Entrenamiento	4	9/02	Oftalmólogos C.P.A.P. Guantánamo, Ciego de Avila, Holguín	DRPCC
Diplomado	Diplomado en Gestión Informativa en Salud	Conferencias, Clases Prácticas	1	10/02	Resistencia	INFORMED
Curso	Operador de Micro	Entrenamiento, Habilitación, Prácticas	20	2/03	Directivos, Secretaria	SERVITEC
Postítulo	Certificado Intensivo	Conferencias, Entrenamiento	3	8/02	Técnicos de Enfermería	Cira García
Licenciatura	Licenciatura en Enfermería	Conferencias, Prácticas	2	8/02	Técnicos de Enfermería	ISCER
Seminario	Protección e Higiene del Trabajo	Entrenamiento	30	2/02	Personal e In Directivos	GRP CC
Curso	Extrínsecos de la Ocular Locomo	Conferencias, Entrenamiento, Prácticas	3	8/02 2/03	Médico Lic. Enfermería	México
Curso	Dirección Organizacional	Conferencias, Trabajo Práctico	3	12/02	Jefes de Mantenimiento, Servicios y Recursos Humanos	Comercio Exterior
Curso	Técnicos Medio en Gastronomía	Clases Prácticas	30	6/03	Dependientes Gastronómicos	Escuela Politécnica Cira
Curso	Operadores Internacionales	Clases Prácticas	6	8/03	Operadores	GRP CC
Curso	Carreras	Habilitación	10	1/02	Trabajadores de Servicio	Escuela Comodoro

Fig. 3b. 2 Muestra del Macro Programa de Capacitación

La diversidad de oportunidades se asegura mediante la participación en:

- Congresos nacionales e internacionales
- Talleres científicos
- Forum de Ciencia y Técnica
- Jornadas Científicas
- Conferencias
- Exposiciones
- Talleres de calidad en los servicios
- Cursos de pre grado y post grado
- Adiestramiento en otras instituciones nacionales e internacionales

Las acciones de capacitación y oportunidades de adiestramiento, así como la participación en eventos, cursos y otras actividades de desarrollo se informan por varias vías de forma directa según la necesidad por servicios y trabajador, el tipo de curso y especialidad, por convocatoria en el mural de los trabajadores, mediante Intranet, entre otras.

En los programas de desarrollo de los recursos humanos hemos hecho especial énfasis en la temática de calidad, donde un importante número de trabajadores y directivos se han capacitado, en cursos nacionales e internacionales como:

- Técnicas Modernas de Dirección
- Curso de Gestión en los Procesos Productivos y de Servicios
- Nuevos requisitos de la ISO 9000:2001
- Como Elaborar Documentos del Sistemas de Gestión de Calidad, Diagramas y Mapas de Procesos
- Adiestramiento AIPET. Programa de Administración de Sistemas de Calidad
- Diplomado de Calidad
- Congresos, Simposios y Ferias de Calidad
- Curso de Desarrollo Organizacional y Procesos de Cambio
- Curso de Calidad, Motivación y Comunicación
- Liderazgo y Calidad en la Atención de Enfermería

Suma importancia se concede, además, a las oportunidades de formación interna provenientes de especialistas o trabajadores calificados propios del centro, incluyendo a los directivos, con la visión de que todos seamos facilitadores en docencia para el logro de la mejora de los servicios. Ejemplos de ello son el accionar de las licenciadas en enfermería, jefas de salas de hospitalizados, al fungir como facilitadoras docentes del equipo de enfermería de su radio de acción, actualizándolas en técnicas y procedimientos

de enfermería y atención integral al individuo enfermo. En casos de pacientes con grado de complejidad en su enfermedad, las mismas se reúnen con su equipo de enfermeras para la presentación y discusión del caso en cuestión y, determinar el proceso de atención de enfermería. También, el accionar de los chef de cocina como facilitadores docentes de los cocineros y ayudantes en cada equipo.

Asimismo, en el centro se imparte docencia a médicos especialistas, nacionales y extranjeros, personal de enfermería y técnicos propios del centro o procedentes de otras instituciones.

Tenemos convenios de capacitación y docencia con diferentes entidades como:

- Las Facultades de Ciencias Médicas General Calixto García, Dr. Salvador Allende y Dr. Luis Díaz Soto
- La Asociación Iberoamericana de Profesionales y Empresarios del Turismo radicada en México
- La Escuela de Idiomas Abraham Lincoln: Inglés, Francés, Portugués e Italiano
- El Instituto de Comercio Exterior
- El Instituto Tecnológico de Gastronomía Fulgencio Oroz

La evaluación y revisión del desarrollo de la capacitación de los trabajadores estudiantes se realiza en períodos de semestres. El resultado, según el proceso docente en cada centro de estudio, se informa al jefe del área que proceda.

El programa de capacitación del centro se revisa y evalúa mensualmente, rindiéndose informe del mismo al Consejo de Dirección, donde, de ser necesario, se acuerdan ajustes o modificaciones.

La eficacia del proceso de formación y desarrollo se manifiesta a través de la incorporación de los conocimientos adquiridos en los procedimientos de trabajo diario, en las técnicas utilizadas y los resultados de la evaluación del desem-

peño, la satisfacción de los pacientes y familiares, los resultados de los trabajos de investigación y desarrollo presentados y reconocidos en marcos nacionales e internacionales, así como por la capacidad de facilitador de conocimientos al resto del colectivo.

Nuestro centro es una organización en constante aprendizaje, donde la información y el desarrollo del personal es considerado como una necesidad y fortaleza básica para el logro exitoso de los resultados, la capacidad de adaptación y de anticipación a los cambios.

El desarrollo del trabajo en equipo constituye uno de los principios estratégicos de primer orden en el desempeño de nuestros recursos humanos, con el enfoque de dirigir los objetivos individuales, de grupos y de equipos, a la eficacia de la estrategia de nuestra organización y al estímulo y apoyo a los comportamiento innovadores y creativos, para que el trabajador se integre hacia el grupo, mediante la conjugación de los intereses individuales y de equipo en beneficio del adecuado desempeño de la actividad que realiza. Ejemplos:

- Las investigaciones por los grupos multidisciplinarios que han aportado nuevos métodos de tratamiento, publicaciones, conferencias y libros especializados. Véase subcriterio 6a
- El trabajo operativo de los grupos de enfermería que resuelven las problemáticas de la atención, de forma dinámica en cada turno de trabajo, cuando es requerido hacer modificaciones por la llegada de pacientes y familiares fuera de programa o atender casos de urgencia.
- La construcción y puesta en marcha de la lavandería-tintorería y otros trabajos realizados por el grupo de mantenimiento que reportó un ahorro de 29,5 M USD.
- La cohesión y cooperación de trabajo de los grupos de camareras y

gastronómicos que propician la optimización de los servicios.

- La existencia del multioficio dentro de la especialidad de los técnicos de los servicios de oftalmología, laboratorio clínico, radiología y electrocardiografía, que garantiza que todos estén aptos para la realización de dichas investigaciones.

El desarrollo de los recursos humanos conjuntamente con los programas de atención a los trabajadores, forman parte de un plan conjunto de la Dirección, el departamento de recursos humanos y las organizaciones sindical y políticas, haciéndose especial énfasis en su cumplimiento, lo que incluye la revisión y mejora permanente; lográndose tendencias de incremento en la capacitación de nuestros trabajadores. Véase Fig 7b. 1.

En el centro se facilita la posibilidad de elevación del nivel profesional de sus trabajadores, como por ejemplo: la realización de carreras universitarias, facilitándoles el tiempo y condiciones, según las regulaciones vigentes en el país. Tenemos 12 enfermeras generales graduadas como licenciadas en enfermería y 4 en los diferentes niveles de la carrera, el resto del personal de enfermería son licenciadas, algunas de las cuales se encuentran realizando estudios superiores de pos grado según plan. Véase Fig. 7b. 4

Los resultados de la capacitación son satisfactorios, siendo tarea priorizada con el apoyo de la alta dirección y gran aceptación por los trabajadores, logro que en esta esfera nos ha hecho acreedores del reconocimiento de trabajo relevante en la capacitación.



Fig. 3b. 3 Diploma Centro Destacado en la Capacitación 2003

La evaluación y revisión del desempeño del personal, de forma individual, se realiza anualmente a través de indicadores cualitativos y cuantitativos, en dependencia del puesto de trabajo. Por ejemplo para el personal técnico se valoran los resultados de su trabajo con relación a:

- Cantidad de trabajo
- Calidad del trabajo
- Resultados del trabajo en relación con los de la unidad organizativa
- Demostración de los conocimientos requeridos
- Creatividad
- Cooperación
- Ética en las relaciones humanas
- Actitud relativa a la superación
- Asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la jornada
- Cumplimiento de los reglamentos disciplinarios

Estas evaluaciones son tomadas en consideración para la identificación de necesidades de capacitación, oportunidad de hacer carrera, aplicación de estímulos y promoción.

3 c. Comunicación y facultamiento de las personas

Para identificar las necesidades que el proceso de comunicación genera se tienen en cuenta el tipo de información, medios de comunicación y personas involucradas, ya que la participación y toma de decisiones de las personas es una herramienta estratégica para el buen funcionamiento del centro.

El flujo de comunicación entre los miembros de nuestra organización se garantiza mediante el intercambio de información, tanto directa como indirecta, de forma bidireccional, entre los diferentes niveles de dirección y trabajadores, a través de contactos, intercambios, encuentros, reuniones, asambleas, despachos, soporte electrónico y otros medios.

Con relación al desarrollo y manejo de la información electrónica, la entidad se mantiene actualizada de las mejores prácticas utilizando vías tales como: revisiones bibliográficas, intercambio de experiencias en visitas a otras entidades exitosas como Infomed, Centro de Cibernética Aplicada a la Medicina, cursos nacionales e internacionales e INTERNET, existiendo asesoramiento por un grupo de profesionales altamente calificados de Asistencia Técnica de Copextel Standard.

Asimismo, la información resultante de los elementos relacionados con los pacientes, trabajadores, procesos, tecnología, proveedores y comportamiento financiero, son analizados y discutidos de forma conjunta, diaria en las entregas de guardia y administrativas, semanal en las reuniones de vicedirectores y mensual en el Consejo de Dirección, según lo requiera la información, en las que se toman acuerdos y se determina la conducta a seguir. Además, de los informes de Vicedirecciones, Departamentos, Servicios y Comisiones y Comités Asesores

que se distribuyen a las áreas, y de estas a los trabajadores.

Para tomar decisiones se emplean todas las informaciones procedentes de las áreas que indican el estado de cumplimiento de los objetivos, con el propósito de alcanzar mejores resultados, tomando las medidas preventivas y correctivas procedentes.

La estructura de la información se basa en el diseño y desarrollo de datos necesarios e importantes, para lo que se tiene en cuenta:

- Dar respuesta a las necesidades de información
- Garantizar seguridad y confiabilidad de la información
- Apoyar el cumplimiento de los objetivos y planes de la entidad
- Análisis de las diferentes áreas y de la dirección
- Determinar el tipo de software acorde al equipamiento y a la información requerida
- Almacenamiento en el sistema de salvaguarda de la información de toda la institución

Los registros de información de la institución están definidos como fuente para la gestión de la calidad y se emplean por las áreas de la entidad según determinación previa al diseño del flujo y las necesidades de información de cada área. Los de mayor frecuencia en su uso son:

- Registros Médicos
- Registros de datos de almacén.
- Registros de Recursos Humanos.
- Registros Contables

En todos estos registros se capturan los datos primarios, se validan, almacenan y se diseminan en toda la unidad utilizando la Intranet, aportando entre otros beneficios una mejora importante al flujo de la información en la institución.

El facultamiento de las personas está dado según el cargo que ocupe y la responsabilidad que tenga y con amplitud de decisión para sus funciones específicas para tramitar alguna opinión, sugerencia o no conformidad de pacientes o familiares, teniendo nivel para solucionarlas o canalizarlas, según la magnitud de la misma, de acuerdo a lo establecido en los manuales de organización y funciones de trabajo.

3d. Atención y reconocimiento a las personas

La atención y reconocimiento de los trabajadores se basa en la integración de sus intereses laborales, familiares y sociales.

Las estrategias son:

- Explorar diferentes vías para proporcionar satisfacción a las necesidades materiales y espirituales de los trabajadores
- Garantizar la vinculación de los mecanismos de satisfacción laboral con los objetivos de calidad de la entidad

La atención a los trabajadores forma parte de un plan conjunto de la alta dirección y las organizaciones sindical y políticas, haciéndose especial énfasis en el cumplimiento del mismo. La atención a los trabajadores se brinda en el apoyo diario a su trabajo, escuchando sus demandas, propuestas, inquietudes y opiniones, facilitado por el acceso que tienen a sus jefes inmediatos y superiores y a través de las reuniones departamentales u otras vías ya expuestas, lo que permite conocer el grado de satisfacción individual y del grupo y dar respuesta con soluciones factibles, según el grado de complejidad, en el momento que se presentan y sin afectar la calidad del servicio, como por ejemplo:

- Ajustes de horario
- Cambios de turno
- Cambios de puesto de trabajo
- Flexibilidad en vacaciones

Independientemente de este intercambio constante que existe entre los grupos de trabajos, se realizan encuestas y entrevistas donde se obtienen resultados sobre el tema de atención a los trabajadores y reconocimientos.

Véase subcriterio 7a

Además, la Administración y el Sindicato, con la aprobación en Asamblea General de Trabajadores, suscriben un Convenio Colectivo de Trabajo que establece los compromisos de trabajo y beneficios mutuos para el logro de objetivos comunes.

Las expectativas han sido superadas mediante la constante atención y aprecio a los trabajadores, ya que todos nos conocemos y formamos una gran familia. El trabajo en equipo nos ha identificado y ha coadyuvado a la cohesión y unión de los grupos, independientemente de la categoría ocupacional.

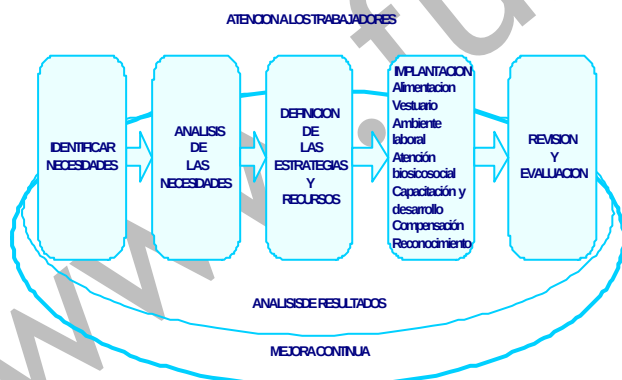


Fig. 3d. 1 Diagrama de Atención a los Trabajadores

Se brinda ayuda económica y social al trabajador o familiar enfermo, asistencia médica y estomatológica con medicamento a todos los trabajadores y familiares. Se han impartido cursos y conferencias sobre medidas sanitarias y de protección y seguridad al medio

ambiente con vistas a la educación colectiva y protección del entorno. Se realizan actividades sociales y culturales 2 veces al año con familiares en fechas señaladas. También, se realizan almuerzos especiales en el salón restaurante Solarium del centro por el Día de la Medicina Latinoamericana, el Día de las Secretarías, Enfermeras, Constructores, Económicos, Gastronómicos y a grupos de trabajo destacados.

Véase subcriterio 7b.

Estimulación	Individual	Colectiva
• Actividades de reconocimiento moral y material.	-	X
• Reservaciones en restaurantes con un % de descuento.	X	X
• Obsequios.	X	X
• Actividades Recreativas	X	X
• Asignación de casa en la playa y campismos.		X
• Renumaración por la innovación.	X	X
• Placa Talento de Oro.	-	X
• Carné Talentos de Oro 1, 2, 3 Estrellas.	X	-
• Vanguardias en diferentes niveles.	X	X
• Viajes	X	X
• Estimulo Económico	X	X
• Promoción	X	-
• Becas	X	X

Fig.3d. 2 Estímulos Individual y Colectivos

El reconocimiento moral y material a los trabajadores se realiza de forma individual y colectiva teniendo en cuenta indicadores como:

- Observación
- Cumplimiento de funciones
- Resultado de evaluaciones
- Calidad del trabajo realizado
- Disposición para la auto superación
- Relaciones humanas
- Cohesión del trabajo en equipo
- Creatividad y participación en el aporte de ideas y soluciones innovadoras
- Disciplina laboral

4.- RECURSOS Y ASOCIADOS

4 a. Gestión de los recursos financieros.

El presupuesto del estado constituye el Plan Financiero fundamental para la formación y utilización del fondo centralizado de recursos económicos, a través del cual se distribuye y redistribuye una parte sustancial del producto interno bruto destinado al fomento de la economía nacional, al incremento del bienestar material y cultural de la sociedad, a la defensa nacional y al funcionamiento de los órganos y organismos del Estado. Esta es la vía para el financiamiento de las actividades que desarrolla la unidad constituyendo su plan de ingresos y gastos corrientes.

El presupuesto asignado es controlado directamente mediante los sistemas contables establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios, rindiéndose informaciones mensuales a nuestro organismo, para informar sobre su control y ejecución, siendo el control de pago el documento o la información que permite la asignación del presupuesto para la ejecución del próximo año.

