

318508



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1986 - 1991

"DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PARA EL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA DE
UN HOSPITAL PARTICULAR"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

ELENA ZEPEDA FLORES

ASESOR DE TESIS:

M. C. José Refugio Ruíz Piña

México, D. F.

1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA DE UN HOSPITAL PARTICULAR.

INTRODUCCION..... 1

CAPITULO I.- CONTROL INTERNO:

1.1 CONCEPTO 6

1.2 OBJETIVOS 6

1.3 ELEMENTOS 9

1.4 NORMATIVIDAD 13

1.5 METODOLOGIA 14

CAPITULO II.- ANTECEDENTES:

2.1 FUNCION SOCIAL DE UN HOSPITAL PARTICULAR 21

2.2 ESTRUCTURA DE UN HOSPITAL PARTICULAR 28

2.3 DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA. NECESIDAD Y
FUNCIONAMIENTO 34

CAPITULO III.- DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA DE UN HOSPITAL PARTICULAR.

3.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA 39

3.2 COMPONENTES INTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA
Y SUS INTERRELACIONES 39

3.3 COMPONENTES EXTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA
Y SUS INTERRELACIONES 54

3.4 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA 60

3.5 PERFIL REQUERIDO PARA EL DESARROLLO DE LAS
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO 72

ANEXO 1.- PROCESOS DESARROLLADOS EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA.....	79
--	-----------

CAPITULO IV.- ANALISIS Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA DE UN HOSPITAL PARTICULAR.

4.1 IDENTIFICACION DE LOS COMPONENTES INTERNOS DEL DEPARTAMENTO Y SUS INTERRELACIONES	97
4.2 IDENTIFICACION DE LOS COMPONENTES EXTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA Y SU INTERRELACION	101
4.3 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA	104
4.4 EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EXISTENTE EN EL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA	105

CAPITULO V.- ANALISIS COMPARATIVO ENTRE EL SISTEMA ACTUAL Y EL SISTEMA IDEAL PROPUESTO DE CONTROL INTERNO.....

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	147

BIBLIOGRAFIA.....	149
--------------------------	------------

I N T R O D U C C I O N

I N T R O D U C C I O N

Como en toda introducción, en esta parte se proporcionan los argumentos que justifican el presente estudio. Se explicitan sus propósitos y objetivos y se hace una breve descripción de la estructura y organización de su contenido.

1. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.

El estudio se justifica por las siguientes razones:

a) La importancia de estudiar la problemática de las organizaciones con el fin de identificar y plantear sus problemas.

b) La importancia de un buen diseño del sistema de Control Interno para la identificación de problemas.

Las dimensiones y la complejidad de los negocios modernos han hecho que los directivos dependan cada vez más de la fidelidad de los informes y análisis que se les presentan y tienen la responsabilidad de salvaguardar los bienes de la organización y la prevención y detección de errores y desviaciones.

Un buen sistema de contabilidad es uno de los elementos más valiosos para conseguir un eficaz control de las actividades de una organización en su conjunto y en particular por cada área o departamento.

A pesar de lo anterior, un sistema de contabilidad aunque se encuentre bien proyectado, no estará completo si no garantiza a la Administración que los datos que se presentan en los estados financieros e informes son correctos, oportunos y confiables y al mismo tiempo es necesaria la distribución adecuada de funciones del personal y el establecimiento de responsabilidades a través de la contabilidad para evitar desperdicios, errores y desviaciones y en general, proporcionar los medios indispensables para el control efectivo de la organización en sus partes vitales.

Un sistema de contabilidad incluye el ciclo completo que comienza con las transacciones, su registro en documentos primarios, su análisis y registro en libros de distintos tipos, y por último, la presentación de los datos en los informes.

Para que cualquier parte del sistema opere satisfactoriamente, es necesaria la combinación efectiva del documento y del registro con el procedimiento que implica su trámite y la operación del sistema, considerado en su conjunto puede implicar un problema de coordinación y ensamble correcto de las partes que lo forman.

Es por esto que resulta indispensable la instalación y mantenimiento de métodos adecuados de Control Interno en todas las áreas de la organización.

La contabilidad por sí sola o la sistematización de funciones del personal, aisladas, no pueden constituir el Control Interno. Es requisito indispensable que estos dos elementos se unan, y sobre todo, que sean objeto de un arreglo cuidadoso con los procedimientos adoptados para el manejo y registro de las operaciones, lo cual implica seguir determinadas normas.

Aunque resulta imposible delinear un sistema perfecto de Control Interno que cubra las necesidades de la organización y brinde todas las garantías, es factible implantar métodos de Control Interno adecuados que cubran las necesidades peculiares de cada área de la organización, apegándose a los principios fundamentales de control.

El Control Interno consiste en un plan coordinado entre el registro de las operaciones celebradas por la empresa a través de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la Administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones de acuerdo a la política administrativa prescrita.

La misión del Control Interno constituye, en este sentido, la garantía de que los informes, estados y datos generales provenientes de la contabilidad, sean correctos y estén formulados de acuerdo con las necesidades del caso particular de que se trate.

2. PROPOSITOS DEL ESTUDIO.

El presente estudio tiene los siguientes cuatro propósitos:

- OBJETIVO PRIMARIO: A) Diseñar un sistema de Control Interno para una área específica de una organización.
- OBJETIVO SECUNDARIO: B) Analizar y evaluar el sistema de Control Interno existente en el área específica de estudio para lograr el objetivo primario de esta investigación.
- C) Servir como herramienta a los dirigentes del área, al permitir aumentar la posibilidad de éxito de su gestión.
- D) Servir como elemento didáctico en la formación de los estudiantes de la Contaduría.

Para la consecución de estos objetivos se eligió a una empresa de iniciativa privada que brinda servicios de salud, enfocándose el estudio al departamento de radiología de dicha Organización.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDO.

En esta sección, se hace la descripción del contenido del estudio, con la intención de explicar la lógica y el plan de la investigación.

La tesis se conforma de cuatro capítulos. En el capítulo I se desarrolla el marco teórico, el cual es la base para lograr el objetivo primario. Se habla del Control Interno, su concepto y objetivos con la finalidad de que se identifique la necesidad y utilidad del Control Interno en las empresas. Se mencionan y explican los

elementos que lo conforman para lograr una mayor comprensión de los factores que intervienen en el Control Interno de las empresas para lograr los objetivos establecidos.

Asimismo, se hace referencia a los objetivos emitidos por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría con respecto a la normatividad que rige al Control Interno y a la metodología que ha de seguirse para su estudio y evaluación.

En el capítulo II se mencionan los antecedentes de los hospitales particulares en México, su estructura y funcionamiento. Además se hace referencia específica a la necesidad, estructura y funcionamiento del departamento de radiología de un hospital particular con el fin de ubicar el diseño del sistema de Control Interno en el área específica.

En el capítulo III se diseñará el sistema ideal de Control Interno para el departamento de radiología de un hospital particular, de acuerdo a la metodología sugerida por el Doctor en Administración Gaspar del S.C. Sánchez Sánchez Mejorada en su tesis doctoral titulada: "La Organización y su Diagnóstico Bajo el Enfoque Sistémico: Un Caso Práctico".

Este diseño servirá como marco de referencia para realizar, en el siguiente capítulo, una evaluación del sistema que se utiliza actualmente.

El tipo de investigación que se requiere en general en los estudios tales como el presente, se le conoce como Observación Controlada, la cual consiste en que se parte de la formulación de hipótesis basadas en el marco teórico, con el fin de fijar la atención en ciertos puntos de interés. Se considera que mediante este tipo de estudios es posible aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización del departamento de radiología mediante su rediseño, buscando resolver los problemas en su totalidad y evitando hacer mejoras locales.

En el capítulo IV se identificará el sistema actual de Control Interno que se aplica en el departamento de radiología de un hospital particular, para realizar, posteriormente, en el capítulo V un análisis comparativo entre los dos sistemas (propuesto y en operación) que permitirá identificar

los problemas o deficiencias existentes y establecer los lineamientos que permitan la aplicación del sistema ideal de Control Interno del departamento de radiología de un hospital particular.

Por último se presentarán las conclusiones a las cuales se llegaron mediante el desarrollo del presente estudio.

C A P I T U L O I

CONTROL INTERNO

C A P I T U L O I

C O N T R O L I N T E R N O

1.1 CONCEPTO.-

"El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la Administración". (1)

Analizando el concepto anterior, tenemos que el Control Interno es un plan de organización, pues consta de un programa que determina el desarrollo de las actividades y establece las relaciones de conducta entre el personal y los lugares de trabajo en forma eficiente.

A través del buen desarrollo de las actividades mediante los procedimientos coordinados debidamente establecidos, se llegará a la consecución de los objetivos establecidos por la empresa. Estos procedimientos son: contables, estadísticos, físicos, administrativos, etc.

1.2 OBJETIVOS.-

OBJETIVOS BASICOS DEL CONTROL INTERNO.

De la definición citada en el punto anterior, se desprenden los cuatro objetivos básicos del Control Interno, los cuales son:

- a) La protección de los activos de la empresa.

(1) Normas y Procedimientos de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Tomo II Pag. 68 México, 1990.

- b) La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
- c) La promoción de eficiencia en la operación del negocio.
- d) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la Administración de la empresa.

Los primeros dos objetivos cubren el aspecto de controles internos contables y los dos últimos se refieren a controles administrativos. (2)

- (2) Todos los controles internos contables son el resultado de, o pueden ser considerados como controles administrativos. Por otra parte, el plan de organización y los procedimientos y registros establecidos por la Gerencia para documentar o ayudar en su proceso de toma de decisiones, puede incluir una serie de controles que no tienen efecto en el sistema de contabilidad directamente.

La información operativa de tipo estadístico, registro de acceso a ciertas instalaciones de la empresa o a los archivos en un departamento de personal, se consideran controles administrativos.

OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

A partir de este subtítulo, se inicia el desarrollo del concepto de "Control Interno por Objetivos", estableciéndose con base en los objetivos básicos del Control Interno. Los objetivos generales del Control Interno son aplicables a todos los sistemas y sirven de base para establecer o identificar los objetivos específicos de Control Interno por ciclos de transacciones, que son materia de las guías de Control Interno por ciclos de transacciones.

El Control Interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros. Por lo tanto, el Control Interno Contable, está diseñado en función de los objetivos que se enumeran, para suministrar seguridad razonable de que:

a) Objetivos de autorización:

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración.

b) Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:

Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.

c) Objetivos de salvaguarda física:

El acceso a los activos sólo puede permitirse de acuerdo con autorizaciones de la Administración.

d) Objetivos de verificación y evaluación:

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonables y tomar las medidas apropiadas respecto a las diferencias que existan.

Normalmente, las técnicas de Control Interno están integradas en los sistemas usados para procesar transacciones de manera que parecen ser parte de las tareas del propio sistema. Sin embargo, cuando el objetivo de una tarea es controlar el procesamiento de las transacciones, como por ejemplo, verificar que todas las transacciones que se van a registrar como venta estén respaldadas por un pedido firmado por el cliente, nos encontramos ante una técnica del Control Interno que debe considerarse como parte de los controles internos de la

empresa y deberá verificarse que cumple con el objetivo para lo cual fue creada.

1.3 ELEMENTOS.-

Para lograr una mejor comprensión de los factores que intervienen en el Control Interno de las empresas para la consecución de objetivos, a continuación se presentan los elementos que forman parte del mismo.

Los elementos del Control Interno pueden agruparse en cuatro clasificaciones:

- a) ORGANIZACION
- b) PROCEDIMIENTOS
- c) PERSONAL
- d) SUPERVISION

A) ORGANIZACION.-

La organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

La organización es la estructura de una empresa y el ordenamiento lógico de sus partes componentes, de tal manera que cumpla con los fines para los cuales fue creada. Lo anterior incluye, por supuesto, a los individuos necesarios para llevar a cabo los trabajos relativos con las relaciones y contactos que deben tener entre sí.

Los elementos del Control Interno en que interviene la organización son:

1.- Dirección, que asuma la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

2.- Coordinación, que adapte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico, que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

3.- División de labores, que defina claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. El principio básico de Control Interno es, en este aspecto, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación. Bajo el mismo principio, el departamento de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia, sino concentrarse al registro correcto de datos, verificando sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como a la presentación de los informes y análisis que requiera la dirección para controlar adecuadamente las operaciones de la empresa.

El principio de división de funciones impide que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación puedan influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la operación. Bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas personas independientes entre sí para que el trabajo de una, sea el complemento del trabajo de otra.

4.- Asignación de responsabilidades, que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas. El principio fundamental en este aspecto consiste en que no se realice transacción alguna, sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ello. Debe, en todo caso, existir constancia de esta aprobación, con la posible excepción de actividades rutinarias de menor importancia en que la aprobación claramente pueda entenderse como tácita.

B) PROCEDIMIENTOS.-

La existencia de Control Interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización. Estos procedimientos son:

1.- Planeación y Sistematización.- Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorización y fijación de responsabilidades.

Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, abreviar el período de entrenamiento del personal y eliminar el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

Un grado elevado de planeación requiere de un control presupuestal e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.

2.- Registros y Formas.- Un buen sistema de Control Interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

3.- Informes.- Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna. En este sentido, desde luego, no basta la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

C) PERSONAL.-

Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de Control Interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están

continuamente en manos del personal idóneo.

Los elementos de esta área que intervienen en el Control Interno son cuatro:

1.- Entrenamiento.- Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos del negocio. El mayor grado de Control Interno logrado permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

2.- Eficiencia.- Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad. El interés del negocio por medir y atentar la eficiencia constituye un coadyuvante del Control Interno. Los negocios adoptan algun método para el estudio del tiempo y esfuerzo empleados por el personal que ofrecen al auditor la posibilidad de medir comparativamente las cifras representativas de los costos.

3.- Moralidad.- Es obvio que la moralidad de las personas es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del Control Interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes al control.

4.- Retribución.- Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para desfalcarse al negocio. Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y permisos, pensiones por vejez y oportunidad que se le brinda para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del Control Interno.

D) SUPERVISION.-

Como ya se ha mencionado, no es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y

empleados y en forma directa e indirecta.

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del Control Interno.

En negociaciones de gran tamaño, la supervisión del Control Interno amerita un auditor interno o un departamento de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la empresa con los otros elementos de control: organización, procedimientos y personal. Así, la función de auditoría interna que vigila la existencia constante del Control Interno, es a su vez un elemento muy importante del mismo Control Interno.

Cuando no es posible sostener un departamento de auditoría permanente, un buen plan de organización asignará a algunos funcionarios las atribuciones más importantes de la auditoría interna, para que efectúen reconocimientos periódicos del sistema de "Control de Negocios".

1.4 NORMATIVIDAD.-

El estudio y evaluación del Control Interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que "El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del Control Interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que vaya a depositar en él; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría". (3)

Este enfoque, que ha sido utilizado por nuestra profesión, y que es válido, se ha enfrentado en la práctica con la dificultad de establecer una relación

(3) Normas y Procedimientos de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Tomo I Boletín C. México, 1990.

clara entre la calidad del Control Interno y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría.

Es por esto, que la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría ha considerado oportuno hacer una revisión de los pronunciamientos relativos a Control Interno, por lo cual emite los boletines E-02 y F-05. El primero se refiere al estudio y evaluación del Control Interno, cuyo objetivo es el de establecer los pronunciamientos y señalar los procedimientos relativos al estudio y evaluación del Control Interno en función al cumplimiento de sus objetivos, que debe servir de base para establecer la relación entre la calidad del Control Interno y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría.

Este boletín contiene: definición y objetivos del Control Interno, así como sus elementos, conceptos que fueron desarrollados en los puntos iniciales de este capítulo.

El boletín F-05 se refiere a la metodología para el estudio y evaluación del Control Interno por ciclos de transacciones, cuyo objetivo es proporcionar una guía general sobre la metodología a utilizar para estudiar y evaluar el Control Interno por ciclos de transacciones. Esta metodología persigue como finalidad que exista mayor claridad en la determinación del trabajo del auditor, relativo a dicho estudio y evaluación del Control Interno, así como el efecto que el mismo tiene en el diseño de sus pruebas de auditoría. Esta metodología será explicada en siguiente punto de este capítulo.

1.5 METODOLOGIA.-

A continuación se presenta la metodología a seguir, contenida en el boletín F-05 de Normas y Procedimientos de Auditoría, para realizar el estudio y evaluación del Control Interno por ciclos de transacciones en una empresa:

- 1) Identificación de funciones.
- 2) Identificación de objetivos de control.

- 3) Documentación de los procedimientos del proceso de cada función.
- 4) Obtención de información.
- 5) Entrevistas y observaciones.
- 6) Identificación de técnicas de Control Interno.
- 7) Evaluación del Control Interno.

Cabe mencionar, que la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría considera que se deben reconocer las transacciones que se efectúan en una empresa y que éstas se pueden agrupar en ciclos para poder definir objetivos específicos de Control Interno para cada ciclo, ya que un estudio por cuentas pierde de vista la dinámica de las empresas.

La agrupación de las transacciones en ciclos nos permite establecer una relación entre los objetivos específicos de Control Interno del ciclo, las técnicas de control establecidas para cumplir estos objetivos, su evaluación y pruebas del auditor:

1) IDENTIFICACION DE FUNCIONES.-

Cada ciclo de transacciones está compuesto de una o más funciones. Una función es una tarea importante que se ejecuta dentro de cada ciclo para reconocer, autorizar, procesar, clasificar, controlar, verificar o informar las transacciones dentro de un sistema que procesa transacciones relacionadas lógicamente.

2) IDENTIFICACION DE OBJETIVOS DE CONTROL.-

Una vez identificadas y determinadas las funciones de cada ciclo de transacciones, se deben identificar los objetivos de Control Interno aplicados a cada función.

3) DOCUMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE CADA FUNCION.-

A través de la elaboración de gráficas de flujo de transacciones, memoranda descriptiva y a la utilización de cuestionarios, se debe de documentar lo que se logra mediante el proceso de las transacciones dentro de cada función.

El detalle de la información que se incluyó en esta documentación, dependerá del grado de profundidad al que se quiera llegar.

Al preparar esta documentación, no se intenta demostrar en la misma como se controla el procesamiento de las transacciones, sino como éstas fluyen y se procesan a través del sistema, se intenta resumir el flujo de las transacciones en términos de su importancia, para lo cual esta documentación deberá contar por lo menos con los siguientes elementos:

- Documentos fuentes e informes que se preparan.
- Pasos del procedimiento.
- Archivos utilizados durante el procesamiento.
- Enlaces con otros ciclos, sistemas o funciones.

4) OBTENCION DE INFORMACION.-

La preparación de gráficas de flujo de transacciones, memoranda descriptiva o el uso de cuestionarios, así como la enumeración de las técnicas de control, requerirán el conocimiento de los sistemas, procedimientos y controles de la empresa con respecto a una clase determinada de hechos económicos. Este conocimiento se puede adquirir a través de la revisión de información contenida en el expediente continuo de auditoría, de observaciones directas del procesamiento de las transacciones, de entrevistas al personal o de la

revisión de los manuales de operación preparados para la compañía.

Para la persona o personas que preparen las gráficas de flujo de transacciones, la memoranda descriptiva, o utilice los cuestionarios, será muy importante que ella misma conozca como fluye un hecho económico, desde su inicio hasta su inclusión en los estados financieros. Deberá saber:

- Cómo se conoce.
- Cómo se acepta una transacción.
- Cómo se procesa.
- Cómo se informa.
- Cómo se relaciona con las fuentes de datos y con los enlaces con otros ciclos de transacciones.

Para definir el flujo de las transacciones y clasificarlas adecuadamente, se deberán de hacer entrevistas al personal que supervise o ejecute una o más funciones, para lo cual se deberán de desarrollar técnicas de entrevista.

5) ENTREVISTAS Y OBSERVACIONES.-

Las entrevistas y observaciones deben estar diseñadas para obtener información de cómo logra la empresa los objetivos de Control Interno manifestados. En todos los casos, es necesario que se ponga énfasis especial en las técnicas que se emplean para prevenir o detectar errores y para evitar la inserción de transacciones no autorizadas en el flujo.

Para ésto, las preguntas que se deberán hacer respecto a cada función; pero que no se preguntan directamente al personal de la empresa, incluyen:

- Cómo podría pasar una transacción errónea o ficticia a través de esta parte del sistema?

- Cómo se encontraría una transacción perdida o duplicada?
- Cómo podrían hacerse cambios no autorizados a los programas o procedimientos, y en su caso, cómo se descubrirían los cambios?
- Cómo podrían evadirse los requisitos de autorización?
- Podría haber errores al pasar las transacciones de un sistema a otro o de una función a otra?
- Qué certeza puede existir de que los datos rechazados por el proceso de depurar o validarse subsanan y entran de nuevo en el sistema?

6) IDENTIFICACION DE TECNICAS

DE CONTROL INTERNO.-

Dentro de la documentación preparada, que se menciona en el inciso 3, deberán enumerarse todas las técnicas de control utilizadas por la empresa en cada función, con el objeto de poder obtener una certeza razonable de que el objetivo de Control Interno se logra total o parcialmente. Las técnicas de Control Interno deberán agruparse por objetivos y cada técnica deberá identificarse a un objetivo específico.

"Las técnicas de Control Interno, son el conjunto de actividades que se emplean para prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades que pudieran ocurrir al procesar y registrar transacciones"
(4)

En virtud de lo anterior, se deberá poner mayor atención en las técnicas de Control Interno que en las actividades aisladas del procesamiento.

(4) Normas y Procedimientos de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Tomo II. Boletín F-05. Pag. 142. México, 1990.

La gráfica de flujo de transacciones, la memoranda descriptiva, el uso de cuestionarios y cualquier otra información de respaldo con la que se cuente, servirán para documentar el entendimiento que se tiene de la empresa, sus sistemas básicos y los procedimientos de procesos usados para registrar las transacciones.

Un claro entendimiento de lo anterior, es requisito básico para llevar a cabo un estudio y evaluación eficiente del Control Interno.

7) EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.-

Una vez identificadas las técnicas de Control Interno utilizadas por la empresa en cada función se deberán anotar y documentar los juicios cualitativos en cuanto a si las técnicas de Control Interno usadas por la empresa logran cada objetivo, si lo logran parcialmente o si no lo logran.

La evaluación del Control Interno se logrará mediante:

- La identificación específica de aquellos objetivos de control del ciclo que se logran satisfactoriamente y de aquellas técnicas de control en las que se pueda aparentemente confiar.

- La identificación específica de los objetivos de control del ciclo que no se logran, o se logran parcialmente, describiendo los riesgos de logro incompleto o nulo.

Si se han documentado concisamente las técnicas de Control Interno de la empresa, el proceso de evaluación empieza al juzgarse si para cada objetivo aplicable, las técnicas expresadas, como se mencionó anteriormente:

- a) Dan certeza razonable de que se logra el objetivo.
- b) Dan certeza razonable de que se logra parcialmente.
- c) No dan seguridad de que se logran.

La conclusión de que se logra un objetivo de Control Interno de ciclos significa que, a juicio de quien evalúa, existe certeza razonable de que pueden prevenirse o descubrirse los errores o irregularidades importantes mediante las técnicas de control expresadas.

Una conclusión de que no se logra un objetivo o sólo se logra parcialmente, nos indica que tal certeza razonable no existe y que por lo tanto, pueden ocurrir errores o irregularidades que no se descubrirían y corregirían mediante la ejecución rutinaria de las técnicas manifestadas.

El grado en que se logra un objetivo en particular depende de las respuestas a la siguiente serie de preguntas básicas:

- Qué podría salir mal?. Evitarían las técnicas expresadas que suceda esto?.
- Si sucediera, se descubriría en la ejecución normal de los deberes?. Si así fuera, cuándo?.

Si no se descubriera el error o la irregularidad en forma oportuna, qué efecto tendría esto en los saldos que aparecen en los estados financieros de la empresa?

Si al contestar las preguntas anteriores se llega a la conclusión de que podrían ocurrir errores o irregularidades y afectarse en forma importante a los estados financieros de la empresa, será necesario contestar una pregunta más:

- Qué pruebas sustantivas específicas deben diseñarse para determinar el efecto de los errores o irregularidades, si los hubiere, sobre los estados financieros?.

Los elementos de juicio antes mencionados, son de suma importancia para que se pueda llevar a cabo una adecuada evaluación de si las técnicas de control que tiene la empresa logran o no los objetos de Control Interno del ciclo.

C A P I T U L O I I

ANTECEDENTES

C A P I T U L O I I

A N T E C E D E N T E S

2.1 FUNCION SOCIAL DE UN HOSPITAL PARTICULAR.-

La palabra HOSPITAL deriva del latín HOSPITALIS, que quiere decir afable y caritativo con los huéspedes. En español antiguo existía el adjetivo HOSPEDABLE, que significa perteneciente o relativo al buen hospedaje. La palabra hospital está ligada, igualmente al vocablo HOSPITIUM, o sea, HOSPICIO: casa destinada a albergar pobres, inválidos, viejos o enfermos. Sinónimo de origen latino es NOSOCOMIO, derivado del griego.

Se entiende por hospital, una organización que cuenta con recursos técnicos y humanos y cuya función principal es la de brindar atención a pacientes dentro de un sistema de actividades médico-preventivas, curativas y de rehabilitación, encaminadas a la obtención de la salud del individuo, entendiéndose como tal el completo bienestar físico, mental y social y no sólo la ausencia de enfermedad.

El primer hospital establecido en la Nueva España del que se tiene noticias ciertas fue el de la Limpia Concepción de Nuestra Señora, fundado por Hernán Cortés, como una acción de gracias al término de la Conquista de México-Tenochtitlan.

La iglesia se erigió en el siglo XVII y la fisonomía actual de la institución procede de las sucesivas renovaciones de 1661, 1770, 1820 y 1945. Ahí ejercieron los primeros médicos de la ciudad: Pedro López, Cristóbal de Ojeda y Diego Pedraza.

En la época colonial tuvo también el nombre de Hospital del Marqués y luego el de Jesús, que aún conserva.

Durante el siglo XVI se atribuyeron a los hospitales dos connotaciones: una moderna como establecimientos dedicados exclusivamente a la curación

de los enfermos, y otra medieval, como instituciones para recoger a los huérfanos, hospedar a los peregrinos, albergar a los desvalidos y cuidar adicionalmente de la salud. Vasco de Quiroga, miembro de la Segunda Audiencia, extendió aún más el segundo concepto y concibió los hospitales-pueblo, es decir, congregaciones de indígenas fundadas en el conocimiento y la práctica del Cristianismo, el trabajo colectivo y la vida comunal, y cuyo funcionamiento comprendía todos aquellos servicios. En 1532 fundó el Hospital de Santa Fe de México, en las afueras de la Capital y en 1534 el Hospital Real de Santa Fe de Tzintzuntzan. Con el primero quiso dar una buena conversión a los naturales de México y con el segundo mitigar los sufrimientos de los tarascos, violentamente sometidos por Nuño de Guzmán. Ambas instituciones tuvieron iglesia, colegio, casa de cuna, habitaciones, templo y enfermería, bajo la dirección de un rector y por el principal y los regidores, que eran indígenas electos por los padres de familia.

En 1537 Don Vasco de Quiroga fue nombrado obispo de Michoacán, pero ya no hizo fundaciones semejantes en el extenso territorio de su diócesis, sino hospitales menos ambiciosos, aunque más eficaces, destinados a convertirse en el centro de la vida popular de las poblaciones ya existentes y de las nuevas que se fueron creando. Este tipo de instituciones tenían tres departamentos: uno para albergar a los enfermos y a los indios peregrinos, otro para el Ayuntamiento y el tercero para los distribuidores, grupos de ocho a diez parejas que permanecían ahí siete días cuidando de todos los servicios y que eran sustituidas por otras.

La medicina que se aplicaba era la aborígen, fundamentalmente a base de hierbas.

Todas las fundaciones de Vasco de Quiroga y de los padres Franciscanos y Agustinos en el occidente de México, empezaron a decaer a medida que el clero secular fue haciéndose cargo de las parroquias, el celo misional y aún utópico del siglo XVI fue desapareciendo, la redención de los indígenas pasó a segundo plano y el mayor interés se encontró en los criollos y en los mestizos. En 1790, cuando el Virrey Segundo Conde de Revillagigedo quiso conocer el estado de los hospitales de indios, encontró que habían sido convertidos por los curas en casas de servidumbre: las funciones sociales y asistenciales habían sido abandonadas y sólo se conservaba la obligación del trabajo gratuito en

beneficio del clero.

Bernardino Alvarez concibió el Hospital de San Hipólito en 1566. El edificio original construido en adobe fue sustituido en 1777 por el que todavía subsiste.

La institución se sostuvo con limosnas y donaciones y con la ayuda de los congregantes marianos, vinculados a la Compañía de Jesús. En el siglo XVIII el hospital se había convertido exclusivamente en manicomio.

La red de establecimientos dependientes de San Hipólito fue también obra de Bernardino Alvarez: el Hospital de Santa Cruz de Oaxtepec, para incurables, en donde Gregorio López escribió su "Tratado de la Medicina", el Hospital de Nuestra Señora de la Consolación en Acapulco, el Hospital de San Martín, en San Juan de Ulúa, que después se fusionó con el de la Caridad de Veracruz, etc.

A fines del siglo XVII estas fundaciones empezaron a decaer y desaparecieron en los primeros años de la vida independiente.

Los Hermanos de San Juan de Dios vinieron a la Nueva España a principios del siglo XVII y recibieron la primera institución: el Hospital de Nuestra Señora de los Desamparados. La expansión de los juaninos fue la de mayor importancia y se fueron haciendo cargo de varios hospitales en todo el país y adicionalmente fundaron otros de 1612 a 1625.

La mayor parte de sus edificios se utilizaron después de la independencia como cuarteles, cárceles, mercados o escuelas; algunos fueron total o parcialmente demolidos y muy pocos siguen funcionando como hospitales civiles.

A fines de la época virreinal y debido a la concentración de tropas a que obligaron la guerra de España con Inglaterra, las frecuentes incursiones de los piratas y la seguridad del tráfico marítimo, se establecieron hospitales militares, como: el de San Carlos en Veracruz, el Real y Militar en Córdoba, el de San Blas en la costa del Pacífico, etc.

En la Ciudad de México los soldados eran atendidos en el Hospital General de San Andrés y en Puebla en el de San Pedro, mediante pagos que hacía la

Tesorería General del Ejército.

El 25 de diciembre de 1804 el rey de España ordenó la enajenación de los capitales y bienes raíces pertenecientes a hospitales, hospicios, casas de misericordia, de reclusiones, y de expósitos, cofradías, obras pías y patronatos de legos.

La Constitución de Cadiz expedida el 19 de marzo de 1812 dispuso que los establecimientos asistenciales pasaran a la jurisdicción de los Ayuntamientos y en 1820, al restablecerse la vigencia de este Código, se decretó la extinción de las órdenes hospitalarias. Esta última disposición se puso en vigor en la Nueva España en enero de 1821, en vísperas de la consumación de la Independencia.

Período 1821-1876.- A mediados del siglo XIX sólo quedaban en la Ciudad de México ocho hospitales: los de San Pedro y San Lázaro, que estaban prácticamente fuera de servicio; el de Terceros, de carácter privado; los de El Divino Salvador y San Hipólito, para dementes; y los de Jesús, San Juan de Dios y San Andrés, que seguían prestando servicios generales.

Aún cuando la Constitución Centralista de 1836 y las Bases Orgánicas de 1843 señalaban la obligación del Estado de cuidar la salud pública y reglamentar lo conveniente para preservarla, ningún efecto tuvieron en la práctica a causa de la agitada vida política del país. El Estatuto Orgánico Provisional de la República, que rigió durante el gobierno de Ignacio Comonfort hasta la promulgación de la nueva Carta Magna de 1857, recogió también este principio. En ese tiempo se expidió la Ley sobre Desamortización de fincas rústicas y urbanas propiedad de corporaciones civiles y religiosas, que sólo dejó a los hospitales los bienes raíces destinados directamente a su funcionamiento. El 12 de julio de 1859 el presidente Benito Juárez, nacionalizó los bienes del clero y el 4 de agosto siguiente mandó aclarar que los hospitales quedaban comprendidos en esa medida, pudiendo sus ocupantes seguir en ellos si así lo solicitaban y autorizaba el Gobierno. El 2 de febrero de 1861, después de la Guerra de los Tres Años, dispuso que quedaran secularizados todos los hospitales que hasta esa fecha habían administrado las autoridades o corporaciones eclesiásticas, y que la Nación se encargara de su dirección y mantenimiento en el Distrito Federal, y los gobiernos locales en las demás entidades. En mayo de

1821, con el propósito de instrumentar el ejercicio de las atribuciones oficiales en materia de salubridad, Juárez creó la dirección de la beneficencia, adscrita a la Secretaría de Gobernación. Sin embargo, el 30 de agosto del año siguiente fue suprimida, volviendo los ayuntamientos a responsabilizarse de la operación de los hospitales. Este y otros intentos de política en la misma materia no surtieron efecto a causa de la intervención extranjera.

Durante el Imperio de Maximiliano funcionó el Consejo de Salubridad y más tarde el Consejo General de Beneficencia.

Régimen Porfirista.- El 23 de enero de 1877, Protasio Tagle, ministro de Gobernación del Presidente Juan N. Alvarez, creó la dirección de Beneficencia Pública, que asumió la responsabilidad de las instituciones hospitalarias en sustitución del Ayuntamiento. Simultáneamente funcionaba, dependiente también de la Secretaría de Gobernación, el Consejo Superior de Salubridad. Este mismo año se expidió el Reglamento de Hospitales, cuyo breve texto normaba las funciones de los médicos, practicantes y enfermos a partir de la división del número de enfermos en secciones de 30.

Hasta 1881 se hizo muy poco en cuanto a mejorar las condiciones materiales de los hospitales. Entonces, los médicos volvieron los ojos a Europa y adoptaron como modelo teórico de las instalaciones, el sistema Tollet, en boga entonces en Francia. Este consistía en construir pabellones independientes, incombustibles e impermeables, hechos de ladrillo y fierro, estucados en el interior, sin cielo raso y con suelo y lambrines de mosaico, que pudieran lavarse y desinfectarse, elevados 2.5 m del suelo, aislados entre sí por jardines y con capacidad para 30 enfermos. En este sentido se pronunciaron el Consejo Superior de Salubridad, cuando se pensó reconstruir el Hospital Juárez, y los miembros de la Comisión que propuso la edificación de un nuevo hospital general. Las obras de este último, promovidas por el Doctor Liceaga, empezaron en 1896 sobre una superficie de ciento setenta mil metros cuadrados. El 5 de febrero de 1905 se inauguró la institución con 32 pabellones para mil enfermos y otras tantas construcciones auxiliares. Pronto se le añadieron una escuela de enfermería y algunos centros de investigación.

Los otros nosocomios fueron mejorados en cierta medida y se crearon el Hospital de la Infancia, anexo al de la Maternidad, y el Manicomio General de la Castañeda. Las colonias de residentes extranjeros a su vez, formaron sus propias instituciones.

En las postrimerías del régimen porfirista habían muchos hospitales, grandes, chicos, de sostenimiento federal, local, municipal o privado.

Epoca Revolucionaria.- Durante los primeros 10 años de esta etapa (1910-1920) nada pudo hacerse en beneficio de los hospitales, distraído el Gobierno en las contingencias de la guerra civil. En los seis años siguientes, en cambio, gracias a los esfuerzos sucesivos de los doctores José Guadalupe Gracia García y José Torres Torija, directores del Hospital Juárez, pudo éste reconstruirse. Los fondos aplicados, de cerca de un millón de pesos, provinieron de la Lotería Nacional. De 1920 data su caracter de hospital para practicas universitarias. En 1924 la Dirección General de la Beneficiencia Pública fue sustituida por una Junta Directiva. En las instituciones oficiales continuaron haciéndose a su cargo constantes obras de ampliación y acondicionamiento.

En 1943, a instancias del Doctor Gustavo Baz, Secretario de Salubridad y Asistencia, el Seminario de Arquitectura Nosocomial, formado por un grupo de médicos y arquitectos encabezados por Salvador Zubirán y José Villagrán García, delineó una nueva política hospitalaria. Las instituciones que entonces había, procedían en su mayor parte de principios de siglo y funcionaban en viejas casonas adaptadas o en establecimientos concebidos a base de pabellones aislados, de suerte que estaban subordinadas a las características de su emplazamiento físico. En algunas, como el Hospital General de la Ciudad de México, se fueron creando, entre otras, unidades de cardiología, neurología, nutrición, cancerología y urología prácticamente autónomas, que produjeron en los médicos una prematura y exagerada especialización.

En el mismo año de 1943 se creó el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), y en 1960 el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, (I.S.S.S.T.E.), los cuales empezaron a construir o a adquirir, sus propias instalaciones hospitalarias. El Centro Medico Nacional,

iniciado en la época del ministro Baz por la Secretaría de Salubridad y Asistencia (S.S.A.), fue vendido al I.M.S.S. en 1961 e inaugurado el 15 de marzo de 1963. Con una superficie total construída de 207,283 metros cuadrados, agrupó los hospitales general, de pediatría, de traumatología y rehabilitación, de gineco-obstetricia, de neumología y cirugía de tórax, de oncología y de convalecencia, el banco central de sangre, la farmacia, las centrales de anatomía, patología y de ambulancias, la biblioteca de medicina y seguridad social, la escuela de enfermería, la unidad de congresos, los servicios generales, las oficinas administrativas y un conjunto de habitaciones. (La mayor parte de estas instalaciones fueron destruídas por los sismos de septiembre de 1985. El I.M.S.S. inicio de inmediato las tareas de reconstrucción). El I.M.S.S. y el I.S.S.S.T.E. continuaron sus programas de expansión, creando hospitales donde era mayor la demanda de sus asegurados y derechohabientes pero sin sujetarse a un programa gubernamental coordinado.

En los últimos años el número de unidades de servicios médicos gubernamentales ha crecido de tal manera que ya no es posible reseñar los casos particulares. Lo que es notorio en los 15 años más recientes es la disminución del número de hospitales de la Secretaría de Salud y el aumento de estos establecimientos en el sistema de seguridad social.

En el siglo XX existen gran cantidad de hospitales tanto particulares como de seguridad social para la atención de la salud de la población nacional.

Como es por todos sabido, la población mexicana se ha incrementado en un alto porcentaje los últimos años y la capacidad de atención de las instituciones de salud pública no es suficiente para satisfacer la gran demanda que existe por parte de la población en este sentido.

Es por lo anterior, que surge la necesidad de crear instituciones de salud particulares que puedan atender la demanda de servicios hospitalarios.

La importancia de los hospitales particulares radica principalmente en que ejercen una función social de primera necesidad, la cual consiste en atender las demandas de servicios de atención a la salud como son:

Diagnóstico de enfermedades a través de sus

departamentos de Radiología y Laboratorio Clínico, principalmente, intervenciones quirúrgicas, atención de casos urgentes, etc., de una parte de la población de una manera rápida, cómoda y eficiente.

Su objetivo, principalmente, es el de proporcionar a la población un servicio médico de calidad, a través del cual busca incorporar a la sociedad a los individuos que transitoriamente han perdido la salud, entendiéndose como tal, el completo bienestar físico, psíquico y social y no sólo la ausencia de enfermedad, además de evitar que pierdan este bienestar.

2.2 ESTRUCTURA DE UN HOSPITAL PARTICULAR.-

Para el logro del objetivo mencionado en el punto 2.1, el hospital en el cual se basa esta investigación, "Hospital ZEDI, S.A. de C.V.", cuenta con una serie de departamentos que realizan una función específica para el logro del objetivo general o primario (Ver Figura 2.1) pudiéndose englobar como servicios médicos y administrativos.

Los primeros tienen como objetivo prevenir, curar y rehabilitar a la población que lo solicite, de una enfermedad. La administración se encarga de dirigir y administrar los bienes y recursos con que cuenta el hospital de una manera óptima.

A continuación, se hará la descripción de cada uno de los departamentos que conforman la estructura orgánica del Hospital:

En primer lugar se encuentra la Asamblea de Accionistas como órgano supremo, compuesta por todos los socios que invirtieron sus bienes monetarios en acciones de la empresa y a quienes se les proporcionará la información referente a las operaciones y resultados de sus inversiones con el fin de tomar futuras decisiones.

La Asamblea de Accionistas nombra como su representante a la Dirección General, la cual se encargará de la planeación de la entidad, a fin de

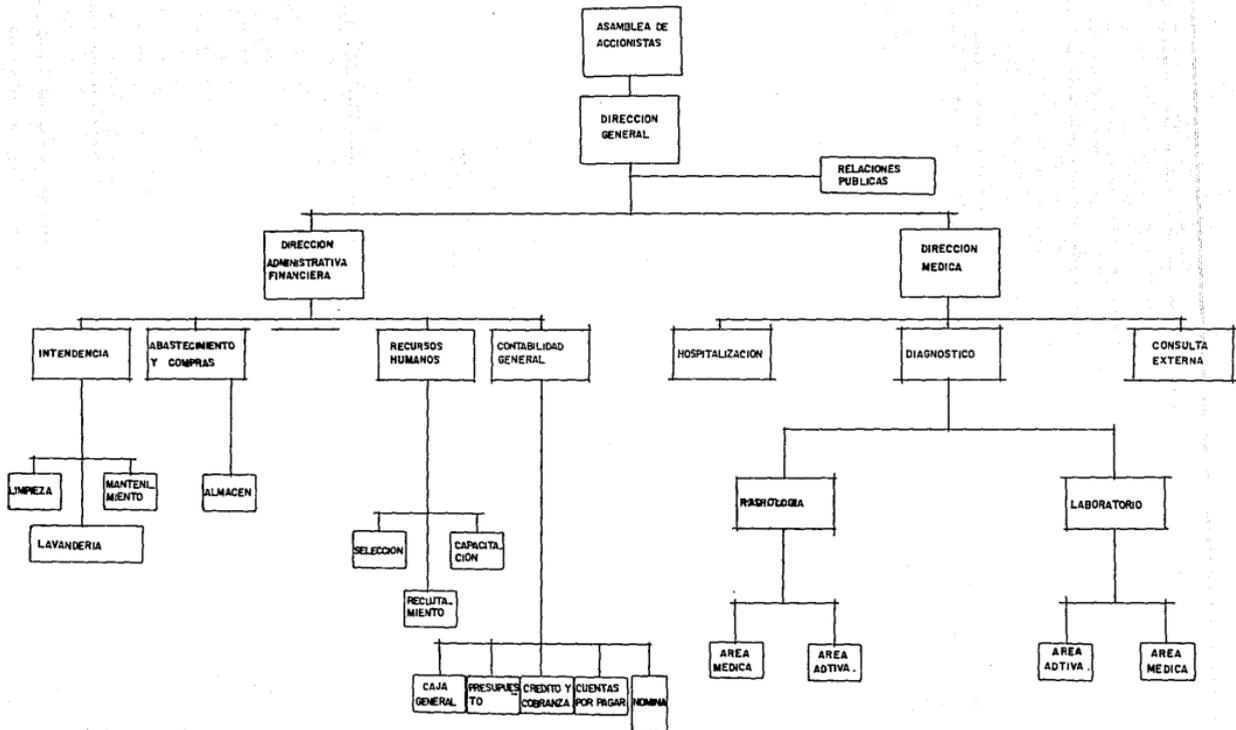


FIG. 2. I.

obtener los resultados esperados y lograr los objetivos de la organización, para la cual, los objetivos específicos son:

- a) Prestar servicios de salud y la mejor atención médica avanzada.
- b) Dar a conocer a la empresa por medio de un buen servicio.
- c) Desarrollar la investigación y promover la enseñanza médica en todos sus niveles.
- d) Contar con el material e instrumentos médicos de vanguardia.
- e) Poner en marcha la mejor organización y la más conveniente para obtener el mejor flujo de ideas en cuanto a la organización y manejo administrativo, financiero, contable, de servicios, de investigación y enseñanza en el complejo médico para dar pauta a la implantación de nuevos y mejores sistemas de organización que prevean la ampliación y crecimiento del mismo.
- f) Proporcionar los elementos necesarios a la organización para permitir su desarrollo y de la empresa en general de tal forma que la probabilidad de errores sea la menor y sea detectable para poder rectificar los planes.

La Dirección General será la encargada de informar a la Asamblea de Accionistas los resultados obtenidos en ciertos períodos de tiempo, ya que será ésta misma, la encargada de coordinar, dirigir y supervisar las operaciones de la empresa respaldada por las gerencias médica y administrativa.

A nivel Staff encontramos el departamento de Relaciones Públicas, el cual tiene como objetivo establecer las relaciones necesarias con otras entidades económicas para lograr la captación de ingresos por medio de la prestación de servicios médicos.

Posteriormente y a otro nivel, encontramos a la Dirección Administrativa, la cual se encarga de:

- Controlar la apertura de cuentas bancarias para depósito.
- Controlar las autorizaciones para retirar fondos.
- Controlar los préstamos a nombre de la compañía.
- Proporcionar la base para un buen Control Interno por medio de la asignación de autoridad y responsabilidad a nivel máximo.
- Asignación de recursos financieros a las diferentes áreas.
- Autorización de la realización de las compras importantes y el retiro de activos fijos.
- Determinar la política de depreciación y cobertura de seguros.
- Selección de auditores externos.

La Dirección Administrativa-Financiera cuenta con los siguientes departamentos para el desempeño de sus funciones:

1) CONTABILIDAD GENERAL.- Aquí se realizarán los registros de todos los departamentos de custodia y operación. Registra y resume por conducto de los informes el control de gastos y compras, verifica los documentos que comprueban las pólizas de ingresos y egresos y la afectación contable, controla los mayores auxiliares por medio de la acumulación de totales de fuentes independientes.

Es el responsable del desarrollo de manuales de procedimientos que garanticen un adecuado Control Interno.

Revisa los procedimientos de operación para garantizar un control efectivo.

Es el responsable de la auditoría interna de todas las cuentas y libros.

A su vez, el departamento de Contabilidad cuenta con:

a) Caja General.- Responsable del oportuno asiento de depósito de los ingresos sin acceso al libro de cuentas por cobrar o ingresos y de los pagos del pasivo contabilizado y adelantos sin tener acceso a los libros de cuentas por pagar y su contabilización. A su vez, este departamento es el encargado de recabar los ingresos que percibe la empresa a través de sus áreas de diagnóstico: laboratorio y radiología.

b) Crédito y Cobranzas.- Es el responsable de llevar las cuentas de crédito individuales otorgadas, con ayuda de una cartera de clientes, además es responsable de realizar el cobro oportuno de estas cuentas.

c) Cuentas por Pagar.- Será responsable de verificar los documentos que amparen una adquisición y de la realización del pago oportuno de la misma.

d) Nómina.- Responsable del establecimiento del pasivo por sueldos y salarios sobre la base de informes de tiempo y cuotas autorizadas.

e) Presupuestos.- Dirigidos hacia el estudio y proyección del comportamiento del mercado de la empresa y ámbito exterior y de control a través de la base presupuestal del manejo general y particular del flujo económico, cualitativo y cuantitativo de las áreas de la empresa.

2) ABASTECIMIENTO Y COMPRAS.- Tiene autoridad centralizada y la responsabilidad de seleccionar las fuentes de abastecimiento y el obtener los mejores precios a través del trato con proveedores. Para la custodia de los materiales adquiridos, este departamento cuenta con un almacén, del cual su encargado tendrá la responsabilidad de custodiar los materiales y de solicitar, de manera oportuna, lo necesario requerido por los diferentes departamentos de la empresa.

3) RECURSOS HUMANOS.- Este departamento es muy importante, pues tiene la responsabilidad de contratar al personal idóneo para los puestos requeridos en las diferentes áreas de la entidad. Esto lo logrará con la ayuda de los departamentos de selección y reclutamiento,

y a través del departamento de capacitación, se brindarán los cursos de capacitación y desarrollo necesarios para ampliar los conocimientos del personal y su capacidad productiva.

4) INTENDENCIA.- Este departamento será el que se haga cargo, a través de sus componentes limpieza, mantenimiento y lavandería, de mantener todas las instalaciones del hospital en buen estado. El departamento de mantenimiento se encargara de cuidar que todas las instalaciones de la organización funcionen al 100%, como lo son: instalaciones eléctricas, drenaje, elevadores, chapas de puertas, etc. El departamento de limpieza se encarga de mantener limpias todas las áreas de la organización y lavandería se encarga de lavar toda la vestimenta que utiliza tanto el cuerpo médico como los pacientes del hospital.

La Dirección Médica se va a encargar de organizar y controlar los servicios médicos que proporciona la empresa, los cuales se otorgarán a través de las diferentes áreas de esta Dirección:

1) HOSPITALIZACION.- Encargada de coordinar y controlar la entrada y salida de pacientes a esta área, de coordinar al personal y supervisar su desempeño.

2) CONSULTA EXTERNA.- Encargado del control de los médicos especialistas que prestan este servicio dentro del hospital.

3) DIAGNOSTICO CLINCO.- Encargado de proporcionar los servicios de diagnóstico de enfermedades en sus diferentes especialidades, a través del laboratorio clínico y del departamento de radiología:

A) Laboratorio Clínico: Formado por el personal médico especializado para realizar los estudios que le corresponden a esta área, contando con la herramienta y equipo médico necesarios para este fin. Este departamento cuenta con una área administrativa y una área médica. El área administrativa se encargara del control de los estudios realizados a cada paciente, de la facturación y cobro de estos y de coordinar la atención que se dará a los pacientes que acudan al departamento.

Asimismo, se encargará de la entrega de resultados

oportunamente a los pacientes o al médico tratante en caso de que éste pertenezca a la organización y así lo solicite..

El área médica se encargará de practicar los estudios indicados por el médico tratante a los pacientes con las máximas precauciones e higiene posibles para evitar que el paciente contraiga una infección o enfermedad por falta de asepsia.

2.3 DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA

NECESIDAD Y FUNCIONAMIENTO.-

B) Radiología: Este departamento dentro del hospital se encuentra dentro del área de diagnóstico de la Dirección Médica. El departamento de radiología es muy importante pues es un gran apoyo para los diferentes médicos especialistas, tanto miembros de la organización como externos, para corroborar el diagnóstico previo que dan a sus pacientes. Por lo mismo, es de suma importancia que este departamento, así como los otros que pertenecen al área de diagnóstico, cuente con personal altamente calificado y capaz para desarrollar las actividades propias del área, ya que de los resultados obtenidos después de la realización de los diferentes estudios radiológicos, se emitirá un reporte acerca de los mismos, dirigido al médico tratante y sobre el cual se tomará una decisión. Es aquí en donde radica la importancia y necesidad de este departamento dentro de un hospital particular.

Este departamento, como el laboratorio clínico, cuenta con dos áreas: una administrativa y otra médica.

El departamento de radiología trabaja dos turnos: matutino, de 7:00 hrs. A.M. a 15:00 hrs. P.M. y vespertino, de 15:00 hrs. P.M. a 20:30 hrs. P.M.

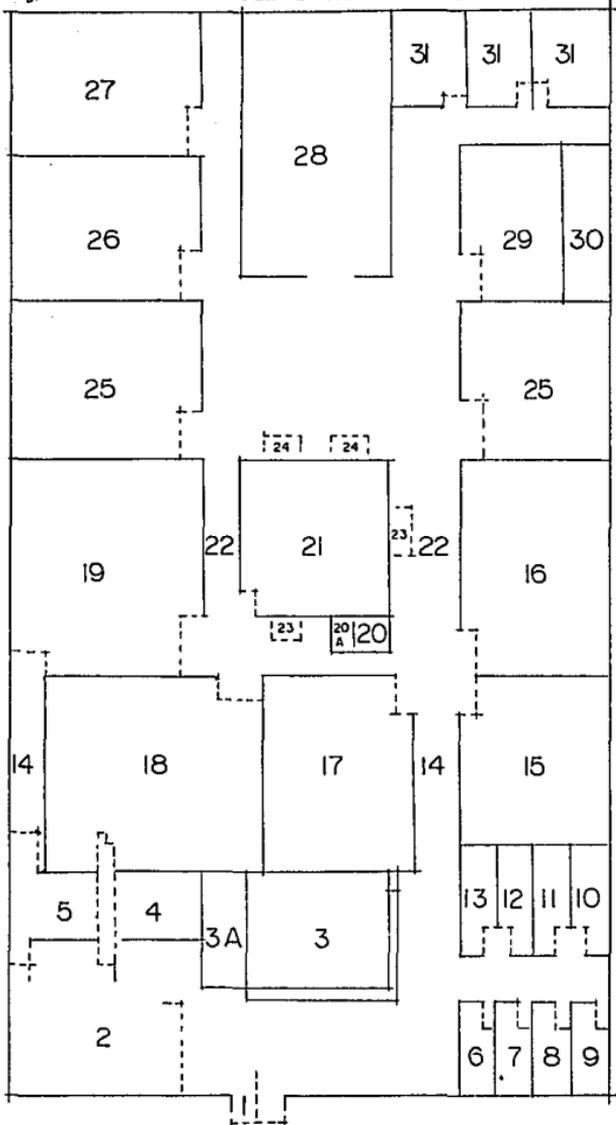
En las dos áreas del departamento hay cambio de personal, a excepción de los médicos especialistas y jefe del área.

A continuación se presenta la distribución de las diferentes áreas de trabajo con que cuenta el departamento (Fig. 2.2) para dar una idea más amplia de

la forma en que se opera en el mismo.

En el siguiente capítulo se desarrollará el diseño del sistema ideal de Control Interno del departamento de Radiología de la organización en cuestión, definiendo sus funciones e interrelaciones.

Fig. 2.2 DISTRIBUCION DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA.



DISTRIBUCION DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA

(de la Fig. 2.2)

DESCRIPCION:

- 1.- Acceso al Departamento
- 2.- Sala de espera
- 3.- Recepción
- 3A.- Archivo para estudios terminados por entregar
- 4.- Vestidor 1
- 5.- Vestidor 2
- 6.- Vestidor 3
- 7.- Vestidor 4
- 8.- Vestidor 5
- 9.- Vestidor 6
- 10.- Sanitarios para Damas
- 11.- Sanitarios para Caballeros
- 12.- Ropa para pacientes y cuerpo médico
- 13.- Limpieza
- 14.- Acceso a salas de estudios
- 15.- Sala A para estudios no especializados
- 16.- Sala B para estudios no especializados
- 17.- Sala para Ultrasonido
- 18.- Sala A para estudios especializados
- 19.- Sala B para estudios especializados
- 20.- Estudios a practicar
- 20A- Marcador de placas
- 21.- Cuarto de Revelado
- 22.- Pasillo interno
- 23.- Entrada de placas sin revelar
- 24.- Salida de placas reveladas
- 25.- Sala de recuperación
- 26.- Central de enfermeras del departamento de radiología
- 27.- Limpieza
- 28.- Sala de interpretación y diagnóstico
- 29.- Transcripción
- 30.- Papelería
- 31.- Sanitarios para el personal.

C A P I T U L O I I I

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PARA EL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA DE
UN HOSPITAL PARTICULAR.**

C A P I T U L O I I I

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA DE UN HOSPITAL PARTICULAR

Este capítulo tiene por objetivo conceptualizar el objeto de estudio, que es el departamento de radiología de un hospital particular y diseñar el sistema de Control Interno ideal para este departamento. Esto se hará a través de la conceptualización de los subsistemas de gestión y productivo que lo conforman así como de los componentes que integran estos dos subsistemas identificando las interrelaciones que existen entre ellos al desarrollar sus actividades así como las relaciones de información y ejecución. Asimismo, se identifican los componentes del entorno del sistema en su conjunto, lo cual permite conceptualizar las relaciones que existen entre las actividades productivas y de gestión del departamento de radiología y su entorno.

Se inicia el capítulo identificando los objetivos del departamento de radiología de un hospital particular, posteriormente se conceptualizan sus componentes internos y se identifican sus interrelaciones, comenzando por el subsistema de gestión y continuando con el subsistema productivo, conceptualizando también a los componentes del entorno de los dos subsistemas y las interrelaciones que se dan entre éstos y su entorno al desarrollar sus actividades.

Con base en lo anterior, se conceptualiza la estructura del departamento de radiología, sus puestos y funciones a desarrollar, finalizando con la descripción del perfil requerido para el desarrollo de las funciones de cada uno de los puestos que integran a los componentes del departamento.