La actividad de nuestra entidad es presupuestada y la planificación de la misma se rige por las normativas emitidas por los órganos rectores de la economía de nuestro país, la planificación esta basada principalmente en los consumos, necesidades y proyecciones para el desarrollo futuro de nuestros servicios. La información se asegura para garantizar un eficiente control interno de los recursos y adecuados registros económicos, que requieren la elaboración de un clasificador de cuentas que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico, estricta aplicación de las normas y procedimientos para el control de los recursos asignados basados en las regulaciones emitidas por los organismos estatales y ramales con constantes supervisiones internas que garanticen su cumplimiento.

Existen controles internos en lo que a inventarios y a su utilización corresponde, aplicándose todas las normas que para ello ha establecido nuestro organismo superior, tales como controles sistemáticos del uso de los recursos, inventarios parciales hasta el completamiento del 100% de los productos, arqueos sorpresivos y sistemáticos. Asimismo, tenemos establecida fechas de entrega y revisión de la calidad de los estados financieros, las que en todo momento han sido cumplimentadas.

En los Consejos de Dirección se presenta información sobre los resultados económicos de forma detallada, que permita a la Dirección una interpretación adecuada de los datos contables, así como la toma de decisión oportuna en cuanto a la utilización de los recursos asignados.

La actividad de contabilidad ha avanzado en la implantación y cumplimiento de las normas generales, dicho sistema se caracteriza por adiciones y modificaciones constantes, operativas, dinámicas y complejas, acorde a las instrucciones recibidas de nuestro organismo central, en lo que respecta al control de los ingresos en

Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria
Fecha: Diciembre/03

	Inicio Año	Recursos Recibidos	Total Rec. en eta.	Pagos Realizados	Recursos no Ejecutados	Pagos no Hays. E Bos	Obligat. Ptas Pago	Recursos no Compromet.
Salarios	10 648	930 000	940 648	953 332	1531	-	49 316	(14241)
O. Gastos	71 662	1059 581	1131 243	1044 608	186 635	19 331	38 186	8653
Inversiones	39 158	119 780	158 938	122 904	-	-	15 486	(15486)
490	51 03							
492	5 168							
365	4 362			14 659		428	15 486	
417	1 191			2 184				
031	14 218			2 128				
				21 184		033	24 602	

041= Pagos realizados al banco + Cheques en tránsito
042= Pagos realizados al banco + Cheques en tránsito + Cheques en tránsito año anterior

CENTRO INTERNACIONAL DE RETINOSIS PIGMENTARIA "CAMILO CIENFUEGOS"
CONTABILIDAD

Fig. 4a. 1 Control de Pago

USD, también se reciben y cumplimentan las orientaciones de la Compañía Cubanacán Turismo y Salud. En todos los casos se ha mantenido el estricto cumplimiento de la separación de funciones, evitando las posibles desviaciones y mala utilización de recursos, producto de la doble función. El presupuesto en Moneda Nacional se utiliza para salario y gastos de alimentos de los trabajadores y, el 60% de los ingresos en USD, es el presupuesto para todos los gastos de la organización)

El control interno comprende el plan de organización presupuestado y los métodos debidamente clasificados y coordinados para desagregación del mismo, además de las medidas adoptadas para proteger los recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información económica operativa y contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, con aprovechamiento de la jornada laboral, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

Desde que fueron creados los registros contables en nuestra institución la contabilidad ha sido declarada con CONTROL por comprobación Nacional de Control Interno (Asociación Nacional de Economistas de Cuba y Ministerio de Finanzas y Precios).

Las necesidades de inversiones y de adquisición de nuevas tecnologías se identifican y evalúan por medio de un estudio de factibilidad donde se calculan los ingresos que proporcionará, la rentabilidad, período de recuperación de la inversión, el costo de la misma, así como la tasa interna de retorno de la inversión en cuestión, adicionalmente se tienen en cuenta otros elementos como el impacto social, su incidencia sobre la calidad de los servicios o de las condiciones de trabajo del personal, así como su contribución al valor del centro.

Fecha	Auditorias	Ejecutor	Resultados
16/09/99 10/07/01	Guías de Autocontrol Interna	Ministerio de Turismo	Satisfactoria
28/12/99 24/01/00	Especial Temática	Ministerio de Turismo Cubanacán	Satisfactoria
19/12/00 16/10/00	Control Interno	Ministerio Finanzas y Precios Dirección	Unidad con control
15/11/03 14/03/00 23/08/00 13/11/00 22/01/01 19/02/01 25/04/01 25/04/01 28/06/01 30/07/01 25/01/02 29/03/02 15/04/02 17/05/02 27/01/03	Inspección Estatal de Precios	Municipio Finanzas y Precios	Satisfactoria
27/11/01 30/11/01	Auditoria Especial Auditoria a Unidades Presupuestadas	Ministerio de Salud Pública	Satisfactoria
14/02/01	Reservas Movilizativas	Municipio Finanzas y Precios	Satisfactoria
27/07/02 03/07/02 03/07/03	Orden de trabajo	Municipio Finanzas y Precios	Satisfactoria
28/03/03 04/09/03	Auditoria Sistema de Farmacia Auditoria de Sistema Facturación	Ministerio de Turismo	Satisfactoria

Fig. 4a. 2 Auditorias recibidas 1999 – 2003

Una vez determinados los proyectos a emprender se relacionan aquellos que resulten más factibles tomando en consideración los aspectos anteriormente señalados.

La actividad económica de la entidad se fundamenta en:

- Mantener un equilibrio financiero
- Ejecutar los cobros y pagos dentro del término establecido
- Recibir las mercancías a través de la red de circulación establecida
- Recibir en todos los casos las mercancías amparadas por facturas con los precios vigentes
- Emplear el mecanismo contractual para establecer las relaciones bilaterales de

compra-venta de mercancías entre el proveedor y comprador

- Diversificar las transferencias electrónicas de las sucursales bancarias a fin de agilizar las gestiones de cobros y pagos, así como el uso de los instrumentos de pago como la letra de cambio, cartas de créditos y créditos bancarios

Los cobros y pagos constituyen un procedimiento de circulación mercantil que proporciona el flujo necesario de recursos entre las entidades de la economía, que transcurre mediante compra-venta, al amparo de recursos financieros estableciéndose un intercambio monetario con los bienes y servicios adquiridos.

Los parámetros económicos son mejorados con medidas de ahorro en los portadores energéticos, recursos materiales y humanos, aumento de la productividad, fabricación y sustitución de piezas de repuestos, soluciones innovadoras, cumplimiento de las resoluciones vigentes de control interno, control del cumplimiento de la gestión financiera sin afectar la calidad de los servicios.

4 b. Gestión de los recursos de información y conocimientos

Las informaciones de los gastos incurridos se analizan por áreas semanalmente en la Comisión de Divisas y en las reuniones de los lunes en la mañana y por último en el Consejo de Dirección y Consejo Económico se realiza mensualmente, existiendo centros de costos por áreas de trabajo, lo que posibilita que cada área analice y controle sus gastos ajustándolos estrictamente a sus necesidades y logrando eficiencia económica, también se han introducido planes de ahorro.

Se asegura y mejora la validez, integridad y seguridad de la información, mediante códigos informáticos que la protegen debidamente con el propósito de permitir el

acceso sólo a los usuarios convenientes y autorizados.

En cuanto a la información según se prevé en la planificación estratégica y la gestión organizativa, se efectúan todas las reuniones que cada comisión tiene prevista (en las esferas económicas de ahorro, energética, científica, y otras). A través de los murales se divulga el comportamiento de la organización y se particularizan informaciones de carácter general, empresarial, científica. Actualmente hemos logrado un incremento sustancial en la automatización y control computarizado de los procesos (económicos, tecnológicos, abastecimiento, control interno, capacitación e investigaciones), utilizando programas como Registros de Historias Clínicas, Registros de Expedientes, Registros de Profesionales, el ASSTNS en Contabilidad y Tempus en Recursos Humanos, entre otros, lo que ha permitido preparar las bases para el desarrollo de nuestra Intranet, logrando una interrelación armónica en los resultados, así como la mejora continua de la organización.

En todas las áreas del centro existen medios de computo que facilitan el buen desempeño de las actividades diarias y la estabilidad y fluidez de la información.

Con relación a la propiedad intelectual, la técnica quirúrgica implementada por el eminente profesor Dr. Orfilio Peláez Molina aún continua siendo patrimonio científico universal, como proceder quirúrgico y tratamiento que por decisión personal donó abiertamente a la comunidad científica mundial. Véase Fig. 4b

Otra innovación patentada para uso universal por la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial, No. 22933, es el Dispositivo Auxiliar para Punción Venosa sin Dolor. Véase Fig. 1a. 7

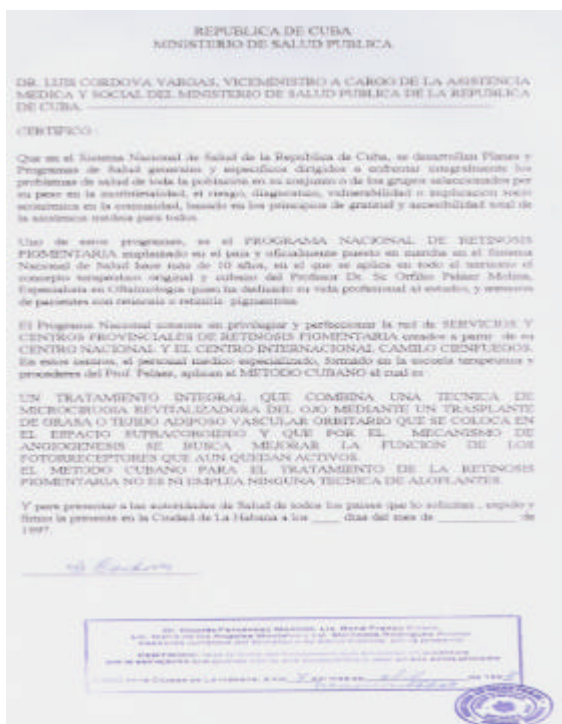


Fig. 4b. 1 Acta Legal de Aplicación de la Técnica Quirúrgica del Profesor Dr. Orfilio Peláez Molina

4 c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales

El inmueble que ocupa el Centro Internacional de Retinitis Pigmentaria, se mantiene en buenas condiciones debido al constante mantenimiento y remodelación de las tres edificaciones que lo conforman, manteniendo una imagen que se destaca y distingue en ambiente atractivo por el cuidado de sus áreas verdes y entorno.

La tecnología ha sido sustituida por tecnología de avanzada y ecológica a nivel de toda la institución dando mejores resultados y una alta precisión de los mismos obteniéndose mejor confort.
Véase Fig. 4c. 1

El material de uso diario es adquirido a proveedores que ofertan productos de marcas con garantía como la Johnson & Johnson, Degasa, etc. Véase subcriterio 2a

EQUIPO	UTILIDAD
Electrorretinógrafo Erev-light	Realiza investigaciones electrofisiológica de la retina.
Electrorretinógrafo Multifocal Roland	Realiza investigaciones electrofisiológica de la retina, con alta precisión y objetividad.
Campímetro Computarizado Octopus 101 Haag-Streit	Realiza las más modernas pruebas de Campo Visual, basada en los estándares Goldman.
Angiógrafo Computarizado Heidelberg Engineering	Permite obtener y procesar imágenes de los vasos de la retina con alta precisión.
Tomógrafo Flujiómetro Heidelberg Engineering	Permite realizar Tomografía de la retina y mediciones hemodinámica de la retina.
Ultrasonido ocular Cinescan BVI	Realiza el estudio ultrasónico del ojo, y cálculo de lentes intraoculares.
Excimer Láser Schwind Evisiris	Permite realizar cirugía refractiva con alta precisión y disminución del riesgo quirúrgico.
Topógrafo Corneal Optikon	Permite obtener una imagen precisa de formas, elevaciones y el poder dióptrico de la cornea desde varios puntos.
Paquímetro Ultrasonico Optikon	Medir el espesor corneal en diferentes puntos indispensables para la cirugía refractiva con el Excimer Láser.
Autorefractómetro Queratómetro Canon	Refracción computarizada objetiva y subjetiva del cristal o el defecto refractivo y medición del poder dióptrico de la cornea en el eje nasal.
Ultrasonido Aloka	Permite realizar estudios ultrasónico abdominal y del corazón.
Equipo de Rx Sedecal Toshiba	Realiza estudios radiológicos de alta calidad.
Microscopios Quirúrgicos Oftalmológicos Moller Wedel	Permite realizar la cirugía oftalmológica con gran precisión y comodidad para el cirujano.
Analizador Químico automatizado Elimat	Permite el análisis de muestra con gran precisión, automáticamente.
Equipo Quirúrgico Assistant	Permite realizar la cirugía de cámara posterior y anterior del ojo con gran facilidad de operación.
Estación de trabajo de Anestesia Drager	Apoya la anestesia con control computarizado, con mínimo gasto de agentes anestésico y oxígeno.

Fig. 4c. 1 Principales Adquisiciones Tecnológicas 1999 – 2003

Existe un stock de medidas sanitarias con relación a material de lencería y material quirúrgico dispuesto para la defensa, que se rota anualmente para su conservación, y garantía de esterilidad.

De las necesidades y adquisición de nuevas tecnologías se evalúan y seleccionan la de más prioridad a mediano y largo plazo, lo que hasta el momento nos ha reportado resultados altamente positivos, lográndose introducir nuevas tecnologías en el país como el tratamiento a la Cirugía Refractiva por el Excimer Láser, y mantener nuestras capacidades al máximo de explotación. Las fuentes de financiamiento se derivan de los resultados económicos obtenidos en los estados financieros, planificados mediante presupuesto del año en coordinación con los organismos rectores.

En cuanto a remodelaciones e instalaciones de nuevos equipos, se coordina con el Comité de Medio Ambiente y se tramita la licencia ambiental para cumplir con las legislaciones vigentes. Nuestra institución posee el Certificado de Administración Responsable de la Gestión Ambiental, la Licencia Sanitaria, el Premio a las Buenas Prácticas de Higiene y la Certificación de Protección al Medio Ambiente.



Fig. 4c. 2 Premio a Las Buenas Prácticas de Higiene



Fig. 4c. 3 Reconocimiento por Mejorar el Medio Ambiente

Se han destinados importantes recursos a la conservación del medio ambiente para minimizar los impactos ambientales:

- Climatización. Reducción del ruido desde 90 a 50 decibeles, con ahorro energético a partir de la computarización y automatización del control del sistema.
- Sistema de impulsión de agua. Reducción del ruido desde 70 a 32 decibeles, con ahorro energético a partir del bombeo de agua de acuerdo a la demanda solicitada reduciendo el consumo a partir del año 2001.
- Planta de Emergencia Isonorizada. Reducción del ruido desde 104 a 55 decibeles, y acomodo de carga para el sistema de emergencia.

MEJORAS	COSTO
Reposición de mobiliario en todas las áreas.	24166.68
Reposición de equipos de punta para oftalmología y anestesia.	11445.60
Pintura general de las áreas interiores.	4139.16
Reposición del equipamiento Gastronómico. (Comedor)	44506.52
Reposición de los falsos techos de todo el centro.	42123.43
Reposición de televisores y refrigeradores.	4799.10
Reposición de refacciones para grifería.	26043.00
Reposición de los sillones de ruedas.	3203.00
Montaje y reposición Fancoil.	14601.99
Reposición del sistema de climatización.	31299.84
Impermeabilización de ventanas. (Albañilería interior)	31993.02
Protección de las balas de gas.	1470.00
Sustitución de la planta eléctrica de emergencia.	85000.00
Remodelación del almacén.	14229.45
Reposición del sistema central de agua fría.	493177.04
Reposición de suavizadores de agua.	95000.00
Reposición de vehículos.	104150.80
Jardinería y Repoblación.	2500.00
Remodelación y climatización de la cocina comedor.	470.00
Salón de operaciones. (marquetería en aluminio)	10834.21
Remodelación de locales para ubicar equipos microcirugía ocular. (Excimer láser)	29645.17
Remodelación de baños.	3148.46
Remodelación escalera calle 13.	5021.62
Remodelación de la recepción.	3866.77
Construcción del taller de Prótesis Dental.	15611.31
Reparación de exteriores.	145819.46
Instalación de Pizarra Telefónica Mitel Super Console 1000	13800.00
Reposición del sistema contra incendio.	20932.00
Reposición de las camas de hospitalizados.	32041.73
Reposición de las camas y camillas del salón de operaciones	13500.00

Fig. 4c. 4 Mejoras implementadas

Nuestra entidad por sus características no produce materiales de desechos ya que su producción es el restablecimiento de la salud a los pacientes; en el caso de los recursos obsoletos no lo tenemos, toda vez que lo único que pudiera caer en esta situación son los medicamentos y material médico y se tiene establecido un plan de estricto cumplimiento en el cual al aproximarse el vencimiento y no ha sido consumido se procede a su traslado para consumo inmediato en otras entidades (hospitales, policlínicos) siendo esta otra forma de colaboración con la comunidad para evitar las pérdidas de los mismos.

Otros productos que se utilizan en la entidad como material de limpieza, vestuario y lencería, alimentos, etc., son adquiridos en la medida en que el servicio lo requiere por lo que hasta el momento no tenemos dificultad con productos obsoletos o de lenta rotación. En los casos en que se trasladan productos a otras entidades del Sistema Nacional de Salud, el importe obtenido por la venta de los mismos se aporta al presupuesto del Estado.