3.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA.-

El objetivo principal de este departamento es el de elaborar diagnósticos clínicos confiables, lo que lleva implícito un servicio eficaz y eficiente. Ya que se trata de una empresa de servicios relacionados con la salud del ser humano, en este renglón no caben ni las confusiones ni los errores, porque de ellos puede llegar a depender el bienestar físico de una persona.

Si existe una definición adecuada de funciones, se evitarán errores como: la entrega de estudios equivocados, facturación errónea, confusión en los datos del paciente, del estudio a practicar, etc., errores que provocarán un mal servicio y como consecuencia mala imagen del Departamento en particular y de la Organización en general.

Otro de los objetivos de este Departamento es el de coadyuvar a la consecución de los objetivos generales del "Hospital ZEDI, S.A. de C.V." y procurar el buen desarrollo y crecimiento del mismo, mediante la prestación de un excelente servicio y la elaboración de diagnósticos adecuados a través del buen desempeño de las funciones por parte de los componentes del departamento de radiología.

3.2 COMPONENTES INTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA Y SUS INTERRELACIONES

En este punto se definirán los componentes internos del departamento y las funciones que se deben realizar para posteriormente identificar sus interrelaciones.

Para tal efecto, nos basaremos en el siguiente esquema:

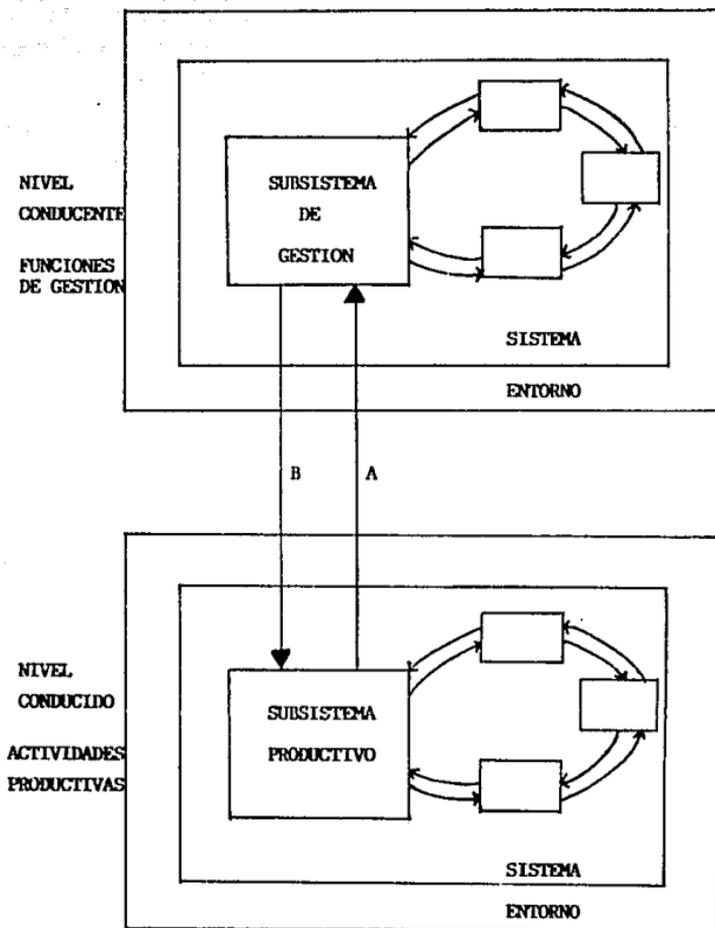


FIG. 3.1 SUBSISTEMA DE GESTION Y PRODUCTIVO DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA Y SU INTERRELACION.

El subsistema de Gestión, llamado también "Conducente", tiene funciones que hacen posible la creación, operación y desarrollo del subsistema Productivo. Tiene y mantiene relaciones mutuas con otros subsistemas de su misma índole, dentro de un entorno específico. (Ver Fig. 3.1)

El subsistema Productivo, llamado también "Conducido", se encarga de las actividades productivas, las cuales son necesarias para lograr los propósitos generales del sistema de interés, encontrándose en interacción con otros subsistemas semejantes dentro de un entorno específico. (Ver Fig. 3.1)

Para que sea posible que el subsistema de Gestión tome decisiones adecuadas, se requiere conocer el estado actual del subsistema Productivo, obteniéndose este conocimiento mediante el flujo de información a través de relaciones del tipo A, que van a los mecanismos de información del subsistema de Gestión, o Conducente. Por otra parte, al tomar decisiones el subsistema de Gestión, requiere transmitir las relaciones del tipo B, que van a los mecanismos de ejecución del subsistema Productivo o Conducido, con la intención de que éste realice los comportamientos concordantes con los propósitos del sistema, para llevarlo a su estado deseado. Tanto A como B representan las relaciones existentes entre los dos subsistemas y se muestran con flechas entre los niveles Conducente y Conducido en la Figura 3.1.

Para identificar a los componentes del departamento de radiología, es necesario definir los fines para los cuales fue creado:

El departamento de radiología del "Hospital ZEDI, S.A. de C.V." tiene como función principal la de realizar los estudios radiológicos que le sean solicitados por el cliente para elaborar un diagnóstico adecuado conforme a los resultados obtenidos del estudio practicado. Para este fin, le han sido proporcionados los insumos necesarios como lo son: personal, material radiográfico de calidad, equipo radiológico de vanguardia, instrumentos médicos, equipo para labores administrativas, etc.

A partir de esto, tenemos que el departamento de radiología es una área de servicio de la Organización en su conjunto, y que de acuerdo a sus objetivos, el

subsistema productivo de este departamento debe ser eficaz y eficiente para proporcionar en su oportunidad, los servicios requeridos por el cliente, es decir, debe ser capaz de elaborar los diagnósticos adecuados y de adquirir los insumos necesarios para este fin.

Ya identificados los dos subsistemas que conforman al sistema, que en este caso es el departamento de radiología, y su interrelación, a continuación se definirán los componentes que forman a estos subsistemas:

- 1.- Componente Administrativo,
- 2.- Componente Atención Médica y
- 3.- Componente Diagnóstico, que se agrupan en los subsistemas de Gestión y Productivo de la siguiente manera: (Fig. 3.2)

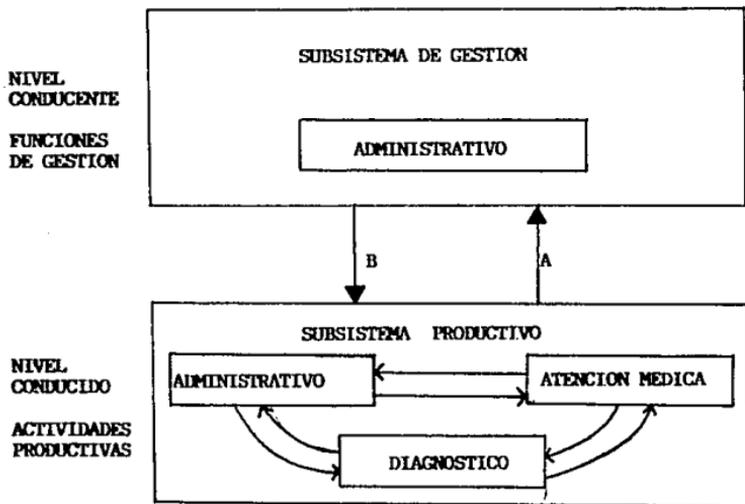


Fig. 3.2 COMPONENTES DE LOS SUBSISTEMAS DE GESTION Y PRODUCTIVO Y SU INTERRELACION.

En la Figura 3.2 tenemos que el componente Administrativo pertenece a ambos subsistemas, y los componentes Atención Médica y Diagnóstico pertenecen al subsistema productivo.

A continuación se definirán las funciones de estos componentes dentro del subsistema al que pertenecen para justificar este agrupamiento:

El componente Administrativo dentro del subsistema de Gestión, realizará las siguientes funciones:

- 1.- Planeación,
- 2.- Organización y
- 3.- Toma de decisiones sobre el desarrollo de las funciones del subsistema productivo del departamento, con base en la información que reciba de éste y de su entorno y a la forma en que se deben desarrollar estas funciones para el logro de objetivos tanto del departamento de radiología como de la Organización en general, para lo cual deberá estar constantemente relacionado con los demás subsistemas de su índole dentro de la Organización para la toma de decisiones.
- 4.- Coadyuvar a la realización de las funciones del componente Atención Médica del subsistema productivo.

A continuación, se definen las funciones de los componentes del subsistema productivo:

El componente Administrativo dentro del subsistema productivo realizará las siguientes funciones:

- 1.- Coordinación y supervisión directa de las funciones administrativas del subsistema productivo, así como de sus interrelaciones.
- 2.- Control de los materiales necesarios que se les proporcionan al departamento para el desarrollo de las funciones administrativas en el subsistema productivo y de gestión así como el del mantenimiento del equipo a su disposición.
- 3.- Recepción del paciente.

4.- Proporcionar la información necesaria al paciente para la práctica de los diferentes estudios radiológicos.

5.- Control de citas.

6.- Toma de datos personales del paciente así como los datos para facturación.

7.- Elaboración de la papelería necesaria que incluya los datos del paciente.

8.- Proporcionar la información anterior al componente Atención Médica para que proceda a realizar sus funciones.

9.- Transcripción de los informes de diagnósticos.

10.- Control de estudios terminados por entregar.

11.- Revisión y entrega de estudios terminados.

12.- Atención a los asuntos del componente Administrativo del subsistema de gestión.

13.- Control de ingresos del departamento, lo que implica facturación, cobro y elaboración y entrega de reportes al respecto.

14.- Revisión y registros de los reportes diarios de ingresos.

15.- Proporcionar a los demás componentes de la Organización la información que se le requiera para el desarrollo de sus funciones.

16.- Limpieza del área de trabajo y

17.- Responsable de la vestimenta requerida tanto para el componente de Atención Médica como para el paciente.

El componente de Atención Médica del subsistema productivo realizará las siguientes funciones:

1.- Practicar al paciente el estudio radiológico solicitado, observando las indicaciones del médico tratante, si es que estas existen.

2.- Apoyar en la práctica de los estudios radiológicos cuando esto sea necesario.

3.- Preparar los materiales e instrumentos médicos específicos que se utilizarán para cada examen.

4.- Coordinación de la atención médica al paciente, lo que implica pasarlo al vestidor y darle las instrucciones necesarias previas a la práctica del estudio radiológico y conducirlos a la sala de estudio correspondiente.

5.- Marcación de placas tomadas.

6.- Control de entrada y salida de los pacientes a las diferentes salas de estudio.

7.- Control y custodia del instrumental médico que se utiliza en el departamento, lo que implica su limpieza, esterilización y existencia en el departamento.

8.- Coordinar las funciones e interrelaciones tanto en Atención Médica como con el componente Administrativo y Diagnóstico.

El componente Diagnóstico del subsistema productivo, realizará las siguientes funciones:

1.- Control del material radiográfico que se utiliza así como del mantenimiento del equipo de revelado, lo que implica el cuidado de los materiales radiográficos y su existencia en el departamento.

2.- Tener preparado el material radiográfico oportunamente para su utilización en cada uno de los estudios a practicar.

3.- Revelación de placas tomadas.

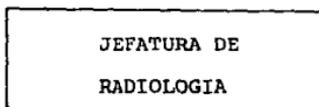
4.- Interpretación de los resultados obtenidos en las radiografías.

5.- Elaboración del diagnóstico correspondiente.

6.- Revisión y firma del reporte del diagnóstico transcrito.

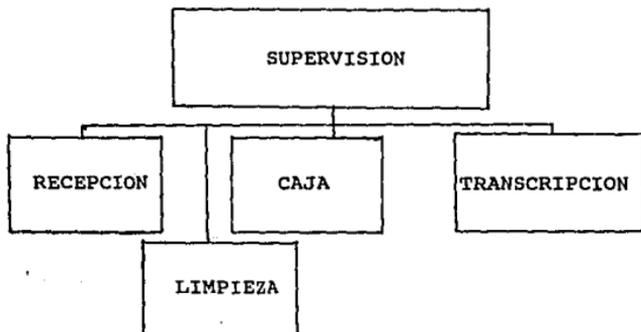
Ya teniendo definidas las funciones y actividades que habrán de realizarse en el departamento de radiología tanto en el subsistema de gestión como en el subsistema productivo, se procederá a realizar una estructuración previa del departamento de acuerdo a sus componentes y sus necesidades de funcionamiento.

El el subsistema de gestión, tenemos una serie de funciones que por su naturaleza correspondería realizarlas a una Jefatura, aquí entonces tenemos el primer elemento del departamento:

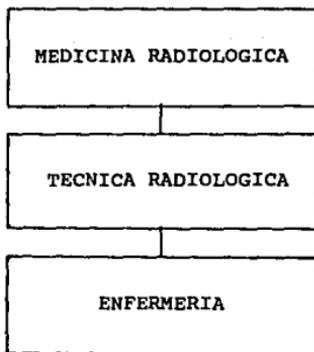


Por otra parte, en el subsistema productivo, tenemos tres componentes: Administrativo, Atención Médica y Diagnóstico, que de acuerdo a sus funciones se obtiene la siguiente estructura para cada uno de ellos:

COMPONENTE ADMINISTRATIVO:



COMPONENTE ATENCION MEDICA:



COMPONENTE DIAGNOSTICO:



Ya teniendo la definición de las funciones de los dos subsistemas del departamento, ahora se definirán sus interrelaciones:

El subsistema de gestión es responsable de la conducción del subsistema productivo, tanto por su creación, organización y operación como por su control y desarrollo. El papel del subsistema de gestión se define como un conducente capaz de obtener del subsistema productivo el logro eficiente de los propósitos del departamento y es por esto que se interrelaciona directamente con los componentes del subsistema productivo, como se aprecia en la Figura 3.3, en la que la relación tipo A significa la información que el subsistema productivo proporciona al subsistema de gestión y las relaciones tipo B representan la decisión tomada por el subsistema de gestión, la cual comunica y aplica al subsistema productivo, es decir, las relaciones tipo A son relaciones de información y las relaciones del tipo B son relaciones de ejecución.

Estas relaciones se explican a continuación de acuerdo a las funciones de cada uno de los componentes del departamento de radiología.

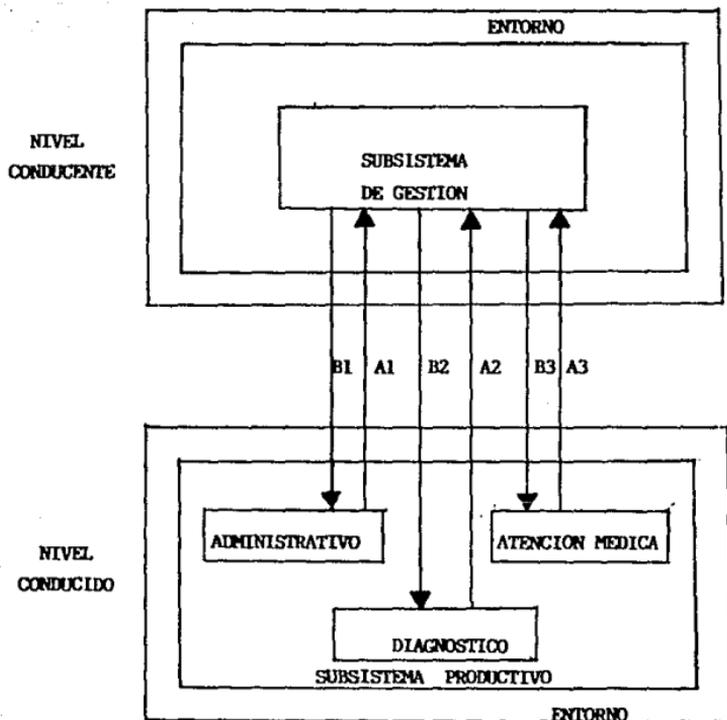


FIG. 3.3 INTERRELACION ENTRE EL SUBSISTEMA DE GESTION Y EL SUBSISTEMA PRODUCTIVO.

A1.- Al tener el componente Administrativo el control de los materiales necesarios para desarrollar sus funciones deberá solicitar autorización al componente Administrativo del subsistema de gestión para elaborar un pedimento de dichos materiales. Informará las anomalías que llegaran a presentarse en las interrelaciones con los demás componentes del subsistema productivo o con su entorno.

Asimismo, al tener el control de los ingresos del departamento, deberá reportar al componente Administrativo del subsistema de gestión cuales fueron estos ingresos, diariamente y en cada turno trabajado.

También informará al componente Administrativo del subsistema de gestión la forma en que se desempeñan las labores y los obstáculos que se llegasen a presentar para que las interrelaciones entre los componentes del subsistema productivo del departamento se den en forma adecuada.

B1.- El componente Administrativo del subsistema de gestión al recibir la información del material que será solicitado, deberá revisar y autorizar este pedimento al componente Administrativo del subsistema productivo.

También recibirá la información referente a los ingresos obtenidos diariamente y en cada turno trabajado por el componente Administrativo del subsistema productivo. Cuando exista alguna desviación dentro la información que recibe, introducirá las medidas correctivas necesarias.

A2.- Ya que el componente de Diagnóstico del subsistema productivo estará a cargo del control y custodia de los materiales radiográficos y del mantenimiento del equipo de revelado, deberá informar al componente Administrativo del subsistema de gestión cualquier anomalía que se llegue a presentar al respecto, como lo sería la falta de existencia de estos materiales en el subalmacén del departamento de radiología o que se haga caso omiso a su solicitud del mantenimiento preventivo del equipo de revelado.

B2.- El componente Administrativo del subsistema de gestión, deberá tomar las medidas correctivas cuando así se requiera al recibir la información del componente Diagnóstico del subsistema productivo.

A3.- Informará al componente Administrativo del subsistema de gestión, en su oportunidad, la pérdida de cualquier instrumento médico que se encuentre bajo su custodia.

Informará además a este componente en su oportunidad las dificultades que pudieran llegar a presentarse en la interrelación con los otros componentes del subsistema productivo del Departamento así como con los componentes externos del mismo.

B3.- Atenderá la información que le proporcione el componente Atención Médica del subsistema productivo y decidirá e implantará la decisión adecuada para la resolución de problemas.

Ahora bien, ya explicitadas las interrelaciones entre el subsistema de gestión y el subsistema productivo, se identificarán las interrelaciones que existen entre los componentes del segundo subsistema (productivo) durante el desarrollo de sus funciones:

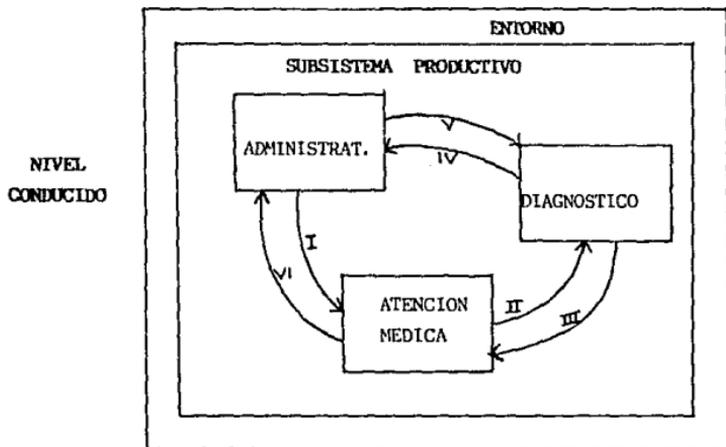


FIGURA 3.4 INTERRELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DEL SUBSISTEMA PRODUCTIVO DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA.

I.- Al obtener el componente Administrativo la información de un cliente, esto es, tipo de estudio a practicar, nombre, edad y teléfono del paciente y médico tratante, así como los datos para facturar, realizar la facturación y cobro del estudio o estudios a practicar, informará al componente Atención Médica la llegada del paciente, para que este componente proceda a atenderle, asimismo, el componente Administrativo deberá entregar a Atención Médica toda la información y papelería elaborada referente al paciente que está siendo atendido.

También entregará a primera hora del día los materiales médicos que serán utilizados para la práctica de los diferentes estudios, solicitados estos materiales por el componente Atención Médica.

II. Ya teniendo Atención Médica la información referente al paciente que será atendido, solicitará a Diagnóstico las placas que de acuerdo al estudio de que se trate se van a utilizar. Asimismo, solicitará los materiales e instrumental médico específicos que se emplearán durante la realización del estudio. Ya teniendo preparados todos los materiales tanto radiográficos como médicos, solicitará que se prepare al paciente para entrar a la sala asignada.

Estos materiales, de acuerdo a los estudios que se practicarán durante el día, según los datos contenidos en el libro de citas, serán solicitados a primera hora al componente Administrativo del subsistema Productivo. Cabe señalar que en un 99% los estudios que requieren de materiales e instrumental médico para su realización requieren también de previa cita y/o preparación personal.

Cuando tome las placas y las marque, las entregará al componente Diagnóstico para que éste proceda a revelarlas, y a preparar las placas subsecuentes a utilizar y entregarlas inmediatamente.

III.- El componente Diagnóstico deberá proporcionar estos materiales radiográficos al componente Atención Médica ya listos para ser utilizados y cuando le sean devueltas las placas ya tomadas y marcadas con los datos del paciente, deberá revelarlas cuidando que el revelado de las placas sea lo más claro posible para evitar el retomar las placas al paciente.

Ya reveladas las placas y aprobadas por el componente Atención Médica, se procederá a la interpretación de las mismas. El componente Diagnóstico analizará y estudiará los resultados obtenidos y entonces emitirá un reporte de diagnóstico.

IV.- Ya emitido el reporte por parte del componente Diagnóstico, lo entregará al componente Administrativo para que éste se encargue de su transcripción.

Asimismo, el componente Diagnóstico solicitará el abastecimiento de los materiales radiográficos a utilizar para la realización de sus funciones al componente Administrativo cada tercer día para mantener un stock de estos materiales dado a la rapidez con la que tiene que prepararlos para cada uno de los estudios y no sería práctico solicitarlos unos momentos antes de su realización.

V.- Ya transcrito el reporte del diagnóstico emitido, el componente Administrativo lo entregará al componente Diagnóstico para su revisión y firma. Ya firmado y revisado el reporte, será devuelto al componente Administrativo para que éste lo archive y lo entregue junto con las placas que le correspondan al paciente.

VI.- Ya concluido el estudio, el componente Atención Médica dirigirá al paciente nuevamente al componente Administrativo, el cual informará al paciente la fecha y hora de entrega de su estudio ya diagnosticado, información que le será proporcionada a Administrativo por parte de Atención Médica.

Asimismo, cuando los componentes Atención Médica y Diagnóstico soliciten los materiales correspondientes al componente Administrativo en su oportunidad, este componente deberá registrar las salidas del subalmacén del departamento de los materiales solicitados, asimismo deberá registrar las salidas de los materiales que el mismo requiera para la realización de sus funciones.

3.3.-COMPONENTES EXTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE

RADIOLOGIA Y SUS INTERRELACIONES

Durante el desarrollo de este punto, se definirán los componentes externos del departamento de radiología, los cuales forman el Entorno del mismo, para después identificar sus interrelaciones de acuerdo con las funciones del departamento en cuestión.

En el punto 2.1 de este Estudio se identificó la estructura Organizacional del "Hospital ZEDi, S.A. de C.V" , así como se definieron las funciones que desarrollan cada uno de estos componentes dentro de la Organización. Esta estructura es la que compone el Entorno del departamento de radiología , representada en la Figura 2.1 y con base en ella, se desprende:

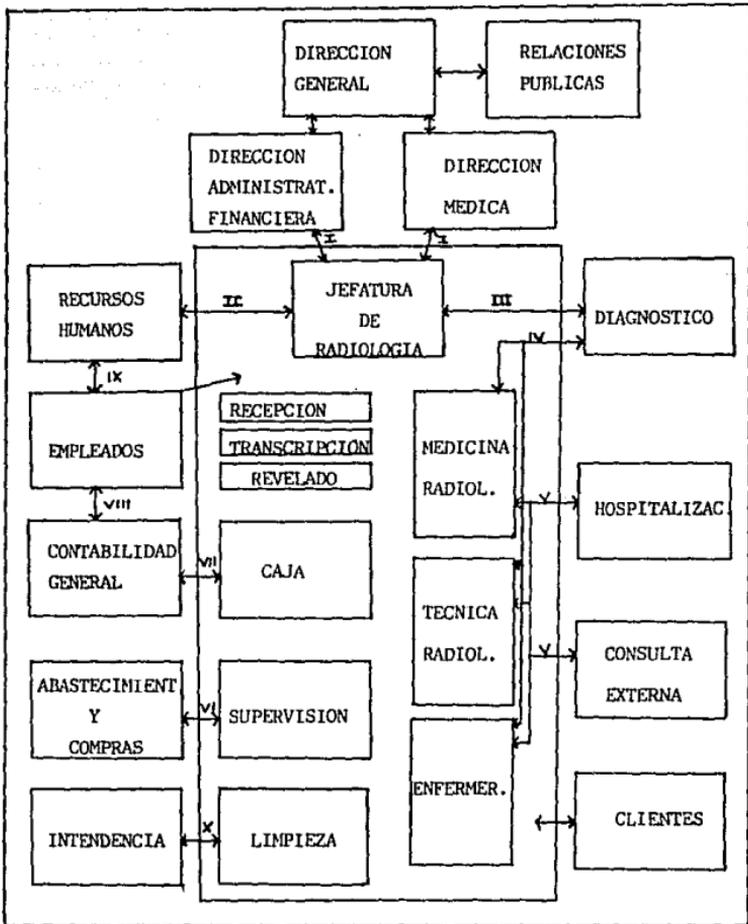


FIGURA 3.5 ENTORNO DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA Y SUS INTERRELACIONES.

En la figura 3.5 se delinear las interrelaciones existentes entre el departamento de radiología y su entorno, comenzado por el subsistema de gestión del departamento y continuando con el subsistema productivo.

Estas interrelaciones se dan de acuerdo a las funciones que realizan tanto el departamento de radiología como su entorno, y con base en la estructura previa del departamento descrita en el punto 3.2 de este capítulo, se indentificará qué funciones específicas son las que intervienen en esta interacción:

Se comenzará por describir las interrelaciones del subsistema de gestión con su entorno:

Este tipo de interrelaciones son de tipo informativo por parte del componente de gestión radiología a los componentes del sistema de gestión de su entorno: Dirección Administrativa-Financiera y Dirección Médica.

Estas interrelaciones tienen como finalidad la transmisión de datos relevantes y la reinterpretación y/o procesamiento con la intención de estimar su estado actual. A su vez la información resultante será enviada a la Dirección General con el propósito de estimar el estado global de la Organización y, además se transmite a Relaciones Públicas para modular los compromisos con los clientes. Estas interrelaciones son representadas por I en la figura 3.5.

La interrelación II representa la comunicación que ha de existir entre el componente de gestión, del departamento de radiología y el componente de Recursos Humanos del entorno para informarle a éste sobre el desempeño, eficiente o no, de las funciones por parte de algún elemento humano proporcionado al departamento, para que Recursos Humanos aplique las medidas correspondientes a cada tipo de caso en particular.

El tipo de interrelación III, entre el subsistema de gestión de radiología y Diagnóstico (Laboratorio) representa la información que fluye entre ambos departamentos para coordinar sus funciones cuando

la ocasión lo amerite, como se explica en otro tipo de interrelaciones del departamento de radiología con el de Diagnóstico (Laboratorio).

Ahora, se van a explicar las interrelaciones del subsistema productivo del departamento de radiología y su entorno:

En primer término, tenemos la interrelación representada en la figura 3.5 por IV la cual consiste en la información que se otorgan Atención Médica y Laboratorio (Diagnóstico) mutuamente con respecto a un caso particular de algún cliente. Por ejemplo, es importante que al recibir Medicina Radiológica de Recepción la información acerca de un paciente y Medicina Radiológica detecta que el paciente requiere estudios de laboratorio, y dependiendo del estudio radiológico solicitado, informará a laboratorio sobre los estudios que le corresponden practicar al paciente antes de que éste sea atendido en radiología, y lo dirigirá al área de laboratorio para que le practiquen los estudios correspondientes. Posteriormente a esto, laboratorio dirigirá al paciente al departamento de radiología para que ahí se continúe con el proceso de atención médica.