Los desechos peligrosos que se generan en la institución se producen durante las diferentes etapas de atención a los pacientes, estos no representan niveles de peligro potencial, no existiendo en nuestra institución desechos tóxicos ni sustancias radioactivas. Los desechos clasificados como peligrosos son: apósitos, algodón, gasas, agujas, jeringuillas, sondas y objetos perforocortantes, después de su utilización, a los que se les aplica la manipulación, traslado y deposición final según lo establecido por el Manual para el manejo de Desechos Peligrosos del Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología (INHEM), y de acuerdo a la Resolución 87/99 (Reglamento para el manejo de desechos peligrosos)

De los desechos sólidos se reciclan los plásticos, cartones, papeles, y cristales, los que se entregan a la Empresa de Recuperación de Materias Primas,

asimismo una parte de las maderas de los embalajes de los insumos que llegan al centro es utilizada en las labores de mantenimiento y los demás se entregan en materia prima.

Todos los equipos adquiridos son verificados a través de la División Tecnológica de Mantenimiento y Obras Menores, que comprueban que los mismos reúnan los requisitos de seguridad del trabajador y el Medio Ambiente y además verificados y calibrados.

Se rotan nuestros inventarios de materiales para lograr la optimización en sus usos, y se encuentran al día, no existiendo inventarios ociosos, se lleva control de sus fechas de vencimiento y en caso necesario se trasladan a otros centros según las regulaciones establecidas. Con relación a los medicamentos se mantiene su rotación según las exigencias y normas de conservación.

Ciclo de rotación de las cuentas por cobrar: El cobro cuando se realiza por programas se ejecuta al ingreso del paciente, sí es por otros tratamientos se realiza al egreso; en el caso de grupos por convenio, este se efectúa según la forma conveniada.

El ciclo de rotación de cuentas por pagar que mantiene nuestra entidad es de 30 días.

Se controlan debidamente los consumos emergentes manteniéndose el plan de ahorro energético que se chequea y controla diariamente brindándose esta información en la entrega de guardia administrativa existiendo aval de la Organización Básica Eléctrica de Ciudad Habana que somos centro cumplidor del Plan de Electricidad. Igualmente se controla dos veces al día el consumo de agua optimizando su uso, favorecido, no obstante el aumento de consumo por el alto índice de ocupación de la institución en estos dos últimos años nos hemos mantenido dentro

de la asignación. Las nuevas tecnologías introducidas respaldan estos ahorros.

El uso del combustible es regulado por tarjetas magnéticas y cupones asignados al personal autorizado para su uso, por lo que estos consumos son determinados. No contamos con depósitos de combustible con excepción del fuel oil utilizado por las calderas.

La efectividad del Plan de Ahorro se logra por la participación activa de todos los trabajadores ya que tienen conocimiento y conciencia de la necesidad de utilizar adecuadamente estos recursos optimizándolos al máximo. ^{Veáse Fig. 9b. 9}

En uno de nuestros procesos de apoyo diagnóstico, el de Imaginología, se produce plata residual en el proceso de revelación filmico (líquido fijador y placas), los que se entrega al Banco Nacional de Cuba, con periodicidad establecida mediante contrato.

4 d. Gestión de los recursos externos, incluidos asociados

La cooperación y las buenas relaciones con nuestros proveedores de servicios y de productos son vitales para cumplir con nuestro objetivo y estrategia, con el fin de lograr el involucramiento contando ya con proveedores que brindan variedad, calidad, precio, confiabilidad y convenios contractuales que garantizan el servicio con entrega oportuna.

^{Veáse subcriterio 2 a.}

Todas las acciones tanto correctivas como preventivas se encaminan a ampliar la capacidad de los servicios utilizándolos como oportunidad para contribuir, crecer y sobresalir; para lograrlo mantenemos relaciones mutuas de ganar – ganar con nuestros proveedores y asociados, mantenemos líneas de comunicación entre los niveles más apropiados para la rápida solución de los problemas que se presenten, evitando demoras que

repercutan en aplazamientos que afecten el proceso en general, lo que se garantiza con una relación contractual con cada suministrador – proveedor y estableciendo cláusulas que protejan convenientemente a la organización por demoras, mala calidad de los productos, bienes no suministrados u otros incumplimientos por las partes. Se evalúan, reconocen y estimulan los esfuerzos desplegados y los resultados positivos de nuestro asociados y proveedores al cierre de cada año, se realizan actividades conjuntas, científicas, expositivas y de promoción.

La institución con el fin de mantener la mejora continua establece criterios que permiten la participación e involucramiento de asociados y proveedores (institución que brinda apoyo a procesos y a eventos científicos como el Palacio de las Convenciones) estos criterios están establecidos a nivel estatal y de Consejo de Dirección de la institución para cubrir otros tipos de investigaciones de pacientes, intercambios científicos, gerenciales, investigaciones conjuntas. Todos estos asociados y proveedores están en contacto con nuestra institución y hay interrelación y apoyo mutuo. ^{Veáse subcriterio 1b}

En cuanto a los proveedores, una de las directrices fundamentales es procurar que cada vez mas crezca el porcentaje de compras a los nacionales, para involucrarlos en los procesos internos de diseño y mejora de los productos y servicios, se les solicita su cooperación. Dado el alto poder de negociación de los proveedores, se mantienen estrechas relaciones de colaboración y comunicación en las proyecciones mutuas; periódicamente, cada 3 a 6 meses o en ocasiones con más frecuencia se realizan intercambios con el fin de tener actualización en las líneas y calidad de los productos de nueva incorporación al mercado o los que sean mejorados.

5. CLIENTES

5 a. Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios.

El servicio que ofrece nuestra institución es el tratamiento a la Retinosis Pigmentaria, único en el mundo, creado por el profesor Dr. Orfilio Peláez Molina, quien realizó investigaciones por más de 40 años; esta novedosa terapéutica ha obtenido prestigio nacional e internacional con resultados satisfactorios, que se demuestran en la atención a más de 10 000 pacientes, incluyendo todos los nacionales y otros procedentes de 80 países.

En los últimos años, no sólo se ha mantenido la atención a los pacientes, sino que se ha perfeccionado en cuanto al conocimiento de la enfermedad y el mejoramiento de las tecnologías aplicadas para el diagnóstico y tratamiento.

Para conocer las necesidades de nuestros pacientes le realizamos encuestas de expectativas a su llegada, entrevistas personales, opiniones espontáneas y encuestas escritas; estos instrumentos los aplicamos en 4 idiomas, (Español, Ingles, Italiano y Portugués), existiendo un Comité de Evaluación de la Satisfacción de Pacientes y Familiares, también se analizan los planteamientos o manifestaciones que puedan aportar no conformidad o sugerencias, a través del personal de contacto directo.

Véase subcriterio 2a

Los pacientes potenciales, o sea, los que ya han establecido comunicación con la institución, se le satisfacen sus necesidades de información por vía telefónica, vía electrónica (Fax o correo) o contacto personal con funcionarios de la institución o representantes por países y a su vez se exploran necesidades específicas individuales (discapacidades, preferencias, idiosincrasia) Después de

establecida esta primera comunicación, sino se han presentado, en un plazo de 2 a 3 meses se les envía carta de interés.

Véase Fig. 5a. 3

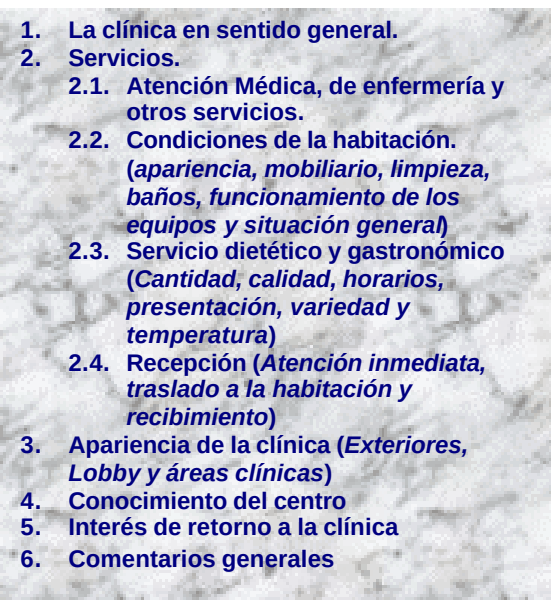


Fig. 5a. 1 El contenido de las encuestas cubre todos los aspectos de interés

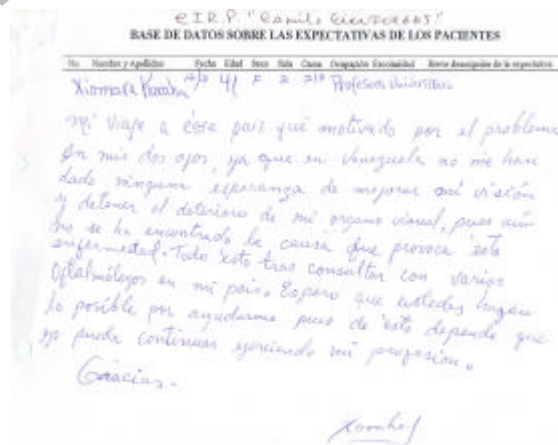


Fig. 5a. 2 Expectativa

Los requisitos específicos del paciente se determinan cuando este envía su resumen de historia clínica y es evaluado por el equipo multidisciplinario, o cuando viene directamente y se acoge al programa de una semana de evaluación, los requisitos legales y reglamentarios relacionados al servicio que ofrece nuestra institución se determinan con la

aceptación del paciente cuando da su conformidad por escrito de recibir el tratamiento médico quirúrgico correspondiente a su enfermedad. Véase Fig. 5a. 4



Fig. 5a. 3 Carta de Interés



Fig. 5a. 4 Acta de Consentimiento

Las solicitudes de atención médica especializada que se brindan en nuestra institución están determinadas por los logros y prestigio alcanzado; gracias a la labor del equipo multidisciplinario formado por el Profesor Dr. Orfilio Peláez Molina; en estos momentos ha continuado su desarrollo científico bajo la dirección del Profesor Dr. Obel García Báez.

El proceso de identificación de mercados y de grupos potenciales se realiza trazándose estrategias para cada país, teniendo en cuenta indicadores demográficos, estas estrategias se basan en un dinámico y continuo proceso que incluyen: Plan de Comercialización, Plan de Fidelización, un especialista por área geográfica, participación en eventos nacionales e internacionales y reuniones con representantes de Turismo y Salud, con turoperadores, con presidentes de sociedades y otros. Véase subcriterio 2a

ACCIONES	METODOS	CUMPLIMIENTO	PARTICIPANTE
Enviar carta para ver por qué no han regresado y saber como están	Plan de rescate, revisión de la Base de Datos y buscar ficha de regreso.	Cada 3 meses	Vicedirección Comercial y Médico de Asistencia
Comprobación de respuestas.	Se le escribe rectificando respuestas e interesándose por su posible viaje para tratamiento.	De 2 a 3 meses después de la respuesta.	Vicedirección Comercial y Médico de Asistencia.
Cumpleaños	Pastel, felicitaciones	Fecha de Cumpleaños.	Relaciones Públicas, Alta Dirección, colectivo del piso y otros pacientes de su país.
Días Festivos	Felicitaciones, tarjetas y flores individual o a cada mujer.	Día Internacional de la Mujer 8 de Marzo	Relaciones Públicas y Alta Dirección.
Navidad	Comida tradicional de navidad a pacientes en el Solarium	25 de Diciembre	Relaciones Públicas, todos los pacientes y acompañantes y miembros de la Alta Dirección.
Fin de Año	Comida tradicional cubana	31 de Diciembre Año Nuevo y el Triunfo de la Revolución.	Relaciones Públicas, pacientes y acompañantes, trabajadores y miembros de la dirección.
Regalo de Flores	Obsequio de ramos de flores	Al día siguiente de su llegada cuando han venido en más de 3 ocasiones.	Alta Dirección, Relaciones Públicas.
Complacencias	Se le separa el piso y habitación solicitada.	Siempre que lo soliciten o se conozca	Registros Médicos, Enfermería y Servicios.
Satisfacción	Preparación de comidas típicas de su país.	Según la demanda de los pacientes	Dpto. Dietético, Dpto. Cocina, Gastronómicos

Fig. 5a. 4 Parte del Programa de Fidelización

La atención hacia los pacientes y familiares se expresa en la política de calidad de nuestra institución, donde la solidaridad humana y el respeto a nuestros pacientes se encuentran reflejados en los 10 Mandamientos que nos distinguen. Véase Fig. 2a. 1

5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios.

El tratamiento creado por el profesor Peláez Molina fue diseñado como una técnica quirúrgica para detener el proceso de avance de la Retinosis Pigmentaria que ha resultado novedoso y de gran éxito ya que no existe ningún otro tratamiento para esta enfermedad, que lleva al paciente a la ceguera total, por tal motivo ha sido una esperanza para estos enfermos tener la posibilidad de que se le aplique este tratamiento y resuelvan su problema ya que el mismo detiene el proceso de la enfermedad y según el estadio de la misma mejora en su agudeza y campo visual. Véase subcriterio 6a

Otro diseño que ha tenido aplicación universal también muy novedoso ha sido el Dispositivo Auxiliar para Punción Venosa sin Dolor. Véase Fig. 6b 5 y Fig. 1a 7

La innovación y la creatividad son fuentes de desarrollo, lo que ha posibilitado mejorar nuestros servicios, siendo de gran beneficio para nuestros pacientes, como se describe en el subcriterio 3a, por ejemplo el Dispositivo Auxiliar para Punción Venosa sin Dolor, que ha alcanzado el Premio Nacional de Diseño, y se ha contratado para su comercialización en otros países. También el tratamiento ha sido mejorado disminuyendo las molestias en el post operatorio; se continúa investigando ya que el origen de la enfermedad es genético con el fin de obtener nuevos y mejores resultados. La alta dirección apoya en la actividad innovadora.

Véase Fig. 1ª 9 y 9b.11

Desde que se reciben a los pacientes y se le realizan las primeras investigaciones, la institución tiene como política de ética y respeto darle la respuesta de las posibilidades que tiene cada uno al someterse al tratamiento, hecho que estos consienten por escrito.

Asimismo el equipo multidisciplinario da respuesta, cuando no contamos con posibilidades de tratamientos diferentes al que ya tienen en su país. Véase Fig. 5c 1

Hasta diciembre del 2003 se han atendido 22 397 pacientes de 80 países, 6724 hospitalizados y 15 663 por consulta externa; no hemos tenido reclamaciones de los servicios brindados, por el contrario, felicitaciones y aumentos de nuestra demanda.

Ciudad de La Habana, 16 de octubre de 2003

Atte: Dr. Obel García Báez
Director General
CIRP "Camilo Cienfuegos"

Estimado Dr. Obel García:

Le reitero nuevamente mi saludo y agradecimiento por su valiosa atención y colaboración. Atención que ha ayudado a mi tranquilidad y recuperación de esta retinosis pigmentaria.

No obstante, también quiero hacerle llegar mediante esta carta mi agradecimiento y felicitación al personal que aquí labora y que de una u otra forma prestó su servicio a mi persona. Este personal médico, de enfermería, de limpieza, relaciones públicas, de admisión y del comedor, que con sus palabras, ternura, cariño y carisma alentaron mi espíritu y estado emocional y así como también lograron con su atención y estima que mi estadía en este centro médico se convirtiera en un sendero de armonía, paz y tranquilidad.

A usted y a todo su personal, mil gracias y muchas felicitaciones.

Atentamente,

Irene Bigott Rodríguez
Habitación 305

Fig. 5b. 1 Felicitación de un paciente

Nuestra institución es centro rector en investigación del Programa Nacional de Retinosis Pigmentaria, siendo líder en el fomento y desarrollo del mismo en todo el país, y destacándose en el apoyo a todos los centros provinciales en su gestión integral, que aseguran la atención a los pacientes afectados de esta enfermedad, distribuidos en 14 centros provinciales que atienden a 4123 pacientes, comprendidos en 2435 familias. Véase Fig. 5b. 2

A escala mundial, somos únicos y líder con gran prestigio, lo cual ha quedado demostrado en los Simposios Internacionales de Retinosis Pigmentaria, donde especialistas reconocidos internacionalmente han participado exponiendo la experiencia obtenida en sus países de la efectividad de este tratamiento.



Fig. 5b. 2 Actividad Científica con Especialistas Extranjeros

5 c. Se fabrican, suministran y mantienen productos y servicios.

Nuestra organización tiene un sistema de brindar servicios con alta calidad científico técnica e informar con la finalidad de satisfacer todas las necesidades de nuestros pacientes, más que ofertar, nuestras premisas principales son la ética, la profesionalidad, el prestigio, y el respeto al paciente, teniendo presente nuestra Misión y Valores; no obstante utilizamos diferentes formas de dar a conocer la atención y tratamiento que brindamos:

- Sitio Web:
www.infomed.sld.cu/instituciones/rp/indice.htm
- Revistas científicas, Revistas aéreas y Guías de Turismo
- Plegables, libros, carpetas, almanques, tarjetas de felicitación, boletines.
- Eventos científicos

- Información a todas las representaciones de Cubanacán Turismo y Salud en el exterior
- Encuentros con diplomáticos de las embajadas en Cuba, a residentes extranjeros, personas de negocios, médicos y relacionistas públicos de los hoteles

Nuestros profesionales hacen promoción por diferentes áreas y países, preparando un dossier que facilita la divulgación y mercadotecnia de la actividad, participando en eventos científicos nacionales e internacionales y haciendo promoción dirigida. También, nuestros pacientes y familiares divulgan y promocionan nuestros servicios. Todas estas vías han permitido alcanzar tendencias de crecimiento hasta el punto de mantenernos con todas nuestras capacidades cubiertas y en ocasiones frecuentes crear alternativas de alojamiento para satisfacer el aumento de la demanda.

Véase Fig. 6a 4, 6a 5 y 6a 6

Se brindan servicios según las necesidades de nuestros pacientes, ya que se pueden tratar otras enfermedades al mismo tiempo que reciben el tratamiento oftalmológico, de los que podemos destacar no solo, los que corresponden a la especialidad, sino además:

- Medicina Interna
- Ginecología
- Ortopedia
- Máximo-Facial
- Estudios Endoscópicos
- Cirugía Reconstructiva
- Estomatología
- Estudios Imagenológicos especializados

Se toman todas las medidas necesarias para darle al paciente a su llegada un recibimiento en el aeropuerto, utilizando un transporte que posee todas las condiciones y ya en la clínica el médico especialista de guardia y la supervisora licenciada en enfermería, lo esperan en la recepción para darle la bienvenida, y

trasladarlo a su sala de hospitalización, donde se efectúan las primeras observaciones y evaluación médica y de enfermería, concluido este proceso el paciente queda acomodado y ambientado en su habitación.

El programa se cumple estrictamente dentro de los parámetros de tiempo establecidos, o sea, de 7, 14 ó 21 días, esto es en caso del tratamiento a la Retinosis Pigmentaria. Cuando el convenio es para tratamiento de otras enfermedades, los parámetros se cumplen según lo conveniado con el paciente según sus necesidades y sus deseos, contando con la infraestructura garantizando la calidad y seguridad en la atención hospitalaria.

5 d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes.

El enfoque de las relaciones con los pacientes se traduce en política y objetivos y la propia estrategia de trabajo de la institución, lo cual solo es posible a partir de una ética médica, un trato especial y una garantía de los resultados del tratamiento.

Las relaciones con los pacientes se cultivan y mejoran de forma permanente a través de despachos, llamadas Telefónicas, en encuentros en sus habitaciones cuando la alta dirección realiza recorrido por las áreas o ellos solicitan la entrevista; también existe contacto directo cuando se realizan actividades conjuntas, además del intercambio permanente con los médicos, enfermeras y todos los que forman parte del equipo de atención directa, creando un ambiente personalizado que les brinda seguridad y tranquilidad, sintiéndose como en familia donde se celebra cumpleaños colectivos, estrechándose más las relaciones afectivas lo que ha provocado que muchos pacientes que han terminado su tratamiento, vengan a visitarnos y soliciten

pasar su estadía en nuestro centro. Véase Fig. 5a. 4

El proceso de identificación de los elementos asociados a la calidad del servicio se desarrolla por el continuo intercambio con los pacientes, sobre la base de satisfacer con calidad sus necesidades para que el estado psíquico de los mismos, sea el más favorable al recibir el tratamiento, en un ambiente afectivo, solidario y seguro.

El proceso de análisis teniendo en cuenta la mejora de las relaciones con los pacientes se efectúa por la alta dirección, por grupo de pacientes y países atendiendo a su idiosincrasia, costumbres y niveles de preferencia, de donde surgen las directrices específicas para la atención a cada grupo, lo que conlleva a ampliar, mejorar y fortalecer las relaciones con las Sociedades de Retinosis y los grupos de pacientes.

Cuando se analizan en el Comité de Satisfacción de los Pacientes y Familiares las sugerencias, solicitudes adicionales o no conformidades de los pacientes, se evalúan igualmente las respuestas o soluciones emitidas y se trazan directrices para mejorar o ratificar la solución o respuesta dada, las que se toman como acuerdo del comité y estas se utilizan como acciones preventivas.

Las expectativas de los pacientes son satisfechos en la generalidad de los servicios. En el caso específico de la atención médica cuando el paciente tiene un diagnóstico no favorable esta información se tramite al paciente con toda la ética y profesionalidad que requiere el caso.

Las no conformidades del paciente y su familia pueden llegar por diferentes vías:

- De forma directa.
- Llamadas telefónicas
- Mediante entrevistas realizadas
- A través de encuestas.

- Opiniones espontáneas escuchadas por el personal de contacto.
- Anotaciones reflejadas en el Libro del Cliente/Paciente que existe de acceso a todos.

Como en toda actividad médica, el propio tratamiento aplicado al paciente, incluye el chequeo evolutivo diario por el equipo multidisciplinario que lleva el caso, en la última semana de tratamiento se realiza el chequeo evaluativo, donde se conocen el resultado final.

También se mantiene contactos de seguimiento y evaluación en sus países de origen por los especialistas que les atendieron en nuestra institución.

El equipo médico que atiende al paciente tiene total autoridad para determinar y orientar cualquier cambio que requiera el tratamiento y exigir el aseguramiento técnico-material que se necesite, incluyendo atención de terapia intensiva, lo cual está altamente priorizado en todas las áreas. Igualmente las Licenciadas Supervisoras, Jefas de Sala y Jefes de Turno tienen a su disposición los medios necesarios para resolver los problemas operativos que surjan o solicite el paciente, siendo claro para todas las áreas de apoyo que la atención al paciente tiene la máxima prioridad, incluyendo atención especializada para satisfacer sus necesidades. ^{Veáse Fig. 2a 1}

Antes de llegar al centro el paciente tiene acceso a todo el personal clave a través de fax, correo electrónico o teléfono. Ya hospitalizado tiene acceso a todos los directivos y trabajadores, por vía directa, en las oficinas, en sus habitaciones o de la forma que ellos deseen realizar el intercambio. Los pacientes y familiares reciben toda la información en su hospitalización hasta su egreso; esto incluye, fotocopia de todos los documentos correspondientes a su historia clínica e investigaciones, certificado médico y otros documentos

para asuntos legales que necesiten, toda esta documentación se les legaliza a través de sus embajadas.

La innovación y la creatividad se ponen en función de la mejora de los servicios que brindamos de forma tal que sea más llevadera y agradable su estancia y tratamiento, ejemplos:

- Dispositivo Auxiliar para Punción Venosa sin dolor, que elimina el dolor al punccionarse.
- Pasamanos guías, facilitan la traslación a los pacientes con discapacidad visual.
- El tratamiento quirúrgico a la Retinosis Pigmentaria, innovación que ha sido mejorada en su proceso terapéutico para beneficio del paciente.

Se han obtenido mejoras organizativas, en la utilización de productos o equipamientos adecuados y biodegradables en las diferentes labores, mayor calidad y efectividad en la atención que brindamos, mayor integración al trabajo en equipos.

El sistema de satisfacción tiene constante retroalimentación, siendo dinámico y eficiente, involucrando a todos los trabajadores en el mismo, la dirección es altamente receptiva; lo que ha permitido mejorar el sistema creando nuevas formas para adquirir información de las necesidades y expectativas de nuestros pacientes:

- Reproducción de las encuestas en 4 idiomas (Español, Ingles, Italiano y Portugués)
- Ampliación de los comités y comisiones asesoras.
- Aplicación de encuestas en forma de expectativas.
- Aplicación de encuestas en forma de entrevistas.
- Ampliación del Plan de Fidelización al Paciente.

^{Veáanse Fig. 5d. 2 5a. 1 y 5a. 2}

ENCUESTA SOBRE LA SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN RECIBIDA

PACIENTE: _____

EDAD: _____ SEXO: _____ NIVEL ESCOLAR: _____ PISO: _____ CAMA: _____

FECHA: _____

Califique, marcando con una cruz, los aspectos de la atención que se le recibió en este servicio, otorgándole un valor del 1 al 5 teniendo en cuenta que el 1 es lo peor y el 5 lo mejor.

1. La calidad de la atención administrativa recibida	1	2	3	4	5
2. La calidad de la atención médica recibida	1	2	3	4	5
3. La información sobre su enfermedad y el tratamiento	1	2	3	4	5
4. La atención y el trato brindado por enfermería	1	2	3	4	5
5. La administración de los medicamentos indicados	1	2	3	4	5
6. La rapidez de realización de los exámenes indicados	1	2	3	4	5
7. La rapidez con que se han realizado los internamientos	1	2	3	4	5
8. La atención y educación del personal auxiliar	1	2	3	4	5
9. La atención recibida en otros departamentos	1	2	3	4	5
10. Las comodidades y estado y estado de la habitación	1	2	3	4	5
11. La frecuencia en el cambio de la ropa de cama	1	2	3	4	5
12. La higiene y limpieza de la sala	1	2	3	4	5
13. La calidad de la confección de los alimentos recibidos	1	2	3	4	5
14. El cumplimiento de la dieta alimenticia indicada	1	2	3	4	5
15. El cumplimiento del horario de las comidas	1	2	3	4	5
16. La climatización de la sala	1	2	3	4	5
17. El servicio telefónico a su disposición	1	2	3	4	5
18. Los elementos de recreación disponibles	1	2	3	4	5

Integramente considere que la atención recibida ha sido:

___ Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy mala

A su mismo me considere con relación a los resultados de la atención:

___ Satisfecho ___ Medianamente satisfecho ___ Insatisfecho

Expresar cualquier observación o sugerencia que considere para mejorar el servicio para la atención de futuros pacientes.

Fig. 5d. 2 Encuesta en forma de Entrevista

Existe un sistema de atención a no conformidades y sugerencias controlado por el Comité de Evaluación de la Satisfacción a Pacientes y Familiares que interviene con plena autoridad en los procesos y toma inmediatamente las medidas necesarias para la solución de las mismas, en caso que sea el director el que debe dar respuesta por la importancia del planteamiento, esta se ofrece en un plazo no mayor de 24 horas. Hasta el momento siempre que ha surgido una problemática se le ha canalizado rápidamente, dado la autoridad que tiene, el personal de contacto directo. Este sistema se evalúa y analiza a través de los informes que se entregan a la alta dirección en primera instancia y después en el consejo de dirección. Cuando este análisis se presenta en esta reunión ya se ha procesado anteriormente por todos los miembros del comité de evaluación de la satisfacción de pacientes y familiares.

Las mejoras al sistema se han logrado en las discusiones de los problemas con los diferentes departamentos y en medidas orientadas y aprobadas en el consejo de dirección. También se han creado

subcomisiones que han colaborado en las mejoras.

Hemos tenido otras mejoras como las reuniones del representante de la calidad del centro y la alta dirección con los colectivos de trabajadores, así como en la recogida de información directa por los funcionarios sobre higiene y alimentación no esperándose a la realización de las encuestas.

Los departamentos y vicedirecciones realizan su reunión mensual donde en el orden del día se incluye un punto sobre la calidad en los servicios que se brindan, se plantean y canalizan las problemáticas existentes, independientemente de que los problemas individuales se analizan directamente cuando surgen, teniendo presente si se han emitido quejas, la disciplina laboral, la actitud ante el trabajo, las opiniones de los jefes y los compañeros, con la presencia del sindicato realizándose evaluaciones periódicas que han aumentado el compromiso de cada uno de los trabajadores frente a los colectivos, apreciándose una mejoría en la calidad y en el resultado del trabajo que se realiza.

6. RESULTADOS DE CLIENTES

6 a. Medidas de la Percepción

El conocimiento integral del paciente que incluye sus generalidades y particularidades, forma parte esencial del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y el Medio Ambiente, existiendo diferentes formas para conocer sus exigencias de acuerdo a su idiosincrasia, discapacidad, país de origen, religión y otras especificidades como son:

- Expectativas.
- Encuestas.
- Opiniones espontáneas.
- Intercambios formales e informales.
- Intercambios diarios con el personal de contacto directo.

Las encuestas aplicadas a los pacientes reflejan las formas de expresar la opinión que tienen de nuestros servicios, estas fueron validadas por un grupo multidisciplinario de especialistas de servicio, constituyendo el medio fundamental para medir el grado de satisfacción de pacientes y familiares y su percepción de la calidad que le brindamos. ^{Vease Fig. 5a.1}

A través de las encuestas de expectativas obtenemos la información inicial de que es lo que aspira nuestro paciente al solicitar los servicios de salud en este centro. Las opiniones espontáneas son

muy valiosas pues nos permiten aplicar medidas inmediatas y eficaces, estas son escuchadas por el personal de contacto y existe el mecanismo para ser rápidamente canalizada. ^{Vease Fig. 6a. 2}

Las Expectativas de nuestros pacientes son ampliamente superadas pues todos es su totalidad esperan obtener cambios importantes su estilo de vida a partir de la recuperación visual, lo que ocurre en más del 90% de los pacientes atendidos.

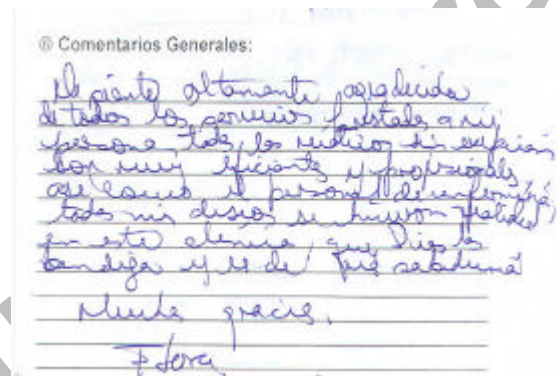


Fig. 6a. 2 Felicitación de un paciente

También aplicamos otro tipo de encuesta en forma de entrevista se usa con el mismo fin pero está es más dirigida y determina fundamentalmente la satisfacción o no de los servicios por puntuación que da indicadores que se pueden cuantificar con escala de valores del 1 al 5. ^{Vease Fig. 6a. 3}

	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%	Total	%
Encuestas Realizadas	273		253		285		322		495		1627	
Preguntas Realizadas	4970		6056		5968		5899		8272		31165	
Preguntas Contestadas	4885	98.2	5213	86.1	5633	94.4	5817	98.6	8251	99.7	29649	95.1
Excelentes	2513	51.4	2440	46.8	3566	63.3	4324	74.3	6221	75.4	19064	64.3
Buenas	1959	40.1	2327	44.6	1828	32.5	1304	22.4	1853	22.4	9271	31.1
Regulares	387	8.0	429	8.2	217	3.8	174	3.0	165	1.8	1222	4.3
No Conforme	26	0.5	17	0.4	22	0.4	15	0.3	12	0.4	92	0.3

Fig. 6a. 1 Resultados de Encuestas de Satisfacción por Acápites 1999 - 2003

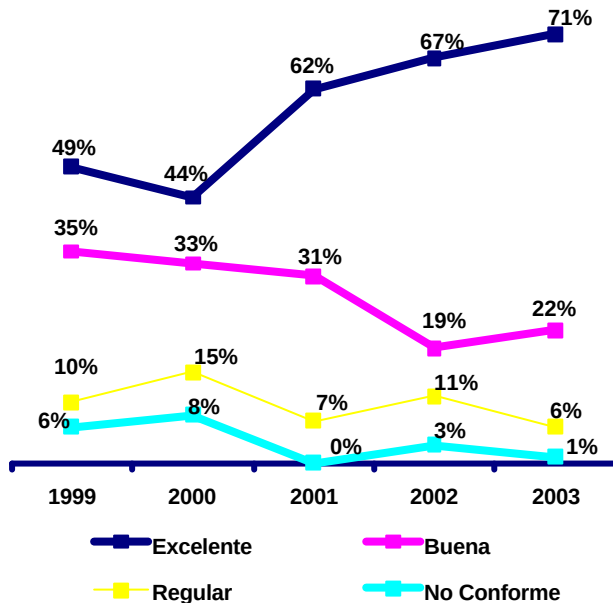


Fig. 6a. 3 Resultados de encuestas en forma de entrevista 1999 - 2003

Un ejemplo de incremento en la satisfacción de los pacientes está visualizado en el 6a 1

Se realizara un análisis por las jefas de salas de cada encuesta, valorando los acápites y las preguntas respondidas como no satisfactorias son canalizadas de inmediato, cada mes se contabiliza cada punto encuestado, se realiza un informe a cada miembro del Comité de Satisfacción y al presidente del Comité de Calidad, igualmente al Director y Vicedirector Administrativo, se discute en cada Consejo de Dirección, donde las no conformidades ya han sido resueltas y si es de mayor envergadura y de presupuesto se lleva propuesta al Consejo de Dirección de posibles soluciones. Para viabilizar todos los planteamientos por el personal de contacto, estos en general lo realizan de manera inmediata en caso que la respuesta involucre a altos directivos se da en un plazo no mayor de 24 horas. Véase Fig. 6a. 4

Se encuestan cada año un 95% de los pacientes egresados y en pacientes

ambulatorios son encuestados el 50%, el rango de valoración de la atención que brindamos es evaluada de bien y excelente en el 96% de las mismas.