Al referirnos al "Cliente", nos estamos refiriendo a dos tipos de clientes: internos y externos. Consideramos a los clientes internos a aquellos que son enviados al departamento de radiología por el cuerpo médico del área de hospitalización o del área de consulta externa del hospital. Los clientes externos son aquellos que son enviados al departamento de radiología por médicos ajenos a la Organización o por los que simplemente recurren a los servicios que nuestra empresa proporciona. Ya definidos los tipos de clientes con los que cuenta el hospital en cuestión, se continuará con la explicación de las interrelaciones del subsistema productivo del departamento de radiología y su entorno.

Representada por V en la figura 3.5, tenemos la interrelación que se da entre los componentes del entorno consulta externa y hospitalización entre los componentes de radiología Administrativo y Atención Médica, la cual se explica de la siguiente manera:

Cuando un cliente externo llega directamente al departamento de radiología, el proceso de atención comienza en el componente Administrativo, continuando con las interrelaciones de componentes del subsistema productivo del departamento, explicadas en el punto 3.2 de este capítulo. Y lo mismo sucede, cuando un cliente interno solicita los servicios del departamento, es decir, cuando un cliente es enviado por los componentes del entorno hospitalización o consulta externa.

Ahora, se continuará con la explicación de las interrelaciones entre el Componente Administrativo del subsistema productivo del departamento de radiología y su entorno:

Representada por VI se tiene la interrelación entre Supervisión del departamento de radiología y el componente abastecimiento y compras de su entorno. Esta interrelación se da cuando Supervisión obtiene la autorización por parte del componente Administrativo del subsistema de gestión de su departamento, de la solicitud de materiales elaborada de acuerdo a las necesidades para el desarrollo de sus funciones, y esta solicitud la entrega al componente de su entorno abastecimiento y compras para que éste surta los materiales solicitados por el departamento de radiología.

Abastecimiento y compras al recibir la solicitud, (original y copia) firmará la copia de "RECIBIDO" y la entregará al componente Administrativo del subsistema Productivo de radiología. Después procederá a entregar el material solicitado a Supervisión de radiología, el cual revisará que el pedido sea entregado en su totalidad y firmará de conformidad el original de esta solicitud, que quedará en poder de abastecimiento y compras. Posteriormente procederá a depositar los materiales recibidos en el subalmacén del departamento de radiología y a registrar las entradas correspondientes, para posteriormente sean distribuidos conforme se soliciten dentro del departamento. Asimismo, archivará cronológicamente las copias de las solicitudes formuladas.

La interrelación representada en la figura 3.5 por VIIes la que se da entre Caja y contabilidad (entorno), al tener Caja la función de reportar los ingresos diarios y por turno del departamento. Al

finalizar el turno deberá elaborar un corte de caja, llenando un formato que especifique las facturas reportadas en orden progresivo, monto de cada una de ellas, desglose del impuesto correspondiente y la forma en que ésta fue cubierta, (efectivo o con tarjeta de crédito). Después de elaborar este reporte, deberá someterlo a revisión con el Supervisor del departamento y ya revisado lo entregará al departamento de contabilidad (caja general) para que éste proceda en la realización de sus funciones. Cabe señalar que este reporte se formulará en original y copia, el original será entregado a caja general y ésta tendrá que firmar la copia, de "Recibido" y la devolverá al departamento de radiología.

De la factura formulada, se entregará el original al cliente, una copia definida con un color específico a caja general, otra copia también identificable con un color a contabilidad general y una última copia que se quedará en los archivos del departamento.

Además de los componentes antes identificados, existe otro componente de suma importancia para cualquier organización, que es el componente Empleados, que contribuyen con su trabajo tanto físico como mental en el departamento y reciben a cambio sus salarios más prestaciones. Hay que tomar en cuenta que sin este componente ningún tipo de Organización, por idónea que sea su estructuración y definición de funciones, logrará los objetivos planteados por la administración de la misma.

VIII Es la interrelación que se da entre el componente Empleados, del departamento de radiología y el componente contabilidad de su entorno. Esta interrelación consiste en que los empleados recibirán de contabilidad (caja general) sus sueldos devengados quincenalmente, previamente calculados por este componente (nómina).

La interrelación IX es también referente a los empleados del departamento de radiología, quienes son seleccionados y reclutados por el departamento de recursos humanos del entorno, y que también este departamento es el encargado de proporcionarles la capacitación adecuada para el buen desempeño de sus funciones. Asimismo, los empleados tienen el derecho de solicitar a recursos humanos la ayuda para la solución de

sus problemas, ayuda que en medida de sus posibilidades, recursos humanos brindará a los empleados que lo soliciten.

Por último se tiene la interrelación X, que se da entre el componente de Limpieza del departamento de radiología y el componente de su entorno intendencia. Esta interrelación se da porque Limpieza está encargado de que la vestimenta usada dentro del departamento tanto por el cuerpo médico como por los pacientes, esté siempre limpia y a disposición de los mismos. Entonces Limpieza (radiología) entregará a intendencia (lavandería) la ropa que tendrá que ser lavada y desinfectada, asimismo, se encargará de recoger esta ropa cuando lavandería se lo indique, teniendo cuidado de que siempre haya ropa en el departamento lista para ser utilizada. Limpieza deberá llenar un formato en el que especifique el número de prendas entregadas a intendencia, este formato se hará en original y copia. La copia será firmada de "Recibido" por intendencia al recibir las prendas que tendrá que lavar y desinfectar. Asimismo, cuando intendencia entregue las prendas ya listas a Limpieza (radiología), éste tendrá que revisar que estén completas y firmar de "Recibido" el original de este formato. Cabe señalar que este formato debe de ser autorizado por Supervisión a Limpieza, antes de que éste entregue las prendas y la solicitud a intendencia.

Ya descritas las interrelaciones que existen entre los componentes del departamento de radiología y su entorno, en el siguiente punto de este capítulo se definirá la estructura del departamento de acuerdo a las funciones que deben de realizar cada uno de sus componentes y de acuerdo a las interrelaciones descritas en los puntos 3.2 y 3.3 de este mismo capítulo III.

3.4 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA.-

Finalmente, se llega mediante los procesos descritos anteriormente (puntos 3.2 y 3.3), a conceptualizar en su conjunto al subsistema de gestión y Productivo del departamento de radiología y su Entorno. Ya teniendo esta conceptualización de los subsistemas, sus funciones e interrelaciones, se podrá definir su estructura y los puestos que habrán de existir para el

desarrollo de estas funciones de acuerdo a la naturaleza de las mismas:

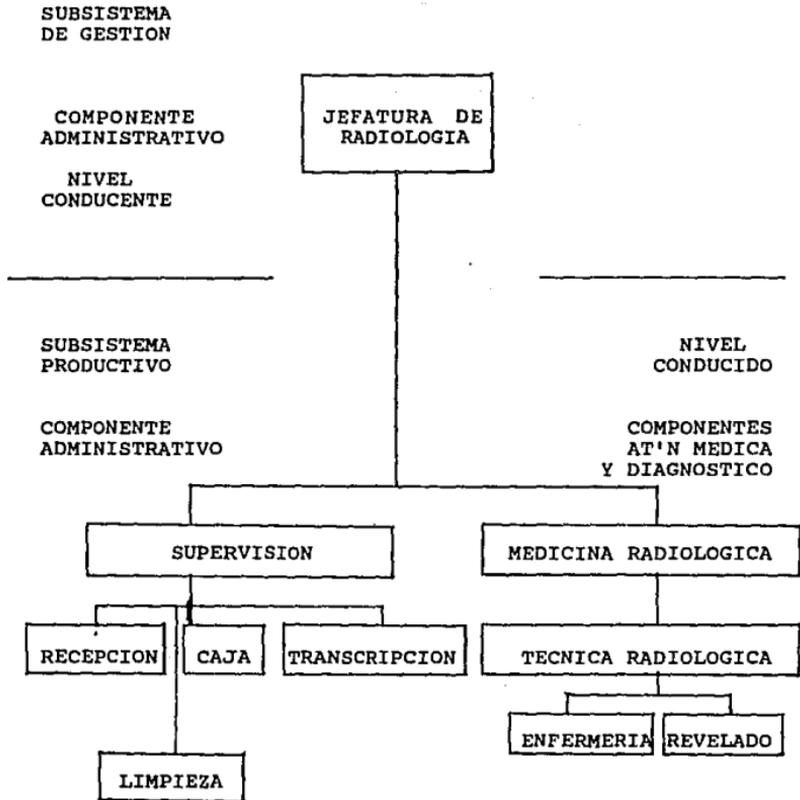


FIG. 3.6 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA.

De acuerdo a esta estructura, se definirán las funciones que se deberán desarrollar en cada uno de los puestos:

I.-Subsistema de gestión.
1. Componente Administrativo.
Puesto:

a) Jefatura de Radiología.

La jefatura de radiología desempeñará las siguientes funciones:

Planeación, organización, control y toma de decisiones sobre el desarrollo de las funciones del departamento para la consecución de objetivos, decisiones que aplicará en el subsistema productivo del departamento al recibir de este la información necesaria para este fin. Al recibir esta información la analizará y podrá así identificar los posibles problemas que se susciten dentro del departamento y las causas que los originan, para posteriormente aplicar las medidas correctivas oportunamente que resuelvan esos problemas y que a la vez, eviten que vuelvan a surgir.

Para efectos de control deberá de autorizar al componente Supervisión del subsistema productivo la solicitud de materiales que éste elabora para que posteriormente sea entregada esta solicitud al componente externo Abastecimiento y compras.

Asimismo, deberá de proporcionar periódicamente la información que se refiere al curso de las operaciones y funciones del departamento que está a su cargo y los resultados obtenidos de éstas a la Dirección Médica y Administrativa-Financiera de su entorno, para que éstas a su vez interpreten esta información y la hagan fluir a la Dirección General para la toma de decisiones que no estén a su alcance. Estas decisiones posteriormente serán comunicadas a la Jefatura de radiología para que sean aplicadas.

Deberá informar al componente de su entorno recursos humanos sobre la calidad del desempeño de las funciones por parte del elemento humano (empleados) que laboran en su departamento. Previa evaluación de este desempeño, informará a recursos humanos para solicitar los cambios o medidas correctivas adecuadas dependiendo

del caso del que se trate. (capacitación al personal, rotación de personal, etc.)

Intervendrá cuando así sea necesario por las condiciones y volumen de trabajo en el departamento, en las funciones de Medicina radiológica directamente, con lo que tendrá las funciones e interrelaciones correspondientes a Medicina radiológica tanto como componente de Atención Médica como componente de Diagnóstico.

II.- Subsistema productivo.-

1.- Componente Administrativo.

Puesto:

a) Supervisión.-

Las funciones que deberá desempeñar este puesto son:

Coordinación y supervisión directa de las funciones administrativas del subsistema productivo del departamento, que son: Recepción, Transcripción y Limpieza. Así como también deberá procurar que las interrelaciones se den en forma adecuada y sin obstáculos. Informará al respecto a la Jefatura de radiología.

Será responsable de la existencia y la custodia de los diferentes materiales que se utilizan en el departamento para el desarrollo de sus funciones, para lo cual deberá de llevar un estricto control del subalmacén del departamento de radiología registrando cada entrada y salida de materiales.

Realizará el pedimento en original y copia, según formato de solicitud de materiales, de los materiales necesarios y lo presentará a la Jefatura de radiología para que ésta lo revise y lo firme como autorizado. Ya hecho esto, lo entregará a abastecimiento y compras, el cual deberá de firmar de "Recibido" la copia de la solicitud y la entregará a Supervisión. Abastecimiento y compras surtirá con oportunidad los materiales requeridos al departamento de radiología y los entregará a Supervisión para que éste revise que el pedido haya sido entregado completo para posteriormente firmar el original del pedido de "Recibido", original que

quedará en poder de abastecimiento y compras. Ya realizado este procedimiento, depositará los materiales recibidos en el subalmacén del departamento y registrará las entradas correspondientes en el formato específico para este fin. Asimismo, archivará en forma cronológica la copia de la solicitud de materiales recibidos.

Cuando algún componente del departamento requiera de materiales para la realización de sus funciones, los solicitará a Supervisión, el cual deberá de proporcionarlos con oportunidad y registrará las salidas de los materiales que le fueron solicitados.

También será el encargado de que el equipo de trabajo que utiliza el componente Administrativo del subsistema productivo (máquinas de escribir, sumadoras, reproductoras de cassetts, audifonos, etc.) se encuentren en buen estado y solicitará el mantenimiento preventivo, según formato en original y copia, previamente autorizado por la Jefatura del departamento, al componente externo intendencia (mantenimiento), para que éste proceda.

Deberá revisar y firmar el reporte diario de ingresos elaborado por Caja y registrará los ingresos diarios y por turno en el libro específico para este fin, reportando a su vez esta información a la Jefatura del departamento.

Realizará el corte de caja al finalizar el turno para entregarlo a Supervisión que laborará el siguiente turno.

Revisará la papelería elaborada por Recepción que incluye los datos del paciente y la entregará a Enfermería para que el componente de Atención Médica proceda.

b) Recepción.-

Las funciones que se desempeñarán en este puesto son:

Recepción del cliente interno o externo al departamento.

Proporcionar la información completa requerida

por el cliente tanto personalmente como por vía telefónica amable y claramente. Esta información incluye: preparación previa al estudio y/o asignarle fecha y hora de cita, costo y forma de pago del estudio (efectivo o tarjeta de crédito. Cheques no seran aceptados).

Toma de datos personales al paciente: nombre completo, edad, número telefónico, estudio a practicar y nombre del médico tratante. Solicitará al paciente cuando acuda a la realización de estudios la receta médica del Médico tratante.

Vaciará los datos anteriores en la papelería correspondiente a cada estudio cuando éste vaya a ser practicado y la someterá a revisión con el Supervisor del departamento. Si existiese receta médica, la anexará a la papelería correspondiente.

Tomará al paciente los datos para elaborar la factura según formato. Preguntará al cliente en que forma va a liquidar su factura. Si el pago se efectuará con tarjeta de crédito, entonces pedirá al cliente le proporciones la tarjeta de crédito que va a utilizar y la entregará a Caja junto con la factura ya elaborada que corresponda.

Entregará las facturas elaboradas completas (original y tres copias) a Caja para que ésta proceda a su cobro.

Revisará y entregará al cliente su estudio terminado cuando el cliente acuda a recogerlo. Revisará que todos los datos del paciente correspondan en el sobre de radiografías, reporte del diagnóstico y placas radiográficas, para evitar la entrega de placas que no correspondan al diagnóstico. Para entregar los estudios, solicitará al cliente le presente la factura para sellarla de "Entregado".

Solicitará al Supervisor el material de trabajo que requiera y le reportara las fallas que presente el equipo de trabajo que utiliza para Supervisión proceda.

c) Transcripción.-

Las actividades que se desempeñan en este puesto son las siguientes:

Transcripción de los informes de diagnóstico emitidos por Medicina Radiológica, según formato y en original y dos copias.

Entrega de la transcripción hecha a Medicina Radiológica para su revisión y firma. Ya hecho esto, deberá guardar la transcripción, original y una copia, en el sobre de radiografías correspondiente, el cual depositará en el archivo temporal de estudios terminados en la recepción para que Recepción los revise antes de entregar los estudios terminados.

La segunda copia del reporte la archivará cronológicamente.

Atenderá los asuntos de la Jefatura de Radiología, como lo son: llamadas telefónicas, agenda, etc.

Solicitará el material de trabajo que requiera a Supervisión así como también le reportará las fallas que presente su equipo de trabajo oportunamente para que Supervisión proceda.

4) Caja.-

En el puesto de Caja se realizarán las siguientes funciones:

Revisar las facturas elaboradas por Recepción.

Cobrar las facturas al cliente correspondiente, según la forma de pago que se efectúe. Si el cliente para con tarjeta de crédito bancaria llenará el voucher correspondiente y solicitará autorización de cobro al Banco del que se trate. Posteriormente solicitará al cliente la firma del documento.

Al cobrar la factura, la sellará de "pagado" y entregará al cliente el original y la copia del voucher elaborado junto con la tarjeta de crédito bancaria, si el pago se efectúa mediante este instrumento. El dinero en efectivo o voucher firmado serán depositados en la caja destinada para ello junto con las tres copias de la factura correspondiente.

Custodiará los ingresos al departamento durante

su turno.

Elaborará el reporte de ingresos según formato en original y copia, en el cual deberá de vaciar los siguientes datos: número progresivo de folio de facturas, monto total de cada factura, monto de factura antes de impuestos, impuesto correspondiente (10% I.V.A.) de cada factura, forma de pago y referencia cuando se trate de pago con tarjeta de crédito bancaria (cuatro últimos dígitos de la tarjeta) y gran total, sumando los ingresos más el impuesto, suma que deberá cuadrar con la suma de la primera columna (total neto de factura).

Ya elaborado este reporte lo entregará a Supervisión para que éste lo revise y lo firme constando su revisión, la cual consiste en cotejar facturas reportadas, suma del dinero en efectivo y suma de vouchers cobrados.

Ya revisado el reporte de ingresos, Caja lo entregará al componente de su entorno caja general. Entregará original y copia del reporte, dinero en efectivo, vouchers y una copia de las facturas reportadas. Caja general revisará que todo esté correcto y firmará la copia del reporte de "revisado y recibido". Asimismo, anotará Caja (radiología) en un libro de registro los folios de la facturación elaborada y reportada, por ejemplo: Del folio No. B0014 al folio No. B0052. Este libro lo llevará a contabilidad general junto con otra copia de las facturas reportadas para que contabilidad general las revise y firme en el libro de "revisado y recibido".

Al realizar esto, Caja entregará a Supervisión en Radiología la copia del reporte de ingresos y la última copia de las facturas elaboradas y reportadas para que éste los archive cronológicamente y por turnos.

Solicitará el material de trabajo que requiera a Supervisión así como le reportará las fallas que presente en su funcionamiento su equipo de trabajo, para que Supervisión proceda oportunamente.

e) Limpieza.-

A este puesto corresponde la realización de las siguientes actividades:

Mantener limpias todas las áreas y equipo del departamento.

Solicitar el material que habrá de utilizar a Supervisión semanalmente para tener un stock de estos materiales.

Elaborar la solicitud según formato en original y copia de la vestimenta que deberá ser lavada y esterilizada. Dará esta solicitud a Supervisión para que la autorice.

Ya autorizada esta solicitud, la entregará al componente de su entorno lavandería (intendencia) junto con las prendas que serán lavadas y esterilizadas. El original de esta solicitud será entregado a lavandería y firmará la copia de "Recibido" e indicará a Limpieza (radiología) cuándo habrá de recoger las prendas entregadas.

Al acudir Limpieza a recoger las prendas depositadas en lavandería deberá verificar que correspondan a las especificadas en la solicitud y si está todo correcto, firmará de "Recibido" el original de dicho formato, que quedará en poder de lavandería. La copia de la solicitud queda en poder de radiología.

La ropa será guardada en un closet destinado para ello y la copia de la solicitud será archivada por el Supervisor.

2.- Componente Atención Médica.-

Puesto:

a) Medicina Radiológica.-

Cuyas funciones son:

Solicitar tanto a Enfermería como a Revelado los materiales, instrumentos médicos y placas a utilizar durante la realización de un estudio.

Ya teniendo estos materiales preparados, solicitará a Enfermería que pase al paciente a la sala de estudio correspondiente.

Practicará los estudios radiológicos solicitados por el cliente.

De acuerdo al estudio del que se trate, decidirá si será practicado por Medicina o por Técnica Radiológica.

Coordinará las interrelaciones de las funciones del componente Atención Médica y Diagnóstico.

Proporcionará la información requerida por el componente de su entorno laboratorio clínico (Diagnóstico) con respecto a un paciente en específico, así como coordinará conjuntamente con el componente externo laboratorio clínico la atención médica a determinado cliente cuando así se llegue a presentar el caso, para brindar un mejor servicio. Por ejemplo, si cuando un cliente aparte de requerir estudios radiológicos, requiere también que se le practiquen estudios de laboratorio, y si el estudio radiológico requiere del suministro tanto vía intravenosa como oral de medios de contraste, entonces el paciente será canalizado al laboratorio clínico para ser atendido ahí primero y los medios de contraste que se suministren no interfieran en los resultados que se obtendrán en los estudios de laboratorio.

Marcará las placas tomadas durante la realización de cada estudio en el Marcador de placas con la tarjeta elaborada para este fin por Recepción.

Entregará las placas tomadas a Revelado ya marcadas para que éste proceda a revelarlas.

Ya reveladas las placas, las observará y definirá si son lo suficientemente legibles o no, si no es así, deberá retomar las placas que no estén bien definidas.

Al finalizar el estudio pedirá a Enfermería que conduzca al paciente al vestidor que le fue asignado para que se pueda marchar.

Informará a la Jefatura del departamento de radiología el curso de las actividades que realiza Atención Médica, para que la Jefatura tome las decisiones de acuerdo a la información recibida.

b) Técnica Radiológica.-

Las funciones que habrán de realizarse son:

Practicar los estudios radiológicos que le sean asignados por Medicina Radiológica y solicitar a Revelado las placas que utilizará para la realización del estudio asignado y pedirá a Enfermería que pase al paciente a la sala de estudios correspondiente.

Apoyará en la práctica de estudios a Medicina Radiológica cuando ésta se lo solicite.

Marcará las placas tomadas en el marcador con la tarjeta realizada para este fin por Recepción.

Ya marcadas las placas, las entregará a Revelado para que éste proceda a revelarlas. Técnica Radiológica observará estas placas reveladas y si son legibles el paciente podrá marcharse, si no lo son, deberá retomar las placas correspondientes.

Al finalizar el estudios y haber aprobado las placas reveladas, solicitará a Enfermería que conduzca al paciente a su vestidor para que se pueda retirar.

c) Enfermería.-

Que tendrá las siguientes funciones:

Informará a Medicina Radiológica la llegada de un paciente a practicarse un estudio.

Entregará a Medicina Radiológica los materiales que ésta le solicite para la realización de un estudio.

Apoyará tanto a Medicina Radiológica como a Técnica Radiológica en la realización de los diferentes estudios cuando así se le solicite.

Coordinará la atención médica al cliente, es decir, cuando Medicina o Técnica Radiológica le soliciten pasar al paciente a la sala de estudios correspondiente, deberá ir a la sala de espera del departamento, llamar al paciente que será atendido y si el estudio a practicar requería de previa preparación, le preguntará al cliente

si se encuentra listo. Si es así, lo pasará a un vestidor, le entregará la vestimenta correspondiente y le dará instrucciones acerca de como deberá vestirse para entrar a la sala de estudios. Si el paciente no se encuentra preparado para ser atendido, entonces le pedirá que espere hasta que esto suceda. Enfermería avisará a Medicina Radiológica que el paciente aun no se encontraba del todo preparado y se procederá a atender al siguiente cliente en turno.

Al conducir al paciente a la sala de estudios, avisará a Medicina o Técnica Radiológica que el paciente se encuentra ya en sala.

Enfermería deberá limpiar y esterilizar los materiales médicos utilizados y depositarlos en su lugar correspondiente. Si se llegase a extraviar cualquiera de estos materiales, deberá reportarlo inmediatamente a la Medicina Radiológica.

Solicitará a supervisión a primera hora los materiales que se habrán de utilizar para la práctica de los diferentes estudios de acuerdo a los estudios registrados en el libro de citas del departamento, que habrán de realizarse durante un día.

3.- Componente Diagnóstico.-

Puesto:

a) Medicina radiológica.-

Las funciones a realizar en este puesto son:

Interpretación de los resultados obtenidos en las radiografías tomadas y adecuadamente reveladas de cada estudio practicado.

Emisión del diagnóstico correspondiente a cada caso. Esto se hará de la siguiente forma:

Dictará en una grabadora la fecha, nombre del médico a quien va dirigido el reporte (Médico tratante), nombre del paciente, estudio practicado, reporte de resultados y nombre del médico que realiza el

diagnóstico.

Ya dictado el reporte, entregará el cassette que contiene la información junto con el sobre que incluya las placas correspondientes a Transcripción para que ésta proceda.

Ya transcrito el reporte, lo recibirá de Transcripción para su revisión y firma, y hecho esto, lo devolverá a Transcripción para que ésta lo guarde en el sobre de placas que lo corresponda y lo entregue a Recepción.

b) Revelado.-

Que realizará las siguientes funciones:

Proporcionar a Medicina o Técnica Radiológica las placas requeridas para cada estudio.

Revelar las placas tomadas y marcadas que recibe de Medicina o Técnica Radiológica, procurando que el revelado sea el mejor posible para evitar que el paciente tenga que permanecer más del tiempo necesario expuesto a las radiaciones, al tenerse que retomar nuevas placas cuando éstas no son reveladas adecuadamente.

Solicitará a Supervisión cada tercer día un stock de materiales radiográficos y de revelado y se encargará de la custodia y buen estado de los mismos.

Ya descritas las funciones de cada uno de los puestos que existen en el departamento de radiología, en el Anexo 1 de este capítulo se mostrarán los diferentes formatos que habrán de utilizarse, así como los procesos que se realizan durante el desarrollo de las actividades de los componentes del departamento.

**3.5.- PERFIL REQUERIDO PARA EL DESARROLLO
DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO.-**

Ya descritas las interrelaciones existentes entre los componentes del departamento de radiología y su

Entorno, de acuerdo a las funciones que cada uno de ellos realiza, a continuación se describirá el perfil requerido para cada uno de los puestos del departamento de radiología, precisamente de acuerdo con las funciones y actividades específicas que se deben desarrollar en cada uno de ellos.

Se comienza por el componente del subsistema de gestión, puesto: **Jefatura de Radiología:**

La persona que habrá de ocupar este puesto debe reunir los siguientes requisitos:

- Debe ser un Médico Especialista (Radiólogo), con conocimientos básicos de Administración, preferentemente de Administración de hospitales. Contar por lo menos con cinco años de experiencia en el desarrollo de su profesión.

- Debe ser una persona dinámica, que esté dispuesta a proponer cambios y a implementar sistemas novedosos y prácticos con respecto a los procedimientos que se realizan en su departamento.

- También debe tener disposición de aceptar las decisiones que se tomen en su entorno con respecto al funcionamiento de su departamento.

- Debe tener "don de mando" y ser una persona carismática para poder desarrollar sus funciones como Jefe de un departamento.

Componente Administrativo del Subsistema Productivo.

Puesto: Supervisión.

La persona que debe ocupar este puesto, deberá reunir los siguientes requisitos:

- Debe ser por lo menos pasante de las carreras de Contaduría o Administración de Empresas.

- Debe ser una persona que tenga deseos de superarse y desarrollarse profesionalmente dentro de una Organización.

- Debe ser una persona innovadora, que proponga los cambios que considere serán beneficiosos para el buen o mejor funcionamiento del departamento y de la empresa en general.

- Debe tener "don de mando" para poder desempeñar adecuadamente sus funciones dentro del departamento y tener la capacidad de captar los errores que se cometen en las funciones propias del componente al que pertenece para corregirlos si es que esto está a su alcance y dentro de su posición en el departamento y en la Organización de acuerdo al tipo de error del que se trate.

- Debe ser una persona dinámica, dado a que tiene que realizar diversas funciones y tiene relaciones con diversos componentes de su departamento y de su entorno.

Puesto: Recepción.

La persona que ocupe este puesto deberá:

- Tener por lo menos los estudios de preparatoria concluidos.

- Ser una persona dinámica, dado al tipo de trabajo que debe desempeñar y a sus interrelaciones con los diversos componentes del departamento al que pertenece y del entorno.

- Debe de ser una persona a la que le agrade el trato con la gente, ya que el primer contacto del paciente con el departamento se produce en la Recepción, y éste merece una atención cordial y "paciente" por parte de Recepción.

- Debe tener la capacidad de retener la información, ya que su trabajo se debe desempeñar en una forma rápida para que el servicio sea eficaz y eficiente.

Puesto: Transcripción.-

La persona que ocupe este puesto, deberá de reunir los siguientes requisitos:

- Debe ser una persona con estudios concluidos de Preparatoria y tener los conocimientos de Secretaria.

- Debe de dominar la máquina de escribir, ya que las transcripciones se realizarán directamente de una grabación, y por lo mismo, deberá tener poder de concentración, pues esta labor se debe desempeñar de una forma rápida y eficiente dado a que los estudios deben ser entregados a la brevedad posible al paciente (24 hrs. después de practicado el estudio).