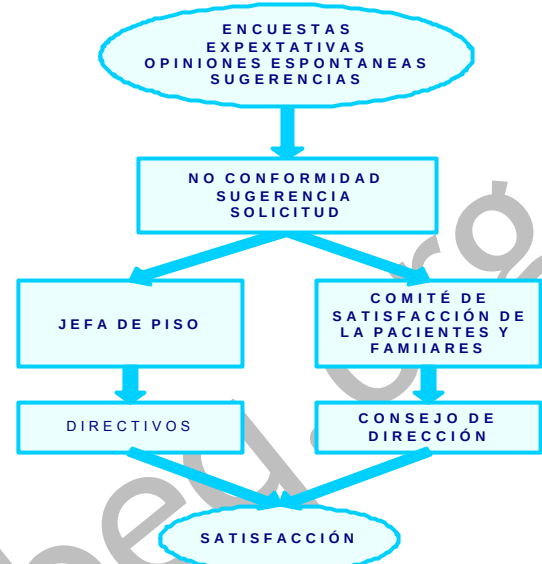


Fig. 6a. 4 Flujo de no conformidades

Las necesidades y expectativas de los pacientes y la atención a su enfermedad es el requisito de calidad fundamental, el Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria presenta un elevado grado de satisfacción de este indicador, quedando demostrado en la repitencia de pacientes y el aumento gradual de la afluencia y la demanda, también en la cantidad de felicitaciones que se reciben y el prestigio nacional e internacional entre los profesionales de la oftalmología.

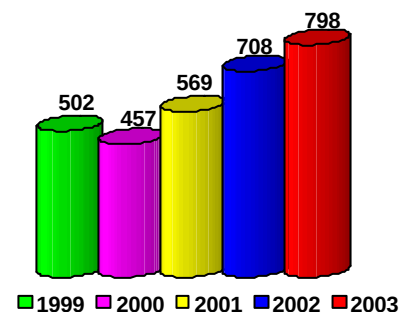


Fig. 6a. 5 Ingresos de pacientes 1999-2003

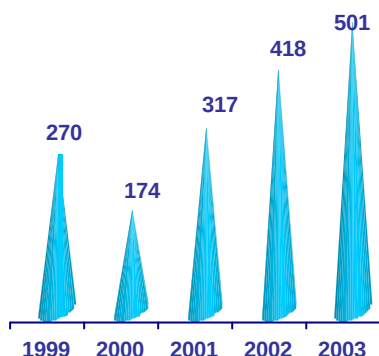


Fig. 6a. 6 Nuevos ingresos 1999 -2003

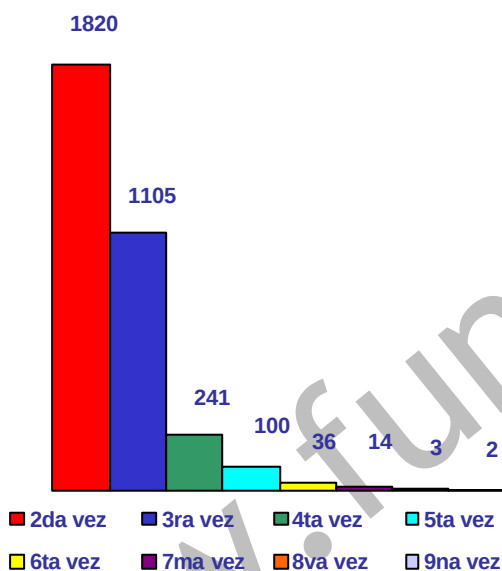


Fig. 6a. 7 Repitencia de pacientes

No hemos tenido ninguna reclamación por la atención que se ha brindado desde nuestra apertura, habiéndose ofrecido servicio a 30 989 entre pacientes nacionales y extranjeros hospitalizados y ambulatorios.

En las encuestas aparecen todos los servicios pero de ellos hay varios que son relacionados con la seguridad y la vida de los pacientes que no son perceptibles, pero si se tienen documentados y muy

controlados, estando sustentados en los valores de los trabajadores:

- Seguridad y Protección de su salud, personal y sus bienes.
 - Controles físicos, químicos, biológicos y bacteriológicos garantizando la asepsia en los procedimientos quirúrgicos
 - Control y prevención de infecciones
 - Uso de productos no contaminante, ni tóxicos para la salud
 - Conservación y preservación del medio ambiente
 - Proveedores con garantía de calidad
 - Competencia y desempeño profesional
 - Resultados de evaluaciones, de auditorías concurrentes y retrospectivas
 - Supervisiones programadas y sorpresivas
- Tecnología Ecológica y de Avanzada.
 - Documentación técnica reglamentada
 - Entrenamiento
 - Proveedores de tecnología con certificación de calidad

La institución es accesible a todos los pacientes que solicitan atención, incluyendo pacientes que envían su expediente y después de evaluados se determina por los especialistas que no podemos resolverle su problema porque ya tienen un tratamiento adecuado, si insiste se le aclara que si es su deseo puede venir a realizarse una semana de evaluación; somos éticos y profesionales en la evaluación y respuestas para evitarles gastos y molestias de viaje sin una seguridad de poderles aplicar el tratamiento correcto, ya que hay patologías de oftalmología que tienen un tratamiento específico universalmente, no siendo así en la Retinosis Pigmentaria. Las respuestas negativas es referente a que ya tienen un tratamiento adecuado.

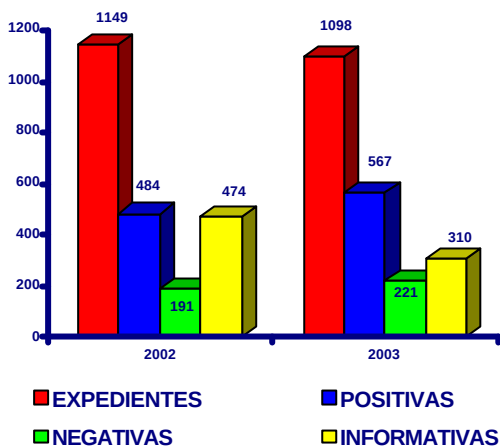


Fig. 6a. 8 Expedientes Tramitados

Todos los directivos son fácilmente accesibles para pacientes y familiares, ya que los mismos permanecen más de 10 horas diarias en el centro, hacen recorridos por las diferentes áreas, y responden con inmediatez a los intercambios o contactos solicitados.

La estrecha relación y colaboración del trabajo en equipos facilita los servicios durante las 24 horas de cada día. Estos se controlan y evalúan diariamente a las 8:00 am, siempre jerarquizados por un especialista médico de guardia, licenciada en enfermería como supervisora y un jefe de turno administrativo, que cohesionan todo el trabajo a realizar, independientemente del personal administrativo que desempeña sus funciones en horarios diurnos.

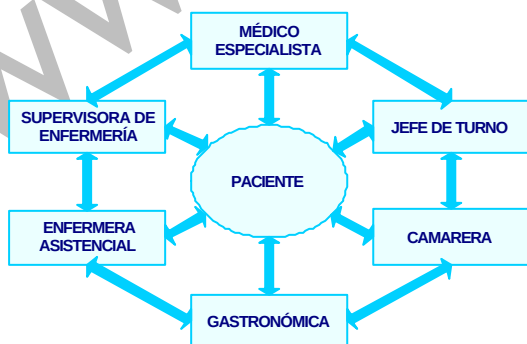


Fig. 6a. 9 Flujo de Información a paciente

Los planes de comercialización y la captación de pacientes se realizan sustentados en programas establecidos. No obstante cuando el paciente plantea necesidad de modificaciones, por diferentes razones (tiempo, financieras, u otras), se elabora un plan acorde a las necesidades del mismo lográndose un 100% de satisfacción en esta gestión.

Los valores que nos distinguen exigen alta sensibilidad por parte de todos los implicados en los procesos, lo que se corrobora en las frecuentes opiniones de afecto y felicitaciones verbales, escritas, en la prensa y otros medios de difusión masiva.

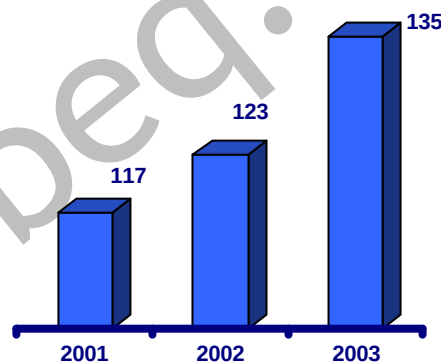


Fig. 6a. 10 Felicitaciones Recibidas en las encuestas

El prestigio nacional e internacional que tenemos, los reconocimientos individuales y colectivos obtenidos, las auditorias, el desarrollo de los centros provinciales a través de todo el país, las actividades científicas como simposios y talleres, evidencian la calidad en la atención de salud que brindamos. La filosofía de calidad de la organización se sustenta en el conocimiento, los valores y en cada acción que se realiza durante las 24 horas del día. Véase subcriterio 8a.

El valor cualitativo de nuestro servicio se refleja en los pacientes y sus familiares que mejoran su calidad de vida, son prácticamente inexpresable las experiencias vividas al observar la recuperación de nuestros pacientes, como individuo y como ser social, teniendo en cuenta que

en el 94% de los mismos se evidencian cambios en los estilos de vida, sin contar con las contribuciones sociales que esto implica; estos resultados unido al prestigio alcanzado por el sistema de salud cubano, y los valores y principios que nos distinguen responden a la fiabilidad y garantía de la atención y los servicios que ofrecemos.

La innovación terapéutica diseñada por el Profesor Dr. Orfilio Peláez Molina, abre un camino de luz y esperanza para los pacientes afectados de esta enfermedad en todo el mundo; se trata de una técnica quirúrgica combinada con ozonoterapia, electroestimulación y medicamentos, que desde su creación se ha perfeccionado en beneficio del paciente, inicialmente debía mantener los ojos ocluidos de 5 a 7 días, en la actualidad esa molestia se mantiene solo por 24 horas.

Los estudios realizados evidencian que en el 78% de los pacientes tratados se ha detenido el avance de la enfermedad, el 16% mejora el campo y agudeza visual y solo el 6% sigue el curso de la enfermedad.

Estamos orientados hacia la necesaria protección del Medio Ambiente, nuestra organización ha implantado y está desarrollando esta gestión basándonos en la norma ISO 14 000, los resultados de este trabajo se evidencian claramente en los logros alcanzados al respecto:

- Licencia Sanitaria.
- Estudios de los residuales sólidos y líquidos
- Programa de manipulación de desechos peligrosos.
- Certificado de administración responsable de la gestión ambiental.
- Reconocimiento por eliminar fuentes contaminantes y mejorar el medio ambiente de Ciudad de la Habana.
- Premio Provincial de Medio Ambiente.
- Reconocimiento del Consejo municipal

Veáse 8a 1

Contamos con literatura científica publicada, basada en investigaciones sobre Retinosis Pigmentaria y su tratamiento realizada por el Profesor Dr. Orfilio Peláez Molina sobre (dispuestas en las librerías nacionales e internacionales)

La documentación técnica esta basada en la historia clínica de cada paciente con todos los resultados de sus investigaciones y procedimientos realizados, de los que se les entrega copia a cada paciente y queda el original como documento legal en nuestros archivos con registros y códigos que lo individualizan, también se archiva en formato electrónico.

La competencia y el desempeño de los trabajadores esta dada por el tiempo de orientación y adiestramiento a su ingreso al centro, por el plan de desarrollo de entrenamiento específico en su área de trabajo y por la evaluación que se le realiza de sus funciones, lo que ha permitido alcanzar niveles satisfactorios en el comportamiento, demostrando disposición de colaboración cada vez que sea necesario con disciplina y responsabilidad.

Todo el equipamiento tecnológico que utilizamos en la institución cuenta con sus manuales de uso y otras documentaciones técnicas requeridas como tarjetas control de verificación y calibración.

Los equipos utilizados para los estudios e investigaciones en nuestros laboratorios, poseen los certificados de aptos requeridos y se les realizan las inspecciones periódicas correspondientes, con lo que se garantiza la fiabilidad de los resultados. Las verificaciones y calibraciones la realiza el Instituto Nacional de Investigaciones en Metrología.



REPUBLICA DE CUBA
OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN
SERVICIO NACIONAL DE METROLOGÍA
Certificado de Verificación

Certificado No. _____
Denominación del instrumento: Diámetro No. de serie: 48
Fabricante: Medición Modelo: Sc 21
Rango de medición: 1.2 mm Clase: 1.1
Pertenece a: Dr. Higinio Camilo Cienfuegos
(Nombre de la identidad y dirección)
Ha sido verificado conforme a: NCT 1.2
Patrones utilizados: frase de medida 1.2

Se declara: ☒ APTO PARA EL USO ☐ NO APTO PARA EL USO
Fecha de la verificación: 7/1/2014 Vigente hasta: 10/1/2014
Verificó: [Firma] Aprobó: _____ Cód.: _____
Firma: [Firma] Físico: [Firma]
Nombre: Carmen Ramiere Robles Nombre: _____
Cargo: Lab. Normalización Cargo: Lab. Normalización
Fecha de emisión: 7/1/2014

Nota: Las observaciones al dorso de este certificado son parte integral del mismo.
Laboratorio del Servicio Nacional de Metrología: Oficina Territorial de Normalización
Calle # No. 307 a 31 y 32, Pinar del Río. Teléfono: 820 9470 / 833 7670.
Fax: 833 4325

Fig. 6a. 11 Certificación de Calibración

Se desarrollan planes de capacitación para los diferentes profesionales y técnicos de todo el país y otras naciones interesadas para adiestrarlos y entrenarlos en los temas relacionado en el tratamiento a la Retinosis Pigmentaria, Cirugía revitalizadora, Cirugía Refractiva con el Excimer Láser, Terapias alternativas y otras Investigaciones Diagnósticas; además otros perfiles como las de enfermería entrenan a profesionales de otras instituciones.

Dentro de los planes de desarrollo de los recursos humanos se contempla el adiestramiento y entrenamiento en las especificidades de nuestros servicios y de la atención que brindamos, que son de obligatorio cumplimiento para todos los trabajadores, lo que ha permitido alcanzar niveles importantes de calificaciones satisfactorias en las evaluaciones que sistemáticamente se hace a los trabajadores. ^{Veáse subcriterio 3b}

Las garantías respecto al servicio que brindamos, están dadas por los resultados obtenidos en los 11 años de trabajo de la entidad, el prestigio y liderazgo internacional en el tratamiento exitoso a la Retinosis Pigmentaria a pacientes de 80

países, la experiencia, el conocimiento, el elevado nivel profesional, científico y humano del colectivo. No obstante, el paciente recibe la información adecuada correspondiente a su enfermedad y si está de acuerdo firma un documento legal para recibir el tratamiento, es por ello que estamos comprometido en:

- Continuar perfeccionando el tratamiento médico y quirúrgico a la Retinosis Pigmentaria.
- Profundizar en las investigaciones genéticas y en los proyectos del Programa Nacional de Retinosis Pigmentaria.
- Elevar continuamente el nivel técnico-profesional de todo el personal.
- Continuar adquiriendo tecnologías ecológica y de avanzada.
- Continuar mejorando las condiciones ambientales, el confort y la imagen de la entidad, así como los servicios de apoyo acorde a las preferencias de los pacientes.

Veáse Fig. 5a. 4

Los niveles de repitencia y de nuevos ingresos corroboran la lealtad y fidelidad de nuestros pacientes. Al ampliarse los servicios y contar con la tecnología para la Cirugía Refractiva, con el Excimer Láser única en el país, también se atienden a un gran número de pacientes nacionales con defectos refractivos que anteriormente recibían atención en el extranjero, convirtiéndose en otro servicio más que aportamos a la sociedad. ^{Veáse Fig. 6a. 6 y 6a. 7}

Un resultado que debemos destacar es que nuestros pacientes son una de las mejores formas de promoción con que contamos ya que transmiten a otros pacientes y a las sociedades de Retinosis Pigmentaria las que pertenecen el tratamiento y la atención recibida en nuestro centro.

6 b. Medidas del Desempeño.

Nuestra organización cuenta con premios, reconocimientos y distinciones por organismos y entidades nacionales e internacionales así como amplia cobertura por la prensa:

Véase subcriterio 8a.

- Periódico Orbe. Publicación Semanal Internacional de Prensa Latina.
- Periódico Granma Internacional. Publicación Semanal Internacional.
- Periódico Granma, Órgano Oficial del Partido Comunista de Cuba.
- Revista Avances Médicos. Publicación Trimestral de Prensa Latina.
- Carabelas. Órgano Informativo y Literario de la Academia de Ciencias y Letras del Consejo de Lafayette (Brasil).
- Ciencia para La Vida. Revista de Publicaciones Científicas de la Compañía Cubanacán Turismo y Salud
- Guía Interamericana de Turismo.
- La Jornada. Publicación Diaria Mexicana.
- Radio y Televisión. Entrevistas a diferentes profesionales y trabajadores.

No tenemos competidores en el tratamiento que ofrecemos ya que somos únicos mundialmente, pero si nos mantenemos en constante actualización, comunicación e intercambio con otros profesionales de la especialidad y se realizan estudios de mercados al igual que investigaciones sobre las tecnologías más avanzadas.

Hasta el momento no se han presentado reclamaciones existiendo devoluciones por tratamientos que no proceden y han sido cobrados por los diferentes programas de atención, un ejemplo es los pacientes que en su país de origen le diagnosticaron Retinosis Pigmentaria y al realizarse las investigaciones resultó ser otra patología oftalmológica que lleva otro

tipo de tratamiento; por transfers no utilizados por decisión del paciente.