- Debe ser una persona que tenga un trato cordial con la gente, ya que una de sus funciones es la de atender los asuntos de la Jefatura del departamento.

Puesto: Caja.-

El perfil de la persona que ocupe este puesto debe ser:

- Tener estudios comerciales, no necesariamente a nivel Licenciatura.

- Tener la habilidad de realizar las cuentas necesarias a la brevedad posible.

- Tener la capacidad de realizar sus funciones libres de errores, dado a la responsabilidad del puesto.

Puesto: Limpieza.-

La persona a ocupar este puesto deberá reunir los siguientes requisitos:

- Tener por lo menos estudios de Preparatoria concluidos.

- Ser una persona dinámica y con disposición, dado al movimiento y necesidades del departamento de que las funciones de este puesto se realicen oportunamente.

Componente Atención Médica del subsistema Productivo:

Puesto: Medicina Radiológica.-

La persona a ocupar este puesto deberá:

- Ser un médico especializado en radiología.
- Tener la capacidad de coordinar las funciones del componente al que pertenece.
- Ser dinámico en la realización de sus funciones.
- Tener una experiencia mínima de cinco años en la práctica de su especialidad.
- Contar con gran ética profesional.
- Contar con el temple necesario para afrontar los problemas que se pudieran presentar durante la práctica de un estudio.

Puesto: Técnica Radiológica.-

La persona que ocupe este puesto deberá:

- Tener la carrera técnica en Radiología concluida y por consiguiente, tener un título.
- Por lo menos contar con una experiencia de tres años en la práctica de su especialidad.
- Tener un trato cordial con la gente a la que trata.
- Ser dinámico y tener la disposición de superarse dentro de su especialidad y apoyar al desarrollo de las funciones del componente al que pertenece cuando sea necesario.
- Tener presente siempre el significado de ética profesional.
- Tener la capacidad de resolver los problemas que se llegasen a presentar durante la práctica de los estudios.

Puesto: Enfermería.-

La persona que ocupare este puesto deberá

reunir los siguientes requisitos:

- Tener concluida la carrera de Enfermería con vistas a obtener un título.
- Ser dinámica en el desempeño de sus funciones.
- Mantener la cordura y discreción en el desempeño de sus funciones al tratar con el paciente.
- Debe tener la capacidad de resolver problemas relacionados con su profesión.
- Su trato con el paciente debe ser sumamente amable y sutil, ya que es la primera persona del cuerpo médico con la que el paciente hace contacto y debe transmitirle tranquilidad y seguridad.

Componente Diagnóstico del subsistema productivo.

Puesto: Medicina Radiológica.-

(Idem. Componente de Atención Médica. Puesto: Medicina Radiológica).

Puesto: Revelado.-

La persona que ocupe este puesto deberá:

- Tener por lo menos los estudios de Preparatoria concluidos.
- Contar mínimo con una experiencia de dos años en el revelado de placas radiográficas.

- Tener la habilidad de realizar sus funciones rápidamente, debido a que no se puede tener demasiado tiempo al paciente expuesto a las radiaciones.

En general, estos son los requisitos que se piden para ocupar cada uno de los puestos del departamento de radiología. Cabe señalar que para todos los puestos se requiere de un gran sentido de RESPONSABILIDAD, ya que sin ésta, por más preparada que se encuentre una persona para desempeñar sus funciones, no sería apta para laborar en este tipo de instituciones de servicio ni en ningún otro tipo de organización.

A N E X O 1

**PROCESOS DESARROLLADOS PARA EL DESEMPEÑO DE
LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA**

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

A N E X O 1
**PROCESOS DESARROLLADOS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES
DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGÍA.**

Aquí se van a describir los diferentes procedimientos que se llevan a cabo durante el desarrollo de las diferentes actividades de los componentes del departamento de radiología así como se ilustrarán estos procedimientos y los diferentes formatos que se utilizan:

A.1 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.-

Este proceso comienza cuando el paciente se presenta al departamento para que le sea practicado un estudio radiológico. Si el estudio requiere de previa cita, se le darán las instrucciones necesarias al paciente y se le proporcionará la fecha y hora en que se le practicará el estudio. Si el paciente ya tiene previa cita, se verificarán sus datos. Si el estudio a practicar no requiere de previo cita y/o de preparación, entonces se tomarán los datos del paciente.

Posteriormente se tomarán al cliente los datos para elaborar su factura. La factura será elaborada y entregada a Caja para que ésta proceda a su cobro. Ya cobrada la factura, en efectivo o voucher, entonces se sellará de "PAGADO" y se entregará el original al cliente, guardando las tres copias de la factura y el dinero o documento cobrado en la caja destinada para ello. Mientras tanto, Recepción elaborará la documentación correspondiente al tipo de estudio que se va a practicar, conteniendo dicha documentación los datos del paciente. Ya elaborada esta documentación Recepción la entregará a Supervisión para que revise que todos los datos sean correctos, ya hecho esto Supervisión entregará a Enfermería esta documentación.

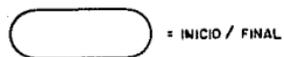
Ya estando en poder del componente Atención Médica dicha documentación, Enfermería informará a Medicina Radiológica, qué estudio es el que se va a realizar. Medicina Radiológica, dependiendo del estudio del que se trate, decidirá si lo practicara Medicina o Técnica Radiológica. Ya hecho esto, se solicitarán tanto a Enfermería como a Revelado los materiales e instrumentos necesarios que se requieren para practicar el estudio. Revelado y Enfermería, a la brevedad posible entregarán a Medicina o Técnica Radiológica los materiales solicitados. Ya hecho esto, entonces se le

solicitará a Enfermería que pase al paciente a la sala de estudios correspondiente. Enfermería llamará al paciente en recepción y lo conducirá al vestidor asignado, dándole las instrucciones necesarias previas al estudio y proporcionándole la ropa adecuada que habrá de utilizar durante la práctica del estudio. Ya preparado el paciente, será conducido a la sala de estudios correspondiente, en donde se lleva a cabo la práctica del estudio. El componente que practique el estudio (Medicina o Técnica Radiológica) tomará las placas, las marcará y las entregará a Revelado para que éste proceda a revelarlas. Ya reveladas las placas, serán revisadas por Medicina Radiológica o Técnica Radiológica y si éstas son aprobadas, entonces se solicitará a Enfermería que conduzca al paciente a su vestidor. Si las placas no son totalmente legibles, entonces se volverá a tomar y a marcar la placa correspondiente.

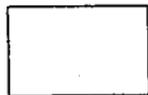
Si el paciente o el médico tratante no requieren que el estudio sea interpretado, entonces éste será entregado en Recepción al paciente. Recepción pedirá al cliente su factura original para sellarla de ENTREGADO y le entregará los estudios correspondientes. Si en cambio, se requiere que el estudio sea interpretado, entonces Medicina Radiológica observará las placas tomadas y procederá a emitir el diagnóstico correspondiente, el cual dictará en una grabadora y el cassette que contiene el resultado, lo entregará junto con las placas correspondientes a Transcripción para que ésta proceda a transcribir el reporte emitido. Ya hecha la transcripción, Transcripción la entregará a Medicina Radiológica para su revisión y firma. Ya firmado el reporte Transcripción archivará una de las copias cronológicamente y guardará en el sobre de placas correspondiente original y una copia. Ya hecho esto depositará el sobre que contiene el reporte de diagnóstico en el archivo temporal de recepción para que cuando el paciente se presente a solicitar la entrega de su estudio, Recepción proceda de la misma forma descrita al principio de este párrafo. (Fig. A.1)

A.2 PROCESO DE ELABORACION Y ENTREGA DE CORTE DE CAJA.-

Al finalizar el turno, Caja será el encargado de elaborar el corte de caja de la siguiente forma: primero



= INICIO / FINAL



= PROCEDIMIENTO



= DOCUMENTO



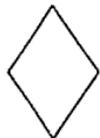
= OPERACION MANUAL



= PREPARACION



= TRANSMISION DE
INFORMACION VIA
TELECOMUNICACION



= ARCHIVO PERMANENTE



= ARCHIVO TEMPORAL



= CONECTOR



= FLUJO FISICO
DE DOCUMENTOS



= FLUJO DE LA INFORMACION



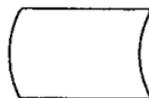
= BIFURCACION
(POSIBILIDADES ALTERNATIVAS)



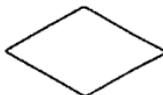
= FIRMA



= AUTORIZACION/VERIFICACION



= REGISTRO QUE NO FORMA
PARTE DEL SISTEMA DE LA
PARTIDA DOBLE



= INTERROGACION

Fig. A-1 PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE

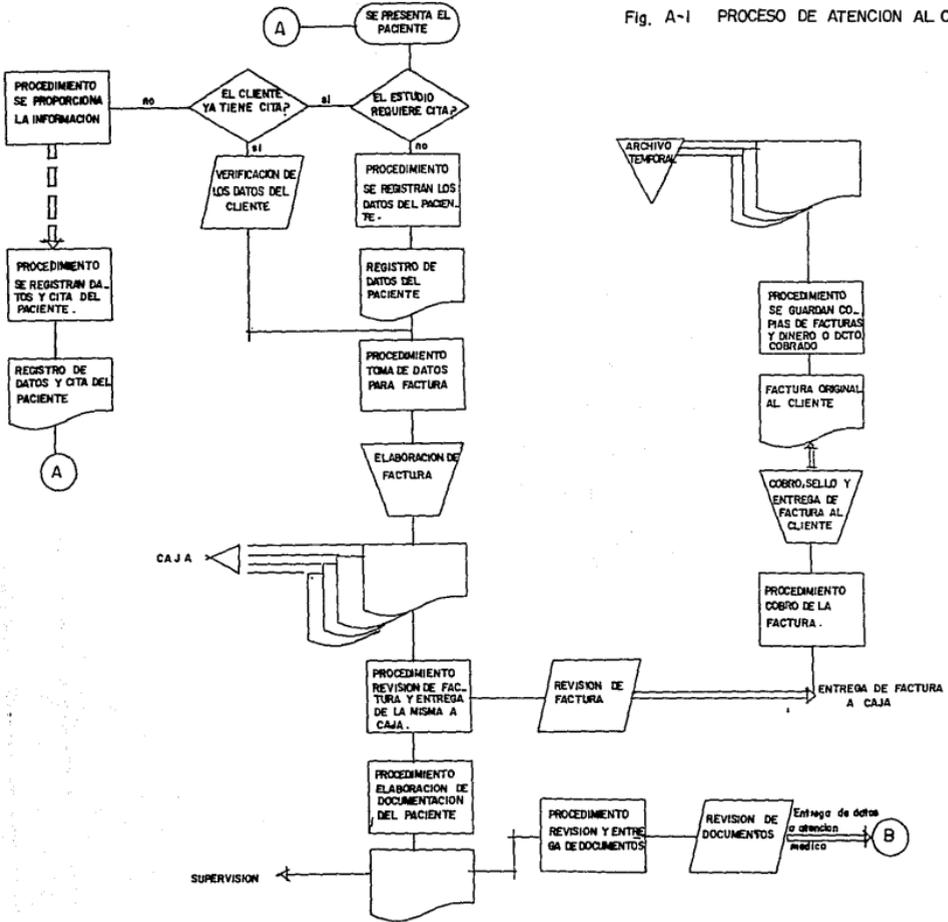
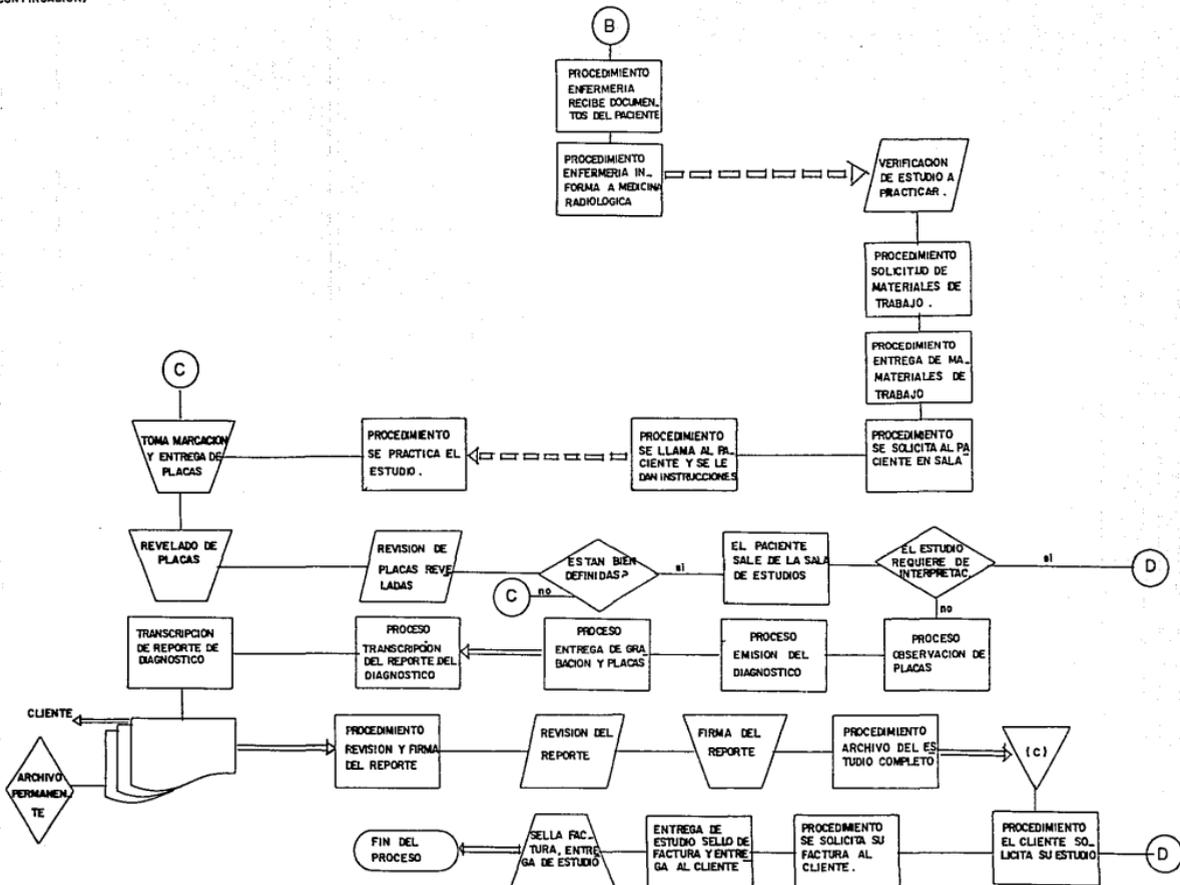


FIG. A-1
(CONTINUACION)



ordenará las copias de las facturas elaboradas en orden progresivo según folio. Ya hecho esto, vaciará los datos de las facturas que se reportarán según formato expreso en original y copia. Posteriormente, revisará que los ingresos reportados en el formato de corte de caja correspondan a la suma de dinero en efectivo y vouchers cobrados. Ya hecho esto, entregará este formato a Supervisión, quien revisará que los datos reportados sean correctos y firmará de REVISADO, así como registrará en el libro destinado para ello, los ingresos del turno. A su vez, Caja registrará en el libro correspondiente los números de las facturas reportadas. Ya hecho esto, Caja entregará a caja general el corte de caja, el dinero en efectivo y vouchers reportados y una copia de las facturas reportadas. Caja general revisará que los datos sean correctos y correspondan los ingresos a lo reportado en el corte y firmará de RECIBIDO. Posteriormente, Caja entregará a contabilidad general la otra copia de las facturas elaboradas y contabilidad general verificará que las facturas recibidas correspondan a las facturas reportadas y firmará en el libro de RECIBIDO. La copia del formato de corte de caja será archivada en orden cronológico en el departamento de radiología. (Fig. A.2)

A.3 PROCESO DE SOLICITUD, RECEPCION Y ENTREGA DE MATERIALES.

Cuando Supervisión lo considere oportuno, de acuerdo a las existencia de materiales del subalmacén del departamento, realizará la solicitud de materiales llenando el formato que existe para ello en original y copia. Ya hecho esto, entregará a la Jefatura del departamento dicha solicitud para que ésta la autorice. Ya autorizada la solicitud, entonces Supervisión la entregará a abastecimiento y compras, el cual firmará de RECIBIDO la copia de dicha solicitud y conservará el original. Abastecimiento y compras a través del almacén surtirá los materiales solicitados por el departamento de radiología. Estos materiales serán entregados al Supervisor del mismo departamento y al recibirlos deberá de revisar que el pedido sea entregado completo y firmará en el original de la solicitud de RECIBIDO y almacén firmará de ENTREGADO en la copia de dicha solicitud. Supervisión guardará los materiales recibidos en el subalmacén del departamento teniendo que registrar las entradas de materiales en el libro de registros destinado para ello. Asimismo, archivará en forma cronológica las copias de las solicitudes de materiales elaboradas.

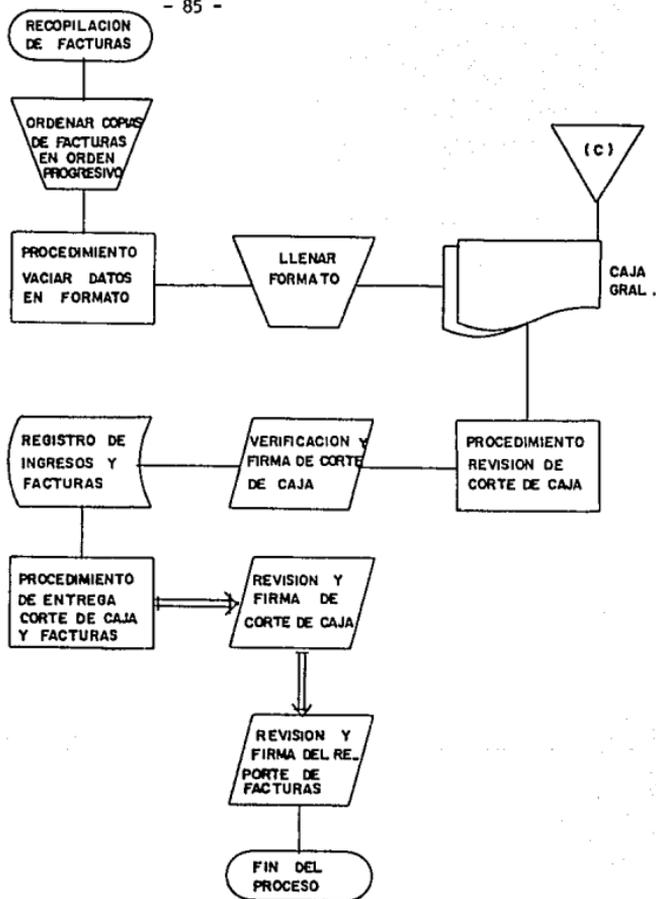


FIG. A-2 PROCESO DE ELABORACION Y ENTREGA DE CORTE DE CAJA.

Cuando cualquiera de los componentes del departamento de radiología solicite a Supervisión los materiales que requiere para desarrollar sus funciones, entonces Supervisión los entregará y registrará en el libro de almacén las salidas de estos materiales. (Fig. A.3)

A.4 PROCESO DE SOLICITUD DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO.-

Cuando Supervisión considere oportuno dar servicio de mantenimiento preventivo al equipo de trabajo que se utiliza en el departamento de radiología, elaborará esta solicitud, según formato la cual será autorizada por la Jefatura del departamento. Ya autorizada esta solicitud, será entregada a intendencia para que a través de su componente de mantenimiento se proceda a realizar este servicio. Asimismo, se reportarán las fallas en las instalaciones del departamento (instalación eléctrica, tubería, etc.). Intendencia conservará el original de esta solicitud y firmará de RECIBIDO la copia, la cual será archivada en el departamento de radiología en orden cronológico. (Fig. A.4)

A.5 PROCESO DE ENTREGA Y RECEPCION DE VESTIMENTA.-

Al Limpieza reunir la ropa que se ensució durante el turno, llenará la solicitud según formato en original y copia y la entregará a Supervisión para que la revise y firme de REVISADO, ya hecho esto, Limpieza entregará dicha solicitud junto con la ropa reportada a intendencia, para que ésta a través de su componente de lavandería lave y esterilice la ropa entregada por el componente de Limpieza de radiología. Al recibir Lavandería esta solicitud firmará de RECIBIDO la copia, conservando el original de la misma así como indicará a Limpieza (radiología) cuándo podrá recoger la ropa ya lavada y esterilizada.

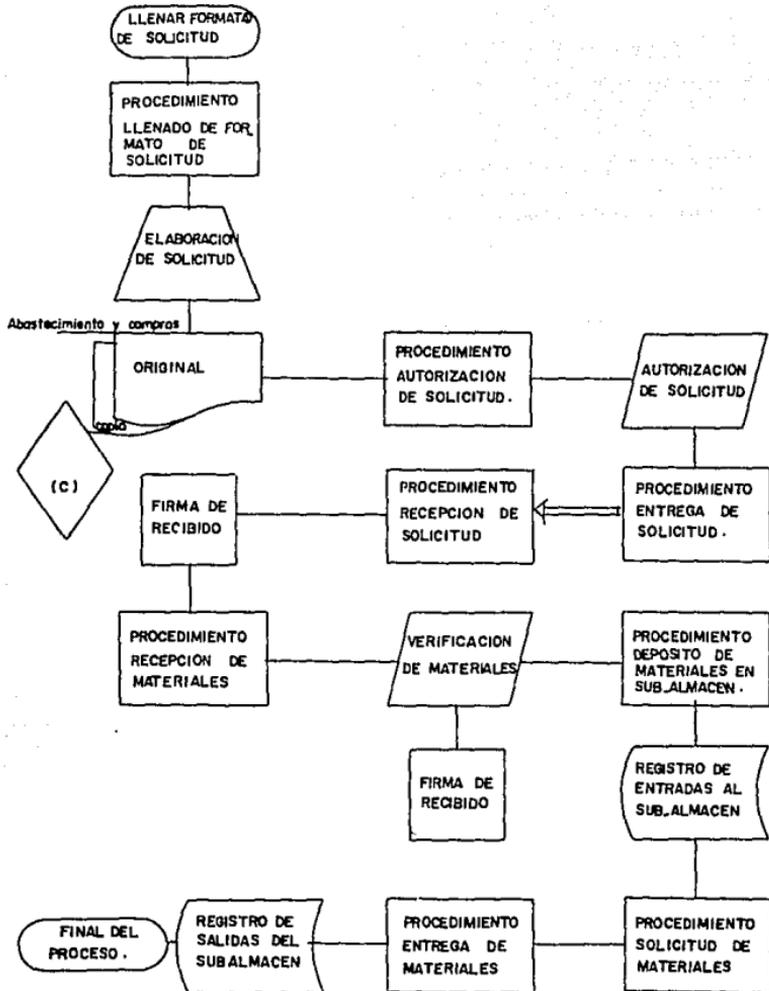


FIG. A-3 PROCESO DE SOLICITUD, RECEPCION Y ENTREGA DE MATERIALES

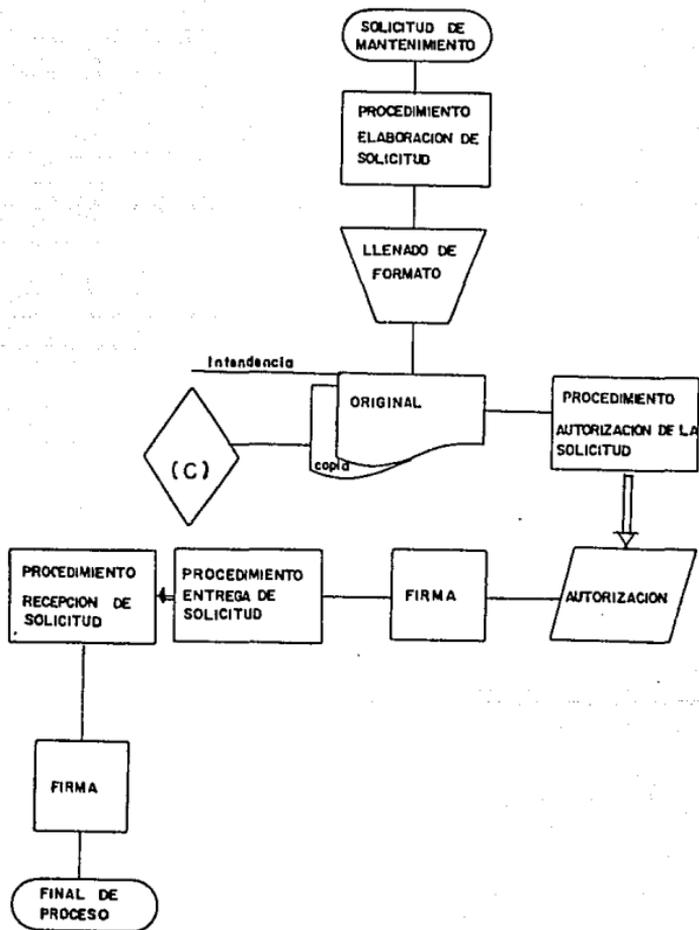


FIG. A-4 PROCESO DE SOLICITUD DE MANTENIMIENTO AL EQUIPO

Al recoger Limpieza (radiología) la ropa en lavandería, revisará que ésta esté completa y firmará el original de la solicitud correspondiente de RECIBIDO, así como lavandería firmará la copia de ENTREGADO. Posteriormente Limpieza (radiología) guardará la ropa en el closet destinado para ello y archivará en forma cronológica la copia de la solicitud elaborada. (Fig. A.5)

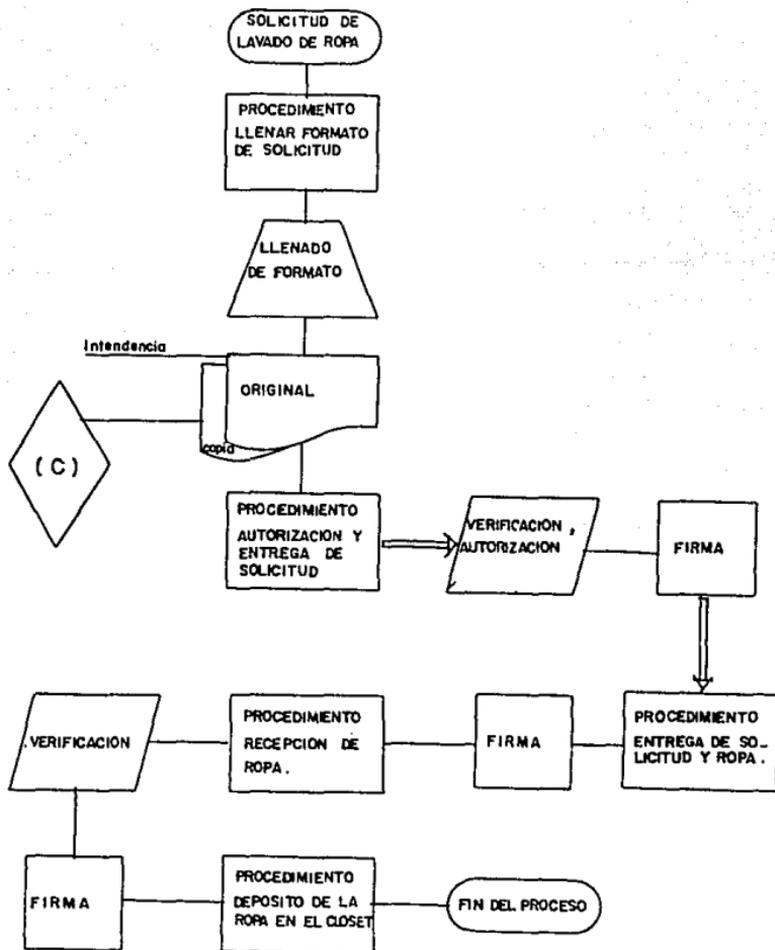


FIG.
A-5 PROCESO DE ENTREGA Y RECEPCION DE VESTIMENTA

FORMATO DE FACTURA

HOSPITAL ZEDI, S.A. DE C.V.		FOLIO No. _____	
EXPEDIDO A: (NOMBRE O RAZON SOCIAL)			
DIRECCION:			
TELEFONO:		FECHA: _____ DIA MES AÑO	
REFERENCIA: (NOMBRE DEL PACIENTE)			
CANTIDAD	DESCRIPCION	P.UNIT.	TOTAL
FORMA DE PAGO:		SUBTOTAL:	
EFFECTIVO: _____		% DCTO.: _____	
T.C. No.: _____		SUBTOTAL: _____	
ELABORO: (INICIALES DE QUIEN ELABORA LA FACTURA)		10% I.V.A.: _____	
		T O T A L _____	
CANTIDAD CON LETRA:			

FORMATO DE REPORTE DE INGRESOS
(CORTE DE CAJA)

DEPARTAMENTO: RADIOLOGIA.		FECHA:		
TURNO: (MATUTINO O VESPERTINO)		<u> </u> <u> </u> <u> </u> DÍA MES AÑO		
FACTURA No.	MONTO	EFFECTIVO	T.C.	REFERENCIA
SUBTOTAL:				
10% I.V.A: <u> </u>				
T O T A L <u> </u> CON LETRA: ()				
ELABORO:	REVISO:	RECIBIO:		
<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>		

LIBRO DE REGISTRO DE INGRESOS

MES _____ AÑO _____		RADIOLOGIA	
DIA	INGRESO	TURNO	REGISTRO

LIBRO DE REGISTRO DE FACTURAS

MES _____ AÑO _____		RADIOLOGIA		
DIA	DEL No.	AL No.	REGISTRO	RECIBIO

FORMATO DE SOLICITUD DE MATERIALES

DE: DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA PARA: ABASTECIMIENTO Y COMPRAS.		FECHA _____ DIA MES AÑO
CANTIDAD	DESCRIPCION	
_____	_____	_____

FORMATO DE REGISTRO DE SUBALMACEN

RADIOLOGIA					
AREA: (COMPONENTE AL QUE PERTENECEN LOS MATERIALES)					
ARTICULO: _____					
FECHA D/M/A	CANTIDAD (UNDS.)	ENTRADA (UNDS.)	SALIDA (UNDS.)	ENTREGO	RECIBIO
				SUPERV.	RECEPCION TRANSCRIPC. ENFERMERIA REVELADO LIMPIEZA

**FORMATO DE SOLICITUD DE LAVADO
Y ESTERILIZACION DE VESTIMENTAS**

DE: DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA PARA: INTENDENCIA (LAVANDERIA)		FECHA: <u> </u> <u> </u> <u> </u> DIA MES AÑO
CANTIDAD	DESCRIPCION	
TOTAL DE PRENDAS: _____		
SOLICITO: _____	AUTORIZO: _____	RECIBIO: _____

C A P I T U L O I V

**ANALISIS Y EVALUACION DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO
DE RADIOLOGIA DE UN HOSPITAL PARTICULAR**

C A P I T U L O I V

ANALISIS Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA DE UN HOSPITAL PARTICULAR.

Durante el desarrollo de este capítulo se estudiará el sistema actual de Control Interno con que cuenta este departamento con la finalidad de realizar una evaluación de este sistema para determinar si las técnicas utilizadas cumplen con los objetivos de control y realizar una comparación del sistema actual con el sistema ideal, definido en el capítulo anterior.

4.1.- IDENTIFICACION DE LOS COMPONENTES INTERNOS DEL DEPARTAMENTO Y SUS INTERRELACIONES

1) Primeramente se identifica a la Jefatura del departamento, realizando las siguientes funciones:

- Se encarga de la dirección, supervisión y toma de decisiones sobre el funcionamiento del departamento.

- Se encarga de practicar los estudios radiológicos solicitados por el cliente.

- Tiene la obligación de informar acerca del desarrollo de las funciones del departamento de radiología a las Direcciones Administrativa-Financiera y Médica, así como al departamento de recursos humanos.

A otro nivel jerárquico se identificaron los siguientes componentes:

2) Medicina Radiológica, el cual realiza las siguientes funciones:

- Práctica de los estudios radiológicos solicitados por el cliente, observando las indicaciones del médico tratante, si es que éstas le son proporcionadas.

- Coordinación de las actividades relacionadas con la práctica de los estudios radiológicos.

- Marcación de las placas tomadas al paciente.

- Interpretación de los resultados obtenidos en las radiografías tomadas.

- Emisión de un reporte de los resultados obtenidos indicando el diagnóstico correspondiente, así como la revisión y firma de este reporte ya transcrito.

3) Técnica Radiológica, el cual desarrolla las siguientes funciones:

- Práctica de estudios radiológicos menos especializados.

- Apoyo a Medicina Radiológica en la realización de estudios cuando así se le requiera.

- Marcación de las placas tomadas con los datos del paciente.

- Control de entrada y salida de los pacientes a las diferentes salas de estudio.

4) Enfermería, cuyas funciones son:

- Coordinación de la atención médica al paciente, lo cual implica pasarlos al vestidor y proporcionarles la indumentaria adecuada para la práctica del estudio, darles las instrucciones necesarias y conducirlos a la sala de estudios correspondiente.

- Apoyar a Medicina y Técnica Radiológica en la práctica de los estudios, proporcionándoles los materiales e instrumentos médicos necesarios.

- Preparar los materiales e instrumentos médicos que

se utilizaran en cada estudio.

- Responsable de la existencia de estos materiales e instrumentos médicos en el departamento, por lo que tiene que:

- Enlistar los materiales e instrumentos específicos que se requieran en el departamento para que éstos sean solicitados por transcripción. Asimismo, se encarga de la limpieza y esterilización de los instrumentos médicos que se utilizan.

5) Revelado, que realiza las siguientes funciones:

- Revelar las placas tomadas ya marcadas de cada paciente.

- Responsable de la existencia del material radiográfico que utiliza el departamento, por lo que realiza un listado para que estos materiales sean solicitados por Transcripción.

- Responsable del mantenimiento al equipo de revelado.

6) Recepción, que desarrolla las siguientes funciones:

- Proporcionar la información necesaria al paciente acerca del estudio que este solicite, tanto personalmente como por vía telefónica.

- Recibir al paciente.

- Tomar los datos personales al paciente, nombre, teléfono, edad, nombre del médico tratante y datos para facturación.

- Facturación.

- Cobro de facturas elaboradas.

- Elaboración de la papelería necesaria que contenga los datos del paciente que será atendido y entregarla al

área médica para que se proceda a practicar el estudio.

- Revisión y entrega de los estudios terminados.
- Elaboración del reporte de ingresos de su turno.
- Registro de los ingresos del departamento.
- Solicitará los materiales que le sean necesarios para la realización de sus funciones a Transcripción.
- Solicitará oportunamente el mantenimiento que requiera su equipo de trabajo.

7) Transcripción, cuyas funciones son:

- Transcripción de los reportes emitidos por Medicina Radiológica y entregar la transcripción a este mismo componente para su revisión y firma.

- Entregar los estudios completos (placas y reporte) a Recepción.

- Se encarga de controlar los materiales que utiliza tanto Transcripción como Recepción, que principalmente es papelería.

- Encargado de realizar la solicitud de materiales al departamento correspondiente de la Organización para que éste se los proporcione.

- Encargado de los asuntos de la Jefatura del departamento.

- Encargado de recibir y entregar los materiales que le sean surtidos a cada uno de los componentes del departamento que lo solicitaron.

- Solicitará oportunamente el mantenimiento que requiera su equipo de trabajo.

8) Limpieza, cuyas funciones son:

- Mantener limpias todas las áreas del departamento.

- Encargado de la vestimenta que utiliza tanto el paciente como el cuerpo médico del departamento, lo que implica entregar la ropa sucia al correspondiente departamento de la Organización para que en éste la ropa sea lavada y esterilizada.

- Realizar un listado de los materiales de limpieza necesarios para realizar sus funciones y entregarlo a Transcripción, para que éste los solicite.

Con lo anterior expuesto, se identifican las funciones e interrelaciones de los componentes internos del departamento de radiología. A continuación se identificarán los componentes externos del departamento y sus interrelaciones.

4.2.- IDENTIFICACION DE LOS COMPONENTES EXTERNOS

DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA

Y SU INTERRELACION.-

Los componentes externos del departamento de radiología fueron previamente identificados en la figura 2.1 del capítulo II del presente estudio, así como también fueron descritas las funciones correspondientes a estos componentes. A continuación se citan estos componentes para posteriormente identificar su interrelación con los componentes del departamento en cuestión:

DIRECCION GENERAL

DIRECCION ADMINISTRATIVA-FINANCIERA:

- ABASTECIMIENTO Y COMPRAS
ALMACEN.

- CONTABILIDAD GENERAL

CAJA GENERAL
PRESUPUESTOS
CREDITO Y COBRANZA
CUENTAS POR PAGAR
NOMINA

- RECURSOS HUMANOS
SELECCION
RECLUTAMIENTO
CAPACITACION.

- INTENDENCIA
LIMPIEZA
MANTENIMIENTO
LAVANDERIA

DIRECCION
MEDICA:

-HOSPITALIZACION

- CONSULTA
EXTERNA

- DIAGNOSTICO
LABORATORIO
CLINICO

De acuerdo a las funciones tanto del departamento de radiología como a las de su entorno, se producen las siguientes interrelaciones:

1) Al tener la Jefatura de radiología la función de informar las situaciones relevantes que ocurren en su departamento, así como el desarrollo y resultados obtenidos de estas funciones realizadas, proporciona esta información a la Dirección Médica y a la Dirección Administrativa-Financiera para que éstas tomen las decisiones de manera oportuna acerca de los cambios que se tienen que aplicar en el departamento de radiología, si el caso así lo amerita.

También solicita a recursos humanos que realice los cambios oportunos de personal cuando así sea necesario, es decir, cuando algún empleado del departamento de radiología no realiza adecuadamente sus funciones. Recursos humanos, en su oportunidad, realiza

los cambios solicitados por la Jefatura de radiología.

2) Medicina Radiológica, Técnica Radiológica y Enfermería se interrelacionan con sus componentes externos hospitalización, diagnóstico (laboratorio clínico) y consulta externa al estos enviar a los pacientes a practicarse algún estudio para coordinar la realización de estos estudios radiológicos con los estudios que corresponde practicar al laboratorio clínico. También son estos componentes los que reciben instrucciones específicas del médico tratante de un paciente en particular y toman las medidas adecuadas según estas indicaciones.

3) Recepción.- Se interrelaciona con el laboratorio clínico al coordinar la atención médica de los pacientes que requieran, además de un estudio radiológico, estudios de laboratorio. Esto sucede cuando Medicina Radiológica, Técnica Radiológica o Enfermería no han sido informados por cualquiera de los componentes externos hospitalización, diagnóstico (laboratorio) o consulta externa o cuando no han recibido indicaciones por parte del médico tratante del cliente del que se trata. Si en la receta médica que presenta el paciente, están indicados estudios de laboratorio, entonces Recepción canalizará al paciente al laboratorio para que sea atendido ahí primero.

Asimismo, al encargarse de reportar los ingresos diarios al departamento, realiza el corte de caja de su turno. Elabora un reporte, según formato, en el que vacía los siguientes datos: número de factura, monto total de la factura, forma de pago (efectivo o tarjeta de crédito) y referencia de la tarjeta de crédito correspondiente a cada factura (anota los cuatro últimos dígitos de la misma y CT si es Carnet, BX si es Banamex o Bc si se trata de tarjeta Bancomer). Ya elaborado este reporte, anotará en un libro el monto total de los ingresos y en otro libro anotará la facturación que reporta, según folio. El reporte será entregado junto con el dinero, voucher respectivos y una copia de las facturas reportadas a caja general, para que ésta lo revise. Asimismo le entregará las otras dos copias de las facturas reportadas en el cuaderno para que verifique que correspondan los datos entregados y firmará de "RECIBIDO".

4) Transcripción.- Al estar encargado de solicitar los materiales necesarios que requiere el departamento para realizar sus diferentes funciones, recibe los listados hechos por Enfermería, Recepción, Revelado y Limpieza y elabora una solicitud general, según formato en original y copia y la entrega a la Jefatura del departamento para que ésta autorice dicha solicitud. Ya autorizada, la entrega a abastecimiento y compras de su entorno. Almacén firma de "RECIBIDO" la solicitud y entrega la copia a Transcripción (radiología) y conserva el original, el cual pasa a poder del almacén, que surte los materiales solicitados por el departamento de radiología y los entrega a Transcripción. Transcripción revisa estos materiales y entrega a los componentes Limpieza, Enfermería y Revelado los materiales que solicitaron. Los materiales que pertenecen a Transcripción y Recepción los guarda Transcripción. Archiva cronológicamente las copias de las solicitudes de materiales que formula. Al recibir el pedido, firma de "RECIBIDO" en el original que se queda en poder de abastecimiento y compras.

5) Limpieza.- Al tener la responsabilidad de tener limpia la vestimenta que ocupa tanto el cuerpo médico del departamento como sus pacientes, elaborará un listado de la ropa sucia y lo entregará junto con la ropa al componente intendencia (lavandería) de su entorno. Lavandería indica a limpieza (radiología) cuándo habrá de recoger la ropa ya lavada y esterilizada y Limpieza la recoge en la fecha y hora indicada y la deposita en el guardarropa que existe para este fin.

Estas son las interrelaciones que se dan entre el departamento de radiología y los componentes de su entorno.

4.3 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA.-

De acuerdo a las funciones que realiza cada uno de los componentes del departamento de radiología, actualmente cuentan con la siguiente estructura organizacional:

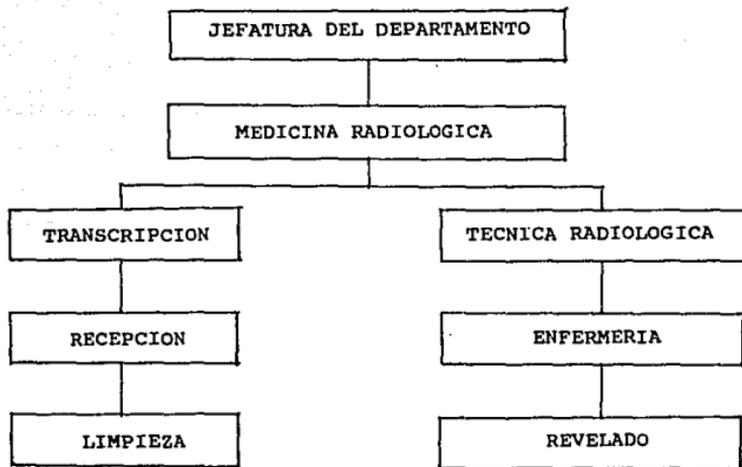


FIG. 4.1 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA.

**4.4.- EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
EXISTENTE EN EL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA.-**

Para comprender mejor el desarrollo de este punto, a continuación se cita el concepto de "Evaluación":

Evaluación.- "Estimación cualitativa personal relativa a procesos, rutinas y áreas, acerca de la

efectividad de los métodos adoptados por una empresa, con el objeto de asegurar la veracidad de su información y protección de su patrimonio" (5)

Ahora bien, esta estimación se hará con respecto a los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de radiología durante el desarrollo de sus funciones.

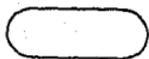
Existen varios métodos para evaluar el Control Interno, los cuales son:

- 1.- Cuestionarios.
- 2.- Descriptivo.
- 3.- Gráfico.
- 4.- Mixto.

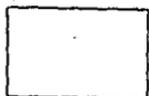
Para evaluar el sistema de Control Interno que opera en el departamento de radiología del "Hospital ZEDI, S.A de C.V.", se utilizará el método mixto que será descriptivo y gráfico. Se realizarán diagramas de flujo de cada uno de los procedimientos que se desarrollan en el departamento de acuerdo a sus funciones y se hará una breve descripción de los mismos.

A continuación se definirá el significado de los símbolos que se emplean en estos diagramas:

(5) Fundamentos de Control Interno. Perdomo Moreno, Abraham. Pag. 199, Ed. ECASA, México, 1986.



= INICIO/FINAL



= PROCEDIMIENTO



= DOCUMENTO



= OPERACION MANUAL



= PREPARACION



= TRANSMISION DE
INFORMACION VIA
TELECOMUNICACION



= ARCHIVO PERMANENTE



= ARCHIVO TEMPORAL



= CONECTOR



= FLUJO FISICO
DE DOCUMENTOS



= FLUJO DE LA INFORMACION



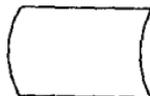
= BIFURCACION
(POSIBILIDADES ALTERNATIVAS)



= FIRMA



= AUTORIZACION/VERIFICACION



= REGISTRO QUE NO FORMA
PARTE DEL SISTEMA DE LA
PARTIDA DOBLE



= INTERROGACION

A lo largo de estas descripciones será posible identificar con mayor claridad las interrelaciones del departamento de radiología entre sus componentes internos y externos al desarrollar sus funciones.

Se comenzará por exponer los procedimientos que se llevan a cabo en la atención al cliente, desde la solicitud de información, hasta la entrega de estudios terminados:

1.- Solicitud del Servicio:

El proceso de atención al cliente comienza con la solicitud por parte del cliente de la información necesaria con respecto a cierto estudio o estudios que tengan que practicársele. Esta solicitud de información se realiza personalmente o por vía telefónica.

Recepción tiene la obligación de proporcionar la información completa referente al estudio solicitado, esto es, si requiere previa preparación y/o cita, si es así, se proporcionan las instrucciones y se asigna fecha y hora de cita al paciente, registrando sus datos en el libro asignado para ello: nombre, teléfono, edad, estudio(s) a practicar, nombre del médico tratante, hora de la cita, costo y forma de pago del estudio (efectivo o tarjeta de crédito bancaria, no se aceptan cheques).

El libro de citas es consultado un día anterior por Medicina Radiológica para tener todo previsto y coordinar con Técnica Radiológica y Enfermería el trabajo a realizar. (Fig. 4.2).

Si la solicitud de información se hace personalmente y el estudio no requiere previa preparación o cita, y si el cliente así lo desea, entonces será atendido de inmediato, se le toman los siguientes datos: nombre, edad, teléfono y nombre del médico tratante, datos que son registrados en un libro destinado para ello. (Fig. 4.3)

2.- Atención al Paciente.-

- a) Verificación de datos, Formulación y Entrega de documentos.-

Cuando el paciente se presenta a la cita para que

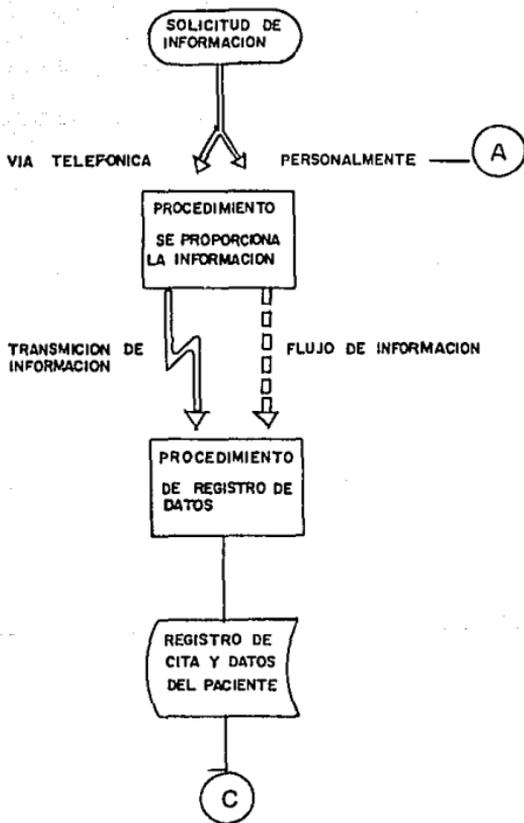


Fig. 4.2 _ PROCESO PARA PROPORCIONAR INFORMACION AL CLIENTE Y TOMA DE DATOS DEL CLIENTE.

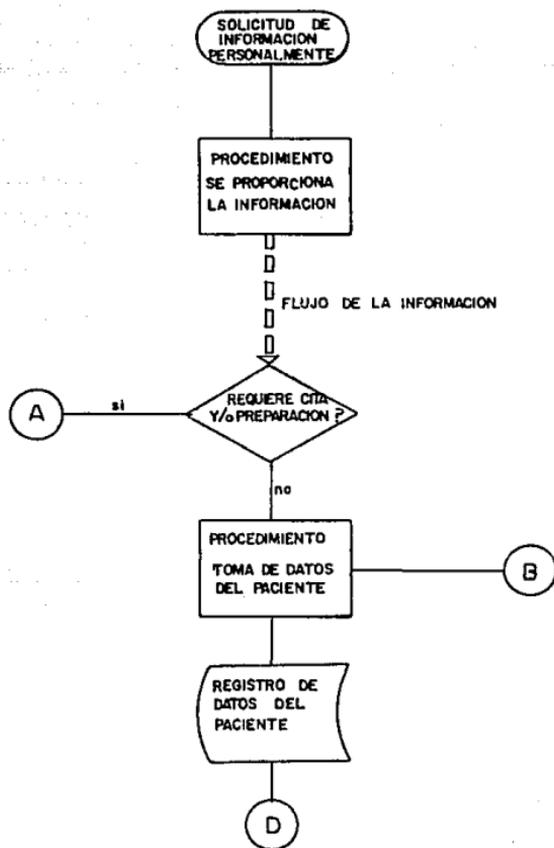


Fig. 4.3 — PROCESO PARA PROPORCIONAR INFORMACION AL PACIENTE Y TOMA DE DATOS PERSONALMENTE

se le practique el estudio solicitado, Recepción verificará sus datos, o si se presenta un cliente cuyo estudio solicitado no requiere ni previa preparación y/o cita y después de haber tomado sus datos, entonces: Recepción pedirá al paciente la receta médica y los datos correspondientes para elaborar su factura, escribiendo estos datos en un cuaderno destinado para ello, transcribiéndolos después a la factura. Ya hecho esto, procederá a cobrar la factura, entregando el original al cliente y archivando temporalmente en forma numérica las copias y depositando el dinero o voucher elaborado y firmado en la caja destinada para este fin. Si el pago se efectúa con tarjeta de crédito bancaria, pedirá autorización al Banco correspondiente para cobrar el monto correspondiente y anotará los cuatro últimos dígitos de dicha tarjeta en la copia correspondiente. Ya cobrado el estudio transcribirá los datos del paciente en la papelería que corresponde a cada tipo de estudio y la pondrá en el lugar correspondiente junto con la receta médica, si es que ésta existe, para que Enfermería o Técnica Radiológica proceda. (Fig. 4.4).

La papelería en la que Recepción debe de vaciar los datos del paciente es la siguiente:

Etiquetas para sobres de Radiografías:

FECHA: (fecha en la que se practica el estudio)

NOMBRE: (nombre del paciente)

ESTUDIO: (estudio(s) que se practica(n))

DOCTOR: (nombre del médico tratante)

Sobres para Radiografías, en donde se adhiere la etiqueta anterior:



Estos sobres son de tres tamaños: chico, mediano y grande y se elige el tamaño del sobre de acuerdo al tipo de estudio a practicar y a la edad del paciente.

Marcador de Placas:

FECHA: (en la que se practica el estudio) NOMBRE (del paciente) EDAD (del paciente) SEXO: (M o F)	} MARCADOR
ESTUDIO: (a practicar) HORA: (de cita, si es que es estudio por cita)	

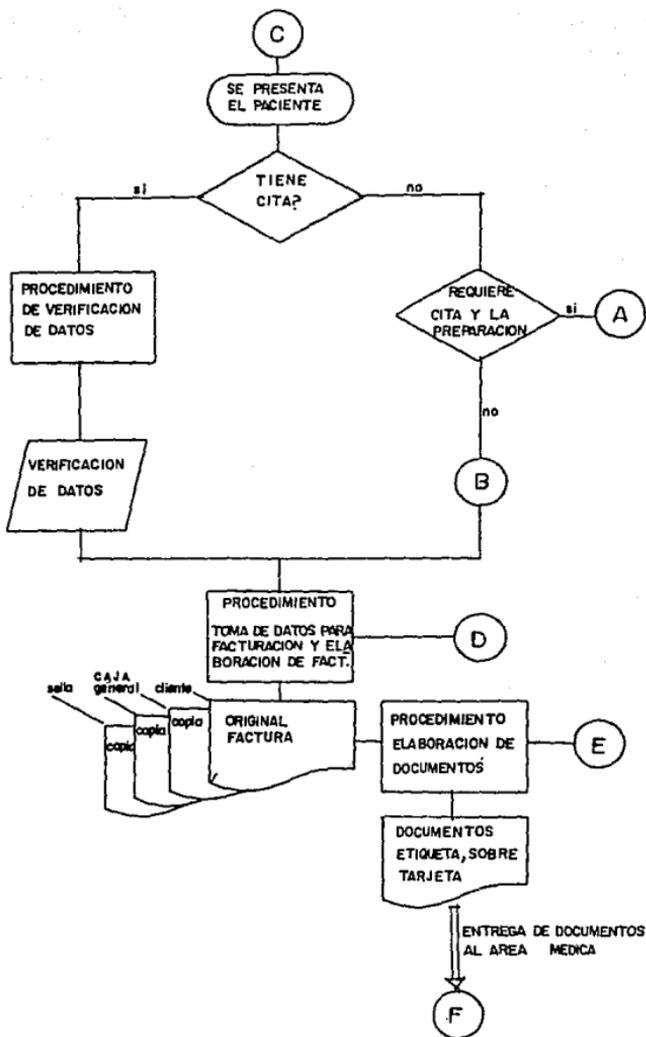


Fig. 4.4. PROCESO DE VERIFICACION DE DATOS DEL PACIENTE, FORMULACION Y ENTREGA DE DOCUMENTOS.

FORMATO DE FACTURAS:

NOMBRE O RAZON SOCIAL:		FOLIO FACTURA No.	
DOMICILIO:			
CIUDAD:		FECHA: ____ - ____ - ____	
TELEFONO:		DIA MES AÑO	
REFERENCIA: (NOMBRE DEL PACIENTE).			
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
ELABORO: (INICIALES DE QUIEN ELABORA LA FACTURA)		SUBTOTAL :	
		10%I.V.A.:	
		T O T A L:	
(CANTIDAD CON LETRA)			

Cabe señalar que este proceso se realiza con la mayor rapidez posible para que el paciente no tenga que esperar demasiado tiempo a ser atendido.

b) Recepción y Verificación de Documentos.-

Cuando Enfermería o Técnica Radiológica reciben la documentación de un paciente, verifican que los datos de éste estén escritos correctamente. Si no se identifica error alguno, entonces avisarán a Medicina Radiológica o a la Jefatura de radiología el estudio que se va a practicar y dependerá del tipo de estudio del que se trate para decidir si lo practica Medicina Radiológica o

la Jefatura del departamento o Técnica Radiológica.

Si los datos no son correctos y la documentación tiene errores de transcripción, entonces se devolverá a Recepción para su corrección, mientras se procede a atender al paciente.

Si el estudio a practicarse requiere de material específico (jeringas, alcohol, guantes, medios de contraste, etc.) serán solicitados a Enfermería por el componente que va a realizar el estudio y posteriormente se solicitará al paciente en sala. (Fig. 4.5).

c) Preparación del Paciente y Práctica del Estudio(s) Requerido(s).-

Enfermería o Técnica Radiológica se encargan de llamar al paciente que va a ser atendido, le preguntaran si se encuentra listo para ser atendido, si no es así, es decir, que la preparación previa al estudio no esté del todo terminada, le invitarán a tomar asiento nuevamente a la sala de espera, si el paciente se encuentra totalmente preparado o si el estudio a practicarse no requiere preparación alguna, entonces conducirán al paciente al vestidor correspondiente, en donde le proporcionan la vestimenta requerida y le darán instrucciones acerca de que prendas de vestir y objetos metálicos puede dejarse puestas.

Ya listo el paciente, será conducido a la sala asignada para la realización del estudio, ya concluido éste, el paciente será acompañado por Enfermería o Técnica Radiológica al vestidor que le fue asignado y le indicará la fecha y hora de entrega del estudio practicado y del correspondiente reporte de diagnóstico.