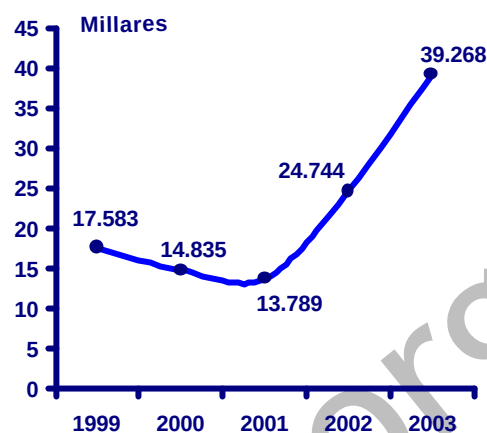


Fig. 6b. 1 Grafica de Devoluciones

En un período de 6 meses a un año, después de recibir el tratamiento quirúrgico inicial y según las posibilidades del paciente, se realiza la reevaluación mediante investigaciones, tratamiento medicamentoso, de ozonoterapia y electroestimulación donde se valora el resultado del tratamiento recibido, teniendo una nueva cita donde la frecuencia es en dependencia del tipo de Retinosis Pigmentaria y evolución del paciente.

Los indicadores hospitalarios constituyen la fuente de información que determina todo el quehacer de la institución con la que el departamento de Registros Médicos traza las pautas a seguir en relación a los pacientes hospitalizados y el plan de ingresos. Véase Fig. 6b. 2, 6b. 3 y 6b. 4

Nuestro centro se crea con el objetivo de aplicar la novedosa innovación de la técnica quirúrgica en el tratamiento de la Retinosis Pigmentaria este se ha continuado perfeccionando en beneficio de los pacientes.

Siguiendo las líneas de las innovaciones contamos con varias de ellas que han alcanzado relevancia y premios.

PLAN DE INGRESOS

**CENTRO INTERNACIONAL DE RETINOSIS PIGMENTARIA
"CAMILO CIENFUEGOS"**

DPTO. DE REGISTROS MEDICOS INGRESOS MES DE MAYO/2003

Paciente	País	Fecha Ingreso	Hora	Historia Clínica.	Acp	Observaciones
Ave Maria Flores	México	4/07	10am	-	1	707
Wenia Herculano RP2	Brasil	6/07	1pm	2531	1	311
Mirtenes Rodriguez RP1	Brasil	6/07	1pm	-	1	305
Antonia Pereira RP2	Brasil	6/07	1pm	2309	1	217
Lomboni Mistica RP1	Italia	6/07	6pm	-	1	705
Giuseppe Saja RP2	Italia	7/07	6pm	1869	1	603
Giovanni Trombetta RP1	Italia	7/07	6pm	-	1	607?
Fabrizio Venuti RP2	Italia	7/07	6pm	1978	1	602
Giovanni Santamaria RP1	Italia	7/07	6pm	-	1	601?
Natalia Rucinsky RP3	Argentina	7/07	6pm	1411	1	706
César Humberto Soto	E.U.A.	7/07	1am	-	1	501
Kunigunde Bettke	Alemania	8/07	4pm	-	1	708
William Menéndez	Venezuela	9/07	6am	-	1	508
Junior Martínez	Puerto Rico	12/07	4am	-	2	217, 218
Edwin A. Royen RP2	Holanda	12/07	3am	2134	1	506
Teresita J. Da Silva RP1	Brasil	13/07	1pm	-	1	301
Ariovaldo Caldana RP2	Brasil	13/07	1pm	2267	1	302
Aida Dos Santos RP2	Brasil	13/07	1pm	2314	1	303
Rafael Matheus RP2	Brasil	13/07	1pm	2189	1	304
Angela Menezes RP2	Brasil	13/07	1pm	2533	1	306
Aparecida Campelino RP1	Brasil	13/07	1pm	-	1	307
Bruno Santos RP2	Brasil	13/07	1pm	2145	1	308

Fig. 6b. 2 Plan de ingresos

**RELACION DE PACIENTES INGRESADOS POR PAISES
17/09/2003**

País	Nombres y Apellidos	HC	Hab.	Fecha Ingreso	Acompañantes
Alemania	Otto Willi Klaus Fettig	3530	707	02/09	Angelika Fettig
	Wilhelm Johann Kertels	3539	708	02/09	Maria Theresia Ker
Angola	Alcides Abel Silvano	3525	602	31/08	S/A
	Mario Amoral De Souza	3540	406	06/09	Nilza Maria De S
Brasil	Lucio Barbosa	397	218	14/09	Maria C. De Alencar
	Artur Sipaua CavaLcante	3560	603	14/09	José A. Cavalcante
	Cezar Lopes de Rezende	3559	608	14/09	Saloni Maria Balbino
	Marianne Ma. Hussarts	3542	506	10/09	Josef Johannes
Italia	Andrea Cinti	3094	605	04/09	Annarella Pimpini
Venezuela	Amparo Aguilera	3414	505	24/05	S/A
	Josmar E. Pirela Durán	3423	205	07/06	Yolanda del C. Durán
	Jairzinho Caruci	3320	503	22/07	Carmen Yolanda
	Milena Josefina Oropeza	3509	308	16/08	Ramos
	Hilda Bustos de Perdomo	3514	303	16/08	Gloria Rios
	Israel Ricardo Burgos	3505	209	16/08	José Delio Perdomo
	Carmen Ronón Gómez	3522	607	27/08	Ledyz Azucena
	Mireya Dominga Moreno	2764	208	30/08	S/A
Peru	Oscar Sandino Machado	3585	311	23/08	Hidalgo Valencia
	Alberto José Hernández	3528	319	30/08	S/A
	Angie Carolina Montilla	3529	401	30/08	Gladys Oviedo
	Orlando Enrique Ramírez	3532	402	30/08	Oscar Enrique
	Edsilar Kartherine	3524	405	30/08	Ernesto Machado
	Esilinda Carrera	3534	405	25/08	Luis Alfonso Marrero
	Luis Alberto Carrera	3533	407	30/08	Ángela Rosa Paz
	Pedrin Guerra	3526	409	30/08	Emilio Mendoza
	Raydis Yudeimar González	2894	502	27/08	Regina Montero
	Simón Augusto Medina	3531	507	30/08	Juana Guerra
	Esteban Manuel González	3535	510	30/08	S/A
Colombia	Luis Ramón Gardel	3121	207	16/09	Olga Marina Carrera
	Pedro Gutiérrez	3545	301	16/09	S/A
	Oswaldo Marrero López	3543	201	16/09	Rosa Galindez
	Luis Eloy Malletón	3554	307	16/09	Yoleida Coromoto
	Gilberto Regalado	3546	302	16/09	Gladys Meléndez
	Llusmary Padilla	3551	302	16/09	Maria Oliva
	Maribel Coromoto Ramirez	3550	306	16/09	Oswaldo Rafael
	Mixioyelis Ramos	3548	501	16/09	Felipe Marrero
Argentina	William J. Rodríguez	3553	315	17/07	Deyanira Magallán
	Maria Aurora Zapata	3345	202	11/07	Norma Josefina
	Lidia García De Pastrán	3552	403	16/09	Wilber Hernández
	Eddienmar José Matsón	3456	203	07/06	Héctor José Zapata
	Kevin Ortega Moreno	2845	701	22/07	Hendry Pastrán
	Angel Valdomero	3356	508	16/08	Maria Felicia Flores
	Nestor Daniel Peña	3214	710	16/08	Sumary Ortega

Fig. 6b. 3 Relación de pacientes ingresados

INDICADOR	1999	2000	2001	2002	2003
Ingresos de pacientes	502	457	569	708	798
Cirugías Oftalmológicas	605	436	274	833	1573
Cirugías de otras especialidades	43	28	11	159	283
TOTAL	648	464	285	991	1856
Consulta Externa	1542	1197	1385	1981	3250
Estomatología	120	261	276	372	495
TOTAL	1662	1458	1661	2353	3755
Investigaciones Oftalmológicas	5757	5193	7263	10276	17195
Investigaciones de Laboratorio	16671	14997	19107	27376	31606
Rayos X	68	718	911	1453	1800
Electrocardiograma	591	554	641	861	933
Ultrasonidos	-	-	-	188	427
TOTAL	23087	21462	27922	40154	51961

Fig. 6b. 4 Indicadores Hospitalarios

Las innovaciones realizadas han dado solución a las problemáticas del centro, así como a otras entidades, alcanzado relevancia nacional e internacional, una de estas innovaciones alcanzo el premio al diseño. Véase Fig. 1a. 7 y 1a. 8



Fig. 6b. 5 Premio al Diseño

Dentro de los planes de desarrollo de los recursos humanos, se contempla el adiestramiento y entrenamiento en las

especificidades de nuestros servicios y de la atención que brindamos, que son de obligatorio cumplimiento para todos los trabajadores, lo que ha permitido alcanzar calificaciones satisfactorias en las evaluaciones que sistemáticamente se realizan. Véase subcriterio 3b.

Las no conformidades presentadas por año según las preguntas realizadas en las encuestas se comportaron de la siguiente forma:

	1999	2000	2001	2002	2003
No Conformidades	0,5%	0,2%	0,4%	0,3%	0,1%
Promedio de 5 años = 0,3					

Fig. 6b. 6 No Conformidades

Estas no conformidades corresponden a:

- Alimentos:
 - Temperatura, Calidad y Variedad. Se compraron nuevos carros termos para resolver la temperatura
 - Calidad. Se remodelo y se compró equipamiento nuevo y se les dio cursos de capacitación a los chef y cocineros.
 - Variedad: Se realizó cambios de proveedores de verduras, vegetales y frutas que eran donde más existían las dificultades.
- Mobiliarios de las áreas de estar y habitaciones: Todos los muebles de las habitaciones. Se han ido sustituyendo paulatinamente al igual que las de las áreas de estar.
- Equipos y apariencia de la clínica. Los equipos han presentado problemas principalmente la Televisión por cable, este es un servicio que recibimos por satélite y en algunas ocasiones presenta mala señal. Se presenta la queja correspondiente lo que ha proporcionado mejoras. Otros equipos que han presentado problemas y generado no conformidades son los elevadores que hasta el momento no han sido resueltos pero ya existe el presupuesto con un proyecto para la

reposición de los tres elevadores en este año, como solución inmediata la alta dirección determino que se contratara a un ingeniero para que le de solución cada vez que tenga un desperfecto lo que ha resuelto parcialmente el problema.

- Apariencia de la clínica. Esto ha sido totalmente resuelto con todos los cambios, pintura y embellecimiento internos y externos y la poda y replantación de los jardines.

La alta dirección tiene recogido todos los procedimientos en su manual de organización para la ejecución de todas las actividades por los Vicedirectores, Jefes de Departamentos y de servicios en sus áreas.

El colectivo de trabajo esta formado por Médicos Especialistas en Oftalmología, Medicina Interna, Anestesiología, Pediatría, Radiología, Licenciados en Enfermería y Tecnología de la Salud, Ingenieros Industriales, Electrónicos, Mecánicos y otros técnicos y profesionales que conforman los equipos por departamentos y servicios.

Las condiciones de trabajo están creadas con óptima seguridad y ambiente adecuado y según el desempeño de cada trabajador en su área de trabajo, existen programas que desarrollan individual y colectivamente a los trabajadores. Todas estas facilidades proporcionan satisfacción laboral que se revierten en satisfacción a nuestros pacientes y familiares.

Del total de utilidades que obtiene nuestro centro se aportan directamente a la caja central del estado el 40% de los ingresos brutos, el otro 60 % es el fondo disponible para los gastos corrientes, después de cubierto estos gastos el 100% restante se ha invertido. Véanse Fig. 4c.1 y 4c. 4

7. RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

7 a. Medidas de la Percepción

Diversas vías aplicamos para conocer la satisfacción de los trabajadores, detectar sus necesidades y expectativas y poner en práctica determinadas acciones dirigidas al logro de sus expectativas.

Como referimos en el subcriterio 3a , en el año 2000 se efectuó un estudio de clima organizacional, cuyos resultados se tomaron en consideración para la mejora del procedimiento de aplicación de encuestas al personal entre otras acciones de mejora aplicadas, como por ejemplo se actuó sobre el indicador Reciprocidad, se determinó disminuir el número de trabajadores por grupo para las reuniones facilitando una interrelación e intercambio más estrecho y personalizado entre los trabajadores-directivos.

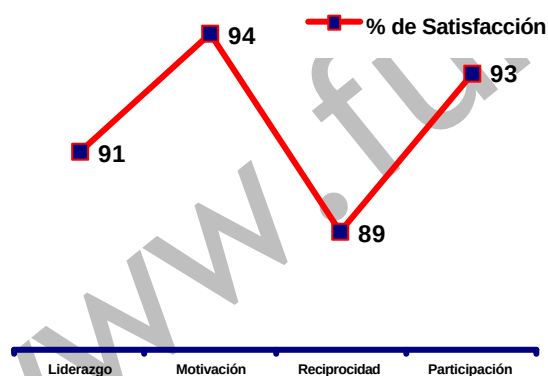


Fig. 7a. 1 Clima Organizacional

Los resultados de la aplicación de las encuestas anuales de satisfacción del personal, con un porcentaje de participación de alrededor del 80% , se aprecian en la siguiente figura:

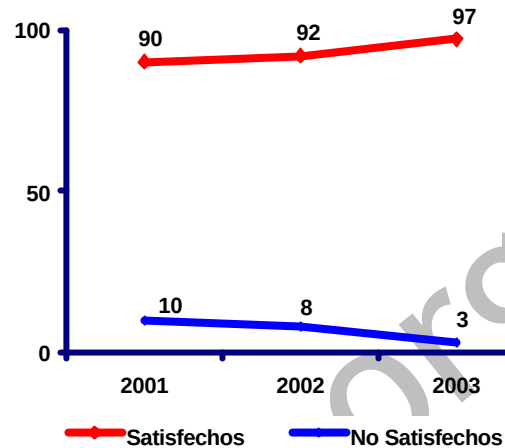


Fig. 7a.2 Encuestas de Satisfacción del Personal

Debe expresarse que en el año 1999 los indicadores fueron generales y dirigidos hacia aspectos de capacitación, transportación, horarios laborables. En el año 2000 no se aplicaron encuestas pues como se informó anteriormente se efectuó el estudio de clima organizacional.

El análisis de los resultados de las encuestas permitió orientar nuevas acciones dirigidas a los trabajadores, como por ejemplo:

- La sustitución de carros de limpieza por carros multiusos más ligeros y cómodos.
- El aseguramiento de la cena al turno saliente.
- La utilización de calzado modelo sueco para uso en la unidad quirúrgica.
- El mejoramiento de las condiciones de descanso del médico de guardia y chofer, disponiendo de habitaciones individuales con confort.

Los reconocimientos y atención al personal se revierten en un mayor interés por su rendimiento en los procesos de trabajo, estimulación individual y de equipos para emprender nuevas metas, mejoras en los índices de calidad, bajos

índices de ausentismos y sentido de pertenencia al centro.

Un aspecto importante donde se puede valorar la percepción, de los trabajadores es la seguridad que tienen en las posibilidades de promoción siempre que reúnan las condiciones, existiendo clara apreciación de que la capacitación es una vía para su desarrollo, lo que se demuestra en que el 50% de los directivos del primer nivel han llegado a su cargo á través de promociones, y el 75% de los directivos de segundo nivel han sido promovido a su cargo actual, habiendo comenzado por la base

7 b. Medidas del Desempeño

Diversas son las medidas utilizadas internamente por la institución para medir, comprender, prevenir y mejorar el desempeño del personal y sus percepciones.

El trabajo en equipo es una práctica utilizada desde la apertura del centro y juega un papel integrador, cohesionando y contribuyendo al aporte en creatividad y coordinación que propician mayor motivación para desarrollar las tareas en el menor tiempo posible y con la mayor calidad. Véanse subcriterios 3a y 3b.

Dar respuesta a los planteamientos de los trabajadores de forma inmediata o viabilizarlos a través de sus jefes de equipo o área, en reuniones según la envergadura del planteamiento, contando con la presencia de un representante sindical de ser requerido, en el menor tiempo posible, es una forma de actuación que se sigue en el centro. Si el planteamiento es sencillo se viabiliza con mayor rapidez su respuesta, sin necesidad de una reunión formal, solamente con el intercambio, lo que garantiza la atención y respuesta al 100% de los mismos.

Se han realizado durante el período 1999 al 2003 múltiples actividades que han favorecido notoriamente la capacitación y el desarrollo de todos lo trabajadores, garantizándose la capacitación anual a través de diversas vías de más del 90% de los trabajadores en el año 2003.

Año	Total de Trabajadores	Trabajadores Capacitados	%
1999	247	232	94
2000	237	211	89
2001	252	232	92
2002	283	255	90
2003	299	275	92

Fig. 7b. 1 Trabajadores Capacitados

Actividad Capacitante	1999	2000	2001	2002	2003
Conferencias	38	77	42	56	68
Cursos	21	39	25	42	61
Congresos	8	10	9	14	20
Adiestramientos	18	16	22	25	29
Post Grado	9	15	17	15	22
Pre Grado	4	3	5	4	6
Seminarios	8	11	8	15	19
Talleres	6	4	8	6	9
Simposios	2	3	4	4	6
Diplomados	7	6	6	9	8
Forum	4	6	5	5	7
Ferias	3	2	4	4	5
Maestrías	1	-	1	-	1

Fig. 7b. 2 Actividades de Desarrollo Nacionales e Internacionales

También, se entrenan oftalmólogos de diversos centros asistenciales de la capital y de provincias como los hospitales: Nacional Miguel Enríquez, Hospital General Calixto García, Dr. Luis Díaz Soto y Clínica Cira García, en el manejo e interpretación de Ecografías oculares, Biometrías y el Cálculo del poder dióptrico de los lentes intraoculares a implantar en la cirugía de la catarata, además de la utilización de nuevas tecnologías en este campo como es la Biomicroscopia Ultrasónica del Segmento Anterior

mediante el método de inmersión, en el manejo del equipo de Yag-Láser para cirugía no invasiva del Segmento Anterior. Véase subcriterio 3a.2

Se potencia la participación de los trabajadores en los eventos científico y técnicos, nacionales e internacionales, Forum de Ciencia y Técnica y la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizador.

Véanse subcriterio 1a y Fig. 7b. 2 y 7b. 3

La introducción de nuevas tecnologías es otra acción tomada por el centro para la mejora del desempeño del personal, de la calidad del servicio y de la gestión organizacional que dan respuesta a los resultados de nuevas investigaciones implementadas en el Departamento de Electrofisiología ocular, Pericampimetría, Angiografía Fluoresceínica e Indocianínica, Tomografía de la retina y nervio óptico, Flujiometría, así como para la realización de exámenes especializados para cirugía refractiva como: Topografía Corneal, Queratometría, Paquimetría y, además, en la propia cirugía refractiva mediante Excimer láser, por contar el centro con este equipo, único en el país. Véase subcriterio 4c



Fig. 7b. 3 Diploma de Reconocimiento del Forum de Ciencia y Técnica

Los resultados de la promoción en la entidad ponen de manifiesto la oportunidad que brinda el centro a sus

trabajadores de hacer carrera. Véanse subcriterio 3a, y Fig. 7b. 4

Cargo Inicial	Cargo Posterior	Cantidad de Trabajadores
Vicedirector	Director General	1
Jefe de Servicios	Vicedirector Administrativo	1
Médico Especialista	Jefe de Servicios de Consulta	1
Custodio	Jefe de Custodios	1
Jefe de Protección Física	Jefe de Seguridad y Protección	1
Camareras	Gastronómicas	3
Enfermera a Pacientes Hospitalizados	Jefas de Piso	4
Enfermera a Pacientes Hospitalizados	Supervisoras	3
Enfermeras Técnicas	Licenciadas en Enfermería	12
Custodios	Agentes de Seguridad y Protección	20
Custodios	Jefe de Transporte	1
Especialista B en Asuntos Jurídicos	Especialista A en Asuntos Jurídicos	1
Técnicas en Oftalmología	Licenciadas en Tecnologías de la Salud	2
Chofer de Servicios Especiales	Chofer A de Transporte de Personal	1
Médico Especialista	Vicedirector del Programa Nacional	1
Técnico de Contabilidad	Jefe de Departamento de Contabilidad	1

Fig. 7b. 4 Promoción

El ausentismo se comporta en parámetros muy bajos, aunque el 64% de los trabajadores son mujeres y en su mayoría madres.

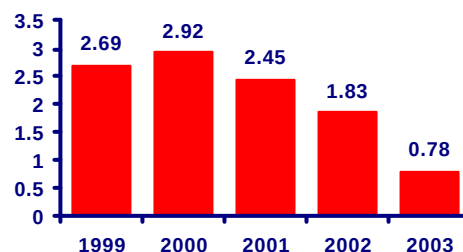


Fig. 7b. 5 Ausentismo

En cuanto a los accidentes ocurridos es conveniente señalar que ninguno fue fatal y todos han sido leves.



Fig. 7b. 6 Índice de Accidentabilidad

El personal rota por todas las áreas donde se realiza el tipo de trabajo para el que esta nombrado, pero el enfoque de desarrollo de los profesionales y trabajadores es multifuncion, pudiendo cada uno de ellos dentro de su especialidad, realizar otras funciones en caso de que sea necesario. Véase subcriterio 3b.

La no-existencia de violaciones laborales, la fidelidad, el sentido de pertenencia y los niveles de satisfacción de los trabajadores, demuestran la conveniente y eficaz gestión administrativa y de desarrollo de los recursos humanos en la entidad.

También, contamos con un Libro de Opiniones de los Trabajadores donde expresan libremente sus comentarios, ideas y opiniones como otra posibilidad de conocer los aciertos y las aspectos a mejorar en nuestro servicio.

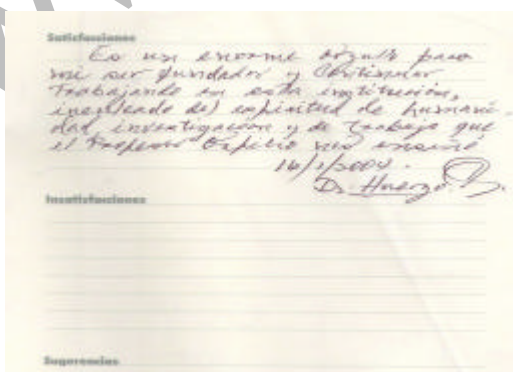


Fig. 7b. 7 Opinión de un Trabajador

El resultado de las evaluaciones de los técnicos y la evaluación al desempeño del personal obrero, administrativo y de los servicios demuestran los niveles alcanzados por los trabajadores. Brindamos una información de los promedios alcanzados en el período 1999 al 2003 según las calificaciones obtenidas. Véase Fig. 7b. 8

La constante atención al hombre es otro ejemplo de las medidas tomadas para el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo y de atención a las necesidades del mismo, garantizándosele condiciones adecuadas de higiene, clima, iluminación, alimentación, vestuario, transporte obrero desde y hacia el centro, protección de bioseguridad, cumplimiento de las normas de seguridad, entre otras. Véase subcriterio 3d.

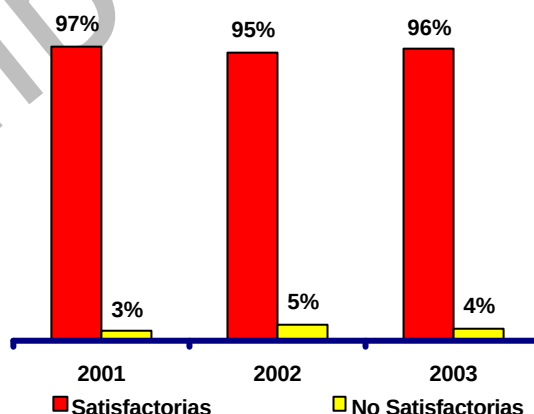


Fig. 7b. 8 Resultados de las Evaluaciones de Trabajadores

Entre otras acciones que se llevan a cabo para apoyar al trabajador y contribuir con la satisfacción del mismo podemos señalar:

- Gestión para obtener plaza en Círculos Infantiles para los hijos de nuestros trabajadores en edades tempranas
- Seminternado para hijos de nuestros trabajadores con edades escolares
- Solución de problemas de mediana complejidad en el mantenimiento y/o reparación del hogar

- Traslado de familiares o trabajadores del centro en algunas gestiones de importancia
- Estipendio sobre salario
- Posibilidades de superación
- Estímulos materiales y morales
- Atención especializada a las embarazadas, trabajadores enfermos y sus familiares
- Atención médica y estomatológica
- Proporcionar la integración utilizando grupos afines
- Atención sistemática a los jubilados
- Esquema de Vacunación
- Detección de Cáncer Cérvico Uterino
- Atención especial en la alimentación a embarazadas y trabajadores con regímenes de dieta
- Equipos, instrumentos y medios de trabajo adecuados

A los trabajadores más destacados se les estimulan con el derecho al disfrute de la casa en la playa, que se encuentra en óptimas condiciones, manteniéndose con el esfuerzo de los propios trabajadores.

También, se realizan actividades recreativas y culturales para los trabajadores y sus familiares, se organizan excursiones, se brindan facilidades para centros de recreación nocturnos, se festejan los días de conmemoración nacional, Día de las Madres, de la Mujer, de los Padres; Día de la Enfermería, Inauguración del Centro, Aniversario del Asalto al Cuartel Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, Jornada Ideológica Camilo Che, Natalicio del Profesor Dr., Orfilio Peláez Molina, Día del Economista, Día del Constructor, Día de la Secretaria, Día del Optometrista, Día del Gastrónomo, Actividad por el Fin de Año.

Otras vías utilizadas de reconocimiento son la entrega de cartas, distinciones, certificados, diplomas y pago en efectivo a la innovaciones.

Contamos con un considerable grupo de trabajadores Destacados y Vanguardias

Nacionales, cuyos resultados en su diario quehacer han sido objeto de merecido reconocimiento.

Destacados	1999	2000	2001	2002	2003
En el Centro	48	61	56	64	68
Nivel Municipal	3	6	6	5	10
Nivel Provincial	5	4	4	6	9
Vanguardias Nacionales	3	6	7	7	9

Fig. 7b. 9 Destacados y Vanguardias 1999 - 2003



Fig. 7b. 10 Vanguardias Nacional

8. RESULTADOS DE SOCIEDAD

8a. Medidas de la Percepción

Desde su creación el Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria se ha enfocado en desarrollar los servicios con alta profesionalidad y calidad representando a la medicina cubana, enfocada a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros pacientes, familiares y otros grupos de interés, convirtiéndonos en una institución de alto rendimiento con prestigio y liderazgo nacional e internacional que se ratifica en los múltiples reconocimientos recibidos.

Estamos orientados al mutuo apoyo y colaboración con las entidades de la comunidad, la protección del medio

ambiente y la mejora del entorno. El impacto de esta gestión tiene amplio reconocimiento social que se cimienta en las múltiples cartas de felicitación, agradecimientos, diplomas y certificados y otros emitidos por entidades y organizaciones sociales.

Se han recibido reconocimientos sociales y felicitaciones de diferentes organismos, por ejemplo:

- Aval del Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular
- Moneda Plaza de la Revolución por el trabajo desarrollado a la comunidad
- Carta de reconocimiento de Jefe del Departamento Provincial de Consumos Energéticos
- Carta de la Directora Policlínico Héroes del Corinthya
- Carta de felicitación del Círculo de Abuelos
- Reconocimiento Giraldirilla de la Habana
- Cartas y felicitaciones de la Secundaria Básica y Círculo Infantil

Distinciones y Premios

- Premio VISION de la Asociación. de Retinosis Pigmentaria. California "Fighting Blindness" 1994.
- Trofeo a la Calidad en los Servicios Médicos. Madrid, España 1995
- XXIII Trofeo Internacional de la Calidad 1995.
- Diploma del Pueblo y para el Pueblo por haber mantenido durante dos años la condición de Unidad Modelo
- Mejor Unidad en la Auditoria Especial de Cubanacán 1996
- Trofeo a la Calidad en los Servicios Médicos. Madrid, España 1996
- Condición de " Destacada en el Control de los Recursos " (año 1996).
- Trofeo a la Calidad en los Servicios Médicos. New York, USA 1997
- XXVII Trofeo Internacional de Oro al Prestigio Comercial entregado en Madrid, España 1997.
- Ganadores de la Emulación en la Categoría de Atención a Extranjeros. 1er. Lugar provincial, Ciudad de La Habana 1997
- Premio Arco de Europa Estrella de Oro- Madrid 1998.
- X Trofeo de Oro América a la Calidad. New York 1998.
- Moneda Plaza de la Revolución otorgada por la Asamblea Municipal Poder Popular año 1999 por el trabajo desarrollado con la Comunidad.
- Reconocimiento Vinculación Comunidad 1999
- Reconocimiento de la Alcaldía de Venecia, Italia 1999
- Mención Especial por la participación en el Evento Internacional Culinaria 2000
- Colectivo Vanguardista de la Calidad desde el 2000 al 2003
- Premio de la Calidad 2001, otorgado por el Grupo Cubanacán S.A.
- Premio a la Excelencia Empresarial 2002
- Galardón Internacional Sol de Oro a la Excelencia 2002
- Premio de la Giraldirilla de la Habana 2002
- Premio Europeo de Oro por la Calidad y el prestigio Comercial 2002
- Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba 2002
- Premio Provincial de Medio Ambiente 2003
- Reconocimiento del Partido y Gobierno por su contribución a la mejora del Medio Ambiente 2003
- Certificado Administración Responsable por la Gestión del Medio Ambiente.
- Premio a las Buenas Prácticas de Higiene Cubanacán 2003
- Vanguardia Nacional 6 años consecutivo
- Colectivo Moral por 6 años consecutivo
- Placa Talento de Oro por 5 años consecutivo
- Reconocimiento por la participación en Encuentros de Médicos y Turísticos Cuba – Centroamérica
- Reconocimiento Especial CTC Colectivo Jesús Menéndez 2003

Fig. 8a. 1 Relación de Distinciones y Premios

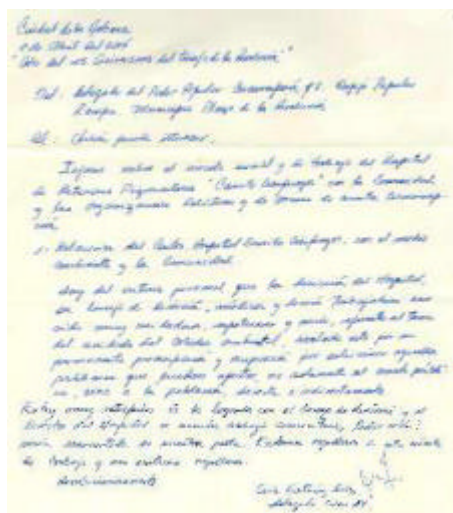


Fig. 8a. 2 Carta del Delegado del Poder Popular



Fig. 8a. 5 Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba 2002



Fig. 8a. 3 Premio a la Calidad Cubanacán 2001

Hemos sido visitados por importantes personalidades nacionales e internacionales, representantes diplomáticos, profesionales destacados de diversos países y autoridades del país como miembros del Consejo de Estado y de Ministros, las que han dejado constancia y opiniones positivas de su percepción del centro. Véase Fig. 8a. 7



Fig. 8a. 6 Testimonio del Presidente de La Asociación Iberoamericana de Profesionales y Empresarios del Turismo, México



Fig. 8a. 4 Premio a la Excelencia Empresarial 2002

El colectivo de trabajadores organizado en secciones sindicales aporta donativos (2 veces al año) para el tratamiento a niños con patologías oncológicas, un día de haber por cada trabajador para la Defensa del país y el 2% de los premios pagados a los innovadores se recauda para la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores. Además, se aporta equipamiento tecnológico y muebles clínicos para hospitales,

policlínicos y médicos de la familia que brindan atención a la comunidad.



Fig. 8a. 7 Visita al centro del Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular Dr. Ricardo Alarcón de Quesada

También en los planes administrativos del centro se contempla la remodelación y pintura de los Centros Provinciales del Programa Nacional de Retinosis Pigmentaria, el soporte y apoyo tecnológico e investigativo de los mismos; así como se aportó a la economía nacional el 50% de los ingresos brutos del 1999 al 2001 y el 40% del 2002 al 2003.

Somos reflejos de un colectivo con alta educación formal, donde la comunidad nos ha expresado de diversas formas el agradecimiento y el compromiso mutuo que existe por lo involucrado que estamos en todas sus actividades.

Mantenemos relaciones de cooperación recíproca y apoyamos a varios centros sociales de la comunidad como:

- Policlínico Comunitario Héroes del Corinthya. Se ha habilitado un local para atender pacientes nacionales con afecciones oftalmológicas donde aportamos recursos humanos y materiales para consulta y tratamiento.
- Círculo Infantil Los Caribitos. Se han desarrollado programas de mejora al inmueble y otras formas de apoyo.
- Círculo de Abuelo Amor por la Vida.

Se le aportaron recursos materiales (sillas y ventiladores), se reparó el inmueble para la realización de sus actividades, se les brinda atención oftalmológica a todos sus miembros y se comparte y apoya en actividades festivas.

- Secundaria Básica Urbana Guerrillero Heroico. Actividades de colaboración en trabajos voluntarios, limpieza y embellecimiento del inmueble y su entorno.
- Poder Popular y Defensa Civil. Se mantiene estrecha colaboración y participación en todas las actividades:
 - Planes de evacuación de defensa por ataque
 - Plan de evacuación por catástrofes naturales
 - Plan calendario para huracanes, intensas lluvias y penetración del mar
 - Plan calendario para incendios
 - Plan calendario en caso de cólera
 - Plan calendario para explosión de calderas
- Chequeos oftalmológicos a vecinos que lo necesitan
- Apoyo médico y de transporte en caso de urgencias a los vecinos del centro
- Acciones de Protección y Conservación del Medio Ambiente
- Actividades con los Comités de Defensa de la Revolución (CDR) de la zona

Tenemos un representante permanente que participa en las Asambleas del Poder Popular y todas las actividades de la comunidad, que se encarga de mantener la comunicación con los miembros de la sociedad, para detectar y coordinar acciones de mejora.

Es práctica común de nuestro sistema de seguridad y custodios, la vigilancia de la zona en los turnos nocturnos cooperando de esta forma a la tranquilidad ciudadana. Además, debemos destacar que el 22 % de nuestros trabajadores viven en el área circundante, pues desde la apertura del centro se han dado oportunidades para formar parte de nuestro colectivo.

8b. Medidas del Desempeño

Todos los equipos que se utilizan son ecológicos: refrigeradores, equipos de climatización, extintores de incendio, líquidos para la lavandería, desincrustantes y desinfectantes.

Mantenemos una permanente búsqueda de los adelantos científicos, con la finalidad de adquirirlos y desarrollarlos en beneficio de nuestros pacientes. En esta gestión de cambios es requisito primordial valorar los efectos al entorno y la comunidad, por ejemplo antes de implantar un nuevo equipo, se solicita asesoría y certificaciones legales, técnicas, sanitarias y medioambientales. Este aspecto se tiene en cuenta desde el momento de la contratación donde se contempla el entrenamiento y capacitación de los especialistas que van a utilizar la nueva tecnología, así como la presencia de los profesionales y proveedores en la puesta en marcha del mismo.

El propósito de adquirir las certificaciones y autorizaciones reglamentarias para el buen desempeño de nuestra gestión, están basadas en relaciones de intercambios cordiales y fluidas entre las entidades.

Para la gestión de autorizos y certificaciones que se requieran mantenemos relaciones con el Ministerio de Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente, Oficina Nacional de Normalización, Instituto de Investigaciones en Metrología, Ministerio de Educación Superior, Agencia de Protección Contra Incendio, Ministerio de Salud Pública, Instituto de Higiene y Epidemiología y otras entidades legales afines.

Nuestro centro no genera productos químicos tóxicos, ni sustancias radioactivas.

Los líquidos no son reciclados, además, están dentro de los límites aceptables, no tenemos residuales gaseosos apreciables.

La cantidad y tipo de residuales existentes se relacionan a continuación:

Tipo	Procedencia	Cantidad	Destino	Monitoreo
Aguas Albañales	Red Sanitaria	40-50 m3	Red de Alcantarillado	No
Aguas Pluviales	Red Pluvial	-	Red Pluvial	No
Aguas Grasas	Cocina	10 m3	Trampa Grasa	Si
Aguas Jabonosas	Tintorería Lavandería	10 m3	Trampa Sólidos	Si
Vapor de Agua	Tintorería - Lavandería	0.5 m3	Ambiente	No
Vapor de Agua	Calentador Agua	40 m3	Ambiente	No
CO2	Planta Eléctrica Emergente	0.5 m3/h	Ambiente	No

Fig. 8b. 1 Estudio Residuales Líquidos

Clasificación de los Desechos	Peso (Kg.)	Volumen (M3)	Densidad (Kg/M3)	Índice de Generación (Kg/Cama/Día)
Desechos no peligrosos	41.4900	0.5040	82.32	0.69100
Objetos Cortopunzantes	0.2600	0.0015	173.33	0.00400
Desechos infecciosos	1.7200	0.0770	22.33	0.02800
Desechos químicos / farmacéuticos	0.0069	0.0063	1.09	0.00011
TOTALES	43.4769	0.558	73.44	0.72311

Fig. 8b. 2 Estudio Residuales Sólidos

No somos un centro de riesgo para la salud, ni fuente de ruidos, malos olores y peligros.

Las importaciones se realizan con entidades nacionales e internacionales de alto prestigio, previa coordinación por el Ministerio de

Salud Pública y la Compañía Cubanacán Turismo y Salud.

En cuanto a exportación nuestra institución se limita a brindar información, realizando promoción por diferentes especialistas en los distintos países ya que el paciente debe venir a nuestro país para recibirlo.

Existe planificación para el desempeño de nuestras actividades, teniendo presente el significado que tiene la organización para la sociedad, dada la rentabilidad y el servicio que presta, ya que muchos pacientes nacionales que debían ser enviados a recibir tratamiento en el extranjero, en la actualidad se les brinda este servicio en esta institución.

El lanzamiento de los nuevos servicios se hace por medios disponibles como: la Prensa escrita, la radio y televisión, Eventos Científicos y Ferias, a través de otros profesionales y en la promoción propia de la institución como son los trípticos, folletos, revistas, literatura científica, gigantografía y los pacientes que son activos promotores de los servicios que brindamos.

Utilizamos para nuestra gestión medio-ambiental todas las regulaciones y legislaciones vigentes en el país y nos asesoramos con la Delegación Provincial del Ministerio de Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente.

Las auditorías en la institución se realizan en sus dos variantes, internas; como control permanente del funcionamiento y desarrollo de los procesos por la organización y externas por los organismos y en todas hemos alcanzado resultados satisfactorios.

Veáse Fig. 4a. 2



Fig. 8b. 3 Entrevista al Director General



Fig. 8b. 4 Feria Internacional de Calidad

9. RESULTADOS GLOBALES

9 a. Medidas de la Percepción

Las percepciones de la sociedad, las instituciones rectoras y otros que mantienen relaciones de coordinación han demostrado un reconocido respeto al desempeño de nuestra gestión, respaldando el prestigio que hemos logrado alcanzar por la demostración del cumplimiento de nuestra Misión, política y estrategia unido a nuestros Valores.

Una muestra de ello lo constituyen toda las cartas recibidas en el centro que avalan y reconocen nuestra imagen global:

- Carta de Ministro de Salud Pública por el esfuerzo, trabajo y dedicación, 2002
- Carta de felicitación del Ministro de Salud Pública por la condición de Vanguardia Nacional, 2002
- Carta de felicitación del Presidente del Grupo Cubanacán por los exitosos resultados alcanzados, 2002
- Carta de felicitación del Director General de la Compañía Cubanacán Turismo y Salud por los resultados económicos alcanzados, 2002
- Carta de felicitación del Director General de la Compañía Cubanacán Turismo y Salud por el éxito del trabajo cotidiano, 2002
- Carta de felicitaciones del Comité del Partido por obtener el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba, 2002
- Carta de felicitación del Director de Servicios Médicos Internacionales, de Turismo y Salud por la dedicación y el prestigio alcanzado, 2002
- Carta de agradecimiento de la Directora del Policlínico Héroes del Corintia por el apoyo a la campaña contra el Mosquito Aedes Aegypti, 2002
- Carta de felicitación del Colectivo del Centro de Prensa Internacional por los logros obtenidos, 2002

- Carta de felicitación del Ministro de Salud Pública por la excelencia alcanzada en los servicios de salud, 2003
- Carta de felicitación de la Ministra del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, por el meritorio quehacer en el terreno ambiental, 2003
- Carta de felicitación del Viceministro de Asistencia Médica por la relevante labor desempeñada por el colectivo, 2003
- Carta de agradecimiento del embajador de la República de Argelia por la cirugía realizada, 2003
- Carta de felicitación de la Dirección de Formación y Membresía de la Cámara de Comercio de la República de Cuba por los logros alcanzados, 2003
- Carta del Director Provincial de Salud de Cienfuegos, por el prestigio y calidad profesional del colectivo, 2003
- Carta de felicitación del proveedor CUBALSE por los éxitos alcanzados, 2003
- Carta de una trabajadora y su familia del centro por la atención recibida en el fallecimiento de su hermano, 2003

Además, contamos con reconocimientos de proveedores como:

- Publimagen y Prensa Latina por vínculo y colaboración con los mismos, 1999
- Premio ESTI otorgado por el Consejo de Dirección del Equipo de Servicios de Traductores e Intérpretes por ser el mejor Comité Organizador de Eventos, 2002
- Premio Cliente de Oro por Publimagen, 2002

La lealtad de nuestros órganos rectores y proveedores, así como de las autoridades locales, del gobierno provincial y el estado han demostrado fidelidad de varias formas como:

- Reconocimientos por escrito.
- Visitas de intercambio y recorridos de personalidades de país y extranjeros,

como del Dr. Fidel Castro Rúz, Presidente de los Consejos de Estados y de Ministros.

La comunidad participa en nuestras actividades de entrega y reconocimientos a los trabajadores y al centro, apoyándonos con su respaldo, respeto e integración al colectivo.

Las organizaciones de la localidad realizan reuniones y encuentros con los profesionales y trabajadores del centro.

Los medios de comunicación demuestran, con frecuencia su aprecio e interés por difundir nuestro trabajo a través de artículos publicados en periódicos, revistas, así como de la emisión en programas radiales y televisivos al igual que en el exterior, Brasil, Argentina, Italia y México. Véase subcriterio 2b

Con los resultados obtenidos, la alta dirección y el colectivo de trabajadores están implicados y comprometidos con la sociedad, el estado y todos los grupos de interés que de una forma u otra han cooperado y participan en los éxitos logrados. Véase subcriterio 2

Las oportunidades de innovaciones, con apoyo absoluto de alta dirección, han sido un estímulo para la creatividad y el aprendizaje que no sólo recibe resultados tangibles, sino que ha creado una cultura en los equipos de trabajo para solucionar problemas y tener iniciativas creadoras. Véanse subcriterio 2a y Fig. 1a. 6, 1a. 7 y 1a. 8

El liderazgo compartido, que es el estilo que caracteriza el trabajo de nuestra organización, ha logrado éxitos porque la fuerza de la masa trabajadora comprometida e implicada en los objetivos con fines precisos, ha permitido traspasar la frontera de la organización lo que se manifiesta a través de las apreciaciones de la comunidad, autoridades de diferentes niveles, organismos afines, figuras y personalidades reconocidas. Véase subcriterio 8a

9 b. Medidas del Desempeño

Los servicios que brindamos a pacientes y familiares son la fuente de los ingresos brutos, que se cobran en USD por servicios médicos y no médicos.

SERVICIOS	1999	2000	2001	2002	2003
MÉDICOS	3 217.0	2 399.1	3 718.07	4 898.1	5 014.8
NO MÉDICOS	74 904.0	58.337	60.077	58.182	74.581
TOTAL	3 291.939	2 697.489	3 778.854	4 956.312	6 089.410

Fig. 9b. 1 Servicios Médico y Servicios No Médicos (USD)

Año	1999	2000	2001	2002	2003
Total de Ingresos USD	3 291.9	2 697.5	3 778.9	4 963.3	6 089.4
Utilidades	1 646.0	1 348.8	1 889.5	1 982.5	2 435.7
Disponibilidad para Gastos	1 645.9	1 348.7	1 889.4	2 973.8	3 653.6
Gastos Ejecutados	1 661.5	1 349.7	1 644.1	1 958.9	3 214.6
Gastos Disponibles	-15.6	-1.0	245.3	1 014.9	439.0

Fig. 9b. 2 Ingresos, Utilidades y Gastos (USD)

De los ingresos brutos que recibe el centro el 40% corresponden a las Utilidades que se aportan a la caja central del Estado que es el inversionista y accionista del centro, a través de Cubanacán Truismo y Salud y el 60% es la disponibilidad que tiene la entidad para pagar los gastos que originan los servicios prestados.

En los años 1999 y 2000 fueron utilizadas todas la Disponibilidades de Gastos para pagar los gastos demandados por nuestra actividad; en los 3 años siguientes, unido al impacto del crecimiento de los ingresos brutos, se observa una reducción en la Disponibilidad de Gastos, que ha permitido una reserva para ser utilizada en los años subsiguientes. El valor negativo de los Gastos Disponibles de los años 1999 y 2000 fueron fijados en Cuentas por Pagar, las que fueron liquidadas en

los primeros días del mes de enero al año siguiente.

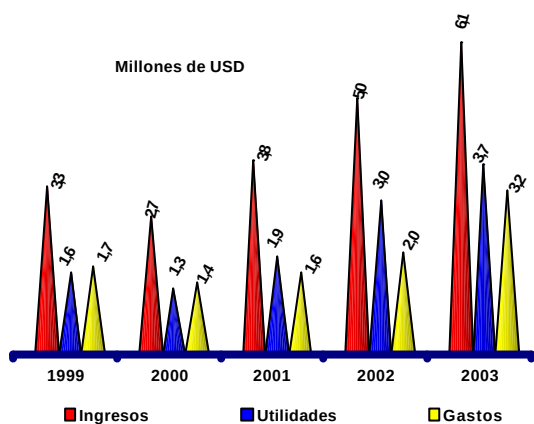


Fig. 9b. 3 Dinámica de los Ingresos, Utilidades y Gastos (USD)

Otros indicadores financieros que controlamos en la institución son:

- Eficiencia. Costo por peso de ingresos, USD
- Ingresos por Trabajador
- Índice de liquidez
- Gastos por concepto de salario

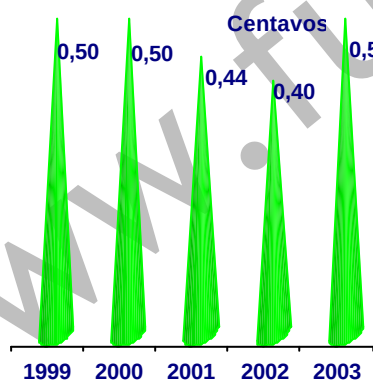


Fig. 9b. 4 Eficiencia: Costo x peso de ingreso (USD)

Año	1999	2000	2001	2002	2003
Índice de Liquidez	2,8	4,0	2,9	4,69	2,04

Fig. 9b. 5 Índice de Liquidez

Año	1999	2000	2001	2002	2003
Gastos por concepto de salario	800.0	808.6	835.0	970.0	1108.0

Fig. 9b. 6 Gastos por Concepto de Salario Moneda Nacional (MN)

Año	1999	2000	2001	2002	2003
Ingreso por Trabajador (MN)	331.5	712.6	817.1	726.2	691.1

Fig. 9b. 7 Ingreso por trabajador Moneda Nacional (MN)

La rotación de inventarios se ha comportado con una tendencia de disminución de los días de rotación.

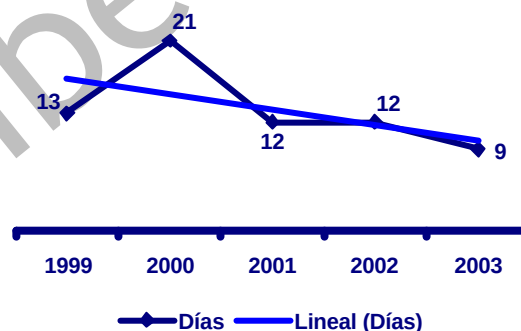


Fig. 9b. 8 Rotación de Inventarios

Con respecto a los recursos energéticos, existe una política aceptada por la institución relativa a la conservación de los recursos no renovables, de los cuales se tiene un control estricto con vista a disminuir su consumo.

Portador	1999	2000	2001	2002	2003
Electricidad (MW)	1455.37	1416.03	1554.86	1 695.90	1831.28
Agua m³	47719	47803	38351	38573	34275

Fig. 9b. 9 Portadores energéticos fundamentales

El aumento en lo que respecta a electricidad esta en relación directa con el nivel ocupacional que se encuentra al máximo, así como los niveles de servicio

asistencial y la incorporación de nuevas tecnologías.

Con relación al portador agua se ha reducido los consumos a pesar del aumento de los niveles de ocupación, este ahorro sustancial se debe a la introducción de la nueva tecnología.

Teniendo en cuenta la protección del medio ambiente y de nuestro entorno se han desarrollado mejoras:

- Cambio de la planta eléctrica por una isonorizada
- Señalizaciones viales en las áreas del parqueo hospitalario
- Señalizaciones en los exteriores
- Embellecimiento de áreas verdes y jardinería, incluyendo las colindantes
- Colocación de cestos para los desechos
- Pintura de fachada
- Iluminación
- Eliminación de las barreras arquitectónicas

La innovación y la creatividad como se han señalado en los criterios 1, 2 y 3 constituye además, un importante impacto global de la institución ya que estas inventivas y creaciones se generalizan a todo el sistema aportando ahorro de recurso materiales y económicos en la reparación y mantenimiento.

Las investigaciones a fines a la profesión no sólo se aplican en la institución, sino además que se intercambia con profesionales de otras entidades nacionales y extranjeras en múltiples actividades de desarrollo científico en la que participamos, contribuyendo al mejoramiento y perfeccionamiento de la atención y los servicios de salud, como derecho universal de la humanidad.

INNOVACIONES	AREA DE APLICACIÓN
Corta Ampulas.	Enfermería.
Grabador de objetos.	Todo el centro.
Sustitución de los cristales a los hidrantes contra incendio.	Todo el centro.
Dispositivos auxiliares para punción venosa sin dolor. Monouso (2000) y Multiuso (2003)	Laboratorios.
Sustitución de bandas elásticas para electrocardiograma.	Electrocardiografía.
Soportes de camas Fowler.	Habitaciones.
Platos de la cocina internacional.	Dietética y Gastronomía.
Limpiador de cristales.	Departamento de Servicios.
Soporte para proyector.	Medios Audiovisuales.
Libro electrónico de Proceso de Atención de Enfermería.	Enfermería.
Diseño de un carro Trailer para traslado de desechos peligrosos.	Transporte.
Dispositivo que sustituye la boca al pipetear	Laboratorio.
Método anticonceptivo. Actualidad y Perspectivas	ViceDirección Técnica.
Separadores oftalmológicos. (Blefar)	Centros Provinciales de Retinosis Pigmentaria
Frasco especial para colirio autólogo.	Áreas de atención oftalmológica.
6 Sistemas y 3 Módulos Computarizados (Bases de Datos)	Control de Recursos contables y no contables

Fig. 9b. 10 Innovaciones de Mayor Relevancia de los Trabajadores



Fig. 9b. 11 Intercambio con Profesionales Nacionales y Extranjeros