Si el estudio no requiere interpretación porque así lo solicita el paciente o el médico tratante, entonces será entregado en Recepción (Fig. 4.6)

3) Toma, Marcación y Revelación de Placas.-

Durante la realización de los diferentes

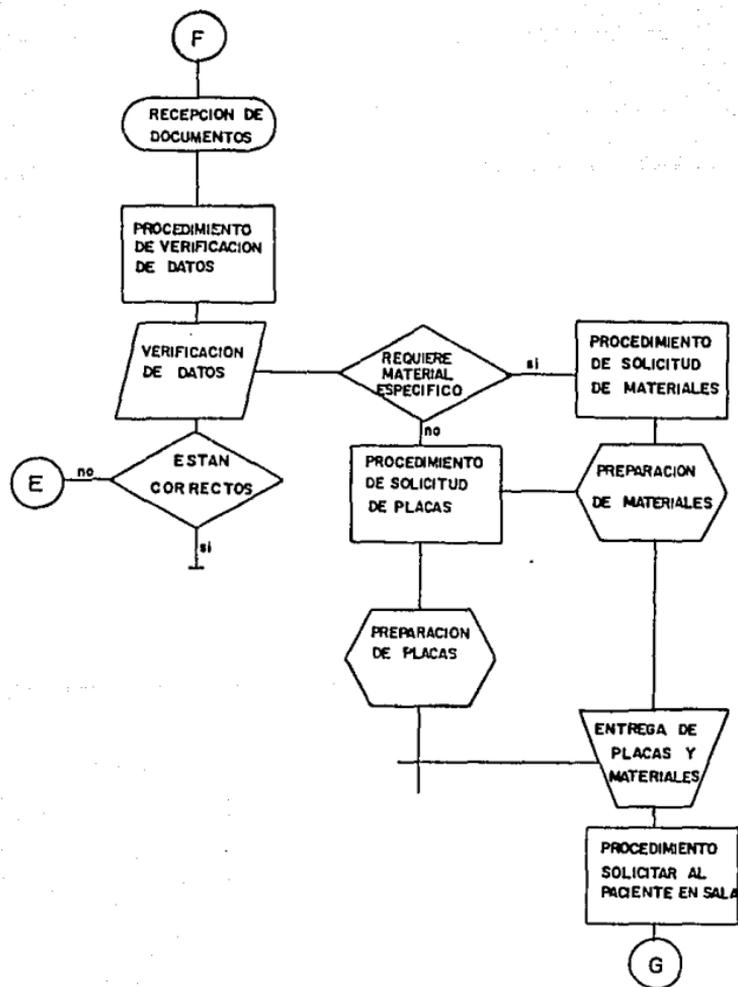


Fig. 4.5 _PROCESO DE RECEPCION Y VERIFICACION DE DOCUMENTOS Y PREPARACION PARA PRACTICA DEL ESTUDIO.

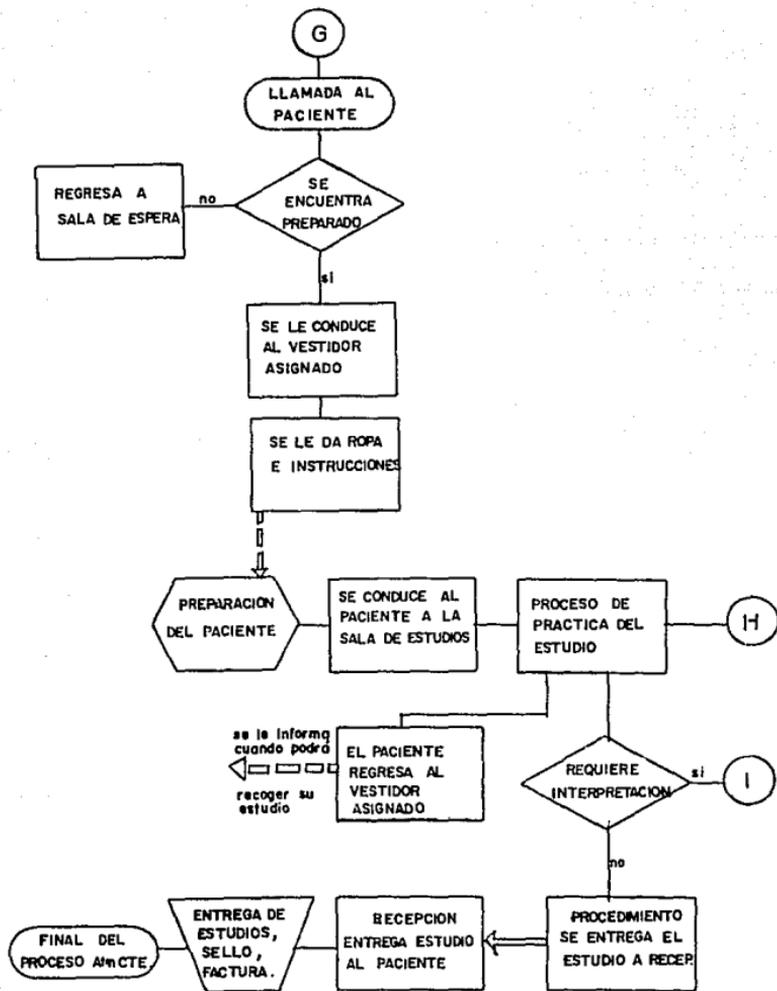


Fig. 4.6 PROCESO DE PRACTICA DEL ESTUDIO

estudios radiológicos, Medicina Radiológica, Técnica Radiológica o la Jefatura del departamento van tomando las placas necesarias. Ya tomadas las placas las marcan con la tarjeta del paciente a que corresponden en el Marcador de placas (existe uno para todas las salas) y se pasan por el lugar indicado los chasis a Revelado para que éste proceda a revelarlas. Las placas ya reveladas salen por el equipo de revelado directamente a la sala de Interpretación, en donde son revisadas antes de que concluya el estudio que se practica, los componentes que practican los estudios deberán revisar las placas reveladas y determinar si están bien definidas o son poco legibles, si sucede lo segundo, la placa o placas mal reveladas serán tomadas nuevamente, se marcan y se revelan hasta que sean totalmente legibles para poder ser interpretadas. (Fig. 4.7)

Ya concluido el estudio y después de haber obtenido las placas radiográficas, se procederá a su interpretación.

4) Interpretación de Radiografías de los Estudios Practicados y Transcripción de la Misma.-

Ya reveladas las placas tomadas, Medicina Radiológica y la Jefatura del departamento serán los componentes encargados de emitir un reporte de diagnóstico con respecto a los resultados obtenidos. Cabe señalar que el componente que practica el estudio, exceptuando a Técnica Radiológica, es el componente que interpreta el estudio practicado por el mismo para emitir un reporte más completo y detallado de acuerdo al curso que tomó el estudio al estarse practicando. Los diagnósticos respectivos a los estudios practicados por Técnica Radiológica los emite Medicina Radiológica.

La interpretación a cada estudio es dictada en una grabadora, antes del dictado del diagnóstico, se especifica el nombre del paciente, estudio practicado, médico al que va dirigido el reporte y nombre del médico que interpreta. Las cintas grabadas se entregan a Transcripción junto con el sobre que contiene las placas correspondientes, para que transcripción proceda a transcribir el reporte. La transcripción se hace en original y dos copias, original y una copia se incluyen en el sobre de radiografías y la segunda copia se archiva cronológicamente.

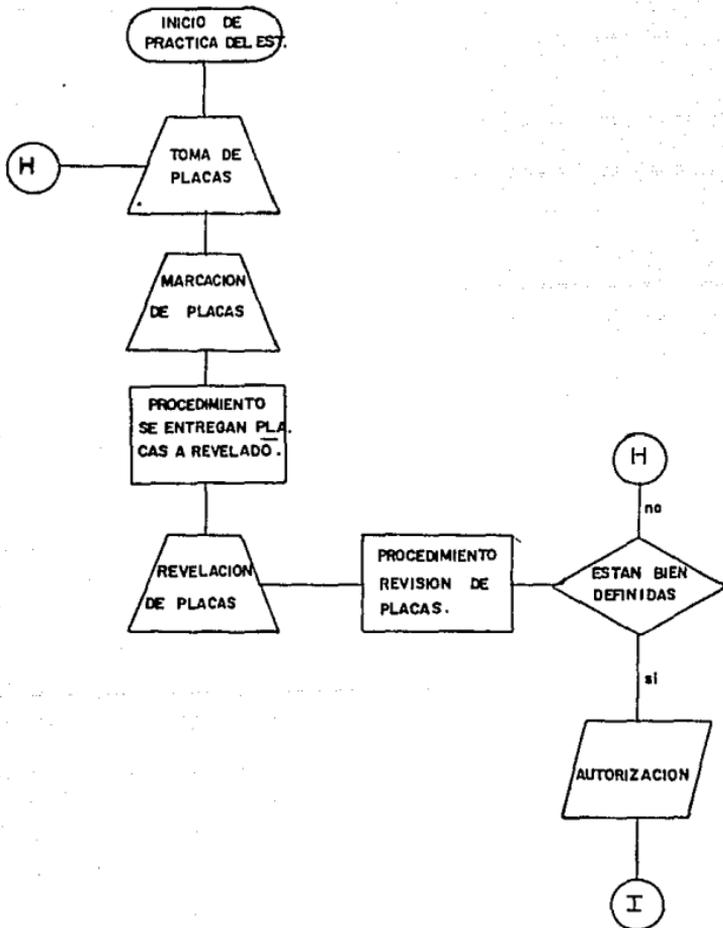


Fig. 4.7 PROCESO DE TOMA, REVELACION Y REVISION DE PLACAS

Ya transcrita la interpretación se entrega al médico especialista que la realizó para que la revise y la firme. Si al revisarla identifica algún error, la devolverá a Transcripción para que corrija el error identificado. Si es correcta la Transcripción, entonces la firmará y la devolverá a este componente para que anexe al sobre de radiografías correspondiente el original y una copia del reporte y archiva la segunda copia cronológicamente. Los sobres que contienen las radiografías y su respectivo reporte de diagnóstico, los deposita en el lugar destinado para ellos para que Recepción proceda a entregarlos. (Fig. 4.8).

FORMATO DE REPORTE DE DIAGNOSTICO:

FECHA: _____
DR. (NOMBRE DEL MEDICO TRATANTE) P R E S E N T E.
REFERENCIA; (NOMBRE DEL PACIENTE) ESTUDIO: (ESTUDIO(S) PRACTICADO(S))
TEXTO DEL DIAGNOSTICO
A T E N T A M E N T E
(NOMBRE DEL MEDICO QUE EMITIO EL DIAGNOSTICO)

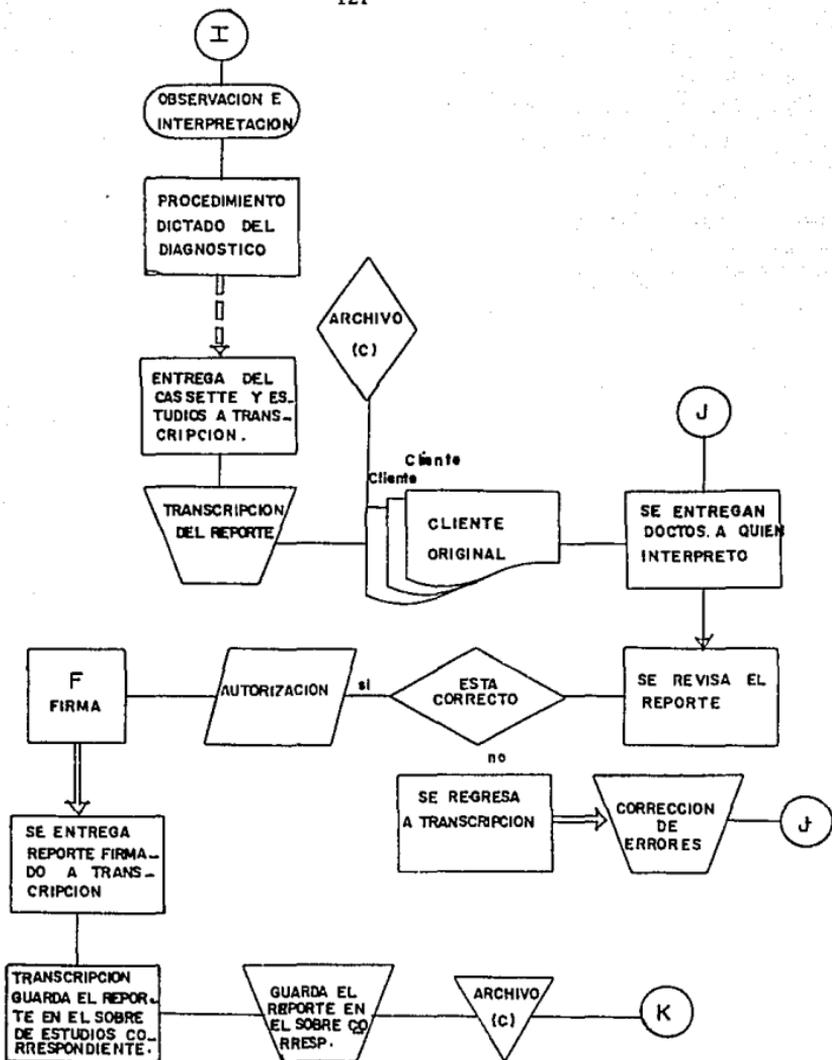


Fig. 4.8 PROCESO DE INTERPRETACION DE PLACAS, EMISION DEL DIAGNOSTICO, TRANSCRIPCION Y AUTORIZACION DEL MISMO.

5) Entrega de Estudios Terminados.-

Cuando el cliente acude a recoger los estudios que le fueron practicados, en la fecha y hora que le fue indicada Recepción solicita al cliente su factura original, busca el sobre correspondiente de placas, revisa que tanto las placas como los datos de la papelería que contiene correspondan al cliente en cuestión. Sellará la factura de "Entregado" y entregará factura y sobre de estudios e interpretación al cliente. (Fig. 4.9).

Es aquí en donde termina el proceso de atención al cliente. A continuación se describirán las actividades de tipo administrativo que se llevan a cabo en el departamento:

1) Solicitud y Recepción de Materiales de Trabajo.-

Los diferentes componentes del departamento semanalmente (cada día lunes) solicitan el material de trabajo que requieren para realizar sus funciones. Esta solicitud se hace de la siguiente forma:

Enfermería, Recepción, Limpieza y Revelado enlistan los materiales de trabajo que requieren y entregan esa lista, por separado cada uno de ellos, a Transcripción, la cual elaborará la solicitud de materiales según formato en original y copia. En este formato vaciará los datos de los materiales solicitados por los componentes involucrados en este proceso y anexará a este formato los materiales que Transcripción misma requiera. Ya elaborado el formato, lo entregará a la Jefatura del departamento para su revisión y autorización. Ya revisado y autorizado Transcripción entregará esta solicitud al componente de su Entorno Abastecimiento y Compras, el cual firmará de "Recibido" la copia de la solicitud y entregará el original de la misma al Almacén, el cual, el mismo día que se efectúa la solicitud de materiales, los surte al departamento de Radiología haciendo entrega de los mismos a Transcripción, el cual revisa que el pedido esté completo y firma el



Fig. 4.9. PROCESO DE ENTREGA DE ESTUDIOS TERMINADOS.

original de la solicitud de "Recibido", el cual quedará en poder de Abastecimiento y Compras.

Ya recibidos los materiales Transcripción entregará los materiales correspondientes a cada componente del departamento que los solicitó y archivará cronológicamente la copia de la solicitud de materiales. (Fig. 4.10)

Cabe mencionar que este proceso se realiza los días lunes de cada semana y dentro del turno matutino que labora el departamento.

FORMATO DE SOLICITUD DE MATERIALES:

FECHA: (DIA EN QUE SE REALIZA LA SOLICITUD)	
DEPARTAMENTO: (RADIOLOGIA)	
PARA: (ABASTECIMIENTO Y COMPRAS)	
CANTIDAD	DESCRIPCION
FORMULO: (TRANSCRIPCION) AUTORIZO: (JEFE DEL DEPARTAMENTO)	
RECIBIO: (ABASTECIMIENTO Y COMPRAS) RECIBIO: (TRANSCRIPCION)	

2) Entrega y Recepcion de Vestimenta para el cuerpo Medico y Pacientes del Departamento.-

Limpieza es el encargado de llevar el control sobre la vestimenta que utiliza tanto el cuerpo medico del departamento como los pacientes que son atendidos en

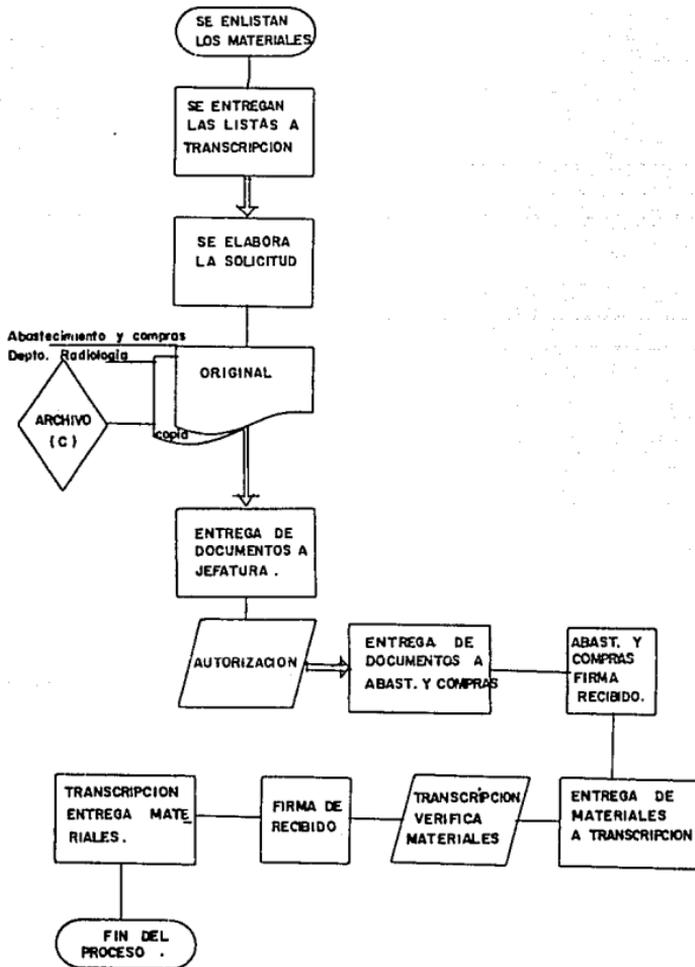


Fig. 4.10 PROCESO DE SOLICITUD Y RECEPCION DE MATERIALES DE TRABAJO

él durante la realización de los estudios radiológicos.

Cuando la ropa se ensucia (se utiliza sólo una vez), Limpieza la entrega al componente de su entorno Lavandería con una relación anexa que indique la cantidad de prendas que está entregando para que sean lavadas y esterilizadas. Esta relación la firma Lavandería al recibir las prendas y le indica a Limpieza (radiología) a que hora, del mismo día podrá recogerlas.

A la hora indicada, Limpieza (radiología) recoge las prendas ya lavadas y esterilizadas y revisa que correspondan a las que entregó a Lavandería, la cual firmará la relación correspondiente de "Entregado". (Fig. 4.11).

3) Solicitud de Servicios de Mantenimiento.-

Recepción, Transcripción y Revelado son los encargados de solicitar a abastecimiento y compras el mantenimiento preventivo al equipo de trabajo que utiliza cada uno de ellos. Esta solicitud se realiza vía telefónica, y abastecimiento y compras se encargará de que este servicio se realice a la brevedad posible al equipo del departamento de radiología. (Fig. 4.12)

Asimismo, Recepción es el componente encargado de solicitar a mantenimiento (intendencia) los arreglos y composturas necesarios que requieran las instalaciones del departamento, como lo son: instalaciones eléctricas, compostura de chapas de puertas o compostura de fugas de agua, etc.

Esta solicitud, al igual que la anterior, se realiza vía telefónica al componente de su entorno mantenimiento, el cual acude a la brevedad posible al departamento de radiología a verificar y arreglar las fallas reportadas. (Fig. 4.13).

4) Formulación y Entrega de Corte de Caja.-

Al terminar cada uno de los turnos, Recepción realiza el corte de caja diariamente y lo entrega al componente de su entorno caja general.

Para realizar lo anterior, Recepción recopila

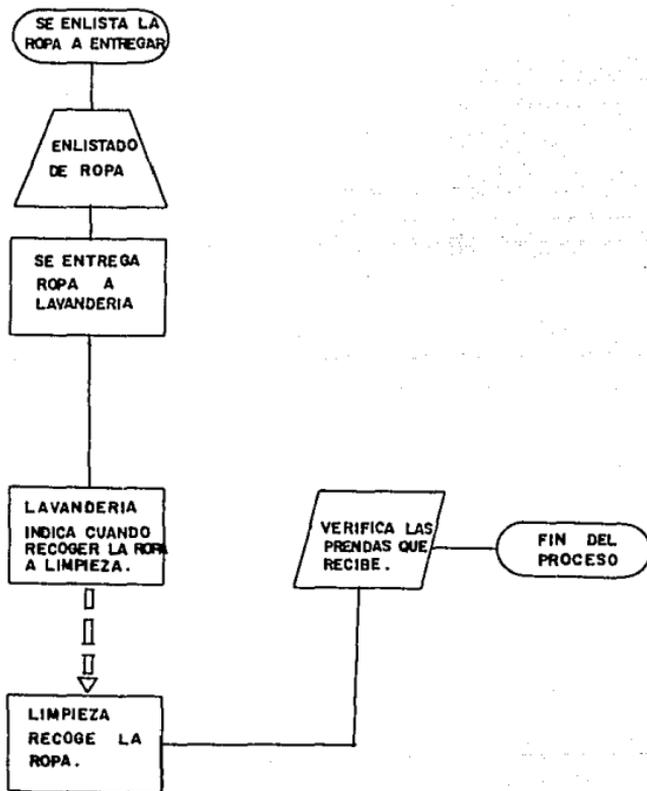


Fig. 4.11 PROCESO DE ENTREGA Y RECEPCION DE VESTIMENTAS ESPECIALES.

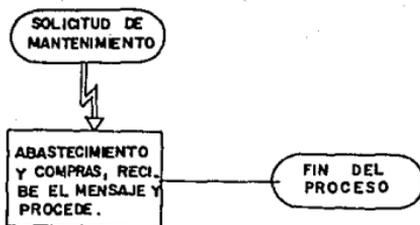


Fig. 4.12 PROCESO DE SOLICITUD DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO AL EQUIPO DE TRABAJO.

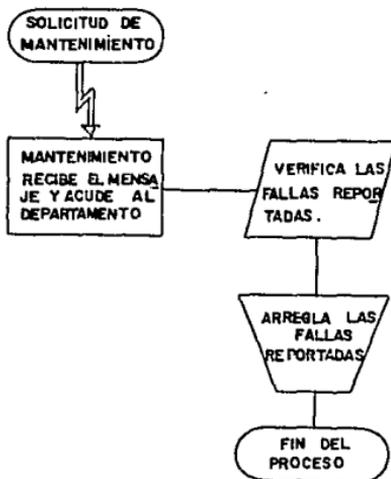


Fig. 4.13 PROCESO DE SOLICITUD DE MANTENIMIENTO A LAS INSTALACIONES DEL DEPARTAMENTO.

todas las facturas elaboradas y las ordena progresivamente según el número de folio. Vacía los datos de cada factura en el siguiente formato:

FORMATO DE CORTE DE CAJA (REPORTE DE INGRESOS):

FECHA: _____ DEPARTAMENTO _____ TURNO _____				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
FACTURA No.	IMPORTE	EFFECTIVO	T. CREDITO	REFERENCIA
TOTAL				

Se especifica número de factura, monto total del estudio y forma de pago : efectivo o tarjeta de crédito bancaria y en la columna de "Referencia" se anotan los cuatro últimos dígitos de la tarjeta correspondiente y BC(Bancomer) BX(Banamex) o CT (Carnet).

Se cuenta el dinero en efectivo y el monto que suman los vouchers y se verifica que las sumas totales del corte coincidan con la suma de efectivo y vouchers. Se verifica que las sumas de las columnas tres y cuatro coincidan con la suma de la columna dos.

Ya verificado el corte, se entregan a caja general: formato de corte de caja, dinero en efectivo, vouchers y una copia de las facturas reportados. Caja general recibe el corte de caja y lo revisa. Asimismo, se entregarán a caja general las otras dos copias de las facturas reportadas, las cuales se registran en un libro

destinado para ello. Cuando caja general revisa que las copias de las facturas coincidan con las reportadas, firmará en este libro de "Recibido":

LIBRO DE REGISTRO DE FACTURACION DIARIA:

FECHA	TURNO	DEL No.	AL No.	ENTREGO	RECIBIO

Asimismo, Recepción deberá registrar en el libro destinado para ello el monto total de los ingresos diarios y por turnos al departamento : (Fig 4.14).

LIBRO DE REGISTRO DE INGRESOS AL DEPARTAMENTO:

FECHA	TURNO	TOTAL DE INGRESOS	REPORTA

Ya descritas e ilustradas las diferentes actividades que se realizan en el departamento de radiología del "Hospital ZEDI, S.A. de C.V.", y ya que este punto tiene la finalidad de evaluar su sistema de Control Interno, se procederá a realizar esta evaluación con base a lo descrito anteriormente:

De acuerdo a lo expresado en el capítulo I del presente estudio acerca del Control Interno; concepto,

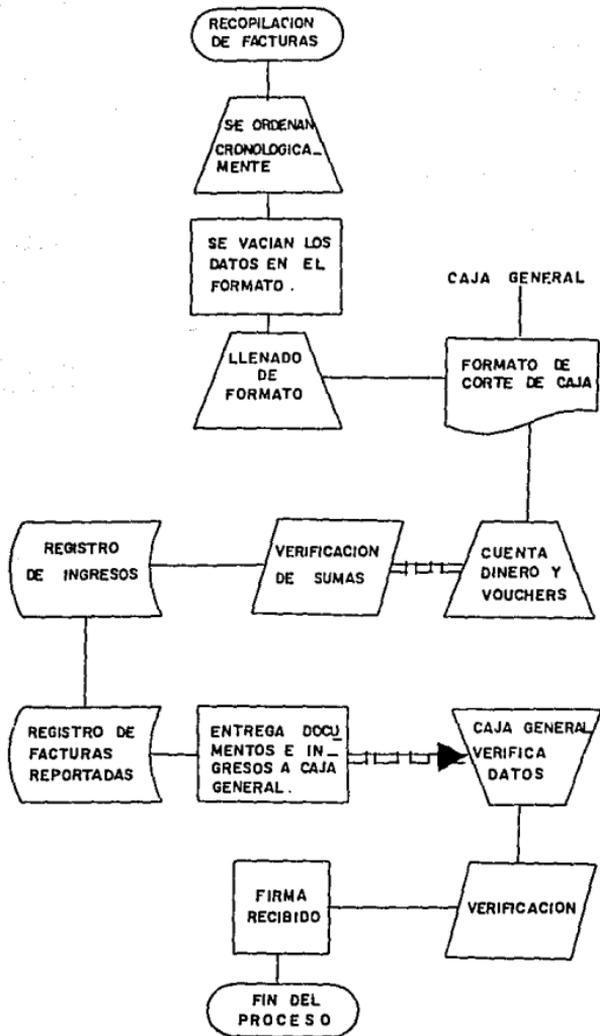


Fig. 4.14 PROCESO DE FORMULACION Y ENTREGA DE CORTE DE CAJA. (REPORTE DE INGRESOS).

objetivos, elementos y normatividad y de acuerdo a la metodología a seguir que señala el Boletín F-05 de Normas y Procedimientos de auditoría, se realizará la evaluación del sistema actual de control Interno que se aplica en el departamento en cuestión.

El Boletín F-05 nos dice que como primer paso de esta metodología se deben identificar las funciones que realiza el departamento, las cuales han sido identificadas y descritas ya durante el desarrollo del punto 4.1 del presente capítulo.

Como segundo paso de esta metodología tenemos la identificación de los objetivos de control aplicables a las funciones del departamento de radiología:

a) Objetivos de Autorización, que nos dicen que todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la Administración. Estos objetivos se aplican en la función que se refiere a que la solicitud de materiales que realiza Transcripción debe de ir autorizada por la Jefatura del departamento. También se aplica en la función que se refiere a que todos los reportes de diagnóstico transcritos deben revisarse y firmarse por el Médico que emite este diagnóstico.

b) Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones, que nos dice que todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos sujetos a custodia.

Estos objetivos se aplican a las funciones de:

- Formulación de Reporte de Ingresos diario y por turnos.
- Registro de los ingresos diarios al departamento.
- Registro del número consecutivo de facturas reportadas, diario y por turnos.
- Archivo de las copias de solicitudes de materiales elaboradas.
- Archivo de las copias de reportes de diagnósticos

elaborados.

c) Objetivos de Salvaguarda Física; que nos dicen que el acceso a los activos sólo puede permitirse de acuerdo con autorizaciones de la Administración. Este objetivo es aplicable ya que el departamento requiere de cierto equipo especial para desempeñar sus funciones, así como de materiales específicos. También dentro del departamento existen movimientos de dinero en efectivo, el cual es un activo circulante. Estos tres activos requieren ser custodiados.

d) Objetivos de Verificación y Evaluación, que nos dicen que los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonables y tomar las medidas apropiadas respecto a las diferencias que existan. Estos objetivos de acuerdo a las funciones del departamento en cuestión se aplican cuando se registran los ingresos diarios y por turnos al departamento y cuando se registran los números de las facturas reportadas, asimismo, se aplican al conservar Transcripción una copia de las solicitudes de materiales elaboradas.

El tercer paso del proceso de evaluación de Control Interno es la documentación de los procedimientos del proceso en cada función, el cuarto paso se refiere a la obtención de información, el quinto paso consiste en entrevistas y observaciones y el sexto paso se refiere a la identificación de técnicas de Control Interno.

Los resultados obtenidos de los pasos 3, 4 y 5 están plasmados en los puntos 4.2, 4.3 y 4.4 de este capítulo. (contenidos en la descripción e ilustración de los procedimientos que se realizan en cada función o actividad del departamento).

El sexto paso queda resuelto en el desarrollo de la descripción de los procedimientos de cada actividad realizada, en los diagramas de flujo ilustrados y en el paso 2 de esta metodología.

El séptimo paso de esta metodología consiste precisamente en la evaluación del Control Interno. El objetivo de este punto es el de evaluar el sistema actual de Control Interno del departamento de radiología, para determinar si los procedimientos de cada función son adecuados y cumplen con los objetivos de control

aplicables.

A continuación se enlistarán los errores que se detectaron en los procedimientos que se llevan a cabo durante la realización de las diferentes funciones del departamento, así como se identificarán los objetivos de Control Interno que se dejan de cumplir a causa de estos errores.

1.- Una sola persona en Recepción atiende al paciente desde la toma de datos hasta el cobro de la factura.

Este error hace que se dejen de cumplir dos de los objetivos de Control Interno aplicables, que son: objetivos de autorización y objetivos de salvaguarda física.

Los objetivos de autorización se dejan de cumplir, porque al elaborar una sola persona la factura y cobrarla, en lugar de que una persona la elaborará y otra la cobrara, no existe una "autorización" para que se efectúe el cobro de esa factura. El objetivo de salvaguarda física se deja de cumplir ya que como todas las personas (3) que realizan las funciones del puesto de Recepción tienen acceso a la caja en donde se depositan el dinero en efectivo o vouchers cobrados, no existe custodia real de estos ingresos.

2.- No existe supervisión directa a las funciones que realiza Recepción. Esto deja de cumplir con los objetivos de verificación y evaluación, al no existir un puesto que verifique el registro de los ingresos al departamento. También se producen mermas en el tiempo utilizado para la realización de las funciones de Recepción, cuando al entregar la papelería correspondiente a un paciente que contenga ciertos errores y es devuelta por Técnica Radiológica o Enfermería y se tiene que elaborar nuevamente, lo cual también significa desperdicios de los materiales que utiliza Recepción.

3.- Las solicitudes de materiales dentro del departamento se hacen de manera informal y ninguno de los componentes a los que se les entrega el material solicitado lleva registros de entradas y salidas de estos materiales, únicamente Transcripción conserva una copia

de la solicitud de materiales de todos los componentes del departamento hecha a abastecimiento y compras. Con esto se dejan de cumplir dos de los objetivos de Control Interno, que son: objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones y objetivos de verificación y evaluación. Los objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones no se cumplen porque no existen registros de entradas o salidas de estos materiales al departamento, únicamente existe una copia de la solicitud elaborada por Transcripción en un archivo, pero este tipo de registros no es suficiente para cumplir con el objetivo. Por esto mismo, no se cumple con los objetivos de verificación y evaluación ya que al no existir los registros adecuados respecto a estos materiales, no puede existir una comparación con los materiales existentes en el departamento.

4.- No existe un subalmacén dentro del departamento de radiología en donde se depositen todos los materiales solicitados que utiliza para la realización de sus funciones ni existe un puesto que tenga la función de custodiar estos materiales en forma adecuada. Esto deja de cumplir con los objetivos de Salvaguarda física, al no existir "autorizaciones" para que este material salga para ser utilizado.

5.- La solicitud elaborada referente al lavado y esterilización de la vestimenta que se utiliza en el departamento por el cuerpo médico y los pacientes del mismo, se hace de manera informal y no se lleva ningún tipo de registro. Esto se presta a extravíos de esta vestimenta y además deja de cumplir con los objetivos de Control Interno de autorización y de verificación y evaluación, al no existir una solicitud que deba ser autorizada antes de entregarse a lavandería (intendencia) y al no existir este tipo de registros de entradas y salidas de estas vestimentas.

Se identificaron otro tipo de errores que no están íntimamente relacionados con los objetivos del Control Interno, pero que sí es importante mencionarlos:

1.- Al también practicar estudios radiológicos la Jefatura del departamento, no se logra concentrar en sus funciones de gestión y por consiguiente los errores existentes no son detectados oportunamente.

2.- Existe un sólo marcador de placas, lo que provoca que se marquen las placas de un paciente con la tarjeta que corresponde a otro paciente. Debido al volumen de trabajo del departamento muchas veces no se revisa la tarjeta con la cual se va a marcar una placa tomada.

3.- Al Técnica Radiológica como Enfermería tener la función de controlar la entrada y salida de pacientes a las diferentes salas de estudios, existe una duplicidad de funciones que provoca confusiones con respecto a que paciente se va a atender o a que paciente ya se le terminó de atender.

Ya identificados los errores que impiden tanto el logro de los objetivos del Control Interno como el logro de los objetivos del departamento de radiología, en el siguiente capítulo se realizará una comparación entre los dos sistemas de Control Interno expuestos, sistema de Control Interno ideal y sistema de Control Interno actual del departamento de radiología de un hospital particular para identificar las diferencias que existen en cuanto a las técnicas de Control Interno que se aplican en ambos sistemas y de acuerdo a las diferencias identificadas, sugerir las medidas correctivas que pudieran aplicarse al sistema actual de Control Interno para llegar al sistema ideal propuesto.

C A P I T U L O V

**ANALISIS COMPARATIVO ENTRE EL SISTEMA ACTUAL
Y EL SISTEMA IDEAL PROPUESTO DE CONTROL INTERNO**

C A P I T U L O V

ANALISIS COMPARATIVO ENTRE EL SISTEMA ACTUAL Y EL SISTEMA IDEAL PROPUESTO DE CONTROL INTERNO

Con base en lo desarrollado en los capítulos III y IV del presente estudio, a continuación se realizará un análisis comparativo de los dos sistemas de Control Interno expuestos.

Se comienza por la comparación de la estructura organizacional del departamento de radiología de ambos sistemas (Fig. 5.1)

De acuerdo a las actividades desarrolladas en cada puesto existente en los organigramas ilustrados en la figura 5.1, se identifican las diferencias que existen entre los dos sistemas y los problemas derivados de éstas. Asimismo, se expondrán las sugerencias que podrán aplicarse para llegar al sistema ideal propuesto de Control Interno.

En el sistema actual la Jefatura de radiología se encarga de la dirección, supervisión y toma de decisiones sobre el funcionamiento del departamento y todos los componentes del subsistema productivo le transmiten a esta jefatura la información necesaria para que esta realice sus funciones y actividades. Asimismo, la jefatura del departamento realiza estudios radiológicos solicitados por el cliente en la mayoría de los casos en que corresponde a Medicina Radiológica esta actividad. Al tener que realizar esta última actividad, no desarrolla adecuadamente las funciones y actividades que le corresponden como componente de gestión del departamento, es decir, no existe una eficiente conducción del departamento de radiología en su totalidad.

Además de esto, realiza la función de supervisión, la cual se considera una actividad que debe realizarse en el subsistema productivo del departamento.

Por último, al no contar con los conocimientos básicos de Administración que le ayuden a PLANEAR, se corre el riesgo de vivir siempre en el presente, tomando

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA

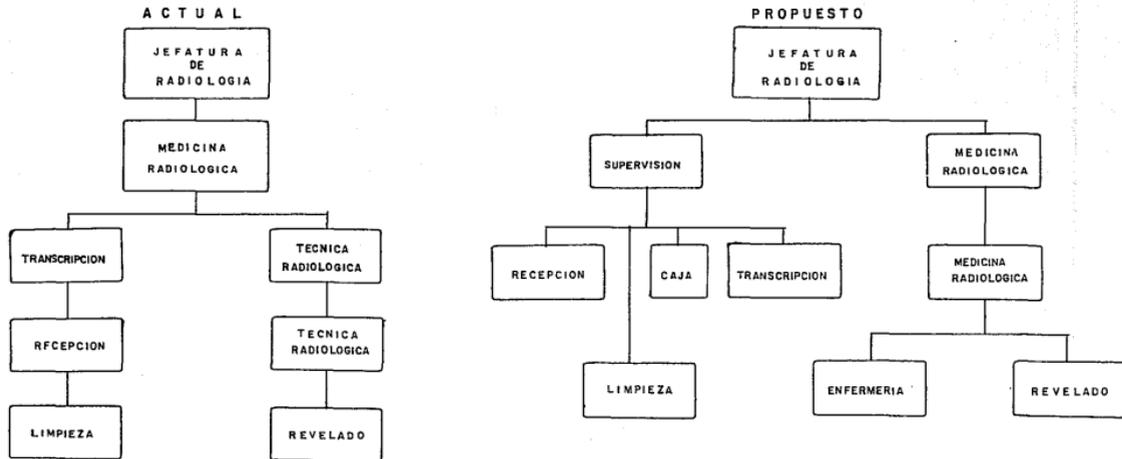


FIG. 5.1. COMPARACION DEL ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGIA.

las decisiones de manera correctiva, sin la posibilidad de identificar y de plantear de manera adecuada los problemas cruciales del departamento en cuanto a Control Interno se refiere, así como de buscar sistemáticamente las alternativas de solución integral y la instrumentación de los planes relacionados a la solución de dichos problemas.

Lo expuesto en párrafos anteriores se evita en el sistema ideal de Control Interno propuesto en el capítulo III de este estudio, dado a las actividades y funciones que corresponden a este puesto y la forma en que éstas se realizan, considerando también el perfil requerido de la persona que ocupe este puesto, ya que de acuerdo a lo descrito en el capítulo III relacionado con la jefatura del departamento de Radiología, sus actividades se concentran más en la conducción de los componentes que forman el subsistema productivo del departamento, apoyándose en la información que recibe de estos componentes de manera oportuna sin dejar de atender las actividades propias de su profesión cuando se llega a presentar el caso que amerite su intervención en las actividades del componente Medicina Radiológica.

Lo que en este caso se propone es buscar al elemento humano que reúna los requisitos indispensables para ocupar este puesto (3.5) modificándose además las funciones y actividades correspondientes que actualmente se realizan, sustituyéndolas por las actividades y funciones descritas en el sistema ideal de Control Interno propuesto en el capítulo III.

En segundo término, se identificó que en el sistema ideal de Control Interno existe el puesto de Supervisión, el cual no se identifica en el organigrama del sistema actual del departamento. De acuerdo a las funciones descritas en el capítulo III que este puesto desempeña, se evitarían algunos de los errores identificados en el punto 4.2 del capítulo que antecede.

Supervisión se encarga de llevar el control de los materiales que se utilizan en el departamento de radiología para el desarrollo de sus actividades, para lo cual el departamento cuenta con un subalmacén de estos materiales. A diferencia del sistema actual, en el sistema ideal es Supervisión el encargado de solicitar los materiales necesarios periódicamente al componente de su entorno Abastecimiento y Compras así como también es el encargado de registrar las entradas y salidas de estos

materiales al subalmacén del departamento para llevar un control efectivo sobre estos, custodiarlos y es el responsable de la existencia de estos materiales en el departamento. Asimismo, al llevar los registros adecuados sera capaz de proporcionar la información que le sea requerida de manera oportuna con respecto a este renglón.

Lo anterior no es posible de realizarse en el sistema actual de Control Interno del departamento ya que cada uno de los componentes del subsistema productivo es el encargado de los materiales que le corresponden utilizar en el desarrollo de sus actividades. Hacen un listado de los materiales requeridos y lo entregan a Transcripción, el cual es el encargado de formular la solicitud general de materiales del departamento y entregarla al componente del entorno abastecimiento y compras, no existiendo registro alguno de las salidas de los materiales que se utilizan ya que estos materiales quedan bajo la custodia de cada uno de los componentes que los solicitan, es decir, no existe un control adecuado en cuanto a este renglón se refiere y ésto representa una falla del Control Interno del departamento de radiología.

Asimismo, como su nombre lo indica, supervisión se encarga precisamente de supervisar y coordinar las actividades del componente administrativo del subsistema productivo en el sistema ideal de Control Interno. En el sistema actual esta supervisión no existe, trayendo como consecuencia los errores de Control Interno citados en el punto 4.4 del capítulo anterior, no pudiéndose así lograr los objetivos de Control Interno aplicables a este departamento.

A este respecto, se sugiere integrar a la organización del departamento el puesto de Supervisión con las funciones, actividades y perfil requerido para este puesto descritos en el capítulo III de este estudio.

Asimismo, se sugiere modificar las funciones y actividades de los puestos de Recepción, Transcripción y Limpieza sustituyéndolas por las funciones y actividades correspondientes expuestas en el sistema ideal de Control Interno así como implementar los procedimientos sugeridos en este sistema y buscar al elemento humano que reúna los requisitos indispensables para ocupar dichos puestos. Asimismo, y con respecto al control de materiales del departamento, se sugiere que los componentes de Enfermería y Revelado se apeguen a los procedimientos

expuestos en el sistema ideal propuesto de Control Interno que se refieren a la solicitud y custodia de los materiales de trabajo que utilizan.

Existe otro puesto en el organigrama del sistema ideal propuesto con el que no cuenta en la actualidad el departamento de radiología, este puesto es Caja.

Al no contar el sistema actual de control interno con este puesto, no existe un adecuado control ni custodia sobre los ingresos del departamento, ya que es Recepción el encargado de desarrollar el proceso de atención al cliente desde la toma de datos hasta el cobro del monto de la factura elaborada, es decir, no existe una adecuada división de funciones y el trabajo que se desarrolla en un puesto no es complementado por otro puesto del mismo componente administrativo del subsistema productivo del departamento. Esto puede llegar a provocar el robo de estos ingresos ya que no existe una adecuada custodia ni control sobre los mismos.

Al contar el sistema ideal propuesto con el puesto de Caja, lo anterior se evita al existir la división de funciones dentro del proceso de atención al cliente, a la que se hizo referencia en el párrafo anterior ya que Recepción se encarga de tomar los datos para facturar, elabora la factura y la entrega a Caja, que es el encargado de cobrar el monto de dicha factura, así como de custodiar y registrar estos ingresos bajo la supervisión directa del Supervisor del componente administrativo del subsistema productivo del departamento de radiología. Con el proceso descrito, Caja complementa la actividad comenzada por Recepción de elaboración y cobro de la factura, lo cual consiste en una técnica de Control Interno que evita robos, confusiones y registros inadecuados de los ingresos del departamento, teniendo la posibilidad de identificar al directamente responsable de estas situaciones cuando se llegasen a presentar.

A este respecto se sugiere integrar a la organización actual del departamento de radiología el puesto de Caja, con las funciones y actividades descritas en el sistema ideal de Control Interno y colocar en el puesto al elemento humano que reuna los requisitos, indispensables señalados en el capítulo III. Asimismo, se deberán de redefinir las actividades a realizar por el puesto de Recepción con respecto a este proceso de acuerdo a lo descrito en el sistema ideal de Control

Interno definido en el capítulo III.

Por otra parte, dentro del componente administrativo del subsistema productivo, el puesto de Limpieza en ambos sistemas (ideal propuesto y actual) es el encargado de llevar el control sobre la vestimenta que se utiliza en el departamento por el cuerpo médico y los pacientes que van a ser atendidos. La diferencia entre ambos subsistemas radica en el proceso que se utiliza en el sistema actual para entregar a Intendencia la ropa que se requiere que sea lavada y esterilizada. En este sistema no existe supervisión alguna sobre el desarrollo de esta actividad ni existe un formato específico para realizar la solicitud de limpieza y esterilización de esta ropa. Por lo contrario, en el sistema ideal propuesto existe un formato exprofeso para realizar dicha solicitud, la cual será elaborada por Limpieza y autorizado por Supervisión y con esto se tiene un control sobre esta ropa utilizada en el departamento y se evitan extravíos o robos de la misma, pudiéndose identificar al responsable de estos sucesos cuando se llegasen a presentar.

A este respecto se sugiere implementar el uso de este formato, ilustrado en el Anexo 1 del capítulo III, para llevar un control adecuado sobre la ropa que se entrega a Intendencia y que se recibe de este mismo componente ya limpia y esterilizada. Asimismo, se sugiere que se lleve a cabo el proceso de entrega y recepción de ropa como se sugiere en el capítulo III de este estudio en la descripción del sistema ideal de control interno.

Con respecto al puesto de Transcripción, éste en el sistema actual de control interno realiza la actividad que se refiere a la solicitud de los materiales necesarios a abastecimiento y compras. Retomando lo expuesto con referencia al puesto de Supervisión que existe en el sistema ideal propuesto, se sugiere que esta actividad sea realizada por este puesto de Supervisión y se redefinan las actividades que habrá de desarrollar el puesto de Transcripción según lo descrito al respecto en el capítulo III, obteniéndose las ventajas ya mencionadas al respecto.

Con referencia al componente de Atención Médica se identificó que tanto Enfermería como Técnica Radiológica en el sistema actual de control interno son

los encargados de controlar la entrada y la salida a las salas de estudio de los pacientes que serán atendidos, con lo cual se tiene que existe una duplicidad de funciones, con lo que surgen confusiones al no tener estos dos componentes la certeza de que paciente va a ser atendido, de que estudio se le va a practicar o de que ya fue atendido y está listo para regresar al vestidor que le fue asignado. Por lo contrario, en el sistema ideal propuesto Enfermería es el único puesto que desarrolla esta actividad, evitando que surjan las confusiones antes expresadas y también evitando la duplicidad de funciones que se identifica en el sistema actual de Control Interno.

Al respecto, se sugiere redefinir las actividades que habrán de desempeñarse en cada uno de estos puestos de acuerdo a la descripción de estas funciones y actividades desarrolladas en el capítulo III, y así brindar un servicio mejor "organizado" al cliente.

Para obtener resultados satisfactorios se deben de aplicar de manera conjunta (integral) las sugerencias mencionadas, ya que se trata de mejorar un sistema de Control Interno cuyos componentes se encuentran interrelacionados y no actúan de manera aislada.

No basta con tener las sugerencias, ya que se requiere además de una instrumentación cuidadosa y programada. Es así que se deben diseñar políticas, programas y procedimientos que permitan esta instrumentación, cuidando de mantener el sistema de Control Interno actualizado, para lo cual es importante el estudio de la descripción idealizada del sistema de Control Interno para el departamento de radiología. (capítulo III).

Asimismo, tomando como referencia esta descripción del sistema de Control Interno, se debe organizar a sus componentes de gestión y operativos conforme a los papeles y a los fines definidos para cada componente. Se debe proceder de acuerdo a una implantación programada. Para lograr esta implantación, no basta con contratar al personal idóneo, se requiere mantenerlo interesado con su trabajo y con la organización en general mediante una retribución competitiva en el mercado y revisar los planes de capacitación y entrenamiento para ampliar sus cualidades y reducir sus limitaciones para su beneficio, el del departamento de radiología y de la empresa en general.

C O N C L U S I O N E S

Y

R E C O M E N D A C I O N E S

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

En este último apartado, se proporcionan las conclusiones del estudio y se dan algunas recomendaciones que servirán como lineamientos para continuar con la investigación de las organizaciones en cuanto a Control Interno se refiere.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se pretendió enfatizar en la importancia que tiene el Control Interno dentro de cualquier organización para lograr los objetivos que estas establecen y en particular fue enfocado al departamento de radiología de un hospital particular, en el cual, a manera de caso práctico, se utilizó la metodología de estudio y evaluación del Control Interno que nos señala la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.

Se elaboró el marco teórico del estudio (capítulo I), en el cual se desarrollaron: concepto, objetivos, elementos, normatividad y estudio y evaluación del Control Interno, así como en el capítulo II se desarrollaron los antecedentes de los hospitales particulares en México.

Se eligió una empresa de este tipo y al departamento de radiología en particular, ya que con base en la experiencia, se sabe que por la misma profesión que tienen los encargados de este departamento, no dan la importancia suficiente a la existencia de un sistema adecuado de Control Interno dentro de su área, ya que se trabajo se enfoca a brindar un servicio médico. Es por esto que se realizó el estudio en esta área y se pretende que sirva de apoyo a estos dirigentes para el mejor desempeño de sus funciones como tales y no sólo como médicos especialistas.

Se elaboró a manera de caso práctico en el

capítulo III de este estudio la conceptualización del sistema ideal de Control Interno para el departamento de radiología de un hospital particular, con su estructura interna y externa, en la cual se incluyó la descripción de puestos, funciones y actividades de cada uno de ellos, desarrollando los procedimientos de cada uno de los procesos que integran estas actividades describiendo las técnicas de control interno que se aplican al departamento.

Posteriormente, en el capítulo IV se identificó el sistema actual de Control Interno del departamento de radiología de un hospital particular, su estructura, funciones y técnicas de Control Interno que se aplican. Al llevar a cabo un estudio y evaluación del Control Interno de este departamento, se identificaron diversos errores a este respecto en los procedimientos que se llevan a cabo en el desempeño de sus funciones tanto médicas como administrativa, los cuales provocan el incumplimiento de los objetivos del Control Interno aplicables, del departamento en particular y de la organización en general.

Ya detectados estos errores, se realizó un análisis comparativo entre los dos sistemas de Control Interno expuestos (ideal propuesto y actual) con la finalidad de identificar sus diferencias y hacer las sugerencias correspondientes para a través de su aplicación llegar a la consecución de los objetivos mencionados.

A pesar de que la metodología utilizada para la conceptualización del sistema ideal de Control Interno y para el estudio y evaluación del mismo del sistema actual se restringió a un sólo departamento de una sola organización específica, el carácter general de esta metodología y la eficiencia de su empleo permite que sea aplicable en un amplio espectro de organizaciones. Además esta metodología permite establecer los lineamientos básicos de identificación de problemas y la solución de los mismos mediante el diseño o el rediseño de la estructura de la organización.

Es importante destacar que el planteamiento empleado difiere sustancialmente de la práctica común de iniciar el estudio de la estructura del departamento de radiología sólo y mediante el análisis del organigrama. Aquí, al contrario, se empieza con la elaboración de una estructura funcional e idealizada del sistema de Control

Interno del departamento de radiología de un hospital particular, que sirve como marco de referencia para analizar el sistema de Control Interno existente o como un esqueleto para armar un nuevo sistema construyendo así su organigrama.

Asimismo, se desea manifestar la importancia que tiene el Contador Público como profesionista en el desempeño de la función de estudio y evaluación del control interno, entre otras muchas que realiza.

El Contador Público ha surgido como consecuencia del desenvolvimiento de las grandes organizaciones y de las modernas tendencias mercantiles. En realidad, la labor característica del Contador Público que actúa como profesionista independiente se reduce a su capacidad para emitir un juicio desinteresado sobre la situación financiera de una organización a través de la revisión y evaluación de sus estados financieros, con el fin de que los propietarios o accionistas actuales o futuros, acreedores y público en general, dependan de los informes que el Contador Público emita para forjarse una idea de las condiciones económicas que privan a un negocio. La aptitud del Contador Público para opinar imparcialmente sobre los estados que muestran la situación financiera de una empresa constituye el rasgo distintivo de la profesión, que requiere para su ejercicio el reconocimiento y la observancia de los más elevados principios de ética y rectitud profesional, a fin de estar en condiciones de juzgar desapasionadamente los conflictos de intereses que suelen presentarse.

El Contador Público independiente es un técnico en Contabilidad y sus actividades deben concentrarse al radio de acción de su técnica. Su actividad principal, como ya se mencionó anteriormente, es el examen o auditoría que sirve de base para la formulación de su dictamen sobre los estados financieros sujetos a escrutinio. Sin embargo, existen otras funciones que el Contador Público, sin actuar propiamente como tal, puede desarrollar debido a que posee los conocimientos técnicos necesarios. Entre ellas es posible mencionar: la instalación y vigilancia de sistemas de Control Interno, el establecimiento de sistemas de contabilidad y de costos, la organización de oficinas, problemas de matemáticas financieras, asuntos de carácter fiscal y otras mas que podrían citarse.

Con base en esto y enfocándose al tema

principal de este estudio, que es el Control Interno, se puede decir que la revisión de los métodos de Control Interno constituye uno de los problemas más importantes de la profesión, por ser el punto de partida y que a la vez sirve de base para la auditoría que deberá de practicarse posteriormente. El auditor descansa en el sistema de Control Interno, el cual, cuando es eficaz, le proporciona las garantías necesarias para reducir al mínimo la comprobación de las transacciones.

La revisión del sistema de Control Interno para los fines de la auditoría constituye en sí la vigilancia del mismo sistema y es una protección para los directivos de una organización, con el objeto de asegurar el funcionamiento efectivo de los mecanismos de control establecidos. El Contador Público, simultáneamente con la labor analítica que realiza a través de la auditoría, efectúa también un trabajo constructivo al indicar a su cliente las fallas de que adolecen los métodos de control y la manera de corregirlas.

Por las razones expresadas en párrafos precedentes, es de suma importancia utilizar los servicios de los Contadores Públicos independientes para garantizar el funcionamiento eficaz del sistema de Control Interno, aún cuando la organización posea un departamento de auditoría interna, pero sobre todo en los negocios pequeños o de mediana cuantía que no requieran del departamento de auditoría interna, los Contadores Públicos son necesarios para asegurar que las técnicas de Control Interno instaladas trabajan en forma eficiente, de tal manera que cooperen con los directivos en esta fase vital de la buena organización.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que el tipo de organizaciones a las que se refiere este estudio, pongan mayor interés en estudiar y evaluar los sistemas de control interno que se apliquen en el departamento de radiología, tomando como referencia el presente estudio para realizar esta evaluación ya que mejorando este sistema de control interno se llegará a la consecución de los objetivos de la organización y del departamento en particular, obteniendo como resultado el brindar un mejor servicio al cliente, lo cual es el objetivo principal de este tipo de organizaciones.

Se deben de realizar estudios que permitan incrementar la comprensión a los dirigentes de este departamento del proceso de gestión, lo que a largo plazo resultará en el aumento de la eficiencia y eficacia de la conducción del sistema por parte de estos dirigentes.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- "EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS"
GOMEZ MORFIN, Joaquín,
Ed. Fondo de Cultura Económica,
México, 1984.
Pp. 180

- "FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO"
PERDOMO MORENO, Abraham,
Ed. Ecasa,
México, 1986.
Pp. 250

- "NORMAS Y PRECEDIMIENTOS DE AUDITORIA"
Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
Tomos I y II,
México, 1990
Pp. 773

- Tesis: "LA ORGANIZACION Y SU DIAGNOSTICO BAJO EL
ENFOQUE SISTEMICO: UN CASO PRACTICO"
SANCHEZ SANCHEZ MEJORADA, Gaspar del S.C.
Universidad Nacional Autónoma de México.
México, 1986.
Pp. 389

- ENCICLOPEDIA DE MEXICO,
Secretaría de Educación Pública,
Tomo VII
México, 1987
Pp. 4282.

- "AUDITORIA OPERACIONAL"
TAPIA AYALA, Francisco,
Ed. Ecasa,
México, 1985.
Pp.152

- "DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
CERVANTES ABREU, Salvador
Ed. Ecasa
México, 1986
Pp.166